

INHOUD

VOORWOORD	3
1 HR-STRATEGIE	7
Het strategisch HRM-model	8
Missie	10
Strategie	11
Besturingsconcept	13
HR-visie	14
2 HR-BELEID	21
Kwaliteit van de arbeid	23
Mobiliteit en inzetbaarheid	24
Arbeidsvoorwaarden	26
Betrokkenheid en participatie	31
Sterkte-zwakteanalyse van HR-beleid	32
3 HR IN DE ORGANISATIE	37
HR in staf en lijn	37
Profilering van de HR-afdeling	39
Toegevoegde waarde van HR	41
4 HR-THEMA'S	43
Employee journey	43
Instroom	44
Doorstroom	47
Uitstroom	52
HR-analytics	53
5 MEDEZEGGENSCHAP EN HR-BELEID	55
Stakeholders bij HR-beleid	55
Invloed van de OR op HR-beleid	58
Positiebepaling door de OR	60
De stimulerende taak van de OR	62
Overleg OR en bestuurder	63

6 OR-RECHTEN BIJ HR-BELEID	67
Informatie	67
Initiatief	73
Advies	75
Instemming	81
Meer dan rechten alleen	87
BIJLAGE 1 INSTELLINGSBESLUIT HR-COMMISSIE VAN DE ONDERNEMINGSRAAD	89
BIJLAGE 2: HR-BELEID BINNEN DE OR	91

1 HR-STRATEGIE

In dit hoofdstuk gaan we in op strategisch human resources management (SHRM), oftewel de HR-strategie. We introduceren het integrale SHRM-model van Joep Wijsbek als hulpmiddel bij het ontwikkelen van een coherente en duurzame HR-strategie. We staan eerst kort stil bij de definitie en de voornaamste kenmerken van de SHRM-benadering.

We verstaan onder 'strategisch human resource(s) management' het volgende: *het optimaal benutten van het menselijk talent in arbeidsorganisaties in het kader van de ontwikkeling en uitvoering van de organisatiestrategie*. Belangrijk in de definitie van HRM is het begrip 'menselijk talent', waarmee zowel de huidige als de potentiële kwaliteiten van de medewerkers wordt aangegeven. 'In het kader van de organisatiestrategie' wil zeggen dat effectief HRM strategisch verankerd dient te zijn, gerelateerd aan de organisatiestrategie. HRM is daarbij niet alleen een afgeleide van de organisatiestrategie, maar zorgt voor de voorwaarden op personeelsgebied als het gaat om de realisering van de organisatiestrategie.

Dit betekent dat SHRM als vernieuwend HR-beleid meer omvat dan alleen een andere werkwijze van de P&O-functie of een verbeterd personeelsinstrumentarium. Het gaat vooral om een andere besturingsfilosofie van organisaties. Een besturingsfilosofie waarin een heldere en breed gedragen toekomstvisie een essentiële randvoorwaarde vormt voor de continuïteit en de ontwikkeling van de organisatie, en waarin de medewerkers een sleutelrol vervullen in het realiseren van deze toekomstvisie. SHRM staat in dit verband voor de concrete vertaling van deze besturingsfilosofie in een samenhangend geheel van prioriteiten en activiteiten met betrekking tot de inzet van mensen.

De voornaamste kenmerken van SHRM:

- De waarde die toegekend wordt aan (de ontwikkeling van) de menselijke kwaliteit als strategische succesfactor.
- De opvatting dat HRM een wezenlijk onderdeel uitmaakt van het strategisch beleid van een organisatie.
- De noodzaak niet alleen te streven naar een integratie van HRM en organisatiestrategie, maar ook naar een betere afstemming van de verschillende HRM-instrumenten onderling in relatie tot de organisatiestrategie.
- De opvatting dat HRM primair een lijnverantwoordelijkheid is, zowel voor het topmanagement als op lagere leidinggevende niveaus.
- De opvatting dat de medewerker geen passief object is, maar nadrukkelijk een eigen verantwoordelijkheid draagt voor zijn ontwikkeling.

► Het strategisch HRM-model

Het strategisch HRM-model vervult de functie van leidraad bij het ontwikkelen van een coherent strategisch HR-beleid. Daarnaast heeft het model een nuttige functie als toetsingskader met betrekking tot het HR-beleid, onder andere in de communicatie binnen de HR-functie, in het overleg tussen HR en het (lijn) management en in het overleg met de ondernemingsraad. Het model is ook een bruikbaar hulpmiddel in de analyse en beoordeling van de samenhang in en de kwaliteit van het HR-beleid binnen een organisatie.

Dit model is opgebouwd uit zeven stappen:

1. Het opstellen van een gemeenschappelijke HRM-visie op basis van de missie, de strategie en de besturing van de organisatie. Met in het verlengde daarvan het formuleren van de voornaamste HRM-doelen, eventueel toegesneden naar bepaalde doelgroepen.
2. Het maken van een sterkte-zwakteanalyse van de huidige situatie. Daarin wordt ook een aantal omgevingsinvloeden meegenomen.
3. Het benoemen van relevante aandachtsgebieden:
 - a. organisatie- en functieontwerp, kwaliteit van de arbeid;
 - b. in-, door- en uitstroom, personeelsplanning, mobiliteit;
 - c. functiewaardering, arbeidsvoorwaarden en beloning;
 - d. interne communicatie, overleg, participatie/medezeggenschap.Bij elk van deze aandachtsgebieden worden voor de komende planperiode per doelgroep één of meerdere concrete doelstellingen geformuleerd.
4. Het bepalen van de rol- en taakverdeling tussen het (lijn)management en de afdeling HR-beleid, en het maken van nadere werkafspraken hierover. Ook wordt daarbij gekeken naar de kwaliteit van het HR-instrumentarium.
5. Vertalen van de eerder geformuleerde doelstellingen in concrete prioriteiten en activiteiten.
6. Opstellen van een aantal performance-indicatoren, aan de hand waarvan de effectiviteit van het HRM-beleid gemeten kan worden.
7. Evaluatie en terugkoppeling.

Het model dat we behandelen in dit boek kan je zien als een beknopte handleiding voor de praktijk. Het model kan, als onderdeel van de jaarlijkse beleidsplanningscyclus, zowel op organisatieniveau als op het niveau van afzonderlijke bedrijfs-onderdelen worden toegepast. Voor grotere organisaties heeft het model als voordeel de eenduidigheid in de benaderingswijze van de medewerkers te bevorderen. Tot slot biedt het model een duidelijk referentiekader voor het periodieke overleg tussen management en ondernemingsraad over de kwaliteit en de effectiviteit van het gevoerde HR-beleid. Daarbij komen ook de bevoegdheden van de OR en de OR-aanpak aan de orde. Met behulp van enkele handige checklists kan je aan de slag.

Aan dit model liggen een bepaalde organisatie-opvatting en mensvisie ten grondslag. Daarin wordt uit het oogpunt van de besturing grote waarde toegekend aan de aanwezigheid op organisatieniveau van:

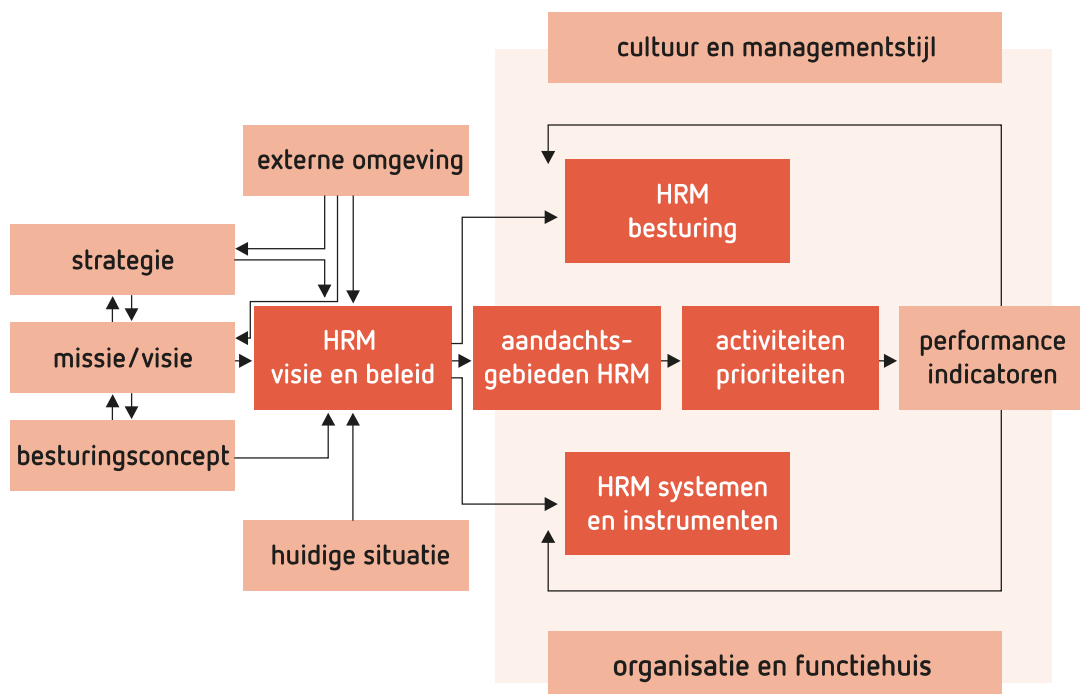
- een heldere, inspirerende missie;
- een duidelijke, toekomstgerichte ambitie;
- een samenhangend stelsel van centrale waarden;
- en een hierop gebaseerde, expliciete managementfilosofie.

Kenmerkend voor de achterliggende mensvisie zijn begrippen als:

- zingeving;
- uitdaging (stretch);
- eigen verantwoordelijkheid;
- zelfsturing, employability;
- persoonlijke ontplooiing.

In het strategisch HRM-model worden ook enkele zaken meegenomen die doorgaans niet direct tot HRM gerekend worden, maar die wel van grote invloed daarop zijn: de organisatie- en functieopbouw enerzijds en de cultuur en managementstijl anderzijds. Schematisch is het model hieronder weergegeven.

Strategisch HRM-beleid



In het model zijn drie niveaus te onderscheiden:

- strategisch niveau: HRM-visie, doelen, segmentatie, relevante aandachtsgebieden en thema's;
- beheersmatig niveau: rollen, taakverdeling en het HRM-instrumentarium;
- operationeel niveau: doelstellingen, prioriteiten, activiteiten en performance indicatoren.

Er gaat regelmatig wat mis in de afstemming op drie gebieden:

- tussen strategie en de inzet van instrumenten;
- in de afstemming en coördinatie van het instrumentarium onderling;
- in het machtsevenwicht tussen de P-functionaris en leidinggevende op alle niveaus in de organisatie.

In de praktijk zal, afhankelijk van de doelstelling, als regel één van deze niveaus als primaire invalshoek gekozen worden. Zo wordt bijvoorbeeld bij een concrete vraagstelling (bijvoorbeeld het terugdringen van het kortlopende ziekteverzuim) vaak voor een operationele invalshoek gekozen.

► Missie

Het vertrekpunt in het HRM-model is de missie van de organisatie. Tegenwoordig wordt door veel organisaties in het proces van strategische beleidsvorming gebruik gemaakt van het begrip 'missie' of 'mission statement'. Dit geeft de koers van een organisatie een meer dynamisch en flexibel karakter.

In beperkte zin bestaat een missie voornamelijk uit een omschrijving van de identiteit van een organisatie: de bestaansgrond, de significante of kernwaarden ('core values') en de verantwoordelijkheden die de organisatie onderschrijft ten opzichte van haar stakeholders.

In een meer uitgebreide missie of mission statement worden de producten, markten en technologieën van een organisatie op een zodanige manier beschreven dat daarin de waarden en aspiraties van het management worden weerspiegeld.

Meer concreet gaat het bij een missie om een kernachtige omschrijving van:

- de producten en diensten die de organisatie wil leveren: de kernactiviteiten;
- de markten of doelgroepen waarop de organisatie zich richt: de marktbenadering;
- de voornaamste sterke kanten van de organisatie, én haar onderscheidend vermogen ten opzichte van de concurrenten;
- de kernwaarden en aspiraties van het management;
- het gewenste imago van de organisatie.

Stakeholders

Een belangrijk aspect van de missie betreft de verantwoordelijkheid van de organisatie ten opzichte van haar 'stakeholders'. Hierbij kunnen twee soorten stakeholders worden onderscheiden, namelijk de 'primaire' en 'secundaire' stakeholders. Primaire stakeholders zijn:

- de aandeelhouders, met in het verlengde daarvan banken en overige financiers;
- de OR, de werknemers, met op de achtergrond daarbij de vakorganisaties;
- de klanten, de toeleveranciers, crediteuren en dergelijke;
- de overige spelers op de markt, collega's en concurrenten.

Tot de secundaire stakeholders worden onder meer de overheid, maatschappelijke organisaties en dergelijke (= de samenleving in ruimere zin) gerekend.

Voor HRM vormt de missie van de organisatie een kerndocument, met name voor wat betreft de visie van de organisatie op haar medewerkers: de HRM-visie. Op dit relatief abstracte niveau begint namelijk de 'vertaling' van de strategie van de organisatie naar de inzet van het menselijk kapitaal, de 'human resources'.



TIP - ANALYSEER DE MISSIE VAN JOUW ORGANISATIE

Kijk als OR eens naar de missie van jouw organisatie aan de hand van de onderstaande vragen.

- Is de missie duidelijk omschreven?
- Zijn medewerkers bekend met de missie?
- Wat is het bestaansrecht van de organisatie?
- In welke richting wil je de organisatie ontwikkelen?
- Hoe bereikt de organisatie de gestelde doelen?

Deze vragen en de antwoorden kan je vervolgens inbrengen in een artikel 24-overleg. Dit overleg over de algemene gang van zaken wordt twee keer per jaar gehouden. Het voordeel is dat ook een vertegenwoordiger van de toezichthouder hierbij aanwezig is. Op die manier kan je op verschillende niveaus de richting van de organisatie bespreken.

► Strategie

De strategie beschrijft hoe de in de missie geformuleerde doelen bereikt gaan worden. Deze strategie wordt uitwerkt in een strategisch meerjarenplan, als handleiding voor de (dagelijkse) bedrijfsvoering. Bij de strategieontwikkeling wordt onderscheid gemaakt in:

- de algemene organisatiestrategie (variërend van offensief tot meer defensief);
- de concurrentiestrategie (kosten/prijs, kwaliteit/service, marktsegmentatie);
- de business-strategie (producten, markten).

Zeker zo belangrijk als de bovenstaande uitwerking van de strategie is de strategische ambitie van de organisatie. Centraal daarbij staat de vraag: Wat voor een organisatie wil men over een aantal jaren zijn? Een strategische ambitie wordt bij voorkeur zo geformuleerd dat hiervan een inspirerend (toekomst) perspectief uitgaat.

Bovendien is het in het kader van HRM van belang te kijken naar het proces van strategievorming. Dat kan vooral 'top down' verlopen of meer 'bottom up'. Een veel gehanteerd proces van strategievorming is dat de top van de organisatie het algemene strategische kader en ook een aantal strategische randvoorwaarden bepaalt, waarna de verdere invulling decentraal geschiedt. Het topmanagement stelt vervolgens de uiteindelijke strategie vast.

Kerncompetenties van de organisatie

De laatste jaren is er in het strategisch denken binnen organisaties sprake van een nieuwe oriëntatie. Deze gaat minder uit van het verkrijgen en behouden van een (verdedigbare) concurrentiepositie, maar kijkt naar een aantal unieke 'resources' (hulpbronnen), 'capabilities' (bekwaamheden) en 'competences' (competenties). De primaire vraag is niet zozeer hoe de producten of diensten en het kostenpatroon van de organisatie zich verhouden tot die van de concurrenten, maar hoe de organisatie haar (unieke) 'kerncompetenties' zo optimaal mogelijk kan ontwikkelen en benutten.

Een kerncompetentie is gebaseerd op één of een aantal technologieën die een organisatie goed beheerst. Technologische kerncompetenties kunnen zeer uiteenlopend zijn: van productietechnologieën tot logistieke technologieën. Naast deze technologische kerncompetenties onderscheiden we:

- organisatorische kerncompetenties, gericht op de organisatorische en culturele context;
- commerciële kerncompetenties, gericht op de marktomgeving.

Deze kerncompetenties vormen voor HRM een belangrijk aanknopingspunt voor de bepaling van de noodzakelijke (collectieve en individuele) competenties van het management en de medewerkers. Deze komen tot uitdrukking in:

- kennis, ervaring en/vaardigheden;
- houding en (rol)oriëntatie;
- overtuigingen en waarden.

Voor de OR bieden de competenties van het management en de medewerkers een aanknopingspunt voor bespreking van bijvoorbeeld het opleidingsbeleid. In hoeverre is de noodzakelijke kennis en ervaring in huis en hoeveel moet de organisatie investeren om dit op peil te brengen?

CHECKLIST - ONTWIKKELING VAN MEDEWERKERS IN SAMENHANG MET DE ORGANISATIESTRATEGIE

De OR kan kijken wat de organisatie doet aan het ontwikkelen van medewerkers, bijvoorbeeld met opleiding en coaching. De OR heeft hierbij instemmingsrecht (artikel 27 lid 1f van de Wet op de ondernemingsraden). Veel organisaties vinden dat belangrijk, maar in de praktijk gebeurt er meestal weinig. Let hierbij op de volgende punten:

- Ga na of in de strategie van de organisaties beschreven staat welke kwaliteiten werknemers en leidinggevenden nodig hebben, gegeven de strategie van de organisatie.
- Is het bekend welke thema's in jouw organisatie een belangrijke rol spelen? Ga na welke HR-taken door welke functionaris worden uitgevoerd. Hebben zij hiervoor de kwaliteiten of worden ze hiervoor opgeleid?
- Bespreek in hoeverre jouw organisatie investeert in de ontwikkeling van werknemers en met name in het bewustwordingsproces dat de medewerker zelf verantwoordelijk is voor zijn ontwikkeling.
- Hoe staat het met de budgetten voor de ontwikkeling van medewerkers? Is er voldoende geld voor gereserveerd?

► Besturingsconcept

In de besturing worden de rechtsvorm, de organisatiestructuur en de managementfilosofie van de organisatie nader uitgewerkt. In het kader van HRM is daarbij met name de managementfilosofie interessant, omdat deze onder meer aangeeft hoe de organisatie denkt over de 'aansturing' van de medewerkers. Dat is voor het management en de medewerkers, maar ook voor de OR van belang.



TIP - RICHT ALS OR EN VASTE HR-COMMISSIE OP

Steeds meer ondernemingsraden hebben een eigen commissie die zich verdiept in het HR-beleid. Naast OR-leden kunnen ook andere werknemers deelnemen aan zo'n commissie. Je kan daarvoor zelfs collega's van de HR-afdeling vragen. Zo haal je gericht kennis in huis. In de bijlage van dit boek vind je een instellingsbesluit voor zo'n HR-commissie van de OR.

► HR-visie

HR-beleid bestaat al zo lang als dat er sprake is van het produceren van goederen en diensten in ruil voor geld of andere goederen en diensten. De middeleeuwse ambachtskamers kunnen gezien worden als een vorm van een werkgeversorganisatie, met een opleidingsprogramma (leerling, gezel en meester) en een vorm van een collectieve arbeidsovereenkomst. De industriële revolutie, de opkomst van de lopende band en meer recentelijk de opkomst van automatisering en ICT, hebben ervoor gezorgd dat de visie op organisatie en personeel steeds veranderde.

Elke organisatie heeft het HR-beleid op haar eigen manier ingericht of wil dit anders inrichten. Daar heb je als OR mee te maken. Om de ontwikkelingen in jouw organisatie beter te begrijpen, en om de visie van de eigen organisatie (en de gesprekspartners van de OR) op het personeel te kunnen analyseren is het handig om de verschillende 'smaken' op hoofdlijnen te kennen en in hun context te plaatsen.



TIP - OP ZOEK NAAR ANTWOORDEN

De OR krijgt vaak veel vragen van de achterban over HR-beleid. In het oerwoud van regels is het lastig zoeken waar het antwoord te vinden is. Een simpele aanpak om het antwoord op een individuele vraag te achterhalen is het volgen van de volgende stappen:

- Staat er iets in het personeelshandboek of in het arbeidscontract?
- Antwoord niet gevonden? Kijk in de cao of het arbeidsvoorwaardenreglement (avr).
- Antwoord niet gevonden? Kijk in de wet.

Door de geschiedenis heen is er telkens anders gekeken naar personeel en arbeid. Ook al lijkt geschiedenis oud en afgedaan, de toen heersende visies op personeel komen ook in onze moderne organisatie nog steeds voor.

Van middeleeuwen tot 1750: vroege vormen van HR-beleid

Voor de eerste variant van HR-beleid gaan we terug naar de middeleeuwen. De tijd waarin het werken buitenshuis georganiseerd was in gilden. Deze vakverenigingen waarin de ambachten waren georganiseerd, kenden een 'leerling, gezel en meester'-systeem. Elk gilde bepaalde zelf hoeveel leerlingen er werden aangenomen, wat de arbeidsomstandigheden van de leerling en de gezel waren, en welke eisen er gesteld werden aan de leerling-, de gezel- en de meesterproef. Eigenlijk hebben we hier te maken met een systeem van strategische arbeidsregulatie, strategische en systematisch bepaalde arbeidsvoorwaarden en een strategisch werkend mobiliteitssysteem.

Van 1750 tot 1900: de industriële revolutie

Rond 1750 begint in Engeland de industriële revolutie en begin negentiende eeuw volgde de rest van Europa. Het is het tijdperk waarin ambachtelijke en kleinschalige werkplaatsen uitgroeiden tot grote fabrieken die samen een grootschalige industrie vormden. Doordat fabrieksmatig produceren goedkoper was en een constante (soms betere) kwaliteit leverde dan het ambachtelijk werken konden de oude gilden niet concurreren en gingen de ambachtelijke werkplaatsen failliet. Het werk in de fabriek was vaak eentonig en geestdodend, lonen waren laag, arbeidsomstandigheden waren er slecht en kinderarbeid was gewoon. Aangezien de factor arbeid ruim aanwezig en goedkoop was werden er grote winsten behaald. De kloof tussen arm en rijk was groot. Uiteindelijk zijn in deze periode de vakbonden en politieke partijen ontstaan om druk uit te oefenen op werkgevers en regering.

Van 1900 tot begin twintigste eeuw in de Angelsaksische wereld: opkomst van de wetenschappelijke benadering

We gaan 'fast forward' naar 1900 in de VS. Rond deze tijd ontstond de wetenschappelijke benadering van het organiseren van het werk: scientific management of taylorisme, genoemd naar de grondlegger Frederick Taylor. Door op een wetenschappelijke wijze alle onderdelen van het werk in kaart te brengen, probeerde Taylor objectieve normen vast te stellen voor productie en daarmee de prestatie te verhogen. De zwart-wit beelden van de eerste T-Fords die van de lopende band rollen of het filmfragment van Charlie Chaplin in 'Modern Times' zijn mooie illustraties van hoe men indertijd probeerde werk te organiseren.

HR-beleid bestond in deze context uit het werven van personeel dat fysiek in staat was om de kort-cyclische werkzaamheden uit te voeren (boutje aandraaien aan de lopende band) en uit de betaling van het loon, volgens Taylor de grootste motivator voor mensen om te werken. Personeel is dan eigenlijk een makkelijk te vervangen verlengstuk van de machine. Let wel, deze wijze van denken over personeel, arbeid en beloning, past in het tijdsbeeld van de eerste helft van de 20de eeuw (de grote depressie als gevolg van de economische crisis).

Van 1900 tot begin 20^e eeuw op het continent: ontstaan van de Rijnlandse visie

De Angelsaksische ontwikkeling staat haaks op hoe er in de begin jaren van de 20ste eeuw in Noord- en Midden-Europa over personeel en beleid werd gedacht. Nieuwe inzichten over de relatie tussen gezondheid, huisvesting en arbeidsomstandigheden deden ook hier intrede, in antwoord op de misstanden van de industriële revolutie.

De pioniers op het gebied van HR-beleid in Nederland hadden als visie dat een gezonde en tevreden medewerker meer presteerde. Anton Philips met het Philipsdorp (1910), Dirk Frans Wilhelmi, eigenaar van de rubberfabriek Hevea met Heveadorp (1916) en Tomáš Bat'a met Batadorp (1934) hebben in Nederland een tastbare erfenis nagelaten van deze sociale gedachte. In een tijd dat gezonde

huisvesting nog geen algemene vereiste was bouwden zij complete woonwijken rondom een fabriek met scholen, sport- en gezondheidsvoorzieningen. Denk hierbij aan beginnagen van PSV. In de bedrijfsscholen kregen meisjes (!) onderwijs in techniek, waarmee ze in de fabriek konden werken, maar ook in voedingsleer en huishoudkunde zodat zij later als gehuwde moeder konden zorgen voor de volgende generatie gezonde werknemers.

Je zou kunnen zeggen dat deze Nederlandse bedrijven in hun zorg voor personeel gezien kunnen worden als de grondleggers van het maatschappelijk en duurzaam ondernemen. Het bij ons toen geldende Rijnlandse model gaat uit van collectieve zorg en solidariteit. Deze continentale benadering van arbeidsverhoudingen uit zich in Nederland in instanties als de SER, de inrichting van bedrijfstakken en collectieve arbeidsovereenkomsten.

Jaren '50: wederopbouw vraagt om flexibiliteit

Doordat vanaf de jaren vijftig externe omstandigheden steeds bepalender worden voor het succes van een organisatie, wordt het flexibel kunnen inzetten van werknemers steeds belangrijker. HR-beleid doet zijn intrede. Werknemers worden medewerkers. Steeds duidelijker wordt dat een goede afstemming tussen organisatie en de factor arbeid één van de succesfactoren is. De HR-afdeling pakt dit op en wordt de spil in het bemensen van de fabrieken. Arbeidssystemen als klokken, roosters, diensten, in- en externe opleidingen om bij te blijven in de nieuwe technologieën, en daarmee ook dossiervorming, doen hun intrede. De afdeling Personeel & Organisatie krijgt hiermee een steeds meer bureaucratisch karakter.

Jaren '70-'80: human resources management doet z'n intrede

Vanaf de jaren zeventig zet deze ontwikkeling door. De concurrentie wordt steeds groter, productiemethoden complexer, technologische ontwikkelingen versnellen en de informatietechnologie maakt kennis voor iedereen toegankelijk. Organisaties gaan op zoek naar manieren om succesvoller te functioneren. Mensen worden het belangrijkste kapitaal. Hoe kan een werkgever flexibel inspelen op de markt en de kwaliteiten van medewerkers optimaal benutten? Medewerkers werden dus de bron van succesvol functioneren.

In de VS doet het begrip 'human resource(s) management' (HRM), eind jaren zeventig zijn intrede. Het markeert een nieuwe ontwikkelingsfase in het HR-beleid. Human resources management (HRM) betekent letterlijk 'het managen van het personeel als ware het een van de 'resources' van de organisatie, een van de bronnen waarmee de organisatie zijn product maakt. In dit opzicht kan je de medewerkers vergelijken met het menselijk bedrijfskapitaal van de organisatie. En net zoals je in het machinepark, de gebouwen en het wagenpark investeert en erop begroot of afschrijft, geeft HRM een kader om een lange termijnvisie te ontwikkelen op het personeel. Human resources planning kent twee gezichten,

analoog aan de steeds duidelijker wordende tweedeling op de arbeidsmarkt tussen hoogwaardig opgeleid personeel en makkelijk vervangbaar personeel.

De jaren zeventig en tachtig zijn de decennia waarin Margaret Thatcher (UK) en Ronald Reagan (VS) aanstuurden op een totale vrije markteconomie met lage overheidsuitgaven en belastingverlagingen, wat leidde tot het uithollen van het sociale solidariteitsbeginsel en de zorgende overheid. In deze periode maakt de grootschalige, hiërarchische en bureaucratische organisatie geleidelijk aan plaats voor de flexibele, marktgerichte en decentraal georganiseerde 'netwerkorganisatie'. Flexibiliteit uit zich in deze visie ook in makkelijk vervangbaar personeel dat gaat werken via kortdurende arbeidscontracten tegen minimale arbeidsvoorwaarden. Hogere loonkosten gaan immers ten koste van de aandeelhouderswaarde.

Naast kwaliteit en flexibiliteit is innovatief vermogen een belangrijk concurrentie-criterium geworden. Het effect van innovatief vermogen als concurrentiecriteria uitte zich het heftigst in de opkomende computerindustrie. Deze nieuwe industrie creëerde een nieuw type arbeidsmarkt: hoogopgeleide specialisten die zich verbonden aan een project, mits de arbeidsvoorwaarden goed genoeg waren. Bedrijven als Apple en Microsoft waren genoodzaakt om de benodigde kennis en kunde van project tot project strategisch te plannen; als het arbeidsvoorwaardenpakket immers te onaantrekkelijk was, zouden deze jonge whizzkids met alle concurrentiegevoelige kennis vertrekken. Human resources management, het afstemmen van de strategische behoeften van de organisatie op de strategische meerwaarde van het personeel, was geboren.

Hierbij is er sprake van het zoeken naar een evenwicht tussen een mondige, zichzelf verzorgende medewerker, die zijn eigen arbeidsvoorwaarden uit onderhandelt en een organisatie die plant voor strategische projecten, waarbij de nadruk ligt op het optimaal benutten van het menselijk talent in het kader van de ondernemingsdoelstellingen anderzijds. Als het goed is ontstaat een win-win als de klus interessant genoeg is en er naast het directe loon ook voldaan wordt aan allerlei secundaire en tertiaire arbeidsomstandigheden, waarover de werknemer zelf onderhandelt met de werkgever. Denk hierbij aan een eigen individuele opleidingsbudget of pensioenvoorziening. Door deze ontwikkeling heeft het HR-beleid een meer strategisch karakter voor de organisatie maar ook voor de medewerker die strategisch plant in zijn/haar eigen levensloopbaan.

Vanuit de human resources benadering is het startpunt: de strategie van de organisatie. Die bepaalt wat adequaat HR-beleid is. Dit kan kortdurende (laag betaalde) contracten zijn, voor werk waarvoor makkelijk ander personeel te vinden is, of iets luxer maatwerk voor personeel dat je als organisatie graag wil vasthouden. Elke organisatie (en elke afdeling) kent een product life cyclus van zijn dienstverlening of technologie. We kunnen daarin de volgende fases onderscheiden: de pioniersfase, groeifase, volwassenfase en afbouwfase. Elke fase vraagt om ander gedrag.

Vanuit de human resources gedachte wordt er actief gestuurd op de strategische vraagstukken van de organisatie en wordt vervolgens het totale instrumentarium ingezet om adequaat gedrag te stimuleren. Dit vaagt om een consistente afstemming tussen de instrumenten. Immers, als je voor een bepaalde competentie werft, maar daar vervolgens niet verder op traint, niet op beloont en vervolgens de collega's ook niet op aanspreekt, dat zal dat wenselijke gedrag vrij snel uitdoven en sluit iedereen zich aan bij de oude gang van zaken.

Jaren '90: integraal management

Het integraal management dat in de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw in veel bedrijven als nieuwe manier van werken werd geïntroduceerd, zorgt ervoor dat de lokale leidinggevende verantwoordelijk wordt voor personeel en de HR-manager een adviserende en uitvoerende rol krijgt. Hiermee is de effectiviteit van het instrumentarium afhankelijk van de visie en de machtsverdeling tussen de lokale leidinggevende en de HR-manager. Verderop in dit boek wordt dit onderscheid nog verder uitgediept aan de hand van het gedachtengoed van Dave Ulrich.

Jaren '00: opkomst van zelfsturing, total quality management, lean, scrum en agile en toenemende flexibilisering van de arbeidsmarkt

Op zoek naar concurrentievoordeel verschuift de focus steeds meer naar de klantvraag. Immers wat de klant wil, is wat de klant koopt en wie weet beter wat er geleverd moet worden dan de medewerker die direct met de klant in contact staat? De medewerker weet ook zelf, samen met zijn directe collega's, hoe het werk ingedeeld kan worden, waar prioriteiten gelegd moeten worden en welke micro-organisatie er nodig is voor de eigen afdeling en het eigen werk. In deze periode ontstaan begrippen als zelfsturing, waarbij verantwoordelijkheden (vaak zonder bijbehorende bevoegdheden) lager in de organisatie worden gelegd. De projectmatige benadering ontwikkelt zich verder door in lean, scrum en agile werken. Al deze benaderingen gaan uit van hoogwaardig, goed opgeleid personeel dat zich eigenaar en ondernemer voelt van zijn eigen werk. Het arbeidsvoorwaardenpakket kent als centrale thema's 'binden en boeien'.

Als binden en boeien niet meer in evenwicht blijken met verantwoordelijkheden, aandeelhouderswaarde belangrijker blijkt dan salaris, en ook nutsfuncties (post, ziekenhuizen, openbaar vervoer, elektriciteitsvoorziening) zich concurrerend moeten opstellen wordt er al sneller ingegrepen in de grootste kostenpost: het personeel. Er zijn twee bewegingen in flexibilisering te onderscheiden. Enerzijds wordt personeel dat makkelijk vervangbaar wordt geacht een opeenvolging van tijdelijke contracten aangeboden. Anderzijds wordt personeel zich ook steeds meer bewust van zijn eigen waarde en leert een rekensom dat een bestaan als zzp'er mogelijk meer geld en minder zorg oplevert.

Het gevolg is een toenemende kloof op de arbeidsmarkt waarin opleiding, uurtarief, vaste contracten en een flexibele schil een mix vormen die ervoor zorgt

dat een aantal sociale verworvenheden uit de vorige eeuw die gebaseerd zijn op sociale solidariteit niet langer houdbaar zijn.

**TIP**

Geldt er voor jouw organisatie ook dat er veel gewerkt wordt met flexibele krachten, zoals kortdurende contracten, uitzendkrachten en gedetacheerden? Zorg dan dat deze groepen ook vertegenwoordigd zijn in de OR. Sinds een wetswijziging van de WOR in 2022 is het al standaard mogelijk voor werknemers met tijdelijke contracten om na een dienstverband van drie maanden in de OR zitting te nemen. Voor uitzendkrachten en gedetacheerden geldt dat zij na 15 maanden in de OR kunnen.

Toch zien we in de praktijk dat flexibele krachten nog steeds zwaar ondervertegenwoordigd zijn in de OR. Dat is een gemiste kans, want zij hebben vaak een specifieke kijk op het (HR-)beleid van jouw organisatie. Zorg dus dat je actief kandidaten werft onder deze groep bij de volgende OR-verkiezingen. Ook kan het helpen om een aantal zetels te 'oormerken' voor kandidaten met een flexibele aanstelling. Zij krijgen dan voorrang bij de zetelverdeling na de OR-verkiezingen.