

An aerial photograph of a busy pedestrian street paved with cobblestones. The top portion of the image is overlaid with a semi-transparent blue filter. The text is positioned in the upper left and center of this blue area. The authors' names are printed at the bottom of the image, just above the cobblestone pattern.

TNO-rapport

# De stand van personeelszaken

## Ontwikkelingen in theorie en praktijk

R.W.M. Gründemann, M. Willemsen, S. de Vries, C.V. van Vuuren

# **De stand van personeelszaken**

Ontwikkelingen in theorie en praktijk



Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk  
onderzoek TNO

TNO Arbeid

R.W.M. Gründemann, M. Willemsen, S. de Vries, C.V. van Vuuren

TNO-rapport

*De stand van personeelszaken. Ontwikkelingen in theorie en praktijk.*

**TNO Arbeid**

Polarisavenue 151  
Postbus 718  
2130 AS Hoofddorp

Telefoon 023 554 93 93  
Fax 023 554 93 94  
Website [www.arbeid.tno.nl](http://www.arbeid.tno.nl)

Deze publicatie is te bestellen bij TNO Arbeid.

Fax: 023 554 93 94

E-mail: [info@arbeid.tno.nl](mailto:info@arbeid.tno.nl)

Prijs f 50,-

Rapport nr 3590004  
ISBN-nummer 90-6743-803-0

© 2001 TNO Arbeid

*Auteurs:* R.W.M. Gründemann, M. Willemsen, S. de Vries, C.V. van Vuuren

*Met medewerking van:* M. Koopman

*Druk:* PlantijnCasparie Heerhugowaard

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

## Inhoud

|  |    |
|--|----|
| 1. Inleiding.....  | 1  |
| 1.1 Definitie van personeelsmanagement.....  | 1  |
| 1.2 Kernideeën van HRM.....  | 2  |
| 1.3 Opzet van het boek.....  | 4  |
| 2. Theorieën en modellen.....  | 7  |
| 2.1 Indelingen van personeelsmanagementtheorieën.....                                    | 7  |
| 2.1.1 Hard of zacht.....   | 7  |
| 2.1.2 Normatief of descriptief.....  | 8  |
| 2.1.3 Universalistisch, contingentie- of<br>configuratieperspectief.....                 | 8  |
| 2.1.4 Unitaristisch, pluralistisch of radicaal perspectief.....                          | 10 |
| 2.1.5 Conclusie.....   | 10 |
| 2.2 Theoretische modellen over personeelsmanagement.....                                 | 11 |
| 2.2.1 Harvard-model.....   | 11 |
| 2.2.2 Michigan-model.....  | 14 |
| 2.2.3 Vergelijking Michigan- met Harvard-benadering.....                                 | 17 |
| 2.2.4 Contextmodel van Hendry & Pettigrew.....   | 18 |
| 2.2.5 Model van Guest.....   | 20 |
| 2.2.6 Model van Paauwe.....  | 23 |
| 2.2.7 Conclusie.....   | 25 |
| 2.3 Het analyse- en interpretatiemodel van deze studie.....                              | 25 |
| 2.3.1 Personeelsmanagement.....  | 27 |
| 2.3.2 Determinanten.....   | 31 |
| 2.3.3 Effecten.....  | 32 |
| 2.3.4 Conclusie.....   | 34 |
| 3. Leidt een goed personeelsbeleid ook tot betere prestaties van<br>de organisatie?..... | 37 |
| 3.1 Uitkomsten volgens de universalistische benadering.....                              | 38 |
| 3.2 Uitkomsten volgens de contingentiebenadering.....                                    | 44 |
| 3.3 Uitkomsten volgens de configuratiebenadering.....                                    | 46 |
| 3.4 Conclusie.....   | 50 |
| 4. Stand van Zaken personeelsbeleid in Nederland.....                                    | 53 |
| 4.1 Opzet van het onderzoek.....   | 53 |
| 4.2 Personeelsmanagement in zeven managementvelden.....                                  | 56 |
| 4.2.1 Personeelsplanning.....  | 56 |

---

|   |     |
|---|-----|
| 4.2.2 Werving en selectie.....  | 60  |
| 4.2.3 Arbeidsvoorwaarden.....   | 65  |
| 4.2.4 Begeleiding en beoordeling.....                                     | 71  |
| 4.2.5 Training en ontwikkeling.....                                       | 77  |
| 4.2.6 Loopbanen en mobiliteit.....  | 82  |
| 4.2.7 Arbo- en verzuimbeleid.....   | 87  |
| 4.2.8 Personeelsmanagement in samenhang bekeken.....                      | 97  |
| 4.3 Human Resources Management.....                                       | 107 |
| 4.4 Conclusie.....  | 117 |
| 5. Welke factoren (ontwikkelingen) beïnvloeden het personeelsbeleid?..... | 119 |
| 5.1 Inleiding.....  | 119 |
| 5.2 Arbeidsmarkt.....   | 121 |
| 5.2.1 Krappe arbeidsmarkt.....  | 121 |
| 5.2.2 Flexibilisering van de arbeidsmarkt.....                            | 126 |
| 5.2.3 Toename diversiteit.....  | 127 |
| 5.3 Karakteristieken van de sector.....                                   | 129 |
| 5.3.1 Economische conjunctuur.....  | 129 |
| 5.3.2 Marktonwikkelingen.....   | 129 |
| 5.3.3 Technologische ontwikkelingen.....                                  | 131 |
| 5.3.4 Kwaliteitssystemen.....   | 131 |
| 5.3.5 Internationalisering en globalisering.....                          | 132 |
| 5.4 Maatschappelijke ontwikkelingen.....                                  | 132 |
| 5.4.1 Veranderend arbeidsethos.....                                       | 132 |
| 5.4.2 Kennismaatschappij.....   | 133 |
| 5.5 Overheidsbeleid of politiek.....                                      | 134 |
| 5.6 Overleg sociale partners.....   | 135 |
| 5.7 Conclusie.....  | 136 |
| 6. Samenvatting en beschouwing.....                                       | 139 |
| Literatuur.....   | 153 |

## 1. Inleiding

Demografische en economische ontwikkelingen hebben geleid tot grote krapte op de arbeidsmarkt. Het is voor bedrijven en organisaties in deze situatie van groot belang personeel te kunnen werven en waardevolle medewerkers zo lang mogelijk voor de organisatie te behouden. In verband hiermee is de personeelsfunctie in bedrijven en organisaties ook steeds belangrijker geworden. Steeds meer bedrijven en instellingen erkennen dat de inzet van personeel een cruciale factor is voor het succes van hun organisatie. De vraag is in hoeverre dit betekent dat bedrijven inderdaad maatregelen treffen om de prestaties van hun personeel te verbeteren. En welke gevolgen dit heeft voor het personeelsmanagement en voor de resultaten van de organisatie. In dit boek wordt de stand van zaken met betrekking van het personeelsbeleid in Nederland beschreven. Deze publicatie is tot stand gekomen in het kader van de aan TNO toegewezen overheidsfinanciering op het terrein van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

### 1.1 Definitie van personeelsmanagement

De termen personeelsbeleid, personeelsmanagement en Human Resources Management (HRM) worden in het dagelijks taalgebruik meestal door elkaar heen gebruikt. In de Nederlandstalige literatuur omschrijven sommige auteurs personeelsbeleid als een onderdeel van het sociaal beleid van organisaties. De term sociaal beleid wordt echter tegenwoordig door weinigen meer gehanteerd (Biemans, 1999; Leijten, 1992). Momenteel wordt personeelsbeleid meestal in een bredere betekenis gebruikt en is het onderscheid met personeelsmanagement onduidelijk. In de literatuur bestaat geen fundamenteel verschil tussen personeelsbeleid en personeelsmanagement.

De term personeelsmanagement wordt in de wetenschappelijke literatuur overigens steeds vaker vervangen door HRM. Over het verschil in betekenis van de begrippen personeelsmanagement en HRM is echter veel onenigheid. Volgens Guest (1987) wordt de term HRM op drie volgende manieren gebruikt:

1. Sommigen gebruiken, aldus Guest, HRM als een nieuwe term voor dezelfde inhoud, dus oude wijn in nieuwe zakken.
2. Anderen gebruiken HRM om personeelsmanagement opnieuw te conceptualiseren en te organiseren. HRM is in deze zin de weer-

gave van de verandering van het denken over personeelsmanagement.

3. Een derde groep ziet HRM als fundamenteel verschillend van personeelsmanagement. In deze betekenis is HRM een nieuwe managementbenadering, met twee onderscheidende elementen: de integratie van de 'human resources' in het strategisch management en de nadruk op een volledige en positieve inzet van deze middelen.

Guest illustreert deze derde interpretatie met zijn veel aangehaalde typing, waarin hij personeelsmanagement omschrijft als reactief, korte termijn beleid met de nadruk op controle en HRM als proactief, lange termijnbeleid, met de nadruk op betrokkenheid.

Legge (1995) ziet eigenlijk geen grote verschillen tussen HRM en personeelsmanagement. In haar boek 'Human Resources Management: Rhetorics and Realities' eindigt zij haar betoog met de volgende conclusie: Het verschil tussen HRM en personeelsmanagement is 'not what it is, but who is saying it. In a nutshell HRM represents the discovery of personnel management by chief executives' (p.75-76).

Kennelijk verschillen HRM en personeelsmanagement niet fundamenteel van elkaar. Personeelsmanagement wordt meer geassocieerd met zogenaamde descriptieve theorieën en HRM met bepaalde normatieve theorieën. Descriptieve theorieën gaan over wat er in de praktijk gebeurt, terwijl normatieve theorieën beschrijven hoe het idealiter zou moeten. Volgens Verburg (1998) wordt HRM veelal gezien als een ontwikkeling binnen personeelsmanagement. In deze visie is HRM een bepaalde, normatieve, vorm van personeelsmanagement.

In dit boek worden de termen personeelsbeleid, personeelsmanagement en HRM gebruikt voor het brede gebied dat betrekking heeft op *alle beslissingen en activiteiten van organisaties gericht op het gedrag en de inzet van werknemers*.

## **1.2 Kernideeën van HRM**

HRM, opgevat in de normatieve betekenis, is niet één theorie, maar een combinatie van verschillende theorieën en ideeën, afkomstig vanuit verschillende wetenschappelijke disciplines. Verschillende auteurs hebben de belangrijkste ideeën van HRM beschreven (Biemans, 1999; Kluytmans & Pauwe, 1991; Scheurer & Krancher, 1992; Scheurer,

Krancher & Manders, 1993; Vloeberghs, 1997). Vijf ideeën die de kern vormen van het HRM-denken zijn:

- werknemers als bron van succes
- top- en lijnverantwoordelijkheid
- lange termijn visie
- onderlinge afstemming personeelsinstrumenten
- integratie van het personeelsmanagement in de organisatiestrategie

Deze kernideeën zijn in bijna alle HRM-theorieën en -modellen terug te vinden. Het zijn normatieve uitgangspunten over wat ‘effectief’ of ‘goed’ personeelsmanagement is. Deze kernideeën lichten we hieronder toe.

Centraal in de HRM-literatuur staat het idee dat mensen van fundamenteel belang zijn voor het succes van de organisatie. Het personeel wordt niet gezien als kostenpost, maar als belangrijke organisatiebron, waarmee de organisatie competitief voordeel kan behalen. Betere benutting van de capaciteiten van werknemers zal leiden tot een verbetering van het prestatievermogen van de organisatie. Het personeelsmanagement is daarom van essentieel belang voor de organisatie.

Ten tweede wordt het personeelsmanagement gezien als de verantwoordelijkheid van het top- en lijnmanagement. Het topmanagement is verantwoordelijk voor de strategische keuzes binnen het personeelsmanagement (Vloeberghs, 1994). Het lijnmanagement en de personeelsafdeling voeren de personeelsmanagementactiviteiten uit waarbij het lijnmanagement in principe verantwoordelijk is voor de kwaliteit van de uitvoering en het resultaat. De personeelsafdeling heeft een specialistische, adviserende en ondersteunende rol (Biemans, 1999).

Ten derde vraagt het personeelsmanagement om een lange termijn visie en een proactieve houding. Menselijk gedrag kan niet van de ene op de andere dag worden veranderd. Veel HRM-doelstellingen, zoals betrokkenheid, motivatie, kwaliteit, flexibiliteit, veranderingsbereidheid en participatie, zijn effecten die pas op langere termijn bereikt kunnen worden. Verbetering van het bedrijfsresultaat door middel van veranderingen in het personeelsmanagement vragen een nog langere termijn.

Een vierde kernidee is de onderlinge afstemming van de personeelsinstrumenten. De HRM-literatuur benadrukt het sturen en ontwikkelen van mensen met behulp van personeelsinstrumenten. De personeelsinstrumenten leveren informatie over wat in de organisatie belangrijk gevonden en beloond wordt. Onderlinge afstemming van de instrumenten moet voorkomen dat de boodschap die de organisatie uitzendt te



genstrijdig is. Bij optimale afstemming versterken de instrumenten elkaar in het bereiken van de gewenste effecten. Onderlinge afstemming van de personeelsinstrumenten noemt men horizontale integratie of horizontale fit (Vloeberghs, 1994).

Het vijfde kernidee is de onderlinge afstemming van het personeelsmanagement en de organisatiestrategie. Enerzijds moet bij het ontwikkelen van de organisatiestrategie rekening worden gehouden met de sterkten en zwakten van het personeel. Anderzijds moet de personeelsstrategie worden afgestemd op de organisatiestrategie. De personeelsstrategie geeft vervolgens aan hoe de personeelsinstrumenten moeten worden ingezet om de strategische doelen van de organisatie te bereiken. De afstemming van het personeelsmanagement en de organisatiestrategie wordt verticale integratie of verticale fit genoemd (Vloeberghs, 1994; Biemans, 1999).

### **1.3 Opzet van het boek**

In dit boek wordt de stand van zaken met betrekking tot het personeelsbeleid in Nederland beschreven. In hoofdstuk 2 worden een aantal theoretische modellen gepresenteerd op het gebied van personeelsmanagement. Deze worden gebruikt om een eigen interpretatie- en analysemodel te ontwikkelen, dat een verklaring moet bieden voor verschillen in personeelsbeleid van ondernemingen en verschillen in de effecten van dit beleid. Hoofdstuk 3 gaat in op de in de literatuur gevonden gegevens over de relatie tussen personeelsmanagement en de effecten daarvan. Centraal staat daarbij de vraag of organisaties die een goed ontwikkeld personeelsbeleid hebben ook betere resultaten behalen dan organisaties die minder doen op dit gebied. Hoofdstuk 4 bevat de resultaten van een kwantitatief onderzoek onder een steekproef van ruim 1.000 organisaties uit de markt en de overheidssector. Hierbij wordt ook ingegaan op ontwikkelingen in dit beleid. Bovendien wordt nagegaan in welke mate het personeelsbeleid van Nederlandse bedrijven en organisaties momenteel voldoet aan HRM-criteria. Daarna gaan we nader in op de buiten de organisatie gelegen factoren en ontwikkelingen (hoofdstuk 5). In welke mate wordt het beleid van organisaties met betrekking tot het personeel beïnvloed door aspecten als het overheidsbeleid, overleg van sociale partners, de arbeidsmarkt en andere algemeen maatschappelijke ontwikkelingen. Het boek wordt afgesloten met een samenvatting en beschouwing (hoofdstuk 6). Daarbij staan we stil bij de

huidige situatie, de verwachte ontwikkelingen en de aandachtspunten die dat oplevert.



## **2. Theorieën en modellen**

In dit hoofdstuk worden verschillende theorieën en modellen van personeelsmanagement gepresenteerd. Daaraan voorafgaand worden enkele gebruikelijke onderscheidingen gepresenteerd op grond waarvan de diverse theorieën over personeelsmanagement ingedeeld kunnen worden. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de beschrijving van het interpretatie- en analysemodel dat verder in dit boek zal worden gehanteerd.

### **2.1 Indelingen van personeelsmanagementtheorieën**

Het terrein van het personeelsmanagement is een multidisciplinair vakgebied, dat theoretisch het sterkst is beïnvloed door de arbeids- en organisatiepsychologie, sociologie, economie en management (Jackson & Schuler, 1995; Verburg, 1998). Dit heeft tot gevolg dat er met verschillende begrippenkaders wordt gewerkt, verschillende theoretische perspectieven worden gehanteerd en verschillende aannamen worden gedaan. Met als resultaat dat er allerlei uiteenlopende theorieën zijn over personeelsmanagement. Om hier enige ordening in aan te brengen hebben diverse auteurs indelingen van soorten personeelsmanagementtheorieën gemaakt. Deze indelingen staan veelal los van elkaar. Een aantal veel gebruikte indelingen zal nu worden behandeld.

#### **2.1.1 Hard of zacht**

Ten eerste maakt men onderscheid tussen een ‘harde’ of ‘zachte’ achtergrond van de theorieën. Historisch gezien vormen twee stromingen de basis van HRM: de sociaal georiënteerde Human Relations benadering en de bedrijfseconomisch georiënteerde Human Resource Accounting benadering (zie o.a. Biemans, 1999).

De harde stroming komt voort uit de Human Resources Accounting benadering. Daarin wordt vooral gekeken naar de doelen van de organisatie, de sterkten en zwakten van de ‘productiefactor arbeid’ en de kansen en de bedreigingen die daaruit voor de organisatie voortvloeien. De nadruk ligt op de kwantitatieve, calculatieve en strategische aspecten van de werknemers als ‘Human Resources’.

De zachte stroming is afkomstig uit de Human Relations-benadering en is meer gericht op optimale inzet van werknemers door middel van opleiding en ontwikkeling. Competitief voordeel kan volgens deze stroming worden verkregen door middel van betrokkenheid, inzetbaarheid

en kwaliteit van het personeel. Werknemers worden gezien als productief, in plaats van als een passieve factor in het productieproces (Biemans, 1999; Legge, 1994).

### **2.1.2 Normatief of descriptief**

Ten tweede is het al eerder genoemde onderscheid tussen normatieve en descriptieve theorieën belangrijk. Dit binnen de sociale wetenschappen gebruikelijke onderscheid wordt ook door vele auteurs over HRM gemaakt.

Normatieve theorieën beschrijven wat personeelsmanagement zou moeten zijn. Veelal worden ook suggesties voor toepassing in de praktijk gegeven. Deze theorieën zijn gebaseerd op bepaalde waarden of op een bepaald wereldbeeld.

Descriptieve theorieën beschrijven wat er in de praktijk gebeurt. Dat wordt vervolgens in kaart gebracht en geëvalueerd, zonder dat daar een waardeoordeel over wordt gegeven. Deze theorieën bevatten vaak een groot aantal variabelen en zijn van vrij algemeen niveau. Descriptieve theorieën zijn gebaseerd op onderzoek en worden ook wel beschrijvend-empirische theorieën genoemd (Guest, 1997; Legge, 1995; Verburg, 1998).

### **2.1.3 Universalistisch, contingentie- of configuratieperspectief**

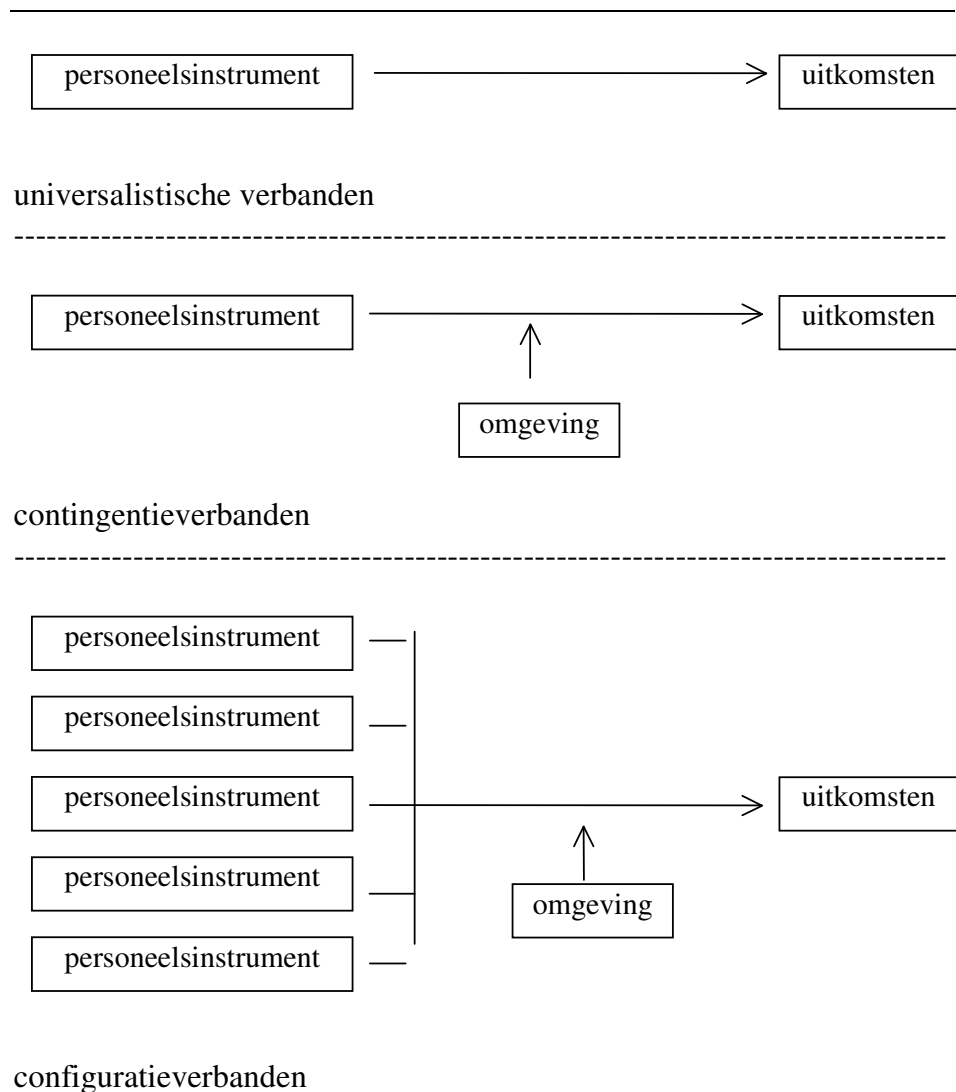
Ten derde is een indeling van Delery en Doty (1996) van belang. Zij onderscheiden drie soorten theorieën en onderzoek met betrekking tot het belang van HRM voor de prestaties van de organisatie oftewel wat betreft theorieën over 'Strategic Human Resource Management'. Dit laatste op grond van het perspectief dat de onderzoekers hanteren. Zij kunnen uitgaan van een universalistisch, contingentie- of configuratieperspectief (zie figuur 2.1).

Bij het universalistisch perspectief wordt uitgegaan van de gedachte dat bepaalde aspecten van personeelsmanagement in alle situaties en in alle organisaties zullen lei/den tot het beste resultaat. Deze aspecten worden vaak 'best practices' of 'optimale praktijken' genoemd (Verburg, 1998).

Theorieën die uitgaan van het contingentieperspectief benadrukken het belang van de situatie voor het succes van verschillende vormen van personeelsmanagement. Er wordt gekeken naar welke variabelen in de in- en externe omgeving van de organisatie bepalen dat verschillende vormen van personeelsbeleid wel of niet succesvol zijn. Het succes van

het personeelsbeleid wordt in deze benadering dus bepaald door de omgeving waarin dit beleid plaats vindt.

*Figuur 2.1: Schematische weergave van het universalistische, contingentie- en configuratieperspectief*



Het derde perspectief dat door Delery & Doty wordt onderscheiden is het configuratieperspectief. Dit is een bijzondere vorm van het contingentieperspectief. Er wordt uitgegaan van het principe dat 'het geheel meer is dan de som der delen'. Met andere woorden het effect van be-

paalde onderdelen van het personeelsbeleid is afhankelijk van andere onderdelen. Het succes van het personeelsbeleid wordt zowel bepaald door de combinatie van de verschillende vormen van dit beleid als door de omgeving waarin dit beleid wordt uitgevoerd.

#### **2.1.4 Unitaristisch, pluralistisch of radicaal perspectief**

Een laatste onderscheid betreft een indeling van Morgan (1986). Hij onderscheidt drie perspectieven of referentiekaders op basis van de belangen van verschillende groepen in de organisatie.

Theorieën die uitgaan van het unitaristisch perspectief maken geen onderscheid tussen de belangen van individuen en groepen en het belang van de organisatie. Het organisatiebelang wordt sterk benadrukt en aan macht en conflict wordt weinig aandacht besteed.

Het pluralistisch perspectief gaat ervan uit dat individuen en groepen verschillende belangen hebben. Die belangen kunnen overeenkomen of tegenstrijdig zijn. Macht en conflict zijn inherent aan een organisatie en kunnen positieve en negatieve effecten hebben.

Het radicaal perspectief is afgeleid van het Marxisme en stelt dat de belangen van de verschillende groepen binnen een organisatie per definitie strijdig zijn. Machtverhoudingen in organisaties geven de machtsverhoudingen weer in de maatschappij. Dit laatste perspectief wordt overigens nauwelijks gebruikt in het onderzoek naar personeelsmanagement.

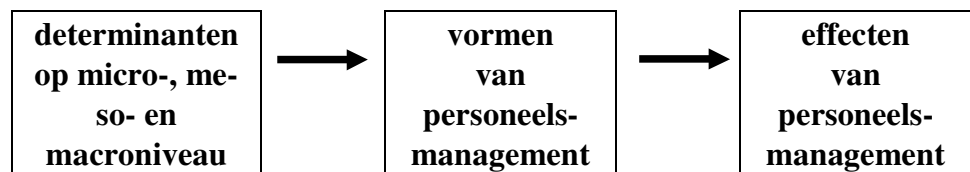
#### **2.1.5 Conclusie**

De verschillende indelingen - harde of zachte stroming, normatief versus descriptief, universalistisch, contingentie en configuratieverbanden en unitaristisch, pluralistisch en radicaal perspectief - kunnen goed naast elkaar worden gebruikt. Zij behandelen immers verschillende aspecten van het personeelsbeleid. De indeling hard-zacht heeft betrekking op de onderliggende filosofie; het onderscheid normatief-descriptief op de wijze waarop theorieën ontwikkeld worden; de universalistische, contingentie en configuratiebenadering op de uitkomsten van het HRM-beleid en de wijze waarop deze tot stand komen; en het unitaristisch, pluralistisch en radicaal perspectief op de belangen van de verschillende partijen binnen de organisatie en het effect daarvan op het HRM-beleid. In de volgende paragraaf worden aan de hand van deze indelingen diverse theoretische modellen besproken over personeelsmanagement.

## 2.2 Theoretische modellen over personeelsmanagement

Voor de modelontwikkeling is uitgegaan van een eenvoudig basismodel (zie figuur 2.2). Dit bestaat uit verschillende vormen van personeelsmanagement. Deze vormen hangen samen met bepaalde determinanten op micro-, meso- en macroniveau en met zekere effecten voor de organisatie.

*Figuur 2.2: Basismodel determinanten en effecten van personeelsmanagement*



Binnen de HRM-literatuur is gezocht naar bestaande theorieën/modellen die hierbij aansluiten in die zin dat zij determinanten en effecten van personeelsmanagement beschrijven. Vijf modellen worden hier beschreven. Voor deze vijf is gekozen omdat zij een prominente plaats innemen binnen de HRM-literatuur. De basis voor HRM is gelegd aan de hand van het Harvard- en het Michigan-model. Zij worden daarom vaak genomen als uitgangspunt bij de ontwikkeling van nieuwe modellen. Deze modellen zullen we daarom hier eerst bespreken. Vervolgens komen de modellen van enkele vooraanstaande onderzoekers op het gebied van personeelsmanagement aan de orde, te weten de theoretische modellen van Hendry en Pettigrew (1990), Guest (1987, 1994, 1997) en Paauwe (1995, 1998).

### 2.2.1 Harvard-model

Het Harvard-model is ontwikkeld aan de Harvard Business School door Beer, Spector, Lawrence, Mills en Walton (1984). Het model is synoniem voor de ‘zachte’ stroming binnen de theorievorming over personeelsmanagement. Beer et al. passen in dit model de open-systeemtheorie toe op personeelsmanagement. De open-systeemtheorie gaat ervan uit dat organisaties werken als open systemen die, in tegenstelling tot gesloten systemen, afhankelijk zijn van invoer (input) uit de omgeving. De organisatie zet deze ‘input’ om in ‘throughput’ en de



‘throughput’ weer in ‘output’. Het laatste wordt weer met de omgeving geruild. Beer e.a. (1984) gaan verder uit van een pluralistisch perspectief (Biemans, 1999; Vloeberghs, 1997).

Het model is oorspronkelijk ontwikkeld om ordening aan te brengen in het onderdeel ‘personeelsmanagement’ van een MBA-cursus voor algemeen managers. Het is een descriptief model, waarin een overzicht van het ‘HRM-terrein’ wordt gegeven. Het beschrijft de aspecten en variabelen die volgens de auteurs van belang zijn in het nieuwe denken over personeelsmanagement. HRM wordt breed gedefinieerd als: alle managementbeslissingen en -activiteiten die de aard van de relatie tussen organisatie en werknemers beïnvloeden. De verantwoordelijkheid voor het HRM wordt voornamelijk bij het algemeen management gelegd (Vloeberghs, 1997). De drie belangrijkste opgaven voor HRM binnen organisaties zijn het ontwikkelen van een strategische visie op HRM, de integratie van de HRM-activiteiten onderling en het ontwikkelen van een pro-actieve houding. (Biemans, 1999).

Determinanten van personeelsmanagement, volgens het Harvard-model, zijn de belangen van verschillende belangengroepen (‘stakeholders’) en situationele factoren. De belangengroepen die worden genoemd zijn: aandeelhouders, management, werknemers, overheid, samenleving en vakbonden. Relevante situationele factoren zijn: kenmerken van de werknemers, ondernemingsstrategie, managementfilosofie, arbeidsmarkt, vakbonden, taaktechnologie, wetten en maatschappelijke waarden.

De belangengroepen en situationele factoren zijn dus van invloed op de beleidskeuzes inzake HRM, die worden uitgewerkt voor vier terreinen (de zogenaamde managementvelden):

- Het eerste veld ‘employee influence’ gaat over de machtsverhoudingen tussen de verschillende belangengroepen, met name die tussen management en werknemers.
- Het tweede veld, de personeelsstroom (‘human resource flow’) betreft de vorm en richting van de in-, door- en uitstroom van personeel in de organisatie.
- Het derde veld, het beloningssysteem (‘reward systems’) wordt gezien als een belangrijk sturingsmechanisme om het gewenste personeel aan te trekken en het gewenste gedrag te stimuleren.
- Het vierde veld, de ‘work systems’, in het Nederlands werksystemen of taak- en organisatieontwerp genoemd, betreft de specifieke combinatie van taakinhoud, technologie, persoonlijke en

interpersoonlijke vaardigheden, managementstijl en personeelsbeleid, waarbij onder andere een traditioneel werksysteem wordt geplaatst tegenover een werksysteem gericht op sterke betrokkenheid.

De vier velden hangen met elkaar samen en moeten geïntegreerd worden aangepakt (Biemans, 1999).

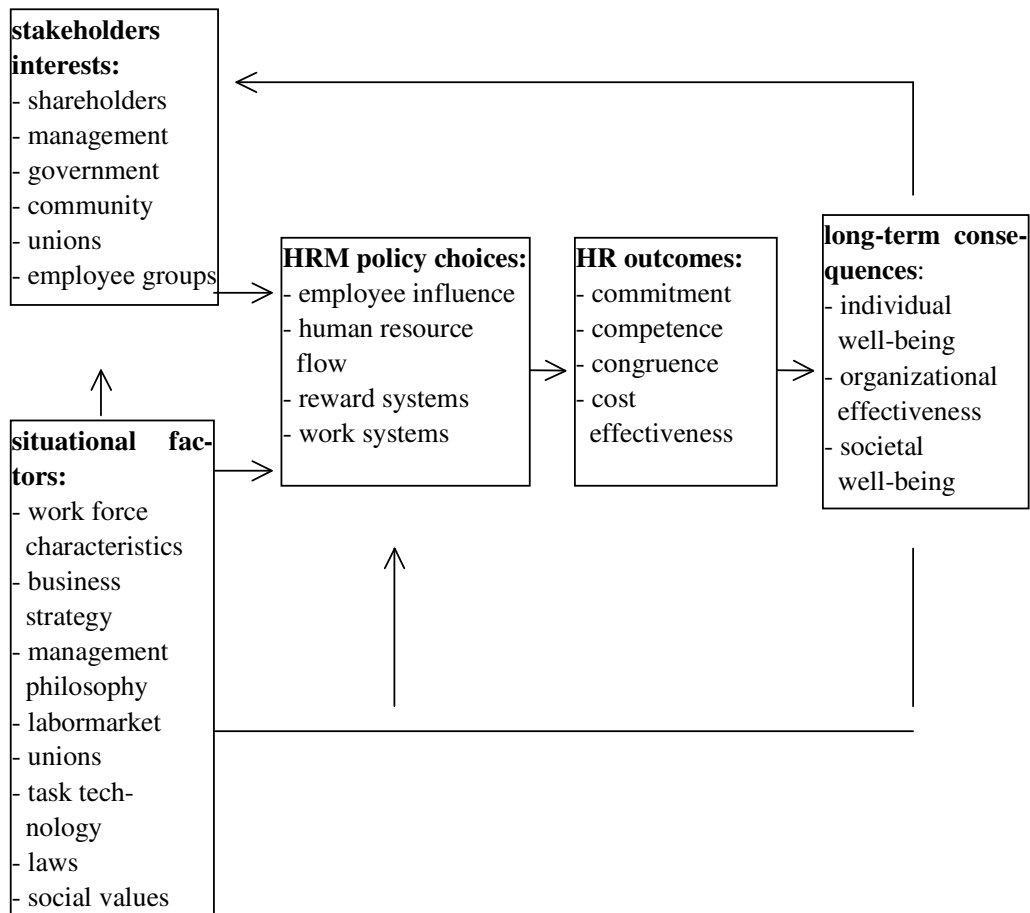
Wat de effecten van personeelsmanagement betreft, maakt het Harvard-model onderscheid tussen effecten op korte en lange termijn. Korte termijn effecten ('HR outcomes') zijn betrokkenheid, competentie, congruentie en kosteneffectiviteit. De lange termijn effecten van HRM zijn onderverdeeld naar effecten voor het individu ('individual well-being'), de organisatie ('organisational effectiveness') en de maatschappij ('societal well-being'). Het Harvard-model staat weergegeven in Figuur 2.3.

In Nederland is het Harvard-model onder andere gebruikt door Leijten en Biemans. Leijten (1991) onderscheidt in zijn model dezelfde belangengroepen en situationele factoren. Ook onderscheidt hij binnen het personeelsmanagement ongeveer dezelfde managementvelden. Als criteria voor de effecten neemt Leijten onder andere moreel, cohesie, en ontwikkeling en opleiding. Biemans (1999) hanteert in haar onderzoek Leijtens managementvelden, die zij arbeidsverhoudingen, bemensen, belonen en werken noemt. Aan deze indeling voegt Biemans ontwikkelen en ondersteunen als aparte velden toe.

Samenvatting kenmerken Harvard-model:

|       |             |              |               |
|-------|-------------|--------------|---------------|
| Zacht | Descriptief | contingentie | pluralistisch |
|-------|-------------|--------------|---------------|

Figuur 2.3 Harvard-model (Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton, 1984)

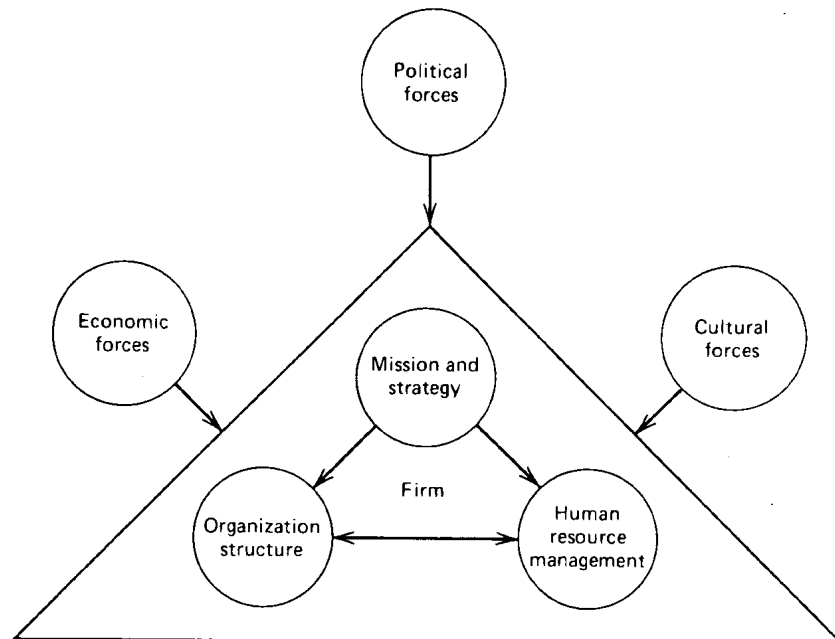


### 2.2.2 Michigan-model

Fombrun, Tichy en Devanna (1984) hebben aan de Michigan University het Michigan-model ontwikkeld. In dit contingentiemodel ligt de nadruk op de 'harde' kant ofwel het strategische aspect van HRM: de bijdrage die personeelsmanagement kan leveren aan het behalen van de strategische doelen van de organisatie. Het is een normatief model, waarin wordt uitgegaan van het unitaristisch perspectief. HRM wordt smal gedefinieerd. Functie-ontwerp achtten Fombrun e.a. bijvoorbeeld zeer belangrijk, maar rekenen zij niet tot HRM en laten zij verder buiten beschouwing.

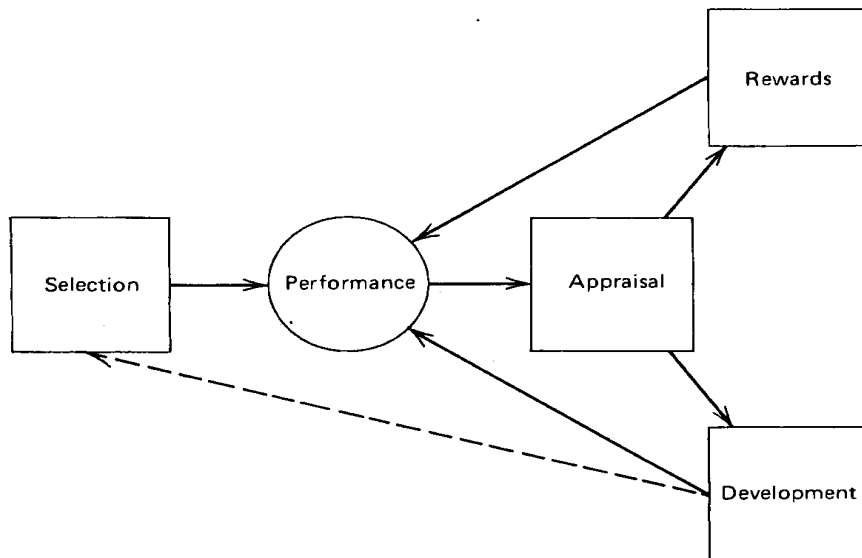
Het Michigan-model beschrijft interne en externe determinanten van HRM (zie figuur 2.4). De economische, politieke en culturele krachten in de externe omgeving beïnvloeden de organisatie. Fombrun e.a. onderscheiden binnen de organisatie drie aspecten: missie en strategie, formele organisatiestructuur en HRM. De organisatiestructuur en HRM moeten worden afgeleid van de missie en de strategie. De organisatiestructuur en HRM beïnvloeden elkaar wederzijds, al benadrukken de auteurs vooral de invloed van de structuur op HRM.

*Figuur 2.4 Het Michigan-model (Fombrun, Tichy & Devanna, 1984)*



Binnen HRM komt vervolgens de filosofie aan de orde. Het gaat hier om de visie van het management op hoe mensen te motiveren. Op basis van de filosofie dient een organisatie HRM te ontwikkelen. De auteurs delen het personeelsmanagement in naar vier HRM-velden: selectie, ontwikkeling, beloning en beoordeling. Deze velden moeten op elkaar worden afgestemd om te leiden tot optimale prestaties van de werknemers. De relaties tussen de vier velden noemen zij de 'human resource cycle' (zie Figuur 2.5).

*Figuur 2.5 HRM-cyclus volgens het Michigan-model (Fombrun, Tichy & Devanna, 1984)*



Selectie van nieuwe werknemers en interne doorstroom moeten leiden tot het verkrijgen van het benodigde personeel voor het realiseren van de organisatiestrategie. Ontwikkeling heeft als doel de prestaties van werknemers te verbeteren en bestaat onder meer uit opleiding, 'training on the job', taakrotatie, trainingen en cursussen, mentorschap en counseling. Rechtvaardige beloning zal leiden tot gemotiveerde werknemers, wat vervolgens zal leiden tot goede prestaties. Beloning is meer dan salaris alleen, ook promotie, feedback, verantwoordelijkheid, werkzekerheid en respect rekenen zij daartoe. Het beoordelingsproces dient inzicht te geven in wie wel en wie niet goed presteert en is de basis van beloning en personeelsplanning.

Volgens het Michigan-model zijn de prestaties echter niet alleen afhankelijk van de inzet van het personeelsmanagement, maar worden ze mede bepaald door de organisatiestructuur, de wijze waarop functies worden vormgegeven, de organisatiestrategie en de manier waarop de organisatie reageert op de externe omgeving.

Fombrun e.a. (1984) maken wat personeelsmanagementactiviteiten betreft onderscheid naar drie abstractieniveaus. Volgens het model kunnen organisaties alle HRM-activiteiten op strategisch, tactisch ('mana-

gerial') en operationeel niveau uitvoeren. Dit onderscheid is afkomstig uit de klassieke managementliteratuur. Het strategisch niveau omvat integrerende lange termijn beslissingen die het kader vormen voor de tactische beslissingen. Het strategisch niveau is de verantwoordelijkheid van het topmanagement. Het tactisch niveau heeft betrekking op de vormgeving van de verschillende managementterreinen binnen de organisatie. Tactische beslissingen zijn onder andere gericht op de verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden, het gebruik van controle-instrumenten en de verdeling van gelden en middelen. Dit niveau is met name de verantwoordelijkheid van het middenkader. Het operationeel niveau heeft betrekking op routinematige, uitvoerende beslissingen en activiteiten en is met name de verantwoordelijkheid van het lager management. Professionele uitvoering op het tactische en het operationele niveau is volgens Fombrun e.a. (1984) een noodzakelijke, maar niet voldoende voorwaarde voor effectief HRM. HRM-activiteiten op het strategisch niveau onderscheiden, aldus Fombrun et al., goed geleide bedrijven van de minder goede.

Samenvatting kenmerken Michigan-model:

|      |           |              |               |
|------|-----------|--------------|---------------|
| Hard | normatief | contingentie | unitaristisch |
|------|-----------|--------------|---------------|

### 2.2.3 Vergelijking Michigan- met Harvard-benadering

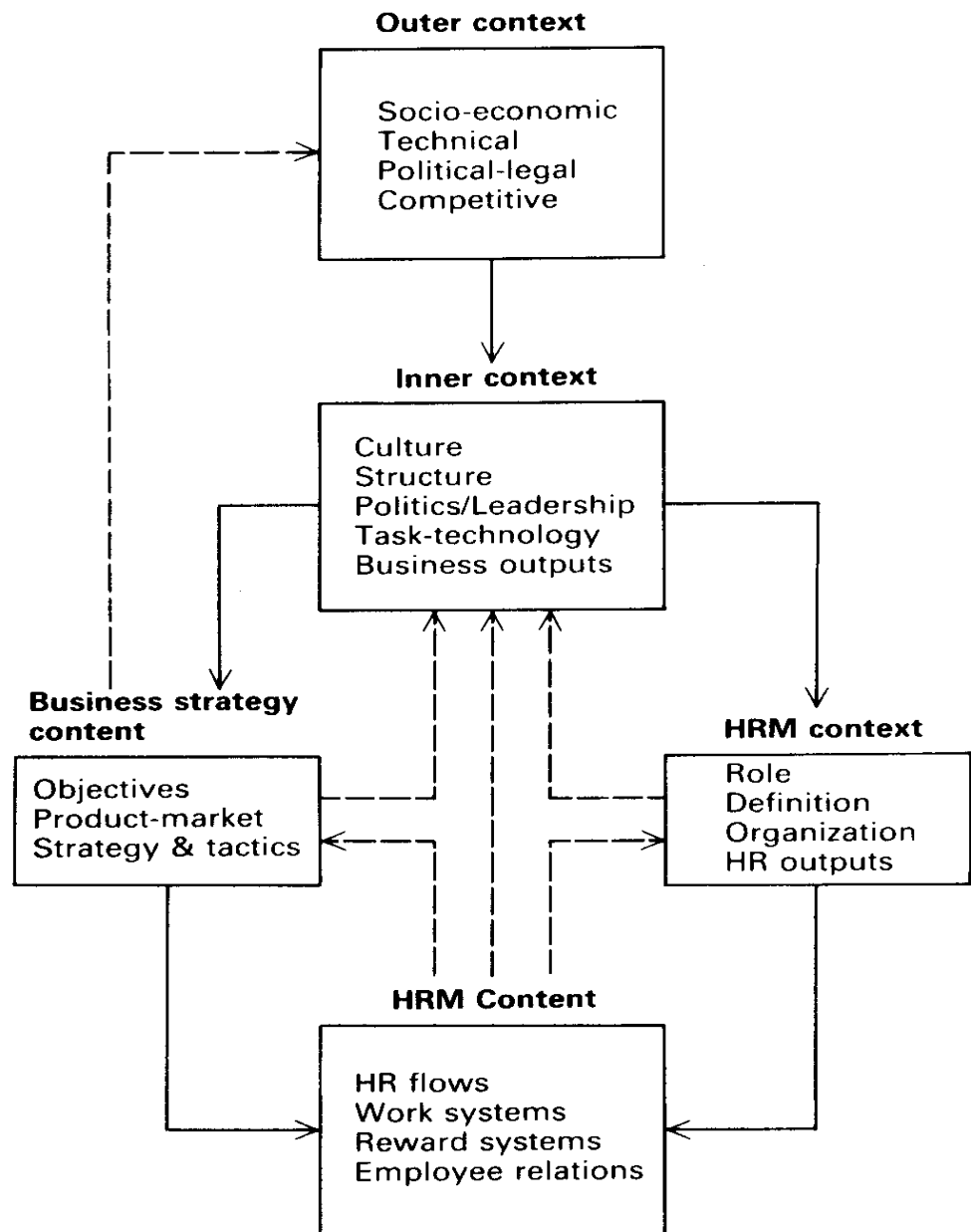
De Michigan- en de Harvard-benadering zijn de belangrijkste Amerikaanse HRM-scholen. Beide modellen gaan uit van een contingentie-benadering: de effectiviteit van de inzet van personeelsmanagement is afhankelijk van de (in- en externe) omgeving van de organisatie. Op de overige door ons in paragraaf 2.1. beschreven onderscheidingen verschillen de beide modellen. Het Harvard-model is descriptief: het beschrijft het gebied en de mogelijke keuzes voor de vormgeving van HRM, maar schrijft geen keuzes voor in tegenstelling tot het Michigan-model dat normatief van aard is in de zin dat alleen organisaties die strategische HRM-activiteiten ontplooiën goed zullen presteren. Verder heeft het Michigan-model een unitaristisch perspectief waarbij geen onderscheid wordt gemaakt tussen de belangen van individuen en groepen en het belang van de organisatie. Daarentegen onderscheidt het Harvard-model expliciet de rol van de verschillende belanghebbenden, waaruit een pluralistische kijk op HRM blijkt. Ook verschillen zij in hun oriëntatie: het Harvard-model is een exponent van de 'zachte' stroming binnen HRM en het Michigan-model juist van de 'harde'

'stroming. Het laatste belangrijkste verschil tussen beide benaderingen heeft betrekking op de vormgeving en de invulling van HRM. De Michigan-benadering legt daarbij de nadruk op het strategisch beleid van organisaties en de Harvard-benadering legt het accent op de arbeidsverhoudingen binnen organisaties (Biemans, 1999; Verburg, 1998).

#### **2.2.4 Contextmodel van Hendry & Pettigrew**

Een bekend Brits contingentiemodel is het contextueel model van Hendry en Pettigrew (1990). We bespreken dit model omdat het veel aandacht besteedt aan de omgeving van het personeelsmanagement. Het is een conceptueel model, dat is ontwikkeld als basis voor een longitudinaal empirisch onderzoek naar de wederzijdse relatie tussen strategische veranderingen en personeelsmanagement en naar de factoren die deze relatie beïnvloeden. Volgens Hendry en Pettigrew (1990) is de werkelijkheid veel complexer dan uit de HRM-literatuur blijkt door te suggereren dat de organisatiestrategie en het personeelsmanagement eenvoudig op elkaar moeten worden afgestemd. Naar hun mening dient daarom onderzoek te worden gedaan naar veranderingsprocessen.

Het model maakt onderscheid tussen de externe en interne omgeving van HRM. Figuur 2.6 laat zien dat wat de externe omgeving betreft Hendry en Pettigrew sociaal-economische, technische, politiek-wettelijke en concurrentie determinanten onderscheiden. Deze externe determinanten beïnvloeden de interne omgeving. Deze interne omgeving bestaat uit de determinanten cultuur, structuur, politiek en leiderschap, taaktechnologie en bedrijfsresultaat

*Figuur 2.6 Context-model van Hendry & Pettigrew (1990)*



Determinanten in de interne omgeving beïnvloeden zowel de organisatiestrategie als de HRM-context. De organisatiestrategie bestaat uit drie onderdelen: doelstellingen, de productmarkt en -strategie en tactieken. Onder de HRM-context wordt verstaan: de rol van de personeelsafdeling binnen de organisatie, de definitie van verantwoordelijkheden, de wijze waarop de afdeling is georganiseerd en de resultaten van HRM.

De organisatiestrategie en de HRM-context beïnvloeden de HRM-inhoud. De HRM-inhoud heeft in dit model op zijn beurt weer invloed op de ondernemingsstrategie, de interne context en de HRM-context. De HRM-inhoud verdelen Hendry en Pettigrew in de vier velden uit het Harvard-model (machtsverhoudingen, personeelsstromen, beloningssystemen en taak- en organisatieontwerp; zie paragraaf 2.2.1).

Samenvatting kenmerken contextmodel van Hendry & Pettigrew:

|       |             |              |               |
|-------|-------------|--------------|---------------|
| zacht | descriptief | contingentie | unitaristisch |
|-------|-------------|--------------|---------------|

### 2.2.5 Model van Guest

Het HRM-model van Guest (1987, 1994, 1997) is een ideologisch en normatief model. Het is, zoals hij zelf aangeeft, niet bedoeld als inventarisatie van alle aspecten van personeelsmanagement. Het bevat met name de aspecten die typerend zijn voor HRM, in tegenstelling tot het traditionele personeelsmanagement. Het model gaat uit van een universalistisch perspectief: deze manier van HRM is de beste manier. Wat dit model toevoegt aan de andere beschreven modellen is een visie op hoe HRM kan worden ingezet om bepaalde doelen te bereiken. Op basis van theorieën uit de gedragswetenschappen, en dan met name de arbeids- en organisatiepsychologie, formuleert Guest hypothesen over hoe deze HRM-instrumenten daartoe geïntegreerd moeten worden ingezet. Daarnaast is dit model interessant omdat het de effecten van HRM uitgebreid behandelt.

Guests model start met de gehanteerde HRM-strategie. HRM-strategie wordt ook door andere auteurs genoemd en is verwant aan de personeelsfilosofie. De HRM-strategie wordt voornamelijk gebruikt in de relatie tot de organisatiestrategie. Personeelsstrategie wordt op verschillende manieren gedefinieerd. Soms wordt het breed gedefinieerd met dezelfde betekenis als personeelsfilosofie. In andere gevallen wordt met personeelsstrategie alleen verwezen naar de strategische doelen van het personeelsmanagement en niet naar waarden en aannamen.

Guest onderscheidt drie soorten HRM-strategieën: een differentiatie-strategie, gericht op innovatie, een focusstrategie, gericht op kwaliteit en een kostenreductiestrategie. De HRM-strategie geeft sturing aan de HRM-instrumenten. Deze instrumenten zijn onder andere selectie, training, beoordeling, beloning, taakontwerp, betrokkenheid en status en werkzekerheid.

Volgens Guest is HRM niet een afgeleide van de omgeving of van de organisatiestrategie, maar een duidelijke keuze voor een bepaalde vorm van personeelsmanagement. Wel erkent Guest de invloed van de externe context en de organisatiestrategie op de keuze voor een bepaalde HRM-strategie, die dus kan zijn gericht op innovatie, kwaliteit of kostenreductie. Toch stelt hij dat de HRM-instrumenten niet primair moeten aansluiten bij de organisatiestrategie, maar zich als eerste moeten richten op het creëren van binding, kwaliteit en flexibiliteit (1997, p.269). Deze laatste aspecten noemt Guest de HRM-uitkomsten. Sterke binding/betrokkenheid definieert hij als identificatie met de waarden van de organisatie en de bereidheid zich in te zetten voor de organisatie. Met kwaliteit verwijst hij naar de capaciteiten, kennis en vaardigheden van de werknemers. Met flexibele werknemers verwijst Guest naar het kunnen uitvoeren van verschillende taken en functies (functionele flexibiliteit) en niet naar wisselende werknemersaantallen (numerieke flexibiliteit). Guest (1997) stelt dat alleen als al deze drie aspecten zijn verkregen gedragsverandering en hogere productiviteit te verwachten zijn, waardoor de inzet van personeelsmanagement kan leiden tot betere prestaties van de organisatie. Werknemers vertonen naar zijn mening alleen het gewenste gedrag als zij 'weten' wat ze moeten doen (flexibiliteit door rolstructuur en waarneming), 'kunnen' wat ze moeten doen (kwaliteit door vaardigheden en bekwaamheden) en 'willen' wat ze moeten doen (binding door inzet en motivatie). Verschillende HRM-instrumenten dragen volgens hem hieraan bij. Instructie, functiebeschrijvingen, medezeggenschap en dergelijke vertellen wat de werknemers moeten doen: selectie, inwerken en scholing maken dat werknemers het kunnen en beloning, werkzekerheid, loopbaanmogelijkheden en overige arbeidsvoorwaarden zorgen dat mensen het willen doen. De drie HRM-uitkomsten leiden gecombineerd tot gedragsuitkomsten en vervolgens tot prestatie- en financiële uitkomsten. De gedragsuitkomsten zijn hoge inzet/motivatie, samenwerking, betrokkenheid bij het werk, en 'organisational citizenship'. Met 'organisational citizenship' bedoelt Guest gedrag van werknemers dat in het belang is van de organisatie, maar dat niet direct tot hun taken behoort, het gaat daarbij

dus om hun extra inspanningen. Prestatie-uitkomsten zijn hoge productiviteit, kwaliteit en innovatie, laag verzuim, verloop en conflict en weinig klachten van klanten. Als financiële uitkomsten worden winst en 'return on investments' genoemd (zie figuur 2.7).

*Figuur 2.7: Het model van Guest (1987, 1994, 1997)*

| <b>HRM strategy</b>             | <b>HRM Practices</b> | <b>HRM outcomes</b> | <b>Bahaviour Outcomes</b>  | <b>Performance outcomes</b>     | <b>Financial Outcomes</b> |
|---------------------------------|----------------------|---------------------|----------------------------|---------------------------------|---------------------------|
| Differentiation<br>(Innovation) | Selection            |                     | Effort/<br>Motivation      | High:<br>Productivity           | Profits                   |
|                                 | Training             | Commitment          |                            | Quality<br>Innovation           |                           |
|                                 | Appraisal            |                     | Cooperation                |                                 |                           |
| Focus<br>(Quality)              | Rewards              | Quality             | Involvement                | Low:<br>Absence                 | ROI                       |
| Cost<br>(Cost-reduction)        | Job design           |                     |                            | Labour turn-over                |                           |
|                                 | Involvement          | Flexibility         | Organizational citizenship | Conflict<br>Customer complaints |                           |
|                                 | Status and security  |                     |                            |                                 |                           |

Volgens dit model beïnvloeden de HRM-instrumenten de financiële uitkomsten dus niet direct, maar gaat deze relatie via de HRM-, gedrags- en prestatie-uitkomsten. Naar mate de instrumenten verder van bepaalde uitkomsten af staan, en de relatie dus minder direct wordt, verklaren zij een kleiner deel van de variantie binnen die uitkomsten. Daarom pleit Guest voor onderzoek naar de maximaal mogelijke bijdrage van HRM aan de te verklaren variantie binnen uitkomsten en voor het in modellen en onderzoek opnemen van mediërende variabelen. Dit in tegenstelling tot het uitsluitend onderzoeken van het directe effect van bepaalde instrumenten op het bedrijfsresultaat, zoals in veel Amerikaans onderzoek gebruikelijk is.

Evenals het Michiganmodel en het model van Hendry en Pettigrew lijkt het alsof Guests model uitgaat van een unitaristisch perspectief. In het model komt niet naar voren dat de verschillende groepen in en rondom

de organisatie tegenstrijdige belangen kunnen hebben. Desondanks spreekt Guest (1994) zich in zijn artikel ‘Organisational Psychology and Human Resource Management: towards a European Approach’ uit voor een pluralistisch perspectief, in plaats van het in de V.S. gebruikelijke unitaristisch perspectief. Dit betekent volgens hem onder meer dat de verschillende belangengroepen in een onderzoeksmodel moeten worden opgenomen en dat moet worden erkend dat de doelen van de verschillende belangengroepen tegenstrijdig kunnen zijn.

Samenvatting kenmerken model van Guest:

|               |           |                  |                   |
|---------------|-----------|------------------|-------------------|
| hard en zacht | Normatief | universalistisch | unitaristisch (?) |
|---------------|-----------|------------------|-------------------|

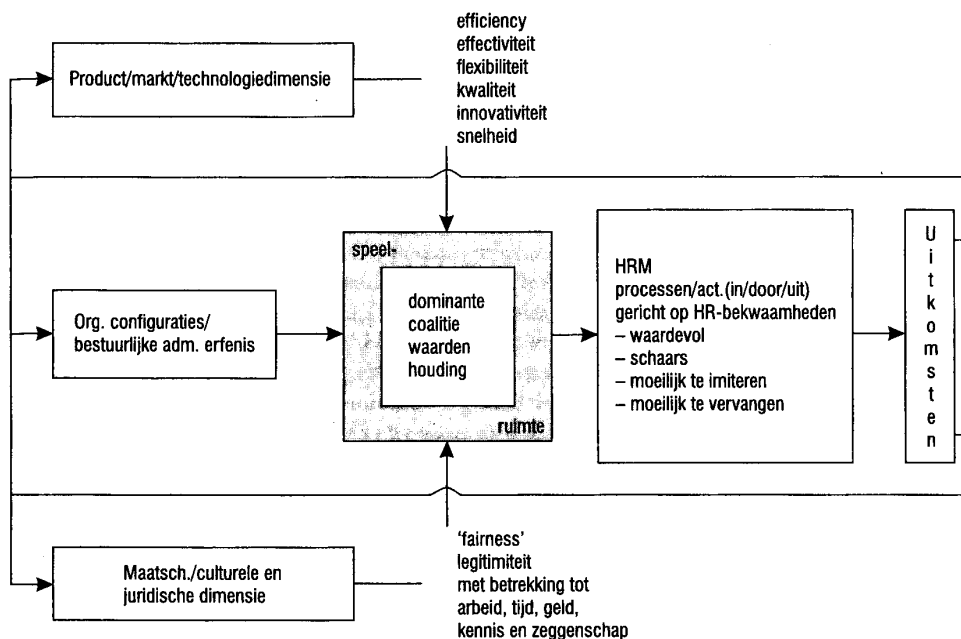
### 2.2.6 Model van Paauwe

Paauwe (1995, 1998) heeft een Nederlands HRM-model ontwikkeld waarin meerdere determinanten en effecten van personeelsmanagement zijn opgenomen. Het model gaat evenals het Harvard-model uit van een pluralistisch perspectief. Figuur 2.8 toont het model van Paauwe (1995, 1998). Het model onderscheidt drie soorten determinanten, die hij krachten noemt. De eerste kracht bestaat uit de eisen die voortvloeien uit de produkt-marktcombinatie en de door de organisatie gehanteerde technologie. Deze eerste dimensie vertegenwoordigt ‘vrije marktwerking’ en stelt economische eisen als efficiency, effectiviteit, flexibiliteit, kwaliteit, innovativiteit en snelheid. De tweede kracht gaat uit van een maatschappelijk-culturele en juridische dimensie. De in de maatschappij heersende waarden sturen, mede door middel van organisaties en instellingen die deze waarden vertegenwoordigen, de uitkomsten van het marktproces op zodanige wijze bij dat recht wordt gedaan aan eisen van eerlijkheid (‘fairness’) en legitimiteit. Eerlijkheid staat voor een eerlijke ruilrelatie tussen werknemer en werkgever. Legitimiteit verwijst naar hetzelfde begrip, maar heeft betrekking op belangengroepen in plaats van op individuen. Ten derde is de bestuurlijk-administratieve erfenis van de organisatie van invloed op de vormgeving van HRM. Met de bestuurlijk-administratieve erfenis wordt verwezen naar vanuit het verleden gegroeide structuren, methoden, competenties, waarden en andere elementen die nog steeds de organisatie en HRM vormgeven.

Deze drie krachten zijn van invloed op het besluitvormings- en keuzeproces van de dominante coalitie, die bestaat uit verschillende personen en groepen met macht binnen de organisatie. Ook de grootte van de

speelruimte, de ruimte waarbinnen de dominante coalitie moet opereren, wordt bepaald door deze krachten.

*Figuur 2.8: Het model van Paauwe (1995, 1998)*



De dominante coalitie bepaalt de vormgeving van de HRM-processen en -activiteiten, die gericht zijn op de ontwikkeling van bekwaamheden, de sterkten van personeel. Deze bekwaamheden vormen een competitief voordeel wanneer ze waardevol, schaars, moeilijk te imiteren en op korte termijn moeilijk vervangbaar zijn. De eisen die de krachten stellen aan het HRM vormen tevens de beoogde doelen. Paauwe (1998, p.18) verwijst hierbij naar de korte- en langetermijneffecten uit het Harvard-model, te weten kortetermijneffecten als betrokkenheid, competentie, congruentie en kosteneffectiviteit en langetermijneffecten van HRM voor het individu, de organisatie en de maatschappij (zie paragraaf 2.2.1).

In een eerdere bijdrage van Paauwe geeft hij samen met Richardson (1997) overigens een concretere indeling van effecten dan de indeling uit het Harvard-model. Paauwe en Richardson (1997) onderscheiden als effecten HRM-uitkomsten van organisatieprestaties. Tot de HRM-

uitkomsten rekenen zij verloop, ontslag, afwezigheid, disciplinaire acties en klachten, sociaal klimaat tussen medewerkers en management, werknemers betrokkenheid/vertrouwen/loyaliteit. Organiseatieprestaties worden gemeten aan de hand van de winst, marktwaarde, productiviteit, marktaandeel, kwaliteit producten en diensten, klanttevredenheid en ontwikkeling van producten en diensten.

Samenvatting kenmerken model van Paauwe:

|       |             |              |               |
|-------|-------------|--------------|---------------|
| zacht | descriptief | Contingentie | pluralistisch |
|-------|-------------|--------------|---------------|

### 2.2.7 Conclusie

Diverse modellen en theoretische invalshoeken over de verbanden tussen determinanten en effecten van personeelsmanagement zijn in deze paragraaf besproken. Als eerste modellen zijn het Harvard- en Michiganmodel uit de Verenigde Staten besproken die de basis vormen voor de verdere modelvorming over personeelsmanagement. Vervolgens is het Engelse model van Hendry en Pettigrew beschreven die de omgeving waarbinnen personeelsmanagement plaatsvindt nader specificeert. De meerwaarde van het model van Guest (1987, 1994, 1997) is dat het model ingaat op de ‘menselijke’ mechanismen die verklaren waarom HRM kan bijdragen aan de prestaties van de organisatie. Tot slot wijst Paauwe’s model op het belang van de maatschappelijk/culturele en juridische dimensies en de als gevolg daarvan beperkte bewegingsvrijheid die organisaties in Nederland hebben in keuzes over de vormgeving van HRM. Van deze modellen besteden Beer e.a. (1984) in het Harvard-model en Paauwe (1995, 1998) expliciet aandacht aan de mogelijke tegenstrijdige belangen van de diverse partijen in en rond een organisatie. In de volgende paragraaf wordt op grond van deze modellen een analyse- en interpretatiemodel ontwikkeld dat in dit boek verder zal worden gehanteerd.

## 2.3 Het analyse- en interpretatiemodel van deze studie

In deze paragraaf wordt het analyse- en interpretatiemodel gepresenteerd dat in dit boek verder gebruikt zal worden en een verklaring moet bieden voor verschillen in personeelsmanagement van ondernemingen en verschillen in de effecten van hiervan. De ontwikkeling van dit model is gestart vanuit van het basismodel zoals beschreven in de vorige

paragraaf. Voor de vulling van de cellen ‘vormen van personeelsmanagement’, ‘determinanten op micro-, meso- en macroniveau’ en ‘effecten van personeelsmanagement’ wordt aangesloten bij de in de vorige paragraaf beschreven modellen over personeelsmanagement. Tevens wordt gebruik gemaakt van de aanbevelingen van enkele HRM-onderzoekers over de ontwikkeling van een onderzoeksmodel voor de Nederlandse of Europese situatie. In dit model gaan wij niet nader in op de onderlinge relaties binnen de cellen. Wij richten ons op de (directe en indirecte) verbanden tussen de cellen.

Vele onderzoekers benadrukken dat een dergelijk onderzoeksmodel breed moet worden opgezet. Zo beargumenteren Wright en McMahan (1992) dat een onderzoeksmodel ruimte moet bieden voor het onderzoeken van de in hun ogen meest bruikbare theoretische invalshoeken. Het HRM-netwerk – een Nederlands samenwerkingsverband van onderzoekers op het gebied van HRM waar ook Paauwe deel aan neemt – pleit voor de ontwikkeling van modellen waarin verschillende wetenschappelijke disciplines en theoretische invalshoeken geïntegreerd worden en waarin de samenhang tussen de verschillende benaderingen tot uiting komt (Buitelaar et al., 1998). Ook Steyaert (1994) is voorstander van het door en naast elkaar gebruiken van verschillende perspectieven. Volgens hem is de werkelijkheid te complex om vanuit één perspectief te benaderen en dat geldt zeker voor het personeelsmanagement. Guest (1994) meent dat de algemene systeembenadering als theoretisch perspectief het beste aansluit bij de Europese situatie. In het te ontwikkelen model komt een dergelijke brede opzet tot uiting in het opnemen van diverse variabelen die afkomstig zijn uit vele verschillende wetenschappelijke disciplines en theoretische perspectieven. De vele theoretische invalshoeken kunnen hierdoor gecombineerd worden onderzocht. Het model tracht het gehele terrein van personeelsmanagement te beslaan.

Meerdere Europese onderzoekers geven aan dat bij de ontwikkeling van een model over personeelsmanagement rekening moet worden gehouden met de Europese dan wel Nederlandse context. Zo behandelt Guest (1994) een aantal verschillen tussen de Amerikaanse en de Europese situatie en geeft aan hoe die verschillen in een Europees HRM-model verwerkt moeten worden. Op de door Guest genoemde punten is de Nederlandse situatie vergelijkbaar met de Europese situatie, waardoor de aanbevelingen ook toepasbaar zijn op de ontwikkeling van een

Nederlands model. Vloeberghs (1997) geeft vergelijkbare aanbevelingen voor een toekomstgericht model voor de Belgisch-Nederlandse situatie. Ook Boselie en Paauwe (2000) wijzen op de afwijkende Nederlandse context van de Amerikaanse en Engelse situatie waardoor de bevindingen uit onderzoek dat daar is uitgevoerd met voorzichtigheid geïnterpreteerd dienen te worden. Zij benadrukken dat in de Angelsaksische benadering de ondernemingsstrategie voornamelijk gericht is op de behoeften van de aandeelhouders in tegenstelling tot in Nederland: 'In Nederland spelen echter meerdere belangenpartijen een relevante rol bij bedrijfsvoering zoals vakbonden, ondernemingsraden, overheid, actiegroepen (Greenpeace), enzovoort.' (p.39). Boselie en Paauwe (2000) zeggen hiermee impliciet wat Guest (1994) expliciet stelt, namelijk dat wat de door Morgan (1986) onderscheiden perspectieven (unitaristisch, pluralistische en radicaal) betreft, uitgegaan moet worden van het pluralistisch perspectief, in plaats van het in de V.S. gebruikelijke unitaristisch perspectief. Dit betekent onder meer dat de verschillende belangengroepen in het model moeten worden opgenomen en dat moet worden erkend dat de doelen van de verschillende belangengroepen tegenstrijdig kunnen zijn. De zwaardere rol van allerlei belangenpartijen in Nederland betekent daarnaast dat organisaties minder bewegingsvrijheid hebben bij de inrichting van personeelsmanagement als gevolg van wetgeving, CAO's en convenanten met sociale partners (Boselie & Paauwe, 2000). In Paauwe's model (1995, 1998) vat hij deze zaken onder de maatschappelijk/culturele en juridische dimensies die naar zijn mening een toenemende rol spelen bij de vormgeving van de arbeidsverhoudingen en personeelsmanagement. In het analyse- en interpretatiemodel wordt eveneens uitgegaan van een pluralistische perspectief in de zin dat de determinanten onder meer betrekking hebben op kenmerken van belangenpartijen c.q. maatschappelijke/culturele en juridische dimensies en de effecten niet alleen financiële uitkomsten betreffen, maar ook werknemers- en organisatie-uitkomsten.

### **2.3.1 Personeelsmanagement**

De centrale variabele in het model is de vormgeving van personeelsmanagement. Zoals beschreven in paragraaf 1.1 definiëren wij personeelsmanagement evenals HRM en personeelsbeleid als: alle beslissingen en activiteiten van organisaties die gericht zijn op het gedrag en de inzet van werknemers. Wat betreft de beslissingen en activiteiten met betrekking tot personeelsmanagement worden drie abstractieniveaus onderscheiden, te weten personeelsfilosofie, specifiek beleid en instru-



menten. Daarnaast kunnen deze minder of meer abstracte beslissingen en activiteiten betrekking hebben op verschillende deelterreinen, ook wel managementvelden genoemd (Leijten, 1991, Biemans, 1999) zoals werving en selectie of arbeidsvoorwaarden.

### **2.3.1.1 Abstractieniveaus**

De personeelsfilosofie verwijst naar het hoogste abstractieniveau: de aannamen, ideeën en waarden ten aanzien van het personeel en het personeelsmanagement. De filosofie bevat een vrij algemene uitspraak over hoe de organisatie de werknemers ziet, welke rol werknemers spelen in het organisatiesucces en hoe werknemers behandeld, geleid en gewaardeerd moeten worden (Vloeberghs, 1997). Volgens de normatieve HRM-literatuur moeten het specifiek beleid en instrumenten worden afgeleid van de personeelsfilosofie.

Met specifiek beleid wordt bedoeld het beleid, de plannen in relatie met gestelde doelen op specifieke deelterreinen, bijvoorbeeld over arbo- en verzuim. Specifiek beleid is het middelste abstractieniveau, meer concreet dan de personeelsfilosofie, maar minder dan de gebruikte instrumenten, het laagste abstractieniveau. Dit laatste is de concrete uitwerking van het specifieke beleid, de methoden en instrumenten.

Met instrumenten wordt niet zozeer verwezen naar taken en handelingen, als wel naar sturingsmiddelen, waarmee bepaalde boodschappen worden uitgezonden en die kunnen worden ingezet om bepaalde effecten te bereiken. Door werknemers te beoordelen op de uitvoering van bepaalde taken en ze overeenkomstig te belonen wordt bijvoorbeeld de boodschap uitgezonden dat die taken belangrijk zijn. Werknemers zijn geneigd die taken uit te voeren die worden beloond. Het beoordelings- en het beloningssysteem zijn dus voorbeelden van instrumenten die kunnen worden gebruikt om het werknemersgedrag te sturen.

### **2.3.1.2 Managementvelden**

In de literatuur komen verschillende indelingen van managementvelden voor. De keuze voor een bepaalde indeling, en voor het wel of niet opnemen van bepaalde terreinen, is afhankelijk van de theoretische en de normatieve uitgangspunten van de auteur (Guest, 1987, p. 506). Indelingen kunnen zijn gebaseerd op gewenste effecten (Delaney & Huselid, 1996), op handelingen in de tijd of op samenhangende taken. Sommige indelingen zijn gebaseerd op een factoranalyse van de in het onderzoek opgenomen instrumenten (Huselid, 1995; Leijten, 1991). Volgens Vloeberghs (1994, p.115) is de keuze afhankelijk van de be-

langstelling en de oriëntatie van de auteur. Vaak gaat men uit van de indeling uit het Harvard-model: arbeidsverhoudingen, bemensen, belonen en werken zoals Biemans (1999) deze velden noemt. Echter de indeling beschrijft niet het gehele personeelsmanagement terrein. Ook Biemans voegt daarom twee velden daar aan toe, namelijk opleiden en begeleiden.

In het model van deze studie is een indeling gemaakt naar acht categorieën. In de praktijk kunnen bepaalde instrumenten bij meerdere managementvelden terug komen, bijvoorbeeld de inzet van opleiding om de kennis en vaardigheden te vergroten voor de huidige functie van de werknemers, maar ook om werknemers breder inzetbaar te maken. Ook zullen lang niet alle organisaties beleid en instrumenten hebben op alle onderscheiden managementvelden. De volgende managementvelden worden onderscheiden:

1. **Personeelsplanning:** Dit is de inschatting van de toekomstige kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbehoefte en personeelsaanbod, zowel binnen de organisatie als op de arbeidsmarkt. De personeelsplanning vormt de basis voor werving en selectie, training en ontwikkeling en het loopbaan- en mobiliteitsbeleid.
2. **Werving en selectie:** Dit terrein komt terug in vrijwel alle personeelsmanagementtheorieën en -onderzoeken. Met name selectieve werving en selectie beschouwt men als belangrijke instrumenten.
3. **Primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden:** In de Amerikaanse en Engelse HRM-literatuur wordt werkzekerheid vaak als belangrijk instrument genoemd. In Nederland is dit voor een deel wettelijk geregeld door ontslagbescherming bij een aanstelling voor onbepaalde tijd. Ook is in Nederland de bewegingsruimte voor invulling van de arbeidsvoorwaarden minder dan in de V.S. door het afsluiten van collectieve arbeidsovereenkomsten.
4. **Begeleiding en beoordeling:** Begeleiding en beoordeling omvatten alle informatie die men krijgt over het eigen functioneren. Binnen het personeelsmanagement gaat het met name om het structureren van relevante begeleiding en beoordeling, bijvoorbeeld door middel van functioneringsgesprekken. De beoordeling van het functioneren van werknemers kan op verschillende criteria zijn gebaseerd en kan op verschillende manieren worden gegeven. Een veel gebruikte vorm is het beoordelingsgesprek.
5. **Training en ontwikkeling:** Ook dit managementveld komt terug in vrijwel alle personeelsmanagementtheorieën en onderzoeken. In het

onderhavige model worden tot dit managementveld gerekend: alle activiteiten die gericht zijn op het verbeteren van het functioneren in de huidige functie. Ook socialisatie (inwerken) valt hieronder.

6. **Loopbaan en mobiliteit:** Tot dit managementveld worden alle activiteiten gerekend die zijn gericht op het inzetten van de werknemer op een andere dan de huidige functie. In sommige indelingen (zie de modellen eerder in dit hoofdstuk) wordt dit managementveld niet apart onderscheiden, maar worden deze activiteiten bij opleidingen ondergebracht. Hier wordt dit echter als een apart managementveld beschouwd, omdat deze activiteiten een ander doel hebben dan opleidingen, gericht op de huidige functie. Ook wordt de 'employability' van werknemers tegenwoordig door veel organisaties als een belangrijk onderwerp beschouwd, waarvoor specifiek beleid wordt ontwikkeld. Veelgenoemde instrumenten binnen dit veld zijn interne promotiemogelijkheden, multi-inzetbaarheid en taakrotatie.
7. **Arbo- en verzuim:** In Amerikaanse en Engelse indelingen valt dit managementveld vaak buiten het personeelsmanagement. Armstrong (in Vloeberghs, 1994) hanteert 'health and safety management' wel als een categorie binnen personeelsmanagement. Specifiek beleid en instrumenten binnen dit managementveld zijn veiligheidsbeleid, ARBO- en verzuimbeleid, reïntegratiebeleid, beleid tegen ongewenst gedrag, bedrijfsmaatschappelijk werk, bedrijfsgeneeskundig werk en zorgsystemen.
8. **Taakinhoud en werkorganisatie:** Taakinhoud en werkorganisatie wordt in verschillende HRM-modellen, zoals bijvoorbeeld in het Harvard-model (zie figuur 2.2), binnen het personeelsmanagement geplaatst. In andere modellen, zoals bijvoorbeeld in het Michigan-model (zie figuur 2.3) worden deze wel als relevant geacht, maar buiten het personeelsmanagement geplaatst. Veel onderzochte aspecten die te maken hebben met de taakinhoud zijn taakontwerp, taak- en functieomschrijving, functieprofielen, taakherontwerp (waaronder het combineren van sturende en uitvoerende taken) en het vergroten van de regelmogelijkheden. Op het gebied van de werkorganisatie wordt in personeelsmanagementtheorieën aandacht besteed aan organisatiestructuren en -processen, decentralisatie van autoriteit, communicatie en voorlichting, de ondernemingsraad, samenwerkingsstructuren, werkoverleg en participatief leiderschap.

### 2.3.2 Determinanten

In het model gaan wij uit van een pluralistisch perspectief. Dit komt terug in de determinanten van personeelsmanagement binnen het model. Hiermee wordt aangesloten bij de aanbevelingen van onder meer Guest (1994) en Paauwe (1998).

Ten eerste de rol van de overheid: Guest (1994) pleit voor het in kaart brengen van de rol van regulerende wetten en regels bij het in balans houden van uiteenlopende belangen. In Amerikaanse HRM-modellen komt dit minder aan bod omdat in de V.S. organisatiedoelen grotendeels worden bepaald door de vrije markt met weinig restricties en veel concurrentie, waardoor financiële doelen en -uitkomsten hoge prioriteit hebben. In Europa en Nederland worden organisaties meer in hun handelen gestuurd en wordt de vrije markt beperkt door uitgebreide wetgeving.

Ten tweede de invloed van de werknemers: volgens Paauwe (1998) moeten in een Nederlands model niet alleen de eisen worden opgenomen die vanuit de markt aan het personeelsmanagement worden gesteld, maar ook de eisen van de werknemers, vertegenwoordigd door de ondernemingsraden en de vakbonden.

Ten derde de rol van collectiviteiten: de Amerikaanse nadruk op het individu sluit volgens Guest (1994) niet aan bij de Europese collectieve traditie. De nadruk op het collectief blijkt onder andere uit de positie van de vakbonden binnen de relatie tussen werknemers en de organisatie. Ook worden collectieve organisatievormen als autonome taakgroepen in Europa in vergelijking met de V.S. vaker gebruikt dan individuele interventies als taakverrijking. Vloeberghs (1997, p.96) pleit in dit kader voor 'voldoende aandacht voor de specifieke kenmerken van de politiek-sociaal-economische omgeving van het land, de regio, de cultuur'.

Evenals Hendry en Pettigrew (1990) maken wij onderscheid tussen externe en interne determinanten. De externe determinanten betreffen factoren buiten de organisatie in tegenstelling tot de interne determinanten die betrekking hebben op factoren binnen de organisatie. Interne determinanten worden ook wel eens gelijk gesteld met determinanten op micro-niveau (binnen de onderneming). Terwijl externe determinanten factoren betreffen op het niveau boven de onderneming: het meso- en macro-niveau. Bij het meso-niveau gaat het bijvoorbeeld om (CAO-) afspraken op branche- en sectorniveau. Daarnaast moet echter ook gedacht worden aan het sectoraal overleg van overheid, werkgevers en werknemers gericht op de terugdringen van arbo-risico's, doelgroepen-

beleid en afspraken over scholing en aan activiteiten van brancheorganisaties. Op macroniveau zijn algemene maatschappelijke ontwikkelingen van belang, zoals demografische ontwikkelingen die resulteren in een veranderend aanbod op de arbeidsmarkt, ontwikkelingen in de technologie, economische ontwikkelingen en natuurlijk het beleid van de overheid.

Wij maken het volgende onderscheid binnen de externe determinanten op meso- en macro-niveau:

- overheidsbeleid en wetgeving: hieronder vallen wetten en regels en politiek,
- afspraken, regelingen en instituties tussen de sociale partners op sectorniveau
- arbeidsmarkt,
- cultuur hier gezien als onderdeel van maatschappelijke ontwikkelingen
- kenmerken van de sector waarin de organisatie werkzaam is. In dit kader onderzoeken wij de mate van globalisering, de economische conjunctuur, de markt en de technologische ontwikkelingen.

Wat betreft de interne determinanten maken wij onderscheid naar: de aard van het primaire proces; de structuur (de organisatievorm van de onderneming); de afspraken met de ondernemingsraad (hieronder valt ook een eventuele CAO op ondernemingsniveau); de grootte van de onderneming; de fase in levenscyclus (leeftijd fase) en de strategie. Daarnaast onderscheiden wij conform Beer et al. (1984) in hun Harvard-model kenmerken van het personeelsbestand (naar leeftijd, sexe, opleidingsniveau, ziekteverzuim en verloop) en de gangbare sociale waarden in de onderneming aan de hand van de organisatiecultuur.

### **2.3.3 Effecten**

De pluralistische opvatting van personeelsmanagement blijkt ook uit de opgenomen effecten in het model. De uitkomsten worden hier breed geformuleerd, waarbij rekening wordt gehouden met de belangen van de organisatie, de werknemers en de maatschappij. Volgens Guest (1994) zijn werknemersdoelen als inspraak, werkzekerheid, ontwikkeling en veiligheid in Europa niet alleen middelen om bepaalde organisatie doelen te bereiken, maar zijn deze vaak einddoelen op zich. Ook het maatschappelijk belang is meestal een einddoel in Europese organi-

saties. Bij bepaalde vormen van organisatie-eigendom is dit zelfs het hoofddoel. Guest (1997), Paauwe (1998) en Vloeberghs (1997) pleiten daarom voor een bredere interpretatie van het begrip 'organisational performance' en voor het opnemen van verschillende effectmaten. In het model richten wij ons daarom niet alleen op de gevolgen voor de organisatie van de inzet van personeelsmanagement, maar ook op de gevolgen voor de werknemers. De effecten van personeelsmanagement worden ingedeeld in drie groepen: werknemersuitkomsten, organisatie-uitkomsten en financieel-economische uitkomsten. De volgende aspecten worden hierbij onderscheiden:

**Werknemersuitkomsten:**

- betrokkenheid bij de organisatie ('commitment')
- betrokkenheid bij het werk ('involvement')
- motivatie
- individuele prestaties/taakuitvoering
- 'organizational citizenship'
- samenwerking
- verzuim en WAO-instroom
- verloop
- employability
- sociaal klimaat
- tevredenheid met het werk

**Organisatie-uitkomsten:**

- innovatie
- (arbeids)productiviteit
- kwaliteit van product/dienst
- klanttevredenheid
- positie van de organisatie op de arbeidsmarkt
- flexibiliteit
- personeelssamenstelling en -omvang
- effectiviteit en efficiëntie

**Financieel-economische uitkomsten:**

- financieel resultaat/bedrijfsresultaat
- marktaandeel
- marktwaarde van de organisatie
- omzet ('growth in sales')
- concurrentiepositie

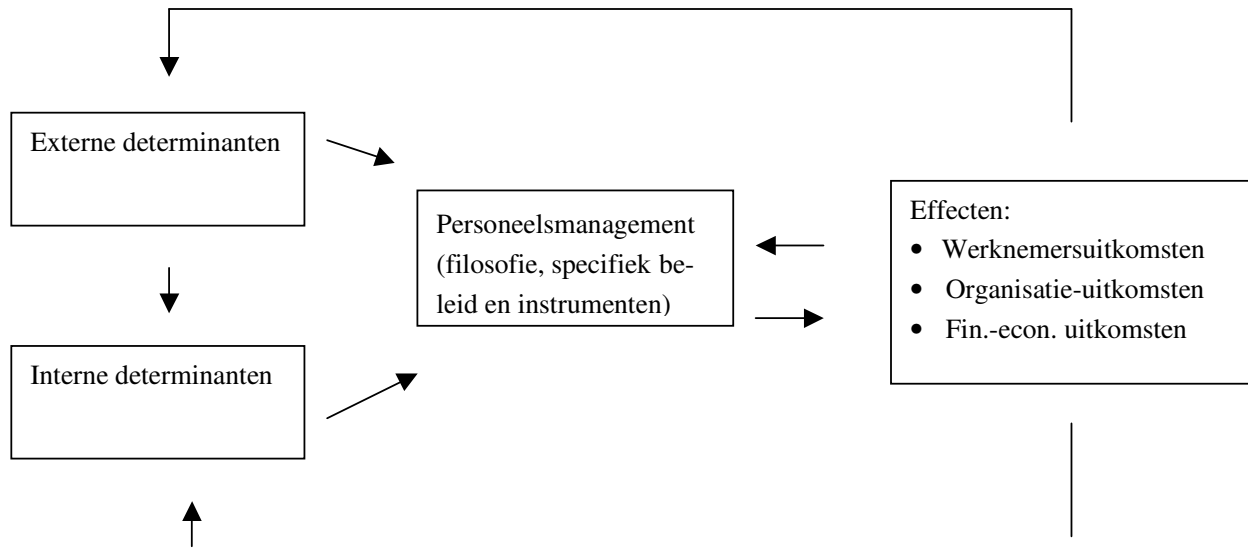
- (relatieve) arbeidskosten

Deze effectmaten zijn grotendeels afkomstig uit het model van Guest (1987, 1994, 1997) en van Paauwe en Richardson (1997).

### 2.3.4 Conclusie

Met de beschrijving van de onderdelen van het model is de ontwikkeling ervan afgerond (zie figuur 2.9)

*Figuur 2.9: Het analyse- en interpretatiemodel*



Voor een deel spreekt de plaatsing van de onderdelen in het model voor zich. De (ex- en interne) determinanten gaan vooraf aan het personeelsmanagement. zij beïnvloeden - in directe zin - de opzet, inhoud en uitvoering van het personeelsbeleid. Ook kunnen zij indirect gevolgen hebben voor het verband tussen personeelsmanagement en de effecten daarvan. De effecten gaan achteraf: zij zijn het mogelijk gevolg van de inzet van personeelsmanagement. De effecten kunnen op hun beurt weer van invloed zijn op de determinanten. Afhankelijk van de resultaten van het personeelsbeleid zullen bijvoorbeeld op ex- en intern niveau afspraken worden geëvalueerd en desgewenst worden bijgesteld. Ook het beleid van de overheid zal worden bijgesteld indien de beoogde effecten bij bedrijven en instellingen uitblijven. Ook wordt een relatie

verondersteld tussen de externe en de interne determinanten. Bijvoorbeeld afspraken van sociale partners op sectorniveau beïnvloeden ook de afspraken met de ondernemingsraad.

Hiermee is het analyse- en interpretatiemodel voor determinanten en effecten van personeelsmanagement in Nederland voltooid. Het ontwikkelde model sluit aan bij de zachte human relations benadering. Het is descriptief van aard en de verschillende in de literatuur genoemde variabelen kunnen in het model worden geplaatst (zie figuur 2.10). Het succes van het personeelsbeleid wordt bepaald door de (in- en externe) omgeving van de organisatie. We gaan dus uit van een contingentiebenadering. Ten slotte houden we rekening met de diverse individuen en groepen in de organisatie. Daarom wordt bij de effecten ook aandacht besteed aan werknemersuitkomsten.

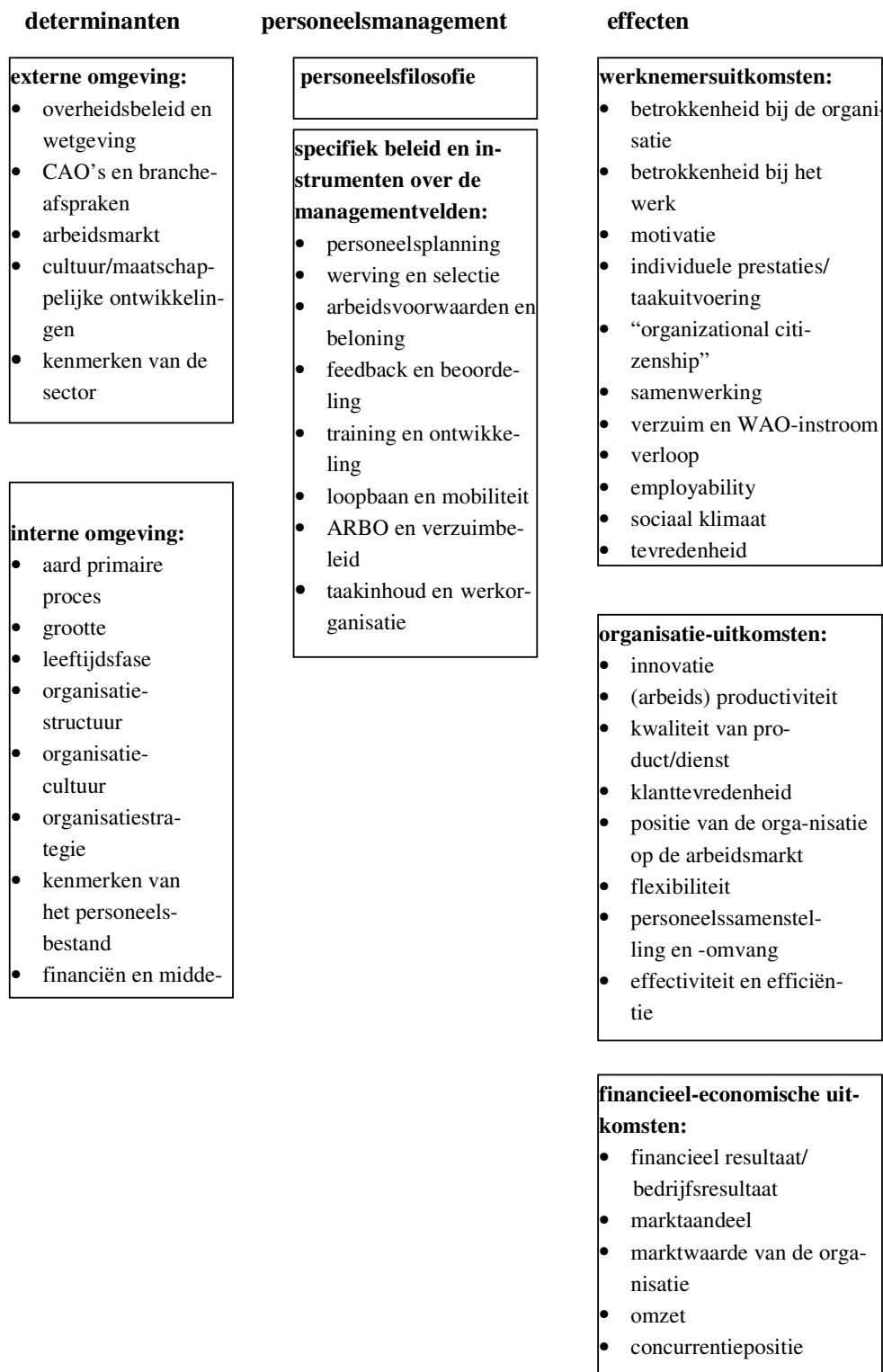
Het model vormt de basis vormen van een nadere literatuurstudie naar de effecten van personeelsmanagement. Centraal staat hierbij de vraag of een goed personeels-beleid ook tot betere prestaties van de organisatie leidt? In de hoofdstuk 3 zal daar verslag van worden gedaan. Daarnaast is het model gebruikt als basis voor een groot kwantitatief onderzoek naar de stand van zaken binnen het personeelsmanagement in Nederland (hoofdstuk 4) en een kwalitatief onderzoek naar de motieven van werkgevers voor de inrichting van personeelsmanagement (hoofdstuk 5).

Samenvatting analyse- en interpretatiemodel:

|       |             |              |               |
|-------|-------------|--------------|---------------|
| Zacht | descriptief | contingentie | Pluralistisch |
|-------|-------------|--------------|---------------|



*Figuur 2.10* Overzicht van de in het analyse- en interpretatiemode opgenomen variabelen



### 3. Leidt een goed personeelsbeleid ook tot betere prestaties van de organisatie?

Centraal in de HRM-literatuur staat het idee dat mensen van fundamenteel belang zijn voor het succes van de organisatie. Mensen worden niet gezien als kostenpost, maar als doorslaggevend voor de concurrentiepositie van bedrijven. Betere benutting van de capaciteiten van werknemers leidt tot een verbetering van het prestatievermogen van de organisatie. Personeelsmanagement is daarom van essentieel belang voor de organisatie.

Maar is dit inderdaad zo? Presteren organisaties die een goed ontwikkeld personeelsbeleid voeren nu beter dan organisaties die minder doen op dit gebied? Veel onderzoek heeft zich tot nu toe gericht op deze vraag en een duidelijk antwoord heeft dit nog niet opgeleverd. Toch wil dit nog niet zeggen dat het antwoord negatief is en dat organisaties met een goed personeelsbeleid evengoed of zelfs slechter presteren dan organisaties met een matig of geen personeelsbeleid.

Veel redenen worden aangevoerd om te rechtvaardigen waarom een duidelijk antwoord op deze vraag (nog) niet te geven is. Guest (1999) wijst zowel op theoretische gebreken als methodologische gronden waarom een helder verband tussen personeelsmanagement en resultaten (performance) niet is ontdekt. Theoretisch ontbreekt bijvoorbeeld een duidelijk kader dat kan verklaren *waarom* personeelsmanagement leidt tot positieve resultaten voor een organisatie. Weliswaar hebben economen theorieën hierover ontwikkeld ('the new economics of personnel', zie bijvoorbeeld Lazear, 1995), maar deze beperken zich slechts tot enkele deelgebieden (met name de managementvelden beloning en training) en omvatten niet het omvangrijke gebied van praktijken dat men gewoonlijk in verband brengt met personeelsmanagement.

Verder hangen veel onderzoekers een contingentiebenadering aan (zie paragraaf 2.3). Deze contingentiebenadering, die stelt dat personeelsmanagement alleen werkt in specifieke bedrijven onder specifieke omstandigheden, blijkt echter empirisch moeilijk te verifiëren te zijn. Daarnaast kent het HRM-onderzoek de nodige methodologische haken en ogen: zo is bijvoorbeeld onduidelijk wat onder personeelsmanagement, personeelsbeleid of HRM wordt verstaan, welke P&O-activiteiten wel en welke niet vallen onder personeelsmanagement en

hoe deze activiteiten en de resultaten van personeelsmanagement worden gemeten (Guest, 1999).

Hoewel het dus moeilijk is om een duidelijk oorzakelijk verband aan te tonen tussen personeelsmanagement en bepaalde effecten hiervan, zullen wij in dit hoofdstuk toch proberen een aantal van deze verbanden te leggen. In aansluiting op het in deze studie ontwikkelde analyse- en interpretatiemodel (zie figuur 2.9), wordt hierbij niet alleen gekeken naar de effecten van dit beleid voor de organisatie, maar ook naar de effecten voor de werknemers. Hierin staan wij overigens niet alleen. Ook een aantal onderzoekers op het gebied van personeelsmanagement geven aan dat HRM meer betekent dan alleen het optimaliseren van de prestatie van de organisatie. Zo zegt Paauwe (1998) dat in zijn ogen geheel ten onrechte de indruk wordt gewekt dat onderzoek naar de relatie tussen HRM en prestaties alleen betrekking heeft op het genereren van toegevoegde waarde en winst voor de organisatie. Hij vindt ook het tot stand brengen van gevoelens van rechtvaardigheid over de verdeling van werk, tijd, beloning, informatie, gelegenheid voor training, loopbaanontwikkeling en participatie een belangrijk aspect van HRM.

In dit hoofdstuk worden de opbrengsten van het personeelsbeleid besproken aan de hand van de artikelen van de meest vooraanstaande internationale onderzoekers die sinds 1990 zijn verschenen en enkele recente Nederlandstalige dissertaties op dit gebied. Afhankelijk van het specifieke onderwerp, zal de ene keer het verband met personeelsmanagement als geheel aan de orde komen en de andere keer het verband met één van de managementvelden binnen personeelsmanagement. Wat betreft de resultaten zal verder worden aangegeven in hoeverre de verbanden tussen personeelsmanagement en de gevolgen universeel geldig lijken - conform de zogenaamde universalistische benadering - of afhankelijk zijn van bepaalde omstandigheden, zoals verondersteld wordt binnen de contingentiebenadering of de configuratiebenadering (zie paragraaf 2.1.3).

### **3.1 Uitkomsten volgens de universalistische benadering**

Pfeffer (1994) veronderstelt dat één manier van personeelsmanagement de beste is, wat zou moeten blijken uit een lineair verband tussen een grotere inzet van 16 door hem onderscheiden HRM-instrumenten en organisatie- en financiële uitkomsten als productiviteit en winst. Dit

verband ontstaat doordat de inzet van HRM-instrumenten leidt tot een grote motivatie en sterke binding van werknemers aan de organisatie, waardoor goede bedrijfsresultaten ontstaan. Deze zogenaamde ‘best practices’ zullen volgens Pfeffer dus altijd - in welke situatie dan ook - bijdragen tot een grotere productiviteit en meer winst. De door Pfeffer onderscheiden ‘best practices’ (zie ook Looise, 1996, Verburg, 1998) zijn weergegeven in tabel 3.1.

*Tabel 3.1. De ‘best practices’ van Pfeffer (1994)*

|   |
|---|
| Werkzekerheid                                       |
| Selectieve rekrutering                              |
| Goede beloning                                      |
| Beloning naar prestatie                             |
| Werknemers mede-eigendom                            |
| Het delen van informatie                            |
| Participatie en Medezeggenschap                     |
| Teamwerk en taakherontwerp                          |
| Training en vorming                                 |
| Multi-inzetbaarheid en multi-training               |
| Symbolisch Egalitarisme (geringe statusverschillen) |
| Niet te grote beloningsverschillen                  |
| Interne promoties                                   |
| Lange termijn perspectief                           |
| Meten van resultaten                                |
| Overkoepelende filosofie                            |

Pfeffer (1994) baseert zich in zijn boek ‘Competitive advantage through people’ bij de keuze van deze instrumenten op de resultaten van empirisch onderzoek in enkele bedrijven in de Verenigde Staten die met behulp van één of meer van deze instrumenten in een periode van twintig jaar de beste bedrijfsresultaten behaalden. In Pfeffers tweede boek over dit onderwerp ‘The human equation: Building profits by putting people first’ (1998) brengt Pfeffer deze zestien praktijken terug tot zeven. Dit doet hij door enkele instrumenten op één dimensie te plaatsen en door enkele aspecten zoals een overkoepelende filosofie

niet meer als instrument te zien, maar te benoemen als voorwaarde voor implementatie van de ‘best practices’ (zie tabel 3.2).

*Tabel 3.2. De ‘best practices’ van Pfeffer uit 1994 en 1998*

| <b>Pfeffer (1994)</b>                               | <b>Pfeffer (1998)</b>                                    |
|---|--|
| Werkzekerheid                                       | Werkzekerheid  |
| Selectieve rekrutering                              | Selectieve rekrutering                                   |
| Goede beloning                                      | Goede beloning (deels afhankelijk van bedrijfsresultaat) |
| Beloning naar prestatie                             |  |
| Werknemers mede-eigendom                            |  |
| Het delen van informatie                            | Het delen van informatie                                 |
| Participatie en Medezeggenschap                     |  |
| Teamwerk en taakherontwerp                          | Teamwork en decentralisatie                              |
| Training en vorming                                 | Training en vorming                                      |
| Multi-inzetbaarheid en multi-training               |  |
| Symbolisch Egalitarisme (geringe statusverschillen) | Symbolisch Egalitarisme                                  |
| Niet te grote beloningsverschillen                  |  |
| Interne promoties                                   |  |
| Lange termijn perspectief                           |  |
| Meten van resultaten                                |  |
| Overkoepelende filosofie                            |  |

Volgens Pfeffer (1998) leiden deze praktijken weliswaar gezamenlijk tot positieve resultaten, maar is nog niet precies duidelijk welke praktijken nu meer en minder belangrijk zijn onder welke omstandigheden.

Paauwe (1998) zegt over de zestien door Pfeffer in 1994 onderscheiden ‘best practices’ dat elf daarvan in Nederland al vrij gebruikelijk zijn (zie tabel 3.3).

*Tabel 3.3. De elf 'best practices' die volgens Paauwe (1998) in Nederland al vrijgebruikelijk zijn:*

|                                    |
|------------------------------------|
| Werkzekerheid                      |
| Goede beloning                     |
| Beloning naar prestatie            |
| Werknemers mede-eigendom           |
| Het delen van informatie           |
| Participatie en Medezeggenschap    |
| Teamwerk en taakherontwerp         |
| Training en vorming                |
| Niet te grote beloningsverschillen |
| Interne promoties                  |
| Lange termijn perspectief          |

Omdat deze praktijken zo algemeen aanvaard zijn, zullen zij volgens Paauwe geen competitief voordeel op kunnen leveren in de Nederlandse situatie. Hij zegt hierover: 'If not present they act as a disadvantage, but once present they do not generate an additional competitive advantage' (Paauwe, 1998, blz. 2). Paauwe zelf gaat verder niet in op de vraag welke instrumenten in Nederland dan wel als 'best practice' kunnen worden aangemerkt.

Dit doet Verburg (1998) wel in Nederlands onderzoek in 175 bedrijven van verschillende grootte en uit verschillende sectoren naar de effecten voor de organisatie van negen van de zestien door Pfeffer oorspronkelijk geformuleerde 'best practices'. Zes van deze optimale praktijken - in de termen van de onderzoeker Verburg (1998) - vertonen een positief verband met de door het algemene management waargenomen economische uitkomsten zoals winstverwachting en verwachte toekomstige investeringen (zie tabel 3.4).

Tabel 3.4 De in het onderzoek van Verburg (1998) betrokken 'best practices', waarbij tevens is aangegeven welke een positief verband vertonen met economische uitkomsten:

| Best practices                     | Positief verband met economische uitkomsten? |
|------------------------------------|--|
| Selectieve recrutering             | Ja   |
| Goede beloning                     | Ja   |
| Beloning naar prestatie            | Ja   |
| Teamwerk                           |  |
| Training en vorming                | Ja   |
| Multi-inzetbaarheid                |  |
| Niet te grote beloningsverschillen |  |
| Interne promoties                  | Ja   |
| Overkoepelende filosofie           | Ja   |

Met de overige uitkomsten zijn de verbanden minder eenduidig. De praktijk van multi-inzetbaarheid laat wel een verband zien met prestaties, maar niet met de financiële resultaten. Geen enkel verband vindt Verburg (1998) voor wat betreft teamwerk en het hebben van geringe beloningsverschillen. De overige zeven instrumenten blijken dus tenminste in de Nederlandse situatie volgens het onderzoek van Verburg altijd - ongeacht de overige omstandigheden - tot betere bedrijfsresultaten leiden. Opvallend is dat daar dus ook praktijken bij zijn, die volgens Paauwe in Nederland niet zouden kunnen leiden tot verschillen in competitief voordeel.

Boselie e.a. (1999) geven een overzicht van de resultaten uit eerder onderzoek naar personeelsmanagement en prestaties. Dit overzicht is een uitbreiding van de samenvatting van Paauwe (1998) en gebaseerd op 41 studies. Uit het overzicht blijkt dat in veel onderzoek allerlei afzonderlijke HRM-instrumenten onder de loep zijn genomen. Vooral verschillende beloningspraktijken (7 studies), de mate waarin organisaties investeren in training en opleiding (8 studies) en de invulling van de taakinhoud en de werkorganisatie (7 studies) zijn onderwerp van onderzoek geweest. De resultaten zijn weergegeven in tabel 3.5.

In de onderzochte studies blijken vrijwel uitsluitend positieve verbanden geconstateerd te zijn tussen de HRM-instrumenten en de bedrijfs-

uitkomsten. Met andere woorden het toepassen van de genoemde personeelsinstrumenten blijkt een positief effect te hebben op het functioneren en de resultaten van de in de onderzoeken betrokken ondernemingen. De verbanden zijn bovendien steeds universalistisch. Uit geen van de weergegeven resultaten blijkt dat een bepaald verband zich alleen onder bepaalde omstandigheden voordoet.

*Tabel 3.5: In de studie van Boselie et al. (1999) geconstateerde relaties tussen HRM-instrumenten en bedrijfsuitkomsten.*

| <b>HRM-instrumenten</b>  | <b>Relaties met bedrijfsuitkomsten</b>  |
|--|---|
| - beter belonen  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- stijging van productiviteit</li> <li>- toename productkwaliteit</li> <li>- grotere klanttevredenheid</li> <li>- omzetgroei</li> <li>- hogere marktwaarde firma</li> <li>- beter sociaal klimaat</li> <li>- minder verloop</li> <li>- betere financiële resultaten</li> </ul> |
| - training en opleiding  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- toename productkwaliteit</li> <li>- grotere klanttevredenheid</li> <li>- omzetgroei</li> <li>- meer winst</li> <li>- minder verloop</li> <li>- beter sociaal klimaat</li> <li>- betere prestatie van de organisatie</li> </ul>   |
| - taakhoud & werkorganisatie met betrokkenheid personeel in besluitvorming | <ul style="list-style-type: none"> <li>- hogere productiviteit</li> <li>- beter sociaal klimaat</li> </ul>  |

De resultaten van recent onderzoek in Engeland bevestigen het beeld dat naar voren komt uit het overzicht van Boselie et al. (1999). Ook in Engeland blijken HRM-praktijken - de al daar genoemde 'high commitment management practices'- in het algemeen positieve resultaten op te leveren. Cully et al. (1999) ondervroegen in hun onderzoek degenen die verantwoordelijk waren voor het personeelsmanagement in meer dan 3000 vestigingen en namen vragenlijsten af onder bijna 30.000 werknemers uit deze vestigingen. Hierbij constateerden zij on-



der andere dat organisaties die actiever zijn op het personeelsgebied een productiever en stabielere personeelsbestand hebben. Guest (1999) heeft deze gegevens in ca. 1200 vestigingen met 25 of meer werknemers aan een verdere analyse onderworpen om na te gaan in hoeverre het gebruik van deze managementpraktijken rechtstreeks de economische resultaten beïnvloeden of via de houding van de werknemers. Hieruit blijkt dat een groter gebruik van de HRM-praktijken zowel via werknemersuitkomsten (werktevredenheid en binding aan de organisatie) als direct samengaat met een reeks van positieve financiële en organisatie-uitkomsten.

De aangehaalde onderzoeken tonen aan dat veel HRM-praktijken inderdaad zoals Pfeffer (1994, 1998) stelt samengaan met positieve bedrijfsresultaten in welke situatie dan ook. Ook is er enige ondersteuning voor zijn veronderstelling dat dit verband ontstaat door middel van het creëren van een hoge motivatie en een sterke binding aan de organisatie van de werknemers. Maar ook los van de werknemersuitkomsten blijken de gebruikte HRM-instrumenten met organisatie- en financiële uitkomsten samen te hangen.

### **3.2 Uitkomsten volgens de contingentiebenadering**

Het hierboven beschreven onderzoek wijst op het bestaan van de zogenaamde 'best practices'. Veel onderzoekers achten echter dergelijke 'best practices' die altijd leiden tot succes niet mogelijk en beargumen dat men niet moet verwachten dat er één beste manier is om goede bedrijfsresultaten te verkrijgen. De omgeving van de organisatie en andere meer interne factoren bepalen het succes van de toegepaste HRM-instrumenten. Zo stellen Schuler en Jackson (1987) dat voor het behalen van positieve bedrijfsresultaten het niet alleen van belang is welke HRM-instrumenten worden ingezet, maar ook in hoeverre de betreffende instrumenten overeenstemmen met het algehele strategische beleid van de organisatie. In hun ogen vraagt een eenduidige strategie op het terrein van kwaliteit om andere HRM-instrumenten, dan een organisatiestrategie die gericht is op kostenbeheersing of op innovatie.

Uit Nederlands onderzoek van Ten Have (1993) blijkt deze fit tussen HRM-instrumenten en strategie veelal te ontbreken. Dit heeft echter geen consequenties voor de prestaties van de onderneming. Pauwe

(1995a) concludeert naar aanleiding hiervan dat er dus kennelijk nogal wat speelruimte en keuzevrijheid is om het personeelsmanagement vorm te geven.

Naast een integratie met de strategie van de organisatie, kunnen ook andere aspecten uit de omgeving of in de organisatie een rol spelen bij de effectiviteit van HRM-instrumenten. Jackson en Schuler (1995) stellen dat het van belang is om te onderzoeken hoe interne (technologie, structuur, omvang, fase in levenscyclus en strategie) en externe omgevingsfactoren (wetgeving, cultuur, politiek, vakbonden, arbeidsmarkt en industrie) de volgende aspecten beïnvloeden:

- De aard van personeelsmanagement- filosofieën, -beleid en – instrumenten
- Het gedrag en de houding van de werknemers die vertoond zouden moeten worden
- De criteria die de effectiviteit van de organisatie bepalen en de behaalde resultaten op dit gebied
- De relatie tussen HRM en uitkomsten.

Deze gedachtengang volgens de contingentiebenadering is nog weinig bevestigd in empirisch onderzoek. Boselie e.a. (1999) noemen het opvallend dat controlevariabelen zoals de omvang van de organisatie en de technologie weinig worden meegenomen in onderzoek naar het verband tussen HRM en effecten, terwijl zij meestal een behoorlijk deel van de variantie verklaren in allerlei organisatiestudies.

Een ander voorbeeld van de contingentiebenadering is het model van Paauwe (zie paragraaf 2.2.6.). Paauwe (1995a) benadrukt in zijn theorie dat binnen het Rijnlandse model van arbeidsverhoudingen het evenzeer van belang is recht te doen aan de diverse ‘stakeholders’ met hun wensen en verlangens inzake ‘human resources’, bijvoorbeeld OR-leden en vakbondskaderleden die ‘fairness’ en legitimiteit eisen bij de vormgeving van de arbeidsverhoudingen. In zijn ogen gaat het naast de historische wording (administratieve erfenis) van HRM zowel om de eisen vanuit de product/markt/technologie als vanuit de maatschappelijke/culturele en juridische dimensie. Met deze krachten dient de dominante coalitie rekening te houden bij de vormgeving van personeelsmanagement teneinde te komen tot een unieke synthese van strategische markteisen enerzijds en de kenmerken en ambities van de medewerkers zelf anderzijds (Paauwe, 1995a) blz. 386). Een dergelijke unieke vormgeving die waardevol, schaars en moeilijk te imiteren en te vervangen is, biedt een grote kans op een duurzaam concurrentievoordeel dat niet

zomaar door anderen kan worden overgenomen (Paauwe, 1995b). Om deze rijke werkelijkheid in kaart te brengen pleit Paauwe (1998) voor longitudinale en in de diepte uitgevoerde gevalsstudies. In dergelijke studies kan beter worden ingegaan op de belangen van de diverse partijen, de interactie tussen deze partijen, en kunnen kritieke incidenten worden opgespoord voor het vaststellen van oorzaak-gevolg relaties. Bovendien kan dan rekening worden gehouden met contingenties, sectorontwikkelingen en institutionele regelingen. Boselie et al. (1999) concludeert op grond van een dergelijke gevalsstudie in vier Nederlandse organisaties dat de institutionele context in Nederland zeer belangrijk is voor de vormgeving van HRM. Deze institutionele context omvat onder meer de wetgeving over de verplichte instelling van OR voor bedrijven met meer dan 50 werknemers in dienst, het algemeen verbindend verklaren van CAO's, arbowetgeving, arbeidstijden, de wet Flexibiliteit en Zekerheid en dergelijke. Dit heeft als gevolg dat Boselie e.a. constateren dat de voor personeelszaken verantwoordelijke managers met name bezig zijn met het vertalen van de arbeidswetgeving naar hun specifieke situatie en niet zozeer met het zoeken van strategische HRM-kansen om de concurrentiepositie van hun organisatie te verbeteren.

### **3.3 Uitkomsten volgens de configuratiebenadering**

Andere onderzoekers gaan nog verder in het veronderstellen van bepaalde onderlinge verbanden tussen de uitvoering van HRM en de overige interne en externe factoren voor de effecten van personeelsmanagement. De theoretici volgens deze zogenaamde configuratiebenadering gaan uit van ideale configuraties. Verondersteld wordt dat specifieke combinaties van personeelsmanagementinstrumenten in samenhang met andere aspecten effectiever zijn dan de afzonderlijke instrumenten op zich (Biemans, 1999). Ofwel het geheel is meer dan de delen. In dit kader benadrukt men het belang dat de personeelsmanagementinstrumenten onderling op elkaar zijn afgestemd en geen tegengestelde boodschappen bevatten (horizontale fit). Miles en Snow (1984) omschrijven dit laatste als volgt: 'Personeelsmanagement is effectiever naarmate de verschillende HRM-activiteiten, zoals bijvoorbeeld werven, selecteren, belonen en trainen, dezelfde kant op wijzen'.

In de overzichtsstudie van Boselie et al. (1999) worden verschillende onderzoeken besproken die de effecten van HRM-configuraties hebben

onderzocht (MacDuffie, 1995; Leijten, 1992; Arthur 1994 en Verburg 1998). MacDuffie (1995) deed onderzoek in de automobiel industrie over de gehele wereld. Hij constateert dat interne consistente HRM-activiteiten met betrekking tot: teamwerk, kwaliteitskringen, ideeënbuis (suggesties van werknemers gevraagd en ingevoerd), functieroulatie, decentralisatie, werving en selectie, prestatiebeloning, statusdifferentiatie (!) en opleiding, verband houden met een hogere productiviteit en kwaliteit.

Leijten (1992) heeft in 58 middelgrote Nederlandse ondernemingen in de metaalindustrie onderzocht op welke wijze het personeelsmanagement de effectiviteit van de organisatie stimuleert. Hiertoe omschrijft hij stimulerend personeelsmanagement als alle strategische en tactische beslissingen en operationele activiteiten op de terreinen arbeidsvoorziening, -voorwaarden, -omstandigheden, en -verhoudingen die het bevorderen van de sociale effectiviteit (moreel, cohesie, ontwikkeling en opleiding en waarde van de organisatieleden (verloop, verzuim, verwachte loonstijging en leeftijdsopbouw)) tot doel hebben. De integratie van het personeelsmanagement/de personeelsafdeling in het ondernemingsmanagement/de onderneming dient als een conditionele voorwaarde om tot een stimulerend personeelsmanagement te komen (Leijten, 1992, blz. 40). Op empirische gronden onderscheidt Leijten zes vormen van personeelsmanagement van een bij uitstek stimulerend tot een uitermate remmend personeelsmanagement. Stimulerend is die vorm waarbij wat betreft alle terreinen sprake is van: een goede volwaardige invulling van het personeelsbeleid, een professionele P&O afdeling met delegatie van verantwoordelijkheden naar de lijn en een geringe betrokkenheid bij uitvoerende activiteiten. Ook dient er bij deze vorm een schriftelijke vastlegging en evaluatie van het personeelsmanagement plaats te vinden. Uit Leijten's onderzoek komt naar voren dat (redelijk) stimulerend personeelsmanagement samen hangt met een hoge mate van betrokkenheid en ervaren organisatiesteun van werknemers, veel verstrekte opleidingsfaciliteiten, een hoog opleidingsniveau, een laag ziekteverzuim, vrijwillige uitstroom, hoge (verwachte) loonsverhogingen en een evenwichtige leeftijdsopbouw. Voor het (enigszins) remmend personeelsmanagement gelden de tegenovergestelde effecten, behalve wat de vrijwillige uitstroom van personeel betreft, die ook voorkomt bij het remmend personeelsmanagement. Stimulerend personeelsmanagement blijkt daarnaast ook bij te dragen aan de financiële effectiviteit van de organisatie.

Arthur (1994) onderzocht in 30 bedrijven in de staalindustrie waar op een geavanceerde wijze gebruik werd gemaakt van productietechnologie, de effectiviteit van personeelsmanagementsystemen. Hij constateert dat in organisaties die hun personeelsmanagementpraktijken richten op het scheppen van betrokkenheid er sprake was van een hogere productiviteit, minder schrootafval en minder verloop is dan in organisaties waar HRM gericht is op beheersing. Ook vindt Arthur dat bedrijven die meer gericht zijn op kostenbeheersing vaker gebruik maken van een HRM-beheersingssysteem en bedrijven die gericht waren op differentiatie meer gebruik maken van een personeelsmanagementsysteem dat gericht is op betrokkenheid.

Verburg (1998) onderzocht de verbanden van vier mogelijke HRM-configuraties die ontstaan op grond van twee centrale dimensies. Hij maakt aan de ene kant onderscheid tussen het doel van de HRM-activiteiten: beheersing versus betrokkenheid. Als het doel van de HRM-activiteiten beheersing is, verwacht Verburg weinig ontwikkelingsmogelijkheden en bij activiteiten gericht op betrokkenheid juist veel ontwikkelingsmogelijkheden.

Aan de andere kant onderscheidt Verburg (1998) organisaties op grond van de verantwoordelijkheid voor uitkomsten. Als de verantwoordelijkheid voor de bedrijfsresultaten bij de organisatie ligt, dan wordt er veel gebruik gemaakt van regels en procedures binnen het beleid. Ligt daarentegen de verantwoordelijkheid meer bij de werknemers, dan zullen er minder regels en procedures zijn in de organisatie.

Verburg (1998) veronderstelt dat de vier typen personeelsmanagement die op grond van deze twee centrale dimensies ontstaan, ieder over een unieke combinatie beschikken van personeelsmanagement-instrumenten zoals de wijze van selecteren, belonen, trainen en beoordelen. Hierbij wordt veel of weinig gebruik gemaakt van regels en procedures en van ontwikkelingsmogelijkheden voor werknemers. Bovendien verwacht hij dat ieder type personeelsmanagement een unieke manier kent waarop in de organisatie de vormgeving en uitvoering van het beleid is geregeld (zie tabel 3.6).

Tabel 3.6. Typen personeelsmanagement volgens Verburg (1998)

| Doel van het personeelsbeleid | Verantwoordelijkheid voor uitkomsten  |   |
|-------------------------------|---|---|
|                               | Organisatie   | Individu  |
| Beheersing                    | <b>Machinemodel</b><br><i>(bureaucratische HRM)</i><br>Veel regels/procedures<br>Weinig ontwikkelingsmogelijkheden      | <b>Marktmodel</b><br><i>(eenvoudig personeelsbeleid)</i><br>Weinig regels/procedures<br>Weinig ontwikkelingsmogelijkheden |
| Betrokkenheid                 | <b>Ontwikkelingsmodel</b><br><i>(professioneel HRM)</i><br>Veel regels en procedures<br>Veel ontwikkelingsmogelijkheden | <b>Flexibiliteitsmodel</b><br><i>(adhocratisch HRM)</i><br>Weinig regels en procedures<br>Veel ontwikkelingsmogelijkheden |

Het bestuderen van dergelijke configuraties heeft volgens Verburg als voordeel dat er zowel rekening kan worden gehouden met de specifieke context waarin bepaalde aspecten van HRM effectief zijn, als met de onderlinge samenhang tussen de verschillende onderdelen van het personeelsbeleid.

Het merendeel van de in het onderzoek betrokken bedrijven kon echter niet worden ingedeeld in het model, omdat deze bedrijven geen intern consistent beleid voerden dat op één van de vier ideaaltypen leek. Geen enkel bedrijf in Verburgs onderzoek bleek overeen te komen met het markt- en flexibiliteitsmodel. Iets meer dan 10% (22 van de 175 bedrijven) bleek gekenmerkt door het ontwikkelingsmodel en circa 3% (6 bedrijven) door het machinemodel. Uit de empirische toetsing van dit model komt naar voren dat het model slechts in beperkte mate wordt bevestigd. In het ontwikkelingsmodel bleek een beter afgestemd personeelsbeleid deels bij te dragen aan de prestaties van het personeel (meer doen dan vereist, extern verloop) en de organisatie (marktaandeel, winstgevendheid en investeringen). Dit bleek echter niet het geval in het machinemodel. Verburg (1998) concludeert dan ook dat alleen onderlinge afstemming (tussen de HRM-instrumenten), in het huidige onderzoek niet voldoende blijkt om tot gunstige uitkomsten te komen.

### 3.4 Conclusie

De resultaten van het onderzoek tot nu naar de verbanden tussen personeelsmanagement en de uitkomsten voor werknemers, de werkorganisatie en de financiële resultaten laten zien dat in het algemeen organisaties met een goed ontwikkeld personeelsbeleid beter presteren dan organisaties die minder doen op dit gebied. Vele resultaten geven aan dat er een positief verband bestaat tussen de inzet van een of meerdere personeelsmanagementinstrumenten en allerlei uitkomsten. De vele onderzoeken verschillen echter in wat nu precies moet worden verstaan onder goed personeelsbeleid en soms ook in hun definities van gunstige uitkomsten. Zo noemen Pfeffer (1994, 1998) ‘Symbolisch egalitarisme’ en Cully et al. (1999) ‘Gelijke behandeling van managers en overig personeel (single status)’ een van de ‘best practices’, terwijl MacDuffie (1995) juist statusdifferentiatie noemt als voorbeeld van een goed personeelsmanagementinstrument. Ook kijken onderzoekers bijvoorbeeld verschillend aan tegen verloop. Is een laag verloop nu gunstig of juist ongunstig voor de organisatie (Van Dam & Thierry, 2000)?

Verder blijkt, zoals in het begin van dit hoofdstuk al is aangegeven, dat ondanks het vele onderzoek naar deze verbanden een duidelijk antwoord op de vraag *waarom* een goed personeelsbeleid leidt tot positieve resultaten, nog niet te geven is. Hoe personeelsmanagement nu werkt is grotendeels nog onduidelijk. Personeelsmanagement lijkt op een ‘Black box’: de input van personeelsinstrumenten gaat samen met output van betere bedrijfsresultaten, maar hoe de ‘throughput’ eruit ziet is nog een vraag: welke mechanismen zorgen er voor dat personeelsmanagement bijdraagt aan de uitkomsten voor de werknemers en de organisatie. Guest (1997) geeft een mogelijke verklaring voor de werking van HRM. Hij beschrijft dat wil HRM werken, drie aspecten essentieel zijn. Mensen vertonen alleen het gewenste gedrag als zij:

- weten wat ze moeten doen (kennis),
- kunnen wat ze moeten doen (vaardigheden en vermogens) en
- willen wat ze moeten doen (motivatie).

Verschillende personeelsmanagementinstrumenten kunnen bijdragen aan een of meer van deze aspecten. Instructie en functiebeschrijvingen en dergelijke vertellen wat de mensen moeten doen: selectie, inwerken en scholing maken dat het werknemers het kunnen en beoordelingen, begeleiding en gunstige arbeidsvoorwaarden zorgen dat mensen het willen.

Een andere verklaring betoogt dat de werking van personeelsmanagement berust op de uitwisselingsrelatie tussen organisatie en werknemers. Het gaat het niet zozeer dat de inzet van personeelsmanagement kennis, motivatie en vaardigheden en vermogens vergroot, maar dat werknemers waarnemen dat de organisatie bereid is in hen te investeren, zodat zij bereid zijn om wat terug te doen (Van Dam & Thierry, 2000). De resultaten van het onderzoek tot nu geeft geen inzicht of deze verklaringen juist zijn. Voor een deel blijkt dat het gebruik van personeelsmanagementinstrumenten zowel rechtstreeks verband te houden met organisatie-uitkomsten en financiële uitkomsten als via werknemersuitkomsten. De twee verklaringen kunnen wel de indirecte relatie verklaren, maar niet dat de bedrijfsresultaten direct samenhangen met personeelsbeleid.

Dit laatste wijst er eerder op dat goede bedrijfsresultaten een aanleiding vormen om meer personeelsinstrumenten in te zetten. Hiermee komen we op een methodologische zwakheid in het meeste onderzoek, namelijk de onduidelijke causaliteit. In het merendeel van het onderzoek zijn alle gegevens op hetzelfde moment gemeten waardoor niet helder is wat oorzaak en wat gevolg is. Guest (1999) geeft aan dat longitudinaal onderzoek niet zonder meer antwoord zal geven op deze vragen. Ook wat betreft de inrichting van longitudinaal onderzoek dienen de juiste keuzes te worden gemaakt over de geschikte tijd tussen de metingen en dergelijke willen conclusies getrokken kunnen worden over de causaliteit.

Ondanks dat de verwachting dat het verband tussen personeelsmanagement en effecten afhankelijk is van overige omstandigheden, aannemelijker klinkt dan het idee dat één manier altijd de beste is, wijzen de onderzoeken uit dat er meer evidentie is voor de universalistische benadering. Dit komt onder meer omdat verbanden tussen 'best practices' en resultaten eenvoudiger te vinden zijn dan een bevestiging van de contingentiebenadering en/of configuratiebenadering. De vraag blijft dus bestaan of er in het algemeen een beste vorm van personeelsmanagement is of dat voor het verkrijgen van gunstige bedrijfsresultaten bij de vormgeving van het personeelsmanagement rekening moet worden gehouden met de interne en externe omgeving van de organisatie. Kluytmans (1999) pleit voor het laatste. Hij vindt dat de wijze waarop arbeid wordt ingezet niet alleen bepaald wordt door zaken binnen de organisatie, maar ook door spelers en structuren die de organisatie te boven gaan. Personeelsmanagement moet niet alleen gericht zijn op het creëren van evenwicht tussen de individu en organisatie, maar moet



ook aandacht besteden aan de soms tegenstrijdige randvoorwaarden waarbinnen arbeidsrelaties gestalte krijgen. Zolang dat niet gebeurt zal er een verschil zijn tussen schijn en werkelijkheid en zal de kwaliteit van het personeelsmanagement als onvoldoende worden beoordeeld.

De in dit hoofdstuk beschreven onderzoeksresultaten zijn grotendeels afkomstig van onderzoeken uitgevoerd in de Verenigde Staten van Amerika en Groot Brittannië. Daarmee doet zich de vraag voor of deze resultaten ook van toepassing zijn op de Nederlandse situatie. Wanneer we uitgaan van een universalistisch model is dat zonder meer het geval, omdat de effecten van het personeelsbeleid dan nauwelijks beïnvloed worden door omgevingsvariabelen. In het geval van een contingentie – en/of configuratiemodel kunnen de resultaten van deze studies niet zonder meer van toepassing geacht worden voor de Nederlandse situatie. In dat geval moet ook rekening worden gehouden met omgevingsfactoren en met de combinatie van beleidsmaatregelen. Problematisch is dat dit soort modellen nauwelijks empirisch bevestigd zijn. De Nederlandse studies bieden op dit punt nauwelijks aanvullende informatie omdat zij veelal complexere contingentie- en configuratiemodellen hanteren. Al met al kan toch ook voor de Nederlandse situatie gesteld worden dat een goed personeelsbeleid zal leiden tot positieve resultaten voor de organisatie. Wel raden wij aan hierbij rekening te houden met de deels tegenstrijdige belangen van individu en organisatie.

In het volgende hoofdstuk gaan we in op de praktijk van het personeelsmanagement. Aan de hand van de gegevens van een enquête onder ruim 1000 organisaties zal worden aangegeven waar momenteel de accenten liggen in het personeelsbeleid in Nederland.

## 4. Stand van Zaken personeelsbeleid in Nederland

In dit hoofdstuk wordt verslag gedaan van de uitkomsten van een grootschalig onderzoek naar de stand van zaken met betrekking tot personeelsbeleid in Nederlandse organisaties. Het doel van het onderzoek was zicht te krijgen op het personeelsbeleid van organisaties (en de diverse managementvelden die daarbinnen te onderscheiden zijn), de wijze waarop dit beleid in bedrijven gestalte krijgt, de in- en externe factoren dit beleid beïnvloeden en de bedoelde en onbedoelde effecten daarvan op de korte en lange termijn zijn.

### 4.1 Opzet van het onderzoek

Voor het onderzoek zijn in het voorjaar van 1999 ruim 5000 bedrijven en organisaties benaderd voor een persoonlijk interview van circa 40 minuten aan de hand van een gestructureerde vragenlijst. Bij het trekken van de steekproef is rekening gehouden met de grootte en de sector van de organisaties. Er zijn 11 bedrijfssectoren onderscheiden en vier grootteklassen (zie tabel 4.1).

*Tabel 4.1 Onderverdeling naar sector en naar grootte klasse*

| <b>Onderscheiden sectoren</b>                       | <b>Onderscheiden grootteklassen</b> |
|---|-------------------------------------|
| 1. Industrie  | 10-19 werknemers                    |
| 2. Bouw   | 20-49 werknemers                    |
| 3. Groothandel                                      | 50-99 werknemers                    |
| 4. Detailhandel / Autobranche                       | 100 of meer werknemers              |
| 5. Horeca   |                                     |
| 6. Transport  |                                     |
| 7. Zakelijke dienstverlening/<br>Bank/Verzekeringen |                                     |
| 8. Overheid   |                                     |
| 9. Gezondheidszorg                                  |                                     |
| 10. Onderwijs                                       |                                     |
| 11. Stichtingen en verenigingen                     |                                     |

Bij de grootte is een ondergrens gehanteerd van 10 werknemers. De reden hiervoor is dat bij kleinere bedrijven in het algemeen geen systematisch personeelsbeleid wordt gevoerd. Het beleid in die bedrijven is tamelijk pragmatisch en de aandacht die aan personeelsvraagstukken wordt besteed is afhankelijk van de directe noodzaak (Meijers & Evers, 2000).

Uiteindelijk hebben 1013 organisaties aan het onderzoek deelgenomen (zie tabel 4.2). In deze organisaties is gesproken met de persoon die verantwoordelijk is voor het personeelsbeleid, te weten de directeur, de bedrijfsleider, of iemand van de personeelsafdeling. Uitgaande van een oorspronkelijke steekproef van ruim 5000 organisaties komt het responspercentage op circa 20%. Dit is niet hoog, maar helaas niet ongebruikelijk voor dit type onderzoek.

*Tabel 4.2 Respons naar sector en grootteklasse*

|                          | 10-19 | 20-49 | 50-99 | 100+ | Totaal<br>aantal | Totaal<br>Perc. | Totaal<br>landelijk<br>Perc. |
|--------------------------|-------|-------|-------|------|------------------|-----------------|------------------------------|
| Industrie                | 26    | 31    | 26    | 52   | 135              | 13%             | 14%                          |
| Bouw                     | 18    | 29    | 17    | 34   | 98               | 10%             | 11%                          |
| Groothandel              | 24    | 19    | 22    | 25   | 90               | 9%              | 12%                          |
| Detailhandel             | 20    | 23    | 13    | 17   | 73               | 7%              | 13%                          |
| Horeca                   | 10    | 11    | 6     | 5    | 32               | 3%              | 4%                           |
| Transport                | 10    | 12    | 19    | 25   | 66               | 7%              | 7%                           |
| Zakelijke dienst         | 32    | 50    | 27    | 49   | 158              | 16%             | 20%                          |
| Overheid                 | 7     | 14    | 19    | 88   | 128              | 13%             | 4%                           |
| Gezondheidszorg          | 3     | 9     | 9     | 52   | 73               | 7%              | 2%                           |
| Onderwijs                | 22    | 30    | 13    | 36   | 101              | 10%             | 9%                           |
| Stichtingen/verenigingen | 10    | 26    | 7     | 16   | 59               | 6%              | 4%                           |
| Totaal aantal            | 182   | 254   | 178   | 399  | 1013             |                 |                              |
| Totaal percentage        | 18%   | 25%   | 18%   | 40%  |                  | 100%            |                              |
| Totaal landelijk perc.   | 38%   | 34%   | 14%   | 14%  |                  |                 | 100%                         |

Uit de verdeling van de respons blijkt dat er verhoudingsgewijs meer overheids- en gezondheidszorginstellingen in het onderzoek zijn opge-

nomen dan in de landelijke populatie en minder bedrijven uit de groot- en detailhandel en de zakelijke dienstverlening. Ook komen er verhoudingsgewijs meer grotere organisaties in het onderzoek voor. Deze 'afwijkingen' in de onderzoeksgroep zijn rechtgetrokken door een herweging, waarbij de gegevens van de bedrijven die zijn ondervertegenwoordigd in de onderzoeksgroep zwaarder wegen dan die van de organisaties die in de onderzoeksgroep zijn oververtegenwoordigd. Deze herweging vindt plaats op het celniveau van tabel 4.2, dat wil zeggen de combinatie van sector en grootteklasse.

Bij de opzet van de vragenlijst is uitgegaan van het in hoofdstuk 2 ontwikkelde model (zie figuur 2.9). Op basis van dit model is gezocht naar bestaande vragenlijsten op dit gebied (Verburg, 1998; Scheurer & Krancher, 1992) en zijn waar nodig nieuwe en aanvullende vragen opgesteld. De vragenlijst bestaat uit verschillende delen. Het eerste deel bevat vragen over de organisatie als geheel, de omgeving van de organisatie, de personeelssamenstelling en de doelstellingen van de organisatie. Deze vragen betreffen naast de vragen over de personeelsfilosofie de determinanten en effecten van personeelsmanagement. Daarna komen de verschillende managementvelden van personeelsmanagement aan de orde. Het grootste gedeelte van de vragen is gesloten. Wanneer naar de elementen van het model gekeken wordt blijkt dat in de vragenlijst vooral wordt ingegaan op de determinanten en het personeelsmanagement zelf. De effecten zijn grotendeels beperkt tot de organisatie- en financiële uitkomsten. Wel is gevraagd naar het ziekteverzuim en het verloop. Andere werknemersuitkomsten komen niet aan bod, aangezien deze alleen achterhaald kunnen worden door de werknemers zelf te bevragen. Dit is in het onderhavige onderzoek niet gedaan.

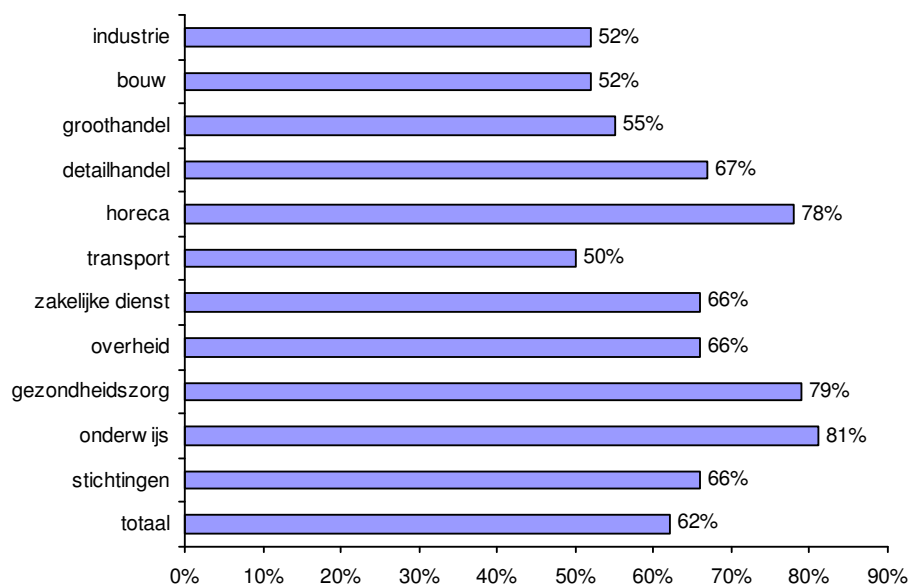
## **4.2 Personeelsmanagement in zeven managementvelden**

In deze paragraaf wordt een overzicht gegeven van het personeelsbeleid in organisaties verdeeld over zeven managementvelden. Achtereenvolgend worden behandeld: personeelsplanning, werving en selectie, arbeidsvoorwaarden, begeleiding en beoordeling, opleidingen, inzetbaarheid en arbo- en verzuimbeleid. Steeds zal eerst worden aangegeven in welke mate er bij de ondervraagde organisaties sprake is van richtlijnen op het betreffende terrein. Vervolgens wordt het beleid nader in beeld gebracht. Tenslotte wordt aandacht besteed aan veranderingen in het beleid en de aspecten die hierop van invloed zijn.

### **4.2.1 Personeelsplanning**

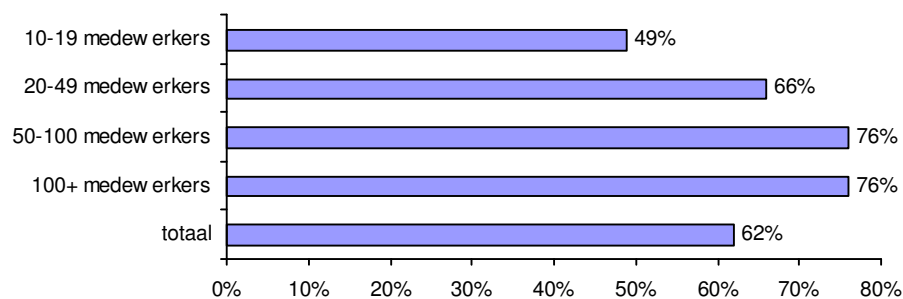
Het eerste managementveld betreft de personeelsplanning. Hierbij willen wij vaststellen of de organisatie bewust bezig is met het aantrekken en afstoten van personeel. Het blijkt dat 62% van de organisaties regelmatig de personeelbehoefte in kaart brengt (zie figuur 4.1). In de horeca, de gezondheidszorg en in het onderwijs gebeurt dit vaker dan in de andere sectoren (78%, 79% en 81%). In de transportsector wordt de personeelsbehoefte gemiddeld minder vaak in kaart gebracht (50%).

*Figuur 4.1: Overzicht van de mate waarin de organisaties regelmatig de personeelsbehoefte in beeld brengen naar sector.*



Als het onderscheid wordt teruggebracht naar markt en overheid, dan is te zien dat instellingen in de overheidssector vaker de personeelsbehoefte in kaart brengen (75%) dan in de marktsector (59%).

*Figuur 4.2: Overzicht van de mate waarin de organisaties regelmatig de personeelsbehoefte in beeld brengen naar organisatiegrootte.*



Naarmate de organisatie groter wordt ook vaker de personeelsbehoefte in kaart gebracht. Bij organisaties met 10 –19 medewerkers geldt dit voor net iets minder dan de helft van de ondervraagden (49%). Dit percentage loopt op tot 76% bij organisaties van 50-100 en meer dan 100 medewerkers .

Van de onderzochte organisaties verwacht 55% dat de personeelsbehoefte in de komende twee jaar toe zal nemen. Bijna 40% verwacht dat de behoefte gelijk blijft en slechts 6% verwacht een afname in de personeelsbehoefte.

De meeste organisaties die de komende twee jaar meer personeel nodig denken te hebben, blijken een toename van het aantal klanten en/of een verhoogde omzet te verwachten (zie tabel 4.3).

*Tabel 4.3 Genoemde redenen voor een verwachting van een groei in de personeelsbehoefte<sup>1</sup>*

| <b>Reden</b>  | <b>Percentage</b> |
|---|-------------------|
| Veranderingen in het aantal klanten/afnemers              | 48%               |
| Groei bedrijf/omzet/werkdruk                              | 17%               |
| Veranderingen in interne organisatiestructuur             | 14%               |
| Veranderingen in het soort klanten/afnemers               | 13%               |
| Verloop van het personeel                                 | 12%               |
| Veranderingen in de concurrentiepositie                   | 11%               |
| Veranderingen in de vorm van de organisatie               | 8%                |
| Veranderingen in de aard van het primair proces           | 7%                |
| Krapte op de arbeidsmarkt/moeilijk aan personeel te komen | 1%                |

<sup>1</sup> Percentages gebaseerd op organisaties die een toename verwachten (55% van de organisaties). NB: Organisaties mochten meerdere redenen noemen.

Ruim de helft van de organisaties (56%) verwacht dat de kwaliteitseisen die aan het uitvoerend personeel gesteld worden, zoals opleiding en ervaring, de komende twee jaar zullen toenemen. Slechts 2% van de organisaties verwacht een afname van deze eisen. De overige organisaties (42%) verwacht geen veranderingen op dit gebied. De redenen voor een veronderstelde toename van de kwaliteitseisen staan in tabel 4.4.

*Tabel 4.4* Genoemde redenen voor een verwachting van hogere kwaliteitseisen<sup>1</sup>

| <b>Reden</b>                                    | <b>Percentage</b> |
|---|-------------------|
| Veranderingen in het soort klanten/afnemers     | 36%               |
| Veranderingen in de concurrentiepositie         | 27%               |
| Veranderingen in de aard van het primair proces | 20%               |
| Veranderingen in interne organisatiestructuur   | 17%               |
| Veranderingen in het aantal klanten/afnemers    | 9%                |
| Veranderingen in de vorm van de organisatie     | 8%                |
| Wet- en regelgeving                             | 5%                |
| Meer automatisering                             | 2%                |
| Verloop van het personeel                       | 2%                |
| Maatschappij wordt veeleisender                 | 2%                |
| Iso-certificering                               | 1%                |

<sup>1</sup> Percentages gebaseerd op organisaties die hogere eisen verwachten (58% van de organisaties). Er konden meerdere redenen opgegeven worden.

Uit de tabel blijkt dat zowel in – als externe factoren een rol spelen in de hogere eisen die naar verwachting aan het uitvoerend personeel gesteld zullen worden. De externe factoren (veranderingen in het soort klanten/afnemers en veranderingen in de concurrentiepositie), worden wel vaker als reden genoemd zijn dan de interne factoren (veranderingen in de aard van het primair proces en veranderingen in de interne organisatiestructuur).

Bij de organisaties die hogere kwaliteitseisen in de nabije toekomst verwachten, is ook gevraagd of de huidige medewerkers aan deze hogere eisen kunnen voldoen. Circa twee op drie organisaties (62%) verwacht dat het merendeel van de werknemers aan deze eisen kan voldoen. Eén op drie organisaties verwacht dat minstens een deel van de werknemers daar niet aan kan voldoen en 4% van de organisaties verwacht zelfs dat het merendeel van de medewerkers op dit punt niet mee zal kunnen komen. Men verwacht zulke moeilijkheden vooral bij oudere - (58%) en laagopgeleide werknemers (56%). Het niet mee kunnen van oudere medewerkers speelt vooral bij overheidsorganisaties en bij stichtingen en verenigingen. Problematische situaties met laagopgelei-



de medewerkers worden met name verwacht in de detailhandel en op-nieuw overheidsorganisaties en stichtingen en verenigingen.

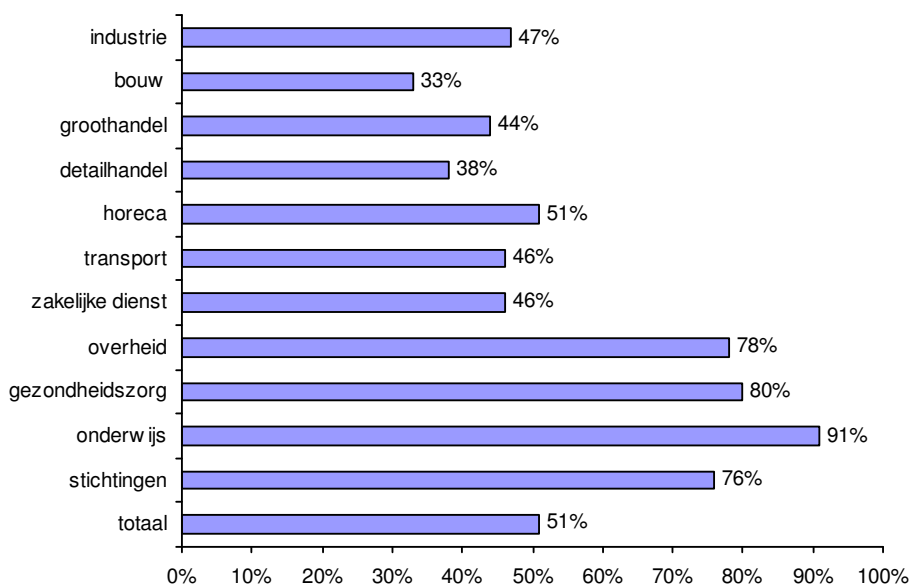
### Conclusies personeelsplanning:

Het merendeel van de organisaties (62%) brengt regelmatig de personeelsbehoefte in kaart. Organisaties in de overheidssector (75%) doen dit meer dan in de marktsector (59%). Meer dan de helft van de organisaties (54%) verwacht in de nabije toekomst een toename van de personeelsbehoefte. Een ongeveer even grote groep (52%) verwacht dat in de komende twee jaar de kwaliteitseisen die aan het personeel gesteld worden zullen toenemen. Bij iets meer dan eenderde van deze organisaties (37%) zal een deel van de medewerkers niet aan deze hogere eisen kunnen voldoen. Het gaat hierbij vooral om ouderen en laagopgeleide werknemers.

#### 4.2.2 Werving en selectie

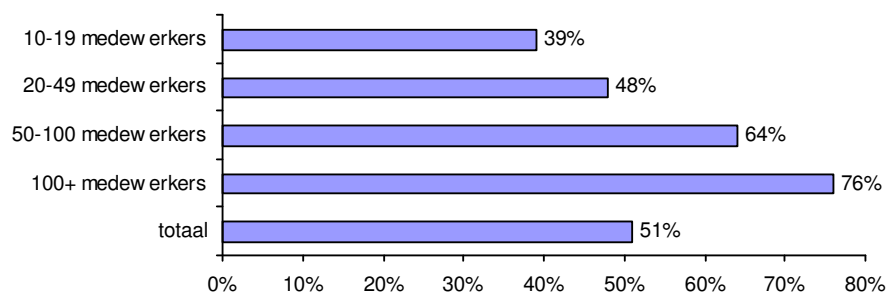
De werving en selectie van personeel is het tweede managementveld dat in dit hoofdstuk besproken wordt (zie figuur 4.3 en 4.4).

*Figuur 4.3: Overzicht van de mate waarin de organisaties richtlijnen hebben geformuleerd voor de werving en selectie van personeel naar sector.*



Iets meer dan de helft van de organisaties (51%) heeft een werving en selectiebeleid, dat wil zeggen dat men richtlijnen heeft geformuleerd voor de werving en selectie van personeel. Vooral bij de overheid (78%), de stichtingen en verenigingen (76%), de gezondheidszorg (80%) en het onderwijs (91%) zijn vaak dergelijke richtlijnen vastgelegd. In de marktsector komt dit veel minder voor en met name in de bouw (33%) en in de detailhandel (38%). Alle marktorganisaties tezamen komen op 43% en alle overheidsorganisaties op 84%.

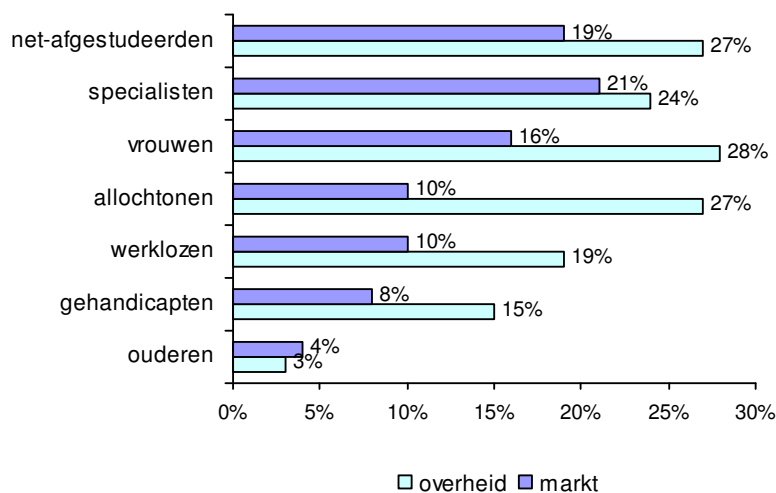
*Figuur 4.4 Overzicht van de mate waarin de organisaties richtlijnen hebben geformuleerd voor werving en selectie naar organisatiegrootte.*



Er is sprake van een duidelijke toename van richtlijnen met betrekking tot werving en selectie met de omvang van de organisatie. Bedrijven met meer dan 100 medewerkers hebben bijna twee keer zo vaak richtlijnen vastgelegd voor werving en selectie dan organisaties met 10-19 medewerkers.

Circa zes op de tien organisaties (59%) doet extra inspanningen voor de werving van bepaalde doelgroepen (zie figuur 4.5). Er zijn een aantal mogelijke doelgroepen aan de respondenten voorgelegd. Het meest genoemd zijn netafgestudeerden en specialisten (beide groepen 21%). Daarna volgen vrouwen (18%), allochtonen (13%) en langdurig werklozen (12%). Arbeidsgehandicapten (9%) en ouderen (4%) zijn het minst genoemd.

*Figuur 4.5 Doelgroepen bij werving en selectie in de markt- en overheidssector*

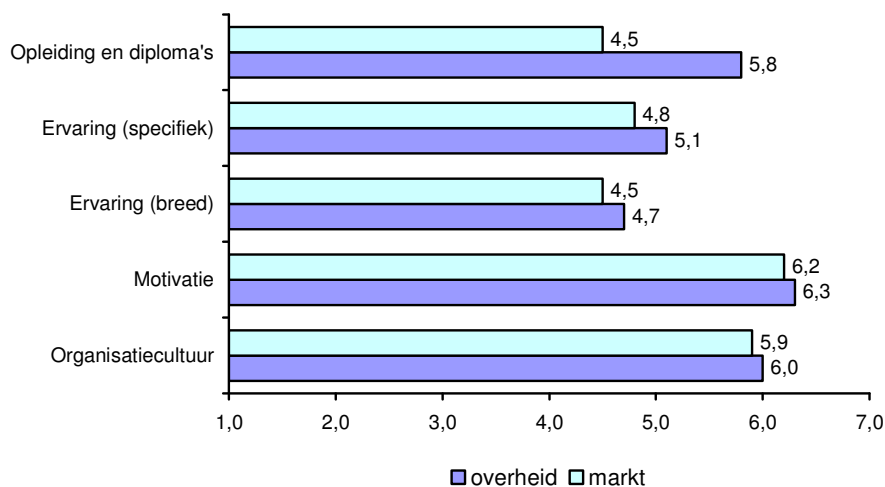


In figuur 4.5 is te zien dat de overheidssector meer aan doelgroepenbeleid bij werving en selectie doet. Dat geldt voor zes van de zeven groepen. Alleen lijken organisaties in de marktsector zich meer bezig te houden met de werving van ouderen. Dit verschil is echter heel klein.

De motivatie van de werknemer is het belangrijkste criterium voor de organisaties bij het aantrekken van nieuwe medewerkers (zie figuur 4.6). Op een zeven-puntsschaal – waarbij (1) staat voor enig belang en (7) voor doorslaggevend belang – ligt de gemiddelde score op dit aspect op 6.2 (zie figuur 4.6). Daarna volgt de organisatiecultuur (gemiddeld 5.9) en op enig afstand daarvan opleiding (gemiddeld 4.7) en specifieke (gemiddeld 4.8) en brede ervaring (gemiddeld 4.6).

In de overheidssector blijkt men opleiding en diploma's belangrijker te vinden dan in de marktsector (gemiddeld 5.8 versus 4.5). Op de overige aspecten zijn de verschillen tussen overheid en markt gering.

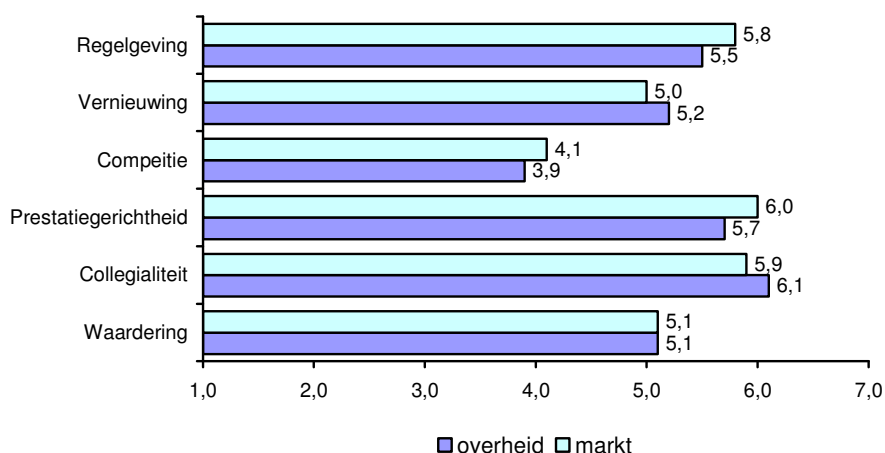
*Figuur 4.6 Mate waarin bepaalde aspecten door de organisaties van belang worden geacht bij de werving en selectie van medewerkers in de markt- en overheidssector.*



De meest wenselijke gedragskenmerken van nieuwe medewerkers zijn prestatiegerichtheid en collegialiteit (zie figuur 4.7). Beide aspecten scoren gemiddeld 5.9 op een zeven-puntsschaal, waarbij (1) staat voor niet gewenst en (7) voor zeer wenselijk. Ook orde en netheid (regelgeving) scoort met een gemiddelde van 5.7 hoog. Competitiegedrag wordt als gedragskenmerk duidelijk minder op prijs gesteld (gemiddeld 4.1). Gedragskenmerken als vernieuwing en waardering liggen in wenselijkheid hier tussen in (beide gemiddeld 5.1).

Tussen de overheids- en marktsector blijken slechts geringe verschillen te bestaan ten aanzien van de wenselijkheid van de genoemde gedragskenmerken.

*Figuur 4.7 Mate waarin gedragsaspecten door de organisaties van belang worden geacht bij de werving en selectie van medewerkers in de markt- en overheidssector.*



Bij eenderde van de ondervraagden (32%) is het wervings- en selectiebeleid de afgelopen twee jaar veranderd. Deze verandering heeft in de meeste gevallen betrekking op een verandering in de wervingsmethoden of –kanalen (34%), een verandering van de selectiecriteria (32%) en een wervingsbeleid meer gericht op doelgroepen (22%). De belangrijkste redenen om het wervings- en selectiebeleid te veranderen zijn krapte op de arbeidsmarkt (41%) en verandering in de kwaliteitseisen aan de organisatie (23%).

### **Conclusies werving en selectie:**

De helft van de organisaties heeft een werving- en selectiebeleid. De meerderheid van de organisaties richt zich bij de werving van nieuwe medewerkers op speciale doelgroepen. In de meeste gevallen gaat het dan om net-afgestudeerden en specialisten, de sterkere groepen op de arbeidsmarkt. Organisaties in de overheidssector richten zich meer op speciale groepen dan organisaties in de marktsector.

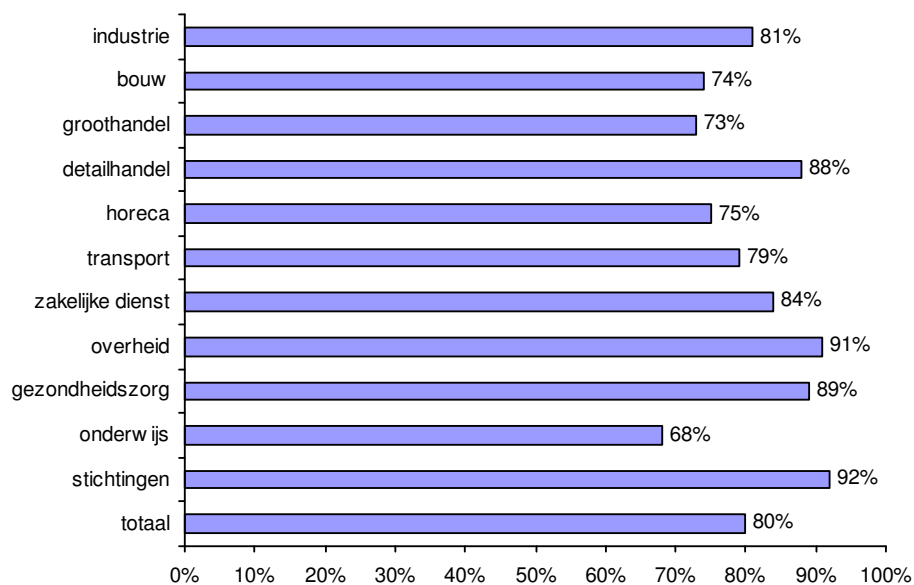
Bij de selectie van nieuwe medewerkers vindt men vooral motivatie van belang. Ook wordt het van belang geacht dat de nieuwe medewerker past in de organisatiecultuur. Deze zaken worden momenteel belangrijker gevonden dan de meer traditionele aspecten als opleiding en ervaring. Prestatiegerichtheid, groepsgerichtheid en orde en netheid

zijn wenselijke gedragingen van nieuwe medewerkers. Streberigheid wordt door potentiële werkgevers beduidend minder op prijs gesteld. Eenderde van de organisaties heeft in de afgelopen twee jaar het werving- en selectiebeleid veranderd. In de meeste gevallen ging het om veranderingen in wervingskanalen en selectiemethoden. De krapte op de arbeidsmarkt vormt de belangrijkste reden voor deze verandering.

### 4.2.3 Arbeidsvoorwaarden

Het derde managementveld wordt gevormd door de (primaire en secundaire) arbeidsvoorwaarden. Het merendeel van de organisaties (80%) heeft richtlijnen ten aanzien van beloning en arbeidsvoorwaarden opgesteld (zie figuur 4.8 en 4.9).

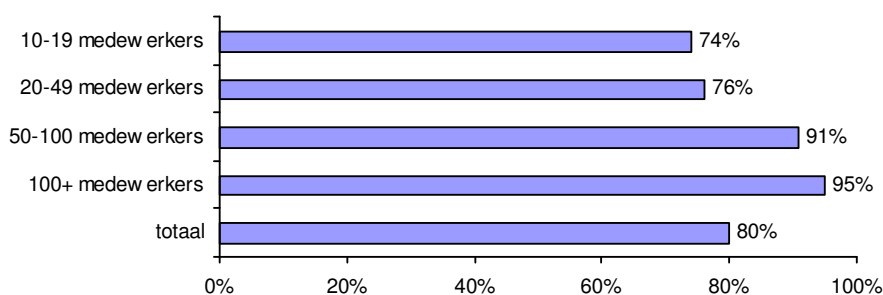
*Figuur 4.8: Overzicht van de mate waarin de organisaties richtlijnen hebben geformuleerd ten aanzien van beloning en arbeidsvoorwaarden naar sector.*



Dergelijke richtlijnen komen meer voor bij de overheidsorganisaties (91%) en bij stichtingen en verenigingen (92%) en minder in het onderwijs (68%). Dit zou te maken kunnen hebben met het feit dat onderwijsinstellingen weinig invloed hebben op de arbeidsvoorwaarden.

Ook in de detailhandel (88%) komen dergelijke richtlijnen verhoudingsgewijs veel voor. In de bouw (74%), groothandel (73%) en de horeca (75%) liggen deze percentages weer wat lager. Markt en overheid verschillen nauwelijks ten aanzien van het voorkomen van richtlijnen voor beloning en arbeidsvoorwaarden (80% versus 79%).

*Figuur 4.9* Overzicht van de mate waarin de organisaties richtlijnen hebben geformuleerd ten aanzien van beloning en arbeidsvoorwaarden naar organisatiegrootte.



Er is een duidelijke relatie tussen de omvang van de organisatie en de mate waarin men richtlijnen heeft opgesteld ten aanzien van beloning en arbeidsvoorwaarden. Naar mate de organisatie groter is komen dergelijke richtlijnen ook vaker voor.

Wat betreft werktijden blijkt het bij 83% van de organisaties mogelijk om *in deeltijd te werken*. Minder mogelijkheden voor het werken in deeltijd zijn er in de industrie (72%) en in de bouw (57%).

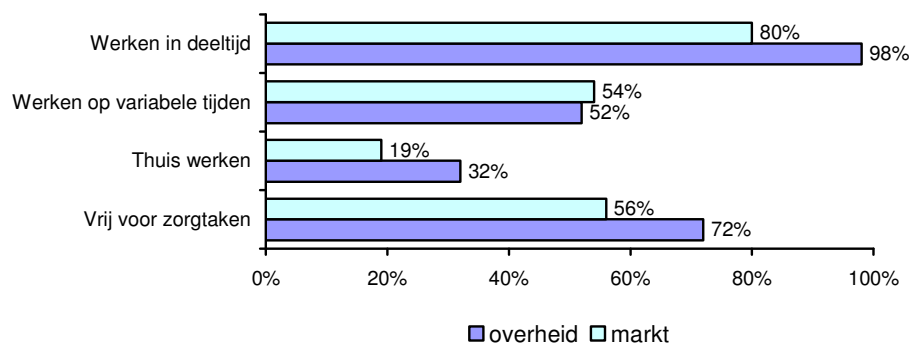
Op *variabele tijden werken* is in 53% van de organisatie mogelijk. Dit kan het meest bij overheidsorganisaties (83%), in de horeca (87%), en in de gezondheidszorg (69%). De resultaten zijn voor de gezondheidszorg en de horeca niet verrassend, omdat onregelmatige werktijden daar eerder regel dan uitzondering zijn. Zo is het ook logisch dat het in het onderwijs (31%) minder goed mogelijk is om op variabele tijden te werken. Het onderwijs kent immers een vrij strak tijdschema. Ten slotte is het in de bouw slechts bij 35% van de bedrijven mogelijk om op variabele tijden te werken.

Bij één op de vijf organisaties (21%) is het mogelijk om *thuis te werken*. Hiervoor zijn zoals viel te verwachten minder mogelijkheden in de industrie (13%), de bouw (8%), de detailhandel (2%), en de horeca (3%). In de zakelijke dienstverlening (38%), bij overheidsorganisaties (31%), en bij stichtingen en verenigingen (44%) zijn hiervoor juist meer mogelijkheden.

Ten slotte de mogelijkheid om *vrij te krijgen voor zorgtaken*: deze mogelijkheid is bij 59% van de organisaties aanwezig. In de transportsector (43%) zijn hiervoor minder mogelijkheden en bij overheidsorganisaties (92%), in de gezondheidszorg (92%) en bij stichtingen en verenigingen (63%) juist meer

Als we de markt en de overheidssector op de genoemde aspecten met elkaar vergelijken (zie figuur 4.10), blijkt dat in de overheidssector meer mogelijkheden zijn om in deeltijd en thuis te werken en om vrij te nemen voor zorgtaken. De mogelijkheid om op variabele tijden te werken is in beide sectoren ongeveer gelijk.

*Figuur 4.10 Mate waarin aangepaste werktijden mogelijk zijn in de markt- en overheidssector.*



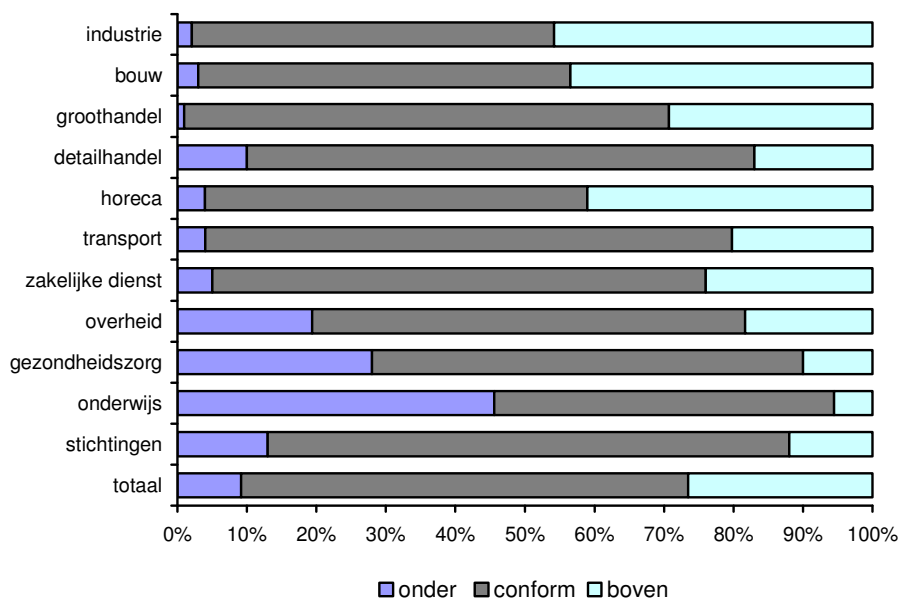
Het tweede onderdeel bij dit onderwerp gaat over het beloningsbeleid. Van de organisaties typeert 9% het eigen beleid als onder de markt, 63% typeert het beloningsbeleid als marktconform en 26% als boven de markt. Onder de markt betekent dat men minder betaald dan vergelijkbare bedrijven of organisaties en boven de markt dat de lonen hoger



liggen dan voor dit werk gebruikelijk is. Een overzicht van dit beleid naar sector is weergegeven in figuur 4.11.

Met name in het onderwijs (46%) en in de gezondheidszorg (28%) is men relatief vaak van mening dat de lonen onder de markt liggen. Dit past goed in de discussies die momenteel gaande zijn over de geringe attractiviteit van deze sectoren op de arbeidsmarkt. Ook overheidsinstellingen (19%) melden verhoudingsgewijs vaak onder de markt te belonen. Betalingen boven de markt komen relatief veel voor in de industrie (45%), de bouw (43%) en de horeca (41%). Wanneer het onderscheid van de sectoren teruggebracht wordt naar markt en overheid, blijkt dat de marktsector veel vaker boven de markt (30% versus 11%) en de overheidssector veel vaker onder de markt beloont (31% versus 4%).

*Figuur 4.11: Overzicht van de mate waarin het beloningsbeleid onder, conform of boven de markt ligt naar sector.*



Aan de organisaties die hebben aangegeven niet marktconform te belonen is naar de reden daarvoor gevraagd. De belangrijkste reden voor lagere beloningen zijn het overheidsbeleid (34%) en de CAO-

bepalingen (9%). De meest genoemde reden voor hogere beloningen is dat het gebruikt wordt om personeel aan de organisatie te binden (36%), dat het moeilijk is om personeel te vinden (28%) en dat er naar prestatie beloond wordt (16%).

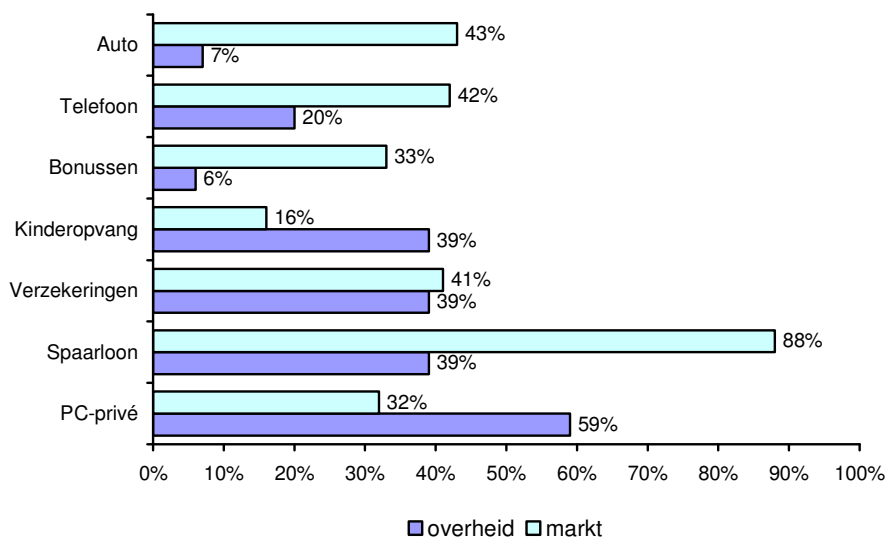
Opvallend is dat organisaties met lagere beloningen dit vooral toeschrijven aan van 'bovenaf' opgelegde bepalingen, terwijl organisaties die boven de markt belonen dit toeschrijven aan de omstandigheden in en rondom de organisatie.

Bij de meerderheid van de organisaties is het salaris volledig vast (70%). Een grotendeels of volledig variabel salaris komt nauwelijks voor (2%). Bij 28% is het salaris grotendeels vast en deels variabel. In de overheidssector ligt het salaris vaker volledig vast (85%) dan in de marktsector (66%).

Wat betreft de secundaire arbeidsvoorwaarden blijkt het aanbieden van een spaarloon- of premiespaarregeling (89%) het meest voor te komen. Daarna volgen het aanbieden van verzekeringen (40%), een telefoon (39%), een personal computer (38%) en een auto van de zaak (36%). Bonussen (27%) en kinderopvang (20%) komen minder vaak voor.

In het aanbieden van deze 'employee benefits' zijn aanzienlijke verschillen tussen de markt- en de overheidssector (zie figuur 4.12).

*Figuur 4.12 Vergelijking van secundaire arbeidsvoorwaarden in de markt- en overheidssector.*



In de marktsector worden, veel meer dan in de overheidssector, auto's van de zaak, een telefoon, bonussen en spaarloonregelingen aangeboden. In de overheidssector wordt daarentegen vaker gebruik gemaakt van kinderopvang en PC-privé als extra's voor het personeel. Wat betreft het aanbieden van verzekeringen is er nauwelijks verschil tussen de twee groepen. Wat opvalt, is dat de secundaire arbeidsvoorwaarden in de marktsector meer financieel van aard zijn.

Eenderde van de organisaties (31%) geeft aan dat er de laatste twee jaar iets veranderd is in dit beleid. De drie meest genoemde veranderingen zijn: het aanbieden van betere secundaire arbeidsvoorwaarden (50%), het betalen van hogere salarissen (41%) en het invoeren van meer flexibele/variabele beloningen (17%). De redenen voor deze veranderingen liggen met name in CAO-afspraken (37%), de krapte op de arbeidsmarkt (28%) en hogere eisen van werknemers (17%).

### **Conclusie arbeidsvoorwaarden**

Van de ondervraagde organisaties heeft 80% richtlijnen opgesteld voor de beloning en arbeidsvoorwaarden. Meer dan de helft van de organisaties beoordeelt het eigen beloningsbeleid als marktconform. In de overheidssector wordt, vaker dan in de marktsector aangegeven dat het be-

loningsbeleid onder de markt ligt, dat wil zeggen dat men minder betaald dan vergelijkbare bedrijven of organisaties. Dit heeft vooral te maken met het overheidsbeleid. In de marktsector wordt door eenderde van de organisaties aangegeven dat het beloningsbeleid boven de markt ligt, dat wil zeggen hoger ligt dan gebruikelijk is voor dit werk. Dit wordt vooral gedaan om personeel aan de organisatie te binden. De opbouw van het salaris ligt bij de meerderheid van de organisaties volledig vast. Gedeeltelijk variabele beloningen komen wat meer voor in de marktsector. Wat betreft de primaire arbeidsvoorwaarden kan dus geconcludeerd worden dat het beloningsbeleid van de Nederlandse organisaties grotendeels de markt volgt. Meer prestatie afhankelijke beloningsvormen komen vooral voor in de marktsector.

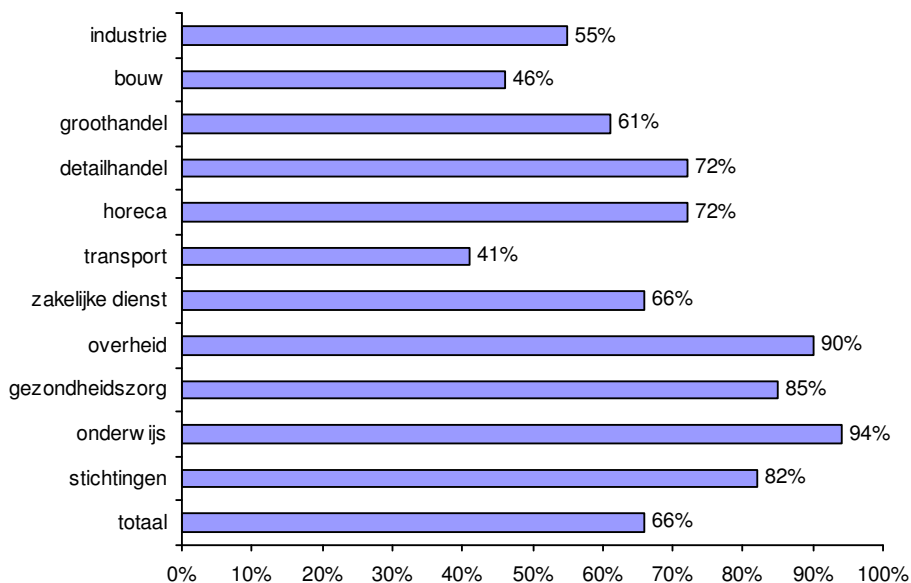
Bij de secundaire arbeidsvoorwaarden is ingegaan op werktijden en 'employee benefits'. Werken in deeltijd is bij meer dan 80% van de organisaties mogelijk en dan vooral in de overheidsorganisaties. Hetzelfde geldt voor het vrij nemen voor zorgtaken thuis. Met variabele werktijden werken, is bij 53% mogelijk of zelfs noodzakelijk en lijkt voor een groot deel samen te hangen met het type werk. Thuiswerken is bij ongeveer een vijfde van de organisaties mogelijk. Het aanbieden van 'employee benefits' komt redelijk veel voor. De mogelijkheid om verzekeringen af te sluiten via de werkgever komt in de markt- en overheidssector ongeveer evenveel voor. In de marktsector biedt men vaker een auto van de zaak, telefoon, bonussen en spaarloonregelingen aan, terwijl in de overheidssector de kinderopvang en de aanschaf van een pc voor privé-gebruik vaker worden vergoed. Het lijkt er dus op dat organisaties in de marktsector zich meer richten op financiële of materiele extra's, terwijl in overheidsorganisaties de extra's zich meer richten op de combinatie tussen werk- en privé-leven.

Veranderingen in de afgelopen jaren rondom het beloningsbeleid lijken vooral verbeteringen voor werknemers te brengen (betere secundaire arbeidsvoorwaarden en hogere salarissen) en worden vooral veroorzaakt door CAO-afspraken en de krapte op de arbeidsmarkt.

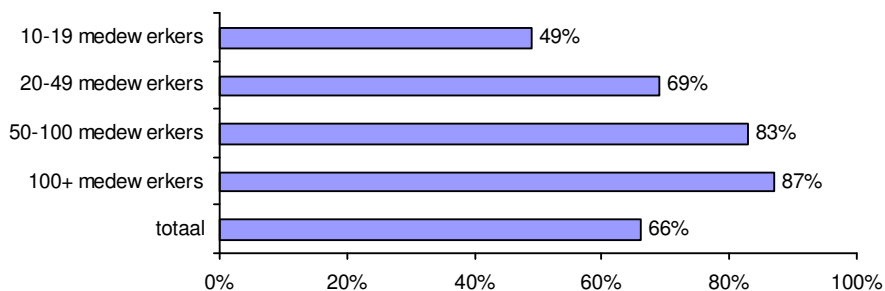
#### **4.2.4 Begeleiding en beoordeling**

Twee op de drie organisaties (66%) hebben richtlijnen geformuleerd op het gebied van begeleiding en beoordeling (zie figuur 4.13 en 4.14).

*Figuur 4.13: Overzicht van de mate waarin de organisaties richtlijnen hebben geformuleerd met betrekking tot begeleiding en beoordeling naar sector.*



*Figuur 4.14 Overzicht van de mate waarin de organisaties richtlijnen hebben geformuleerd voor begeleiding en beoordeling naar organisatiegrootte.*



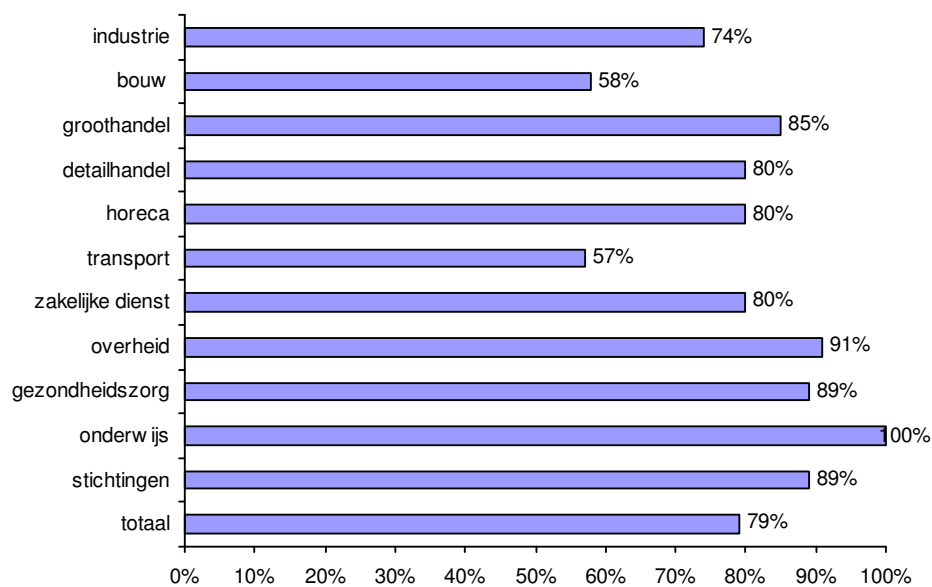
Overheidsorganisaties (90%), gezondheidszorginstellingen (85%), onderwijsinstellingen (94%) en stichtingen en verenigingen (82%) hebben vaker richtlijnen voor begeleiding en beoordeling dan andere sectoren.

Vooral in de industrie (55%), de bouw (46%) en de transportsector (41%) komen dit soort richtlijnen relatief weinig voor. Als de marktsector en de overheidssector met elkaar vergeleken worden, blijkt dat 60% van de organisaties in de marktsector en 90% van de organisaties in de overheidssector richtlijnen heeft op het gebied van begeleiding en beoordeling.

Ook ten aanzien van de richtlijnen met betrekking tot begeleiding en beoordeling is sprake van een toename van dit beleid met de omvang van de organisatie. Kleinere organisaties hebben minder vaak richtlijnen dan grotere organisaties. De verhouding in dit beleid tussen de kleinste (10 tot 19 medewerkers) en de grootste (meer dan 100 medewerkers) organisaties ligt bijna 1:2 (49% versus 87%).

Naast richtlijnen met betrekking tot begeleiding en beoordeling is ook gevraagd naar het al dan niet voeren van een (jaarlijks) functioneringsgesprek (zie figuur 4.15).

*Figuur 4.15: Overzicht van de mate waarin de organisaties( jaarlijks) een functioneringsgesprek voeren met hun medewerkers naar sector.*



Bij 79% van de ondervraagde organisaties worden jaarlijks functioneringsgesprekken gehouden. Hier komt bijna hetzelfde verschil tussen sectoren naar voren als bij de richtlijnen op het gebied van begeleiding en beoordeling. Bij de overheidsorganisaties (91%), de gezondheidszorginstellingen (89%), de onderwijsinstellingen (100%!) en bij stichtingen en verenigingen (89%) worden vaker functioneringsgesprekken gehouden dan in andere sectoren. In de bouw (58%) en de transportsector (57%) gebeurt dit juist minder vaak. Van de organisaties in de marktsector houdt 75% functioneringsgesprekken tegenover 95% van de instellingen in de overheidssector.

In tabel 4.5 is weergegeven welke onderwerpen in de functioneringsgesprekken aan de orde komen. Deze lijst met onderwerpen is aan de respondenten voorgelegd.

*Tabel 4.5. Overzicht van onderwerpen van een functioneringsgesprek.*

| <b>Maatregel</b>   | <b>Percentage</b> |
|--|-------------------|
| Houdt functioneringsgesprekken   | 79%               |
| In functioneringsgesprek komen aan de orde:                                |                   |
| • Dagelijks functioneren   | 96%               |
| • Relatie met collega's  | 93%               |
| • Tevredenheid met het werk  | 93%               |
| • Samenwerking   | 88%               |
| • Afspraken met betrekking tot ontwikkeling en opleiding van de medewerker | 87%               |
| • Relatie met leidinggevende   | 84%               |
| • Resultaat (van de medewerker)  | 81%               |
| • Tevredenheid met de organisatie  | 80%               |
| • De beoordeling van de medewerker   | 80%               |
| • Ziekteverzuim  | 63%               |

Geconstateerd kan worden dat meeste onderwerpen min of meer standaard worden meegenomen in de gesprekken. Een uitzondering hierop vormt het ziekteverzuim dat 'slechts' bij twee op de drie organisaties aan de orde komt in een functionerings- of beoordelingsgesprek. Ook wanneer onderscheid wordt gemaakt tussen de markt- en de overheids-

sector blijken slechts geringe verschillen. Drie onderwerpen worden meer besproken in de overheidssector, te weten: de ontwikkeling van de medewerker (96% versus 84%), de samenwerking (95% versus 86%) en de relatie met de leidinggevende ((97% versus 80%). In de marktsector maakt de beoordeling van de medewerker (86% versus 61%) vaker deel uit van het functioneringsgesprek. Organisaties in de overheidssector lijken in deze gesprekken dus wat meer gericht op de relationele - en de ontwikkelingskant van de medewerker dan organisaties in de marktsector. De laatste organisaties leggen meer nadruk op het beoordelende aspect.

In tabel 4.6 wordt aangegeven waarop de beoordeling van medewerkers gebaseerd wordt.

*Tabel 4.6. Overzicht van factoren waarop de beoordeling van medewerkers gebaseerd wordt*

| <b>Beoordeling wordt gebaseerd op:</b>          | <b>Percentage</b> |
|---|-------------------|
| Het totale functioneren                         | 83%               |
| De motivatie van de medewerker                  | 61%               |
| Het functioneren in team, groep of afdeling     | 61%               |
| Prestaties van team, groep of afdeling          | 28%               |
| De aanwezigheid                                 | 25%               |
| Het behalen van vooraf gestelde productiedoelen | 23%               |

Geconstateerd kan worden dat de beoordeling met name gebaseerd wordt op het totale functioneren, de motivatie en het functioneren in het team, de groep of de afdeling. Beoordeling op basis van prestaties en aanwezigheid komt minder voor. Ook ten aanzien van deze basis van de beoordeling zijn nauwelijks verschillen tussen de markt en de overheid.

Volgens 51% van de organisaties heeft de beoordeling direct *gevolgen voor de uit te voeren taken*. Hierop zijn geen verschillen tussen sectoren gevonden.

Van de organisaties geeft 40% aan dat de beoordeling direct *van invloed is op de promotiemogelijkheden*. Dit is minder het geval in de



bouw (26%), de gezondheidszorg (23%) en het onderwijs (22%). En juist meer het geval bij de zakelijke dienstverlening (56%) en de overheidsorganisaties (60%).

Ongeveer één op de drie organisaties (35%) geeft aan dat de beoordeling *direct gevolgen heeft voor het salaris*. In de sectoren groothandel (46%) en de zakelijke dienstverlening (59%) is dit vaker het geval. In de gezondheidszorg (7%), het onderwijs (7%), de horeca (11%) en bij stichtingen en verenigingen (19%) is dit juist minder het geval.

Volgens 34% van de respondenten is de beoordeling *van invloed is op de duur van het dienstverband*. Dit is vaker het geval in de transportsector (51%) en in de horeca (48%) en minder in de gezondheidszorg (18%).

De verschillen tussen de markt- en overheidssector zijn wat betreft de effecten van de beoordeling beperkt voor aspecten als de uit te voeren taken en de duur van het dienstverband. In de marktsector heeft de beoordeling wel vaker gevolgen voor het salaris (42% versus 32%) en de promotiemogelijkheden (39% versus 16%) dan in de overheidssector.

Ongeveer een kwart van de organisaties (26%) heeft aangegeven het begeleidings- en beoordelingsbeleid de laatste twee jaar te hebben veranderd. De meest genoemde veranderingen zijn: het aantal functioneringsgesprekken (39% van de organisaties is meer functioneringsgesprekken gaan voeren), het invoeren van een formeler beoordelingsproces (30%) en van een beoordelingssysteem in het algemeen (29%) en een verandering (verscherping) van beoordelingsgronden (20%). De belangrijkste redenen voor deze veranderingen in het beleid zijn de grotere nadruk op kwaliteit in de organisatie (40%), het bewuster aandacht willen geven aan het personeel (35%) en veranderingen in organisatiestructuur (22%). Ook CAO-afspraken (16%) en hogere eisen van werknemers (15%) speelden hierbij een rol.

### **Conclusies begeleiding en beoordeling**

Tweederde van de Nederlandse organisaties heeft richtlijnen op het gebied van begeleiding en beoordeling. In 80% van de organisaties worden jaarlijks functioneringsgesprekken gehouden. Hierin komen allerlei onderwerpen aan de orde, zoals het dagelijks functioneren de relatie met collega's en met de leidinggevende en het resultaat van de medewerker. Het ziekteverzuim van de medewerker wordt in het algemeen wat minder vaak in functioneringsgesprekken besproken.

Bij de beoordeling van medewerkers kijkt men vooral naar het totale functioneren en in mindere mate naar de aanwezigheid van de werknemers op het werk en het behalen van prestaties. De beoordeling heeft gevolgen voor de uit te voeren taken (51%), de promotiemogelijkheden (40%), het salaris (35%) en de duur van dienstverband (34%).

Veranderingen in het beleid rond begeleiding en beoordeling hebben vooral betrekking op het houden van meer functioneringsgesprekken. De genoemde veranderingen komen vooral voort uit de kwaliteit die van de organisatie geëist wordt en een bewustere aandacht voor het personeel.

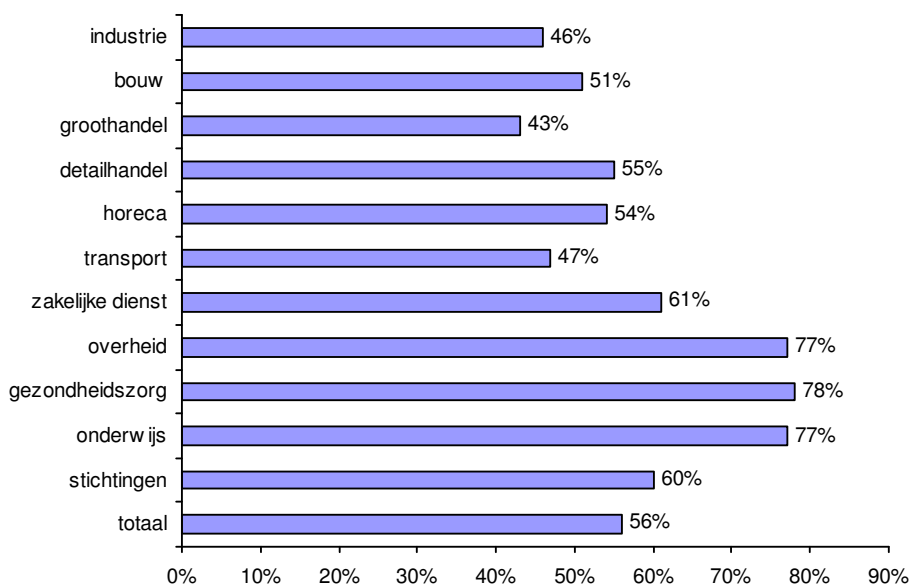
Als de marktsector en de overheidssector met elkaar vergeleken worden, valt op dat in de overheidssector meer beleid is op het gebied van begeleiding en beoordeling en dat daar vaker jaarlijks functioneringsgesprekken worden gehouden. Overheids- en marktsector verschillen weinig in de onderwerpen die in het functioneringsgesprek aan de orde komen en in de aspecten waarop een beoordeling gebaseerd wordt. Het beeld dat uit de resultaten naar voren komt is dat in de overheidssector vaker beoordeeld wordt, maar dat in de marktsector een beoordeling meer consequenties (voor het salaris en de promotiemogelijkheden) heeft voor de medewerker.

#### **4.2.5 Training en ontwikkeling**

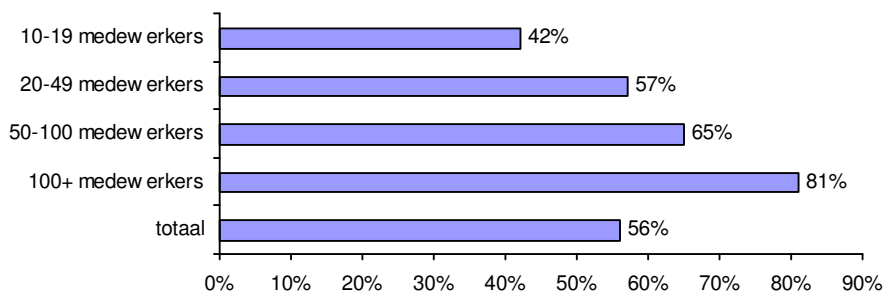
Iets meer dan de helft van de organisaties (56%) heeft richtlijnen voor het opleiden en trainen van medewerkers (zie figuur 4.16 en 4.17).

In de industrie (46%) en de groothandel (43%) komen richtlijnen voor het opleiden en trainen van medewerkers minder voor. De overheidsorganisaties (77%), de instellingen in de gezondheidszorg (78%) en de onderwijsinstellingen (77%) beschikken vaker over dergelijke richtlijnen. Mede in verband hiermee heeft men in de overheidssector vaker opleidingsrichtlijnen dan in de marktsector (73% versus 52%).

*Figuur 4.16: Overzicht van de mate waarin de organisaties richtlijnen hebben geformuleerd voor het opleiden en trainen van medewerkers naar sector.*



*Figuur 4.17 Overzicht van de mate waarin de organisaties richtlijnen hebben geformuleerd voor begeleiding en beoordeling naar organisatiegrootte.*



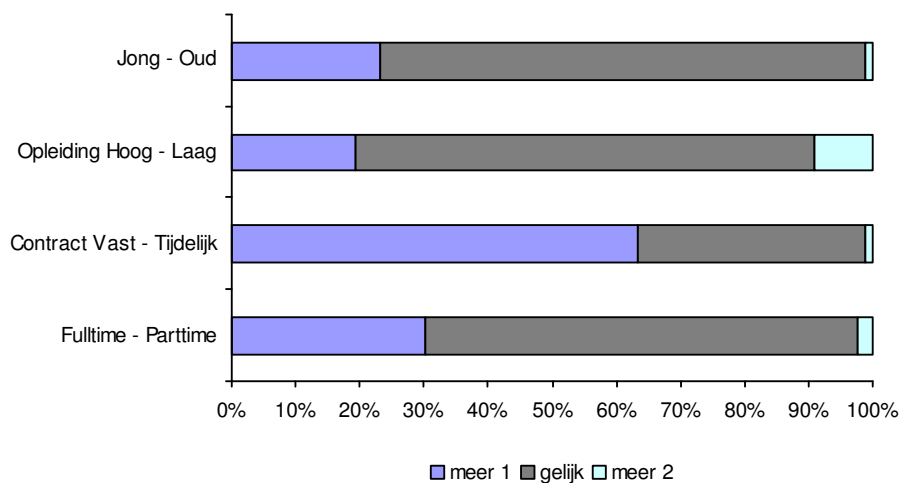
Uit figuur 4.17 blijkt dat naar mate de organisatie groter is er ook vaker richtlijnen in de organisatie voorkomen met betrekking tot opleiding en training van medewerkers.

Gemiddeld spenderen de organisaties 7,6 opleidingsdagen per medewerker per jaar. In de bouw (3,9 dagen), de groothandel (5,1 dagen), de horeca (3,5 dagen) en de transportsector (3,0 dagen) worden verhoudingsgewijs minder dagen aan opleidingen besteed. Medewerkers in de marktsector hebben gemiddeld 7,1 dagen aan opleidingen te besteden, tegen medewerkers in de overheidssector gemiddeld 9,6 dagen.

Circa drie van de vier organisaties (78%) geeft aan dat er vooral bedrijfsspecifieke opleidingen gevolgd worden. Bij 6% gaat het vooral om algemene opleidingen en bij 14% worden beide typen opleidingen evenveel gevolgd. Er zijn op dit punt nauwelijks verschillen tussen de markt- en de overheidssector.

In figuur 4.18 wordt weergegeven welke groepen medewerkers meer of minder gebruik maken van de opleidings- en trainingsmogelijkheden.

*Figuur 4.18: Overzicht van de mate waarin door bepaalde groepen meer, minder of in gelijke mate geprofiteerd wordt van het opleidingsbeleid.*



Twee van de drie organisaties (69%) zeggen dat oudere en jongere medewerkers in dezelfde mate profiteren van de opleidingen en trainingen. Één op de vijf organisaties (21%) zegt dat jongere medewerkers meer profiteren en 1% (!) dat oudere medewerkers meer profiteren. Bij 9% van de organisaties is op deze vraag geen antwoord gegeven. In het

algemeen krijgen jongeren dus meer kans voor opleidingen dan ouderen.

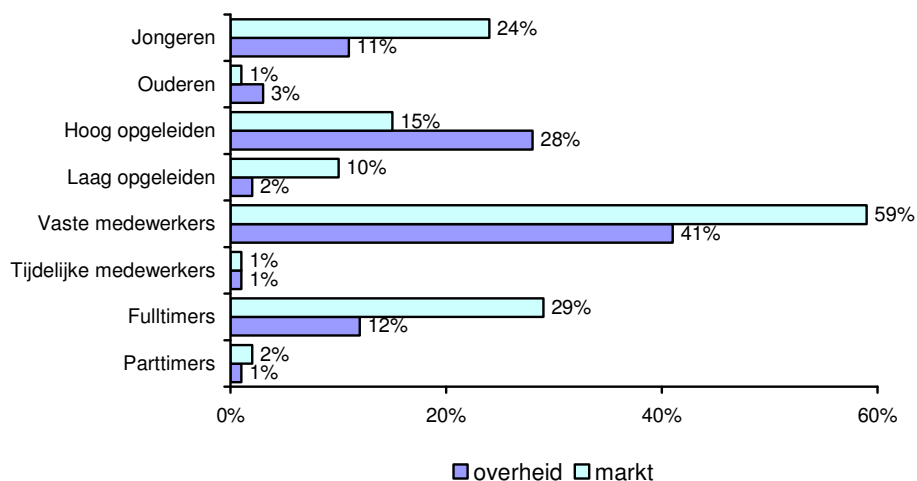
Bij hoog - en laag opgeleide medewerkers is het verschil iets minder groot. In 63% van de organisaties wordt bij opleidingen geen onderscheid gemaakt tussen hoog- en laag opgeleide medewerkers. Bij 17% van de organisaties profiteren hoog opgeleiden meer en bij 8% van de organisaties geldt dit voor de laag opgeleiden. Ook hier heeft circa 10% van de organisaties geen antwoord gegeven op deze vraag.

Bij vaste en tijdelijke medewerkers is een groter verschil waar te nemen. Slechts 31% van de organisaties zegt dat vaste en tijdelijke medewerkers evenveel van opleidingen profiteren, 55% meent dat vaste medewerkers meer profiteren en maar 1% zegt dat tijdelijke medewerkers meer profiteren (12% weet niet/geen antwoord).

Bij parttime en fulltime medewerkers is het verschil weer iets kleiner. Iets meer dan de helft van de organisaties (58%) meldt dat deze twee groepen evenveel van opleidingen profiteren. Bij 26% van de organisaties profiteren voltijders volgens de respondenten meer en bij 2% de deeltijders (15% weet niet/geen antwoord).

Al met al kan geconstateerd worden dat de 'sterkere' groepen op de arbeidsmarkt (jongeren, hoog opgeleiden, medewerkers met een vast contract en fulltimers) meer profiteren van opleidingen in de organisatie dan de 'zwakkere' groepen (ouderen, laag opgeleiden, tijdelijke krachten, parttimers). In figuur 4.19 worden deze gegevens weergegeven voor de overheids- en de marktsector.

*Figuur 4.19* Overzicht van de mate waarin door bepaalde groepen meer profiteren van het opleidingsbeleid in de markt- en overheidssector.



In de marktsector maken de ‘sterkere’ groepen op de arbeidsmarkt zoals jongeren, vaste medewerkers en fulltimers meer gebruik van de beschikbare opleidingsmogelijkheden dan in de overheidssector. Voor ouderen, tijdelijke medewerkers en parttimers is er nauwelijks verschil tussen de overheid en de markt. Opvallend zijn de resultaten ten aanzien van het opleidingsniveau, waar in de marktsector de laagopgeleiden (zwakkere groep) meer profiteren en in de overheidssector de hoogopgeleiden (sterkere groep). Wellicht heeft dit te maken met het feit dat in de overheidssector verhoudingsgewijs veel hoog opgeleiden werkzaam zijn. Bijna 60% van de medewerkers in de overheidssector heeft een hogere opleiding tegen 17% in de marktsector. Het percentage laag opgeleiden ligt in de marktsector juist weer hoger (50% versus 16%).

Ongeveer één op de vier organisaties (26%) heeft de afgelopen twee jaar het opleidingsbeleid veranderd. Dit heeft vooral te maken met het uitbreiden van de opleidingsmogelijkheden, zowel wat betreft de bedrijfsspecifieke opleidingen (53%) als de algemene opleidingen (16%). Ook is het voor meer medewerkers mogelijk gemaakt opleidingen te volgen (24%), waarbij tevens meer aandacht is besteed aan specifieke groepen (12%). Tenslotte is het jaarlijks aantal opleidingsdagen per

persoon verhoogd (13%). Al deze veranderingen duiden op een intensivering en uitbreiding van de opleidingsbeleid in de organisatie. Belangrijkste redenen voor deze veranderingen zijn de hogere (kwaliteits)eisen die aan de organisatie (38%) en het personeel (27%) worden gesteld en de grotere aandacht voor personeel (19%).

### **Conclusies training en ontwikkeling**

Van de organisaties heeft 56% richtlijnen voor het opleiden en trainen van medewerkers. Gemiddeld hebben medewerkers bijna acht opleidingsdagen tot hun beschikking. De meeste opleidingsdagen wordt besteed aan bedrijfsspecifieke opleidingen en niet aan algemene opleidingen.

Het merendeel van de organisaties geeft aan dat verschillende groepen (ouderen en jongeren, hoog- en laag opgeleiden) evenveel profiteren van de opleidingsmogelijkheden. Maar als er verschil wordt gemaakt zijn het toch de groepen met een sterkere arbeidsmarktpositie (jongeren, hoog opgeleiden, vaste medewerkers en mensen met een voltijdscontract) die meer profiteren van de opleidingsmogelijkheden.

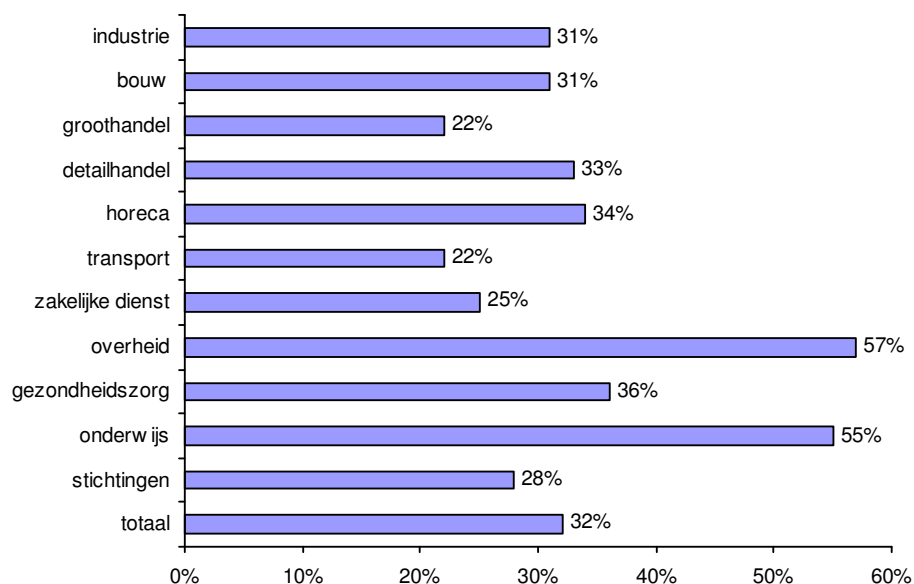
Veranderingen in het opleidingsbeleid hebben betrekking op een uitbreiding van het aanbod, zoals het aanbieden van meer opleidingen en het voor meer mensen mogelijk maken om opleidingen te volgen. Redenen hiervoor liggen in de hogere eisen die aan organisaties gesteld worden: zowel van buitenaf als door de medewerkers zelf.

Overheidsorganisaties hebben vaker richtlijnen op het gebied van opleidingen en trainingen dan organisaties in de marktsector en hebben medewerkers in de overheidssector meer opleidingsdagen tot hun beschikking. De markt- en overheidssector verschillen niet in het type opleidingen dat zij aanbieden.

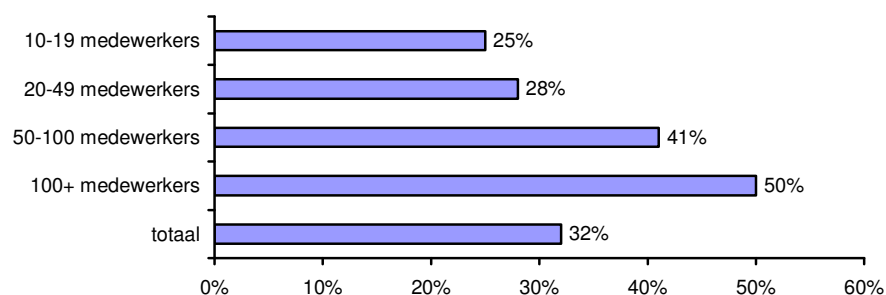
#### **4.2.6 Loopbanen en mobiliteit**

Van de Nederlandse organisaties heeft 32% richtlijnen opgesteld voor de bevordering van de inzetbaarheid en mobiliteit van medewerkers en hebben dus, in termen van het hedendaags personeelsbeleid, een 'employability-beleid' (zie figuur 4.20 en 4.21).

*Figuur 4.20: Overzicht van de mate waarin de organisaties richtlijnen hebben geformuleerd voor het bevorderen van de inzetbaarheid en de mobiliteit van medewerkers naar sector.*



*Figuur 4.21 Overzicht van de mate waarin de organisaties richtlijnen hebben geformuleerd voor de bevordering van de inzetbaarheid en de mobiliteit van medewerkers naar organisatiegrootte.*



Het voorkomen van deze richtlijnen ligt beduidend lager bij de andere managementvelden die in dit hoofdstuk behandeld zijn. Bij de overheidsorganisaties (57%) en de onderwijsinstellingen (55%) is een dergelijk beleid nog relatief vaak opgesteld, terwijl in de groothandel en de



transportsector (beiden 22%) maar in beperkte mate sprake is van een dergelijk beleid. Organisaties uit de overheidssector hebben in het algemeen ook vaker richtlijnen voor de inzetbaarheid en mobiliteit van de medewerkers dan organisaties in de marktsector (48% tegenover 28%).

Hoewel het voorkomen van een ‘employability-beleid’ op een lager niveau ligt als de overige onderdelen van het personeelsbeleid, blijkt dit beleid toch ook toe te nemen met de omvang van de organisatie. In kleinere organisaties heeft slechts een kwart van de bedrijven en instellingen een dergelijk beleid. In grotere organisaties kent de helft een beleid ter bevordering van de inzetbaarheid en mobiliteit van medewerkers.

In tabel 4.7 staat vermeld welke maatregelen de organisaties toepassen om de inzetbaarheid en mobiliteit van de medewerkers te bevorderen. De verschillende maatregelen zijn steeds aan de respondenten voorgelegd met de vraag of dergelijke maatregelen in het bedrijf/de instantie ook zijn toegepast ter bevordering van de inzetbaarheid en mobiliteit van de medewerkers.

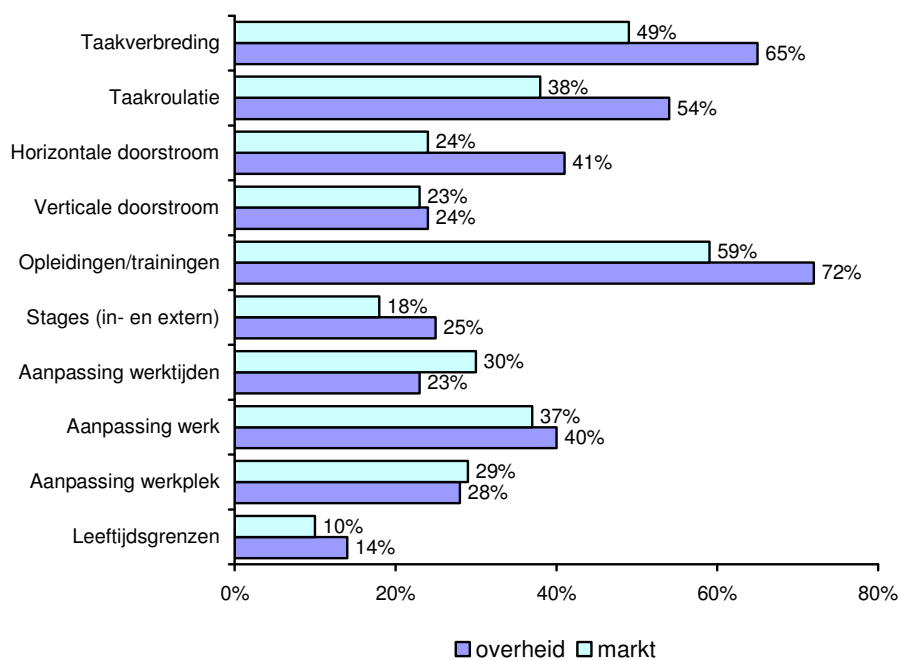
*Tabel 4.7. Overzicht van de toegepaste maatregelen ter bevordering van de inzetbaarheden mobiliteit*

| <b>Maatregel</b>                             | <b>Percentage</b> |
|--|-------------------|
| Opleidingen en trainingen                    | 62%               |
| Taakverbreding of taakverrijking             | 52%               |
| Roulatie over taken of functies              | 41%               |
| Aanpassing van werk, functie of taken        | 37%               |
| Aanpassing van werktijden                    | 29%               |
| Aanpassing van de werkplek                   | 29%               |
| Horizontale doorstroom                       | 27%               |
| Verticale doorstroom                         | 23%               |
| Stages (zowel intern als extern)             | 19%               |
| Leeftijdsgrenzen voor bepaalde werkzaamheden | 11%               |

De organisaties nemen met name maatregelen op het gebied van opleidingen en trainingen ter bevordering van de inzetbaarheid en mobiliteit van de medewerkers. Ook taakverbreding of taakverrijking wordt vaak genoemd als maatregelen om dit te veranderen.

Aanpassingen van werktijden komen in de marktsector meer voor dan in de overheidssector (zie figuur 4.22). Bij maatregelen als verticale doorstroom en aanpassing van de werkplek zijn nauwelijks verschillen tussen de markt en de overheid. Alle overige - aan de organisaties voorgelegde - maatregelen komen meer voor in de overheidssector dan in de marktsector.

*Figuur 4.22 Overzicht van de mate waarin maatregelen getroffen worden ter bevordering van de inzetbaarheid en mobiliteit van medewerkers in de markt- en overheidssector.*



Ook bij het 'employability-beleid' is gevraagd of de organisaties extra aandacht besteden aan specifieke doelgroepen (zie tabel 4.8).

*Tabel 4.8: Aandacht voor doelgroepen bij maatregelen ter bevordering van de inzetbaarheid en de mobiliteit van medewerkers*

| <b>Groep</b>                        | <b>Percentage</b> |
|-------------------------------------|-------------------|
| Jongeren                            | 24%               |
| Ouderen                             | 15%               |
| Lager opgeleiden                    | 11%               |
| Arbeidsgehandicapten                | 8%                |
| Vrouwen                             | 7%                |
| Allochtonen                         | 6%                |
| Geen beleid voor specifieke groepen | 61%               |

Geconstateerd kan worden slechts een minderheid van de organisaties specifieke doelgroepen onderscheidt in het beleid gericht op inzetbaarheid en mobiliteit. Voor zover er een specifiek beleid gevoerd wordt is dit vooral gericht op jongeren.

Uitsplitsing naar markt en overheid laat zien dat de organisaties in de overheidssector zich meer richten op de zwakkere groepen op de arbeidsmarkt (ouderen, gehandicapten, vrouwen en allochtonen), met uitzondering van de laagopgeleiden. Dit was eerder het geval bij het opleidingsbeleid. Dat is toen in verband gebracht met het verhoudingsgewijs hoge aantal hoog opgeleiden en het relatief lage aantal laag opgeleiden in de overheidssector. Ook bij het ‘employability-beleid lijkt dit een voor de hand liggende verklaring.

Circa één op vijf organisaties (19%) heeft de afgelopen twee jaar het ‘employability-beleid veranderd. Dit betreft met name een toegenomen aandacht voor de inzetbaarheid van medewerkers (59%) en een uitbreiding van mogelijke maatregelen (43%). Ook is het beleid nu meer gericht op aparte groepen binnen het personeel (15%). De belangrijkste argumenten voor deze veranderingen betreffen de toegenomen aandacht voor kwaliteit (27%) en de krapte op de arbeidsmarkt (24%). Ook spelen hogere eisen van medewerkers een rol (18%) en de behoefte van de organisatie om meer aandacht te besteden aan het personeel (17%).

### **Conclusies loopbanen en mobiliteit**

Eenderde van de organisaties heeft richtlijnen opgesteld voor de bevordering van de inzetbaarheid en mobiliteit van het personeel. Maatregelen op dit gebied hebben vooral betrekking op opleidingen en taakver-

breiding- of verrijking. In de overheidssector worden meer van dergelijke maatregelen toegepast. Het blijkt dat slecht een minderheid van de organisaties zich bij deze maatregelen richt op specifieke doelgroepen. Voor zover er een specifiek beleid gevoerd wordt is dit in de marktsector vooral gericht op jongeren en in de overheidssector vooral op ouderen.

Veranderingen in het beleid rond loopbanen en inzetbaarheid hebben met name betrekking op een uitbreiding van de mogelijke maatregelen. Deze veranderingen worden vooral veroorzaakt door een sterkere nadruk op kwaliteit en de krapte op de arbeidsmarkt.

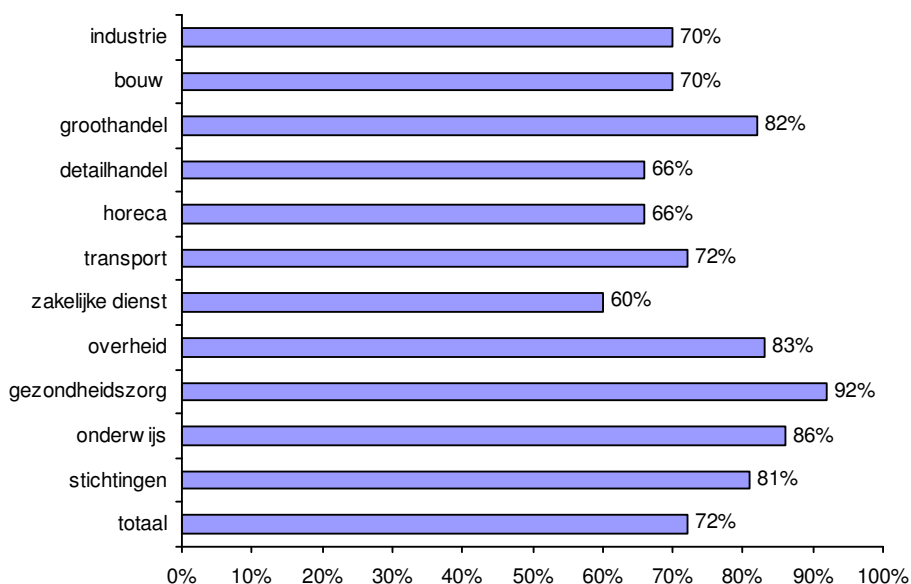
#### **4.2.7 Arbo- en verzuimbeleid**

In deze paragraaf komen achtereenvolgend aan de orde: 1) gezondheid, ziekteverzuim en reïntegratie 2) de risico-inventarisatie en –evaluatie (RIE), en 3) ongewenst gedrag.

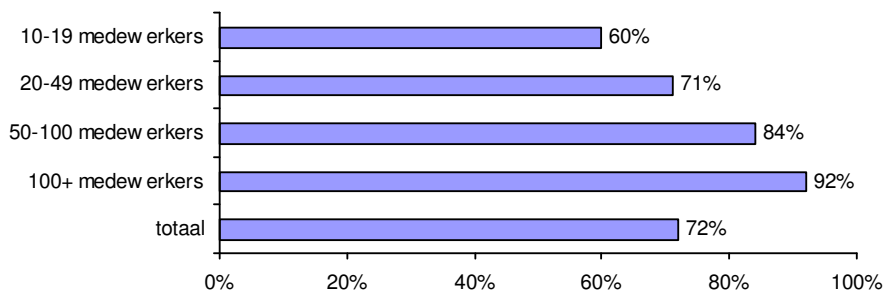
##### ***Gezondheid, ziekteverzuim en reïntegratie***

Circa drie van de vier organisaties (72%) heeft richtlijnen geformuleerd voor het omgaan met zieke medewerkers; en heeft dus een verzuimbeleid (zie figuur 4.23 en 4.24). Opvallend is dat de gezondheidszorg (92%) en het onderwijs (86%) het hoogst scoren ten aanzien van dit beleid. Beide sectoren hebben al jaren te kampen met een verhoudingsgewijs hoog ziekteverzuim. Wellicht dat de omvang van dit verzuim de oorzaak is van dit veelvuldig voorkomen van het verzuimbeleid in deze sectoren. In de zakelijke dienstverlening (60%) komt verzuimbeleid verhoudingsgewijs het minst voor. Deze sector heeft in het algemeen ook een wat lager verzuim. Als de marktsectoren en overheidssectoren bij elkaar genomen worden blijkt dat de overheid toch wat vaker richtlijnen opgesteld ten aanzien van de omgang met zieke werknemers dan de markt (85% tegenover 69%).

*Figuur 4.23: Overzicht van de mate waarin de organisaties richtlijnen hebben geformuleerd voor het omgaan met zieke werknemers naar sector.*



*Figuur 4.24 Overzicht van de mate waarin de organisaties richtlijnen hebben geformuleerd voor het omgaan met zieke werknemers naar organisatiegrootte.*



Bij de omvang van de organisatie is sprake van het gebruikelijke patroon. Naarmate /de organisaties groter zijn heeft men ook vaker het betreffende onderdeel van het personeelsbeleid formeel vastgelegd. De verschillen met betrekking tot het verzuimbeleid zijn echter wat kleiner

dan gebruikelijk. In de kleinere organisaties (10-19 medewerkers) heeft 60% richtlijnen vastgelegd en in de grotere organisaties (meer dan 100 medewerkers) 92%.

Twee op de drie organisaties kan het ziekteverzuimpercentage exclusief zwangerschap opgeven, 11% alleen inclusief en 23% kon geen percentage noemen. Het gemiddelde ziekteverzuimpercentage exclusief zwangerschapsverlof is 5.3%. Dit is vergelijkbaar met de cijfers van het CBS, dat voor 1999 een verzuimpercentage van 5,4% (exclusief zwangerschap) vermeldt.

Één op drie organisaties (34%) vindt het verzuim(percentage) van de eigen organisatie te hoog. Dit is vooral het geval in de gezondheidszorg (57%), waar het ziekteverzuimpercentage ook gemiddeld hoger ligt, en bij de stichtingen en verenigingen (52%). In de marktsector wordt door 32% van de bedrijven het verzuim als te hoog ervaren, bij de organisaties uit de overheidssector is dat 45%.

Twee van de drie organisaties (66%) heeft de oorzaken van het ziekteverzuim in kaart gebracht. Opvallend is dat dit niet alleen organisaties zijn die het verzuim te hoog ervaren. Vooral bij de overheidsorganisaties (82%), de instellingen in de gezondheidszorg (84%) en de onderwijsinstellingen (80%) worden oorzaken van ziekteverzuim relatief vaak in kaart gebracht. In de zakelijke dienstverlening (53%) gebeurt dit minder.

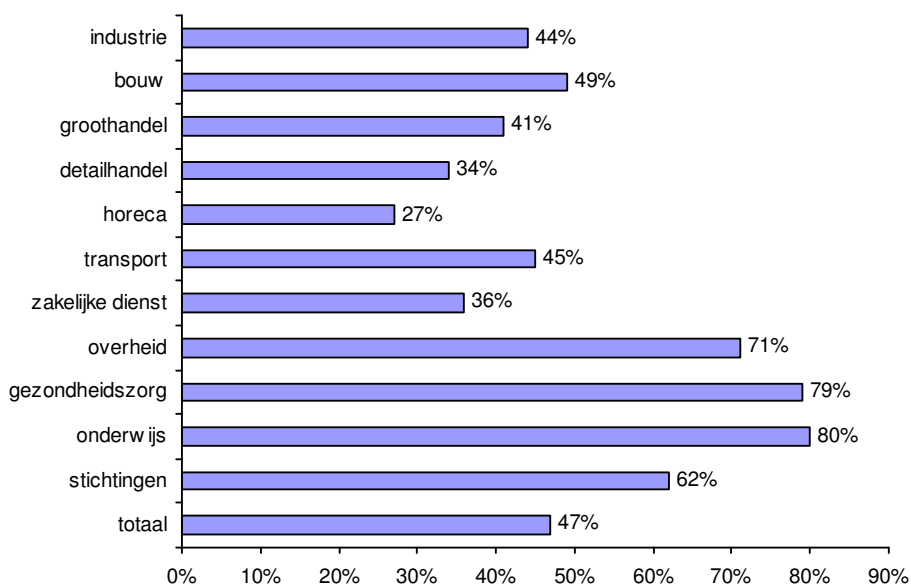
Van de organisaties zegt 62% inzicht te hebben in de mate waarin het ziekteverzuim samenhangt met het werk, (57% in markt, 83% bij overheid). Opnieuw zijn het hier de sectoren overheid (80%), gezondheidszorg (94%), onderwijs (84%) en stichtingen en verenigingen (77%) die (zeggen) meer inzicht (te) hebben. De zakelijke dienstverlening (53%) valt weer op doordat zij vaker aangeven geen inzicht te hebben in de werkgerelateerde oorzaken van ziekteverzuim.

Meer dan de helft van de organisaties (60%) is van mening dat minder dan 10% van het verzuim veroorzaakt is door het werk. Circa één op de vijf organisaties (18%) meent dat dit tussen 10 en 25% ligt en 16% veronderstelt dat dit meer dan 25% is. 5 procent van de ondervraagden heeft deze vraag niet beantwoord. Al met al wijzen deze gegevens op een onderschatting van de arbeidsgebonden component van het ziekteverzuim. Uit onderzoek onder werknemers (Kunnen e.a., 1997) blijkt dat circa 35% van het ziekteverzuim met een duur van meer dan twee

weken een oorzaak heeft in het werk. Onder WAO-ers ligt dit percentage nog wat hoger. Iets meer dan de helft van de WAO-ers is van mening dat de ziekte waarvoor men in de WAO gekomen is, (causaal) veroorzaakt is door het werk (Gründemann & Nijboer, 1998).

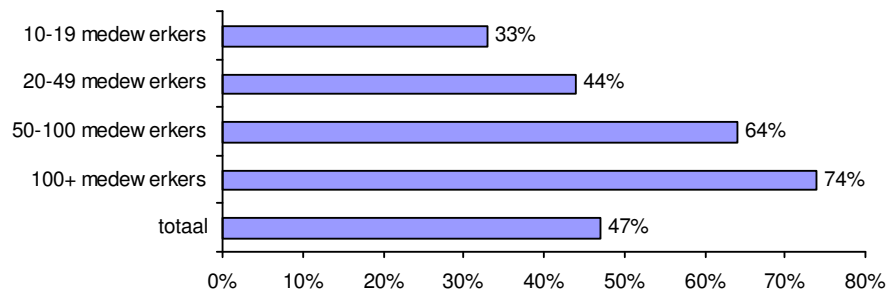
Bijna de helft van de organisaties (47%) heeft richtlijnen opgesteld met betrekking tot de reïntegratie van langdurig zieken (zie figuur 4.25 en 4.26).

*Figuur 4.25: Overzicht van de mate waarin de organisaties richtlijnen hebben geformuleerd voor het reïntegreren van langdurig zieke werknemers naar sector.*



Opnieuw komen dergelijke richtlijnen vooral voor bij overheidsorganisaties (83%), instellingen in de gezondheidszorg (92%), en bij onderwijsinstellingen (86%). In de detailhandel (34%), de horeca (27%) en de zakelijke dienstverlening (36%) zijn minder vaak richtlijnen opgesteld voor de reïntegratie van langdurig zieken.

*Figuur 4.26 Overzicht van de mate waarin de organisaties richtlijnen hebben geformuleerd voor het reïntegreren van langdurig zieke medewerkers naar organisatiegrootte.*



Er is een wat groter gat in de omvang van het reïntegratiebeleid tussen de organisaties van 20-49 medewerkers en 50-100 medewerkers. Grotere organisaties (meer dan 50 medewerkers) hebben vaker richtlijnen voor het reïntegreren van langdurig zieke medewerkers dan kleinere organisaties (minder dan 50 medewerkers). Op zich is dit resultaat niet zo verrassend, aangezien kleinere organisaties ook beduidend minder vaak geconfronteerd worden met langdurig zieken. Mede in verband hiermee ervaren werkgevers in het midden en kleinbedrijf ziekte van hun medewerkers als iets wat hun zomaar overkomt en waarop zij zelf weinig invloed kunnen uitoefenen (zie Van Vuuren e.a., 2000).

Van de organisaties heeft 70% in de afgelopen twee jaar activiteiten ondernomen om risico's of belasting in het werk te verminderen. In de industrie (80%), de bouw (83%) en de gezondheidszorg (72%) heeft dit verhoudingsgewijs vaak plaatsgevonden. In deze sectoren komt ook veel fysiek zwaar werk voor. In de detailhandel (59%) en de zakelijke dienstverlening (58%) zijn minder activiteiten ondernomen. Opvallend is dat de activiteiten vooral betrekking hebben op het gebied van arbeidsomstandigheden (79%), fysieke belasting (64%) en de veiligheid in het werk (63%). De mentale belasting (32%) heeft minder aandacht gekregen. De activiteiten zijn vaker gericht op het gedrag van werknemers (45%) dan op de inrichting en organisatie van het werk (16%). In één op drie organisaties (36%) zijn de maatregelen zowel op het werk als de persoon gericht.

In de overheidssector zijn de maatregelen wat vaker gericht op de mentale belasting (48% versus 27%) en wat minder vaak op de fysieke be-

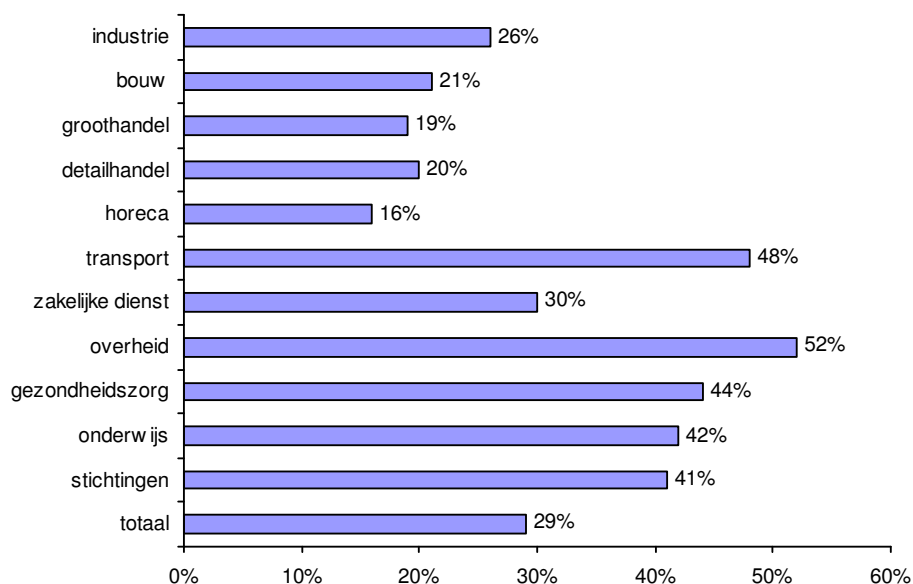


lastig (50% versus 68%) en de veiligheid in het werk (43% versus 69%). Maatregelen gericht op de arbeidsomstandigheden in het algemeen komen in de overheids- en marktsector ongeveer evenveel voor (75% versus 80%).

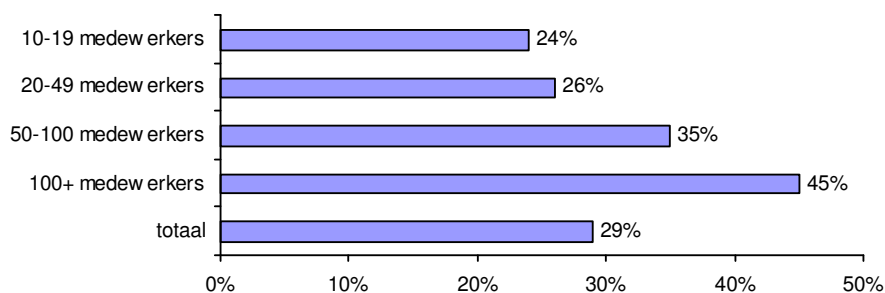
Ongeveer een derde van de ondervraagde organisaties (29%) heeft de afgelopen twee jaar activiteiten ondernomen om het gezondheidsgedrag van werknemers te beïnvloeden. (zie figuur 4.27 en 4.28).

Opnieuw lopen de overheidsorganisaties (52%), de gezondheidszorginstellingen (44%), de onderwijsinstellingen (42%) en de stichtingen en verenigingen (41%) voorop. Dit geldt ook voor de transportsector (48%). In de groothandel (19%) en de horeca (16%) komen deze activiteiten minder vaak voor. De organisaties hebben vooral activiteiten ondernomen op het gebied van roken en lichaamsbeweging.

*Figuur 4.27: Overzicht van de mate waarin de organisaties activiteiten hebben opgezet om het gezondheidsgedrag van werknemers te beïnvloeden naar sector.*



*Figuur 4.28* Overzicht van de mate waarin de organisaties activiteiten hebben opgezet om het gezondheidsgedrag van werknemers te beïnvloeden naar organisatiegrootte.



Grotere organisaties besteden meer aandacht aan het gezondheidsgedrag van hun werknemers dan kleinere organisaties. In organisaties met minder dan 50 werknemers neemt ongeveer één op de vier bedrijven/instanties activiteiten om het gezondheidsgedrag van de medewerkers te beïnvloeden. Naarmate de omvang van de organisatie groter is komen dit soort activiteiten ook vaker voor, één op de drie bedrijven/instanties bij een omvang van 50-100 medewerkers en bijna één op de twee bij een omvang van 100 medewerkers en meer.

In tabel 4.9 worden de verschillen tussen de markt- en de overheidssector op het gebied van gezondheid, ziekteverzuim en reïntegratie samengevat.

*Tabel 4.9:* Overzicht van activiteiten op het gebied van gezondheid, ziekteverzuim en reïntegratie in de overheids- en marktsector

| Activiteiten   | Percentage | Percentage |
|--|------------|------------|
|  | markt      | overheid   |
| Heeft een ziekteverzuimbeleid                            | 69%        | 85%        |
| Brengt oorzaken in kaart                                 | 63%        | 79%        |
| Heeft richtlijnen voor reïntegratie                      | 40%        | 76%        |
| Heeft activiteiten ondernomen om risico's te verminderen | 69%        | 76%        |
| Heeft activiteiten gericht op gedrag werknemers          | 26%        | 44%        |

In het algemeen ondernemen organisaties in de overheidssectoren meer activiteiten gericht op het verminderen van ziekteverzuim dan organisaties in de marktsector.

Ongeveer een kwart van de organisaties heeft de afgelopen twee jaar het arbo- en verzuimbeleid veranderd. Men is in die organisaties meer aandacht gaan besteden aan de arbeidsomstandigheden (45%), aan het voorkomen van ziekteverzuim (43%) en aan een versnelde terugkeer van zieke medewerkers naar het werk (33%). De belangrijkste motieven voor deze toegenomen aandacht voor arbo- en verzuimbeleid is enerzijds de behoefte om meer aandacht te besteden aan het personeel (42%) en anderzijds de veranderingen in de wetgeving (40%) en (ontwikkeling in) de omvang van het ziekteverzuim in de organisatie (22%). Ook CAO-afspraken (18%) spelen mee in de veranderingen in het beleid.

### ***Risico-inventarisatie en – evaluatie (RIE)***

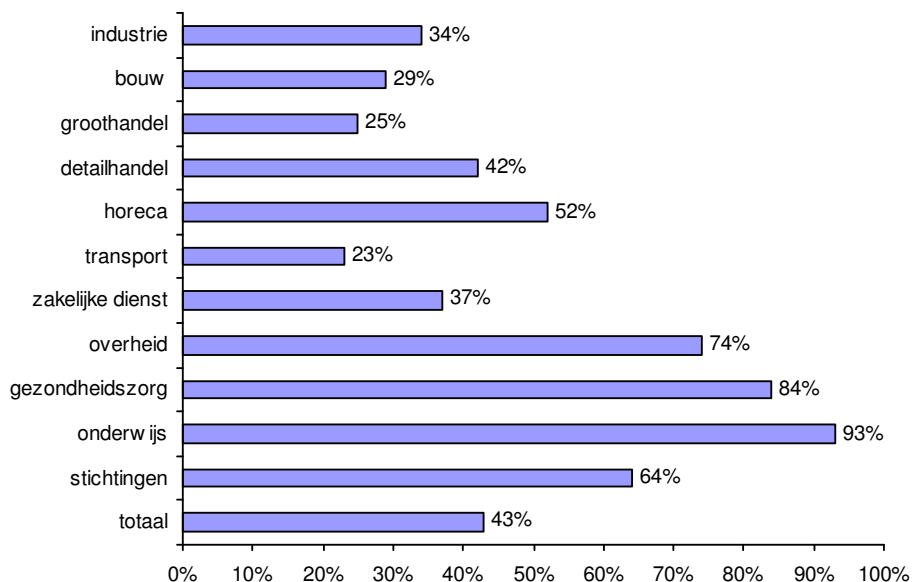
De volgende vragen hebben betrekking op de Risico Inventarisatie en Evaluatie (RIE). Ongeveer twee op de drie organisaties (63%) heeft ooit de verplichte RIE uitgevoerd. In de bouw (78%), bij overheidsorganisaties (77%) en in gezondheidszorginstellingen (89%) wordt vaker aangegeven dat een RIE is uitgevoerd. In de zakelijke dienstverlening (48%) juist minder vaak. In totaal blijkt in de marktsector 62% en bij de overheid 71% van de organisaties een RIE te hebben uitgevoerd. Bij ongeveer een vijfde van de organisaties is dat gebeurt in 1999, bij ongeveer de helft in 1998 en bij de overige organisaties voor 1998.

Bij vier op de vijf organisaties (78%) is naar aanleiding van de RIE een plan van aanpak opgesteld. Bij overheidsorganisaties (88%) komt een plan van aanpak meer voor en bij bouwbedrijven (62%) minder. De meeste organisaties (86%) hebben naar aanleiding van dat plan van aanpak ook concrete maatregelen genomen. Hierin zijn nauwelijks verschillen tussen de sectoren.

### ***Ongewenst gedrag***

Bijna de helft van de organisaties (43%) heeft richtlijnen opgesteld met betrekking tot ongewenst gedrag, zoals bijvoorbeeld seksuele intimidatie, pesten, discriminatie en agressie (zie figuur 4.29 en 4.30).

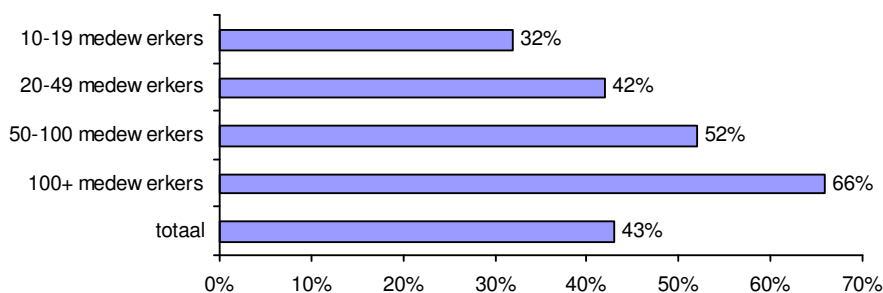
*Figuur 4.29: Overzicht van de mate waarin de organisaties richtlijnen hebben opgesteld met betrekking tot ongewenst gedrag naar sector.*



De overheidssector en de marktsector lopen met betrekking tot een beleid voor ongewenst gedrag sterk uiteen: In de overheidssector heeft 82% van de organisaties hier richtlijnen voor, tegen 34% in de marktsector. Dat geldt voor alle vier de sectoren die binnen de overheidssector zijn onderscheiden, te weten overheidsorganisaties (74%); gezondheidszorginstellingen (84%), onderwijsinstellingen (93%) en stichtingen en verenigingen (64%). In de industrie (34%), de bouw (29%), de groothandel (25%) en de transportsector (23%) komen dergelijke richtlijnen verhoudingsgewijs het minst voor.

Richtlijnen met betrekking tot ongewenst gedrag nemen vrijwel evenredig toe met de omvang van de organisatie. In de kleinste organisaties in dit onderzoek (10-19 medewerkers) komen dit soort richtlijnen voor in één op de drie bedrijven/instanties en in de grootste organisaties (100 medewerkers en meer) bij twee op de drie bedrijven/instanties.

*Figuur 4.30 Overzicht van de mate waarin de organisaties richtlijnen hebben opgesteld met betrekking tot ongewenst gedrag naar organisatiegrootte.*



De richtlijnen kunnen zowel betrekking hebben op het gedrag van medewerkers onderling en als op dat tussen medewerkers enerzijds en klanten/ cliënten/ patiënten/ leerlingen/ studenten anderzijds. Wanneer organisaties richtlijnen hebben komt het in de overheids- en marktsector ongeveer even vaak voor dat deze richtlijnen betrekking hebben op het ongewenste gedrag van medewerkers onderling (91% versus 87%). In de overheidssector hebben echter wel meer organisaties richtlijnen voor het omgaan met ongewenst gedrag van klanten e.d. (78% versus 50%). Wellicht hebben organisaties in de overheidssector ook meer contacten met klanten en cliënten. Twee sectoren binnen de overheidssector zijn de gezondheidszorg en het onderwijs.

Ten slotte is bij 42% van de organisaties een vertrouwenspersoon aangesteld. Vertrouwenspersonen zijn beduidend vaker aangesteld in de overheidssector dan in de marktsector (81% tegen 33%). Vertrouwenspersonen komen dus meer voor bij de overheid, de gezondheidszorg, het onderwijs en bij stichtingen en verenigingen. Ze zijn minder aangesteld in de groothandel, detailhandel, transport en zakelijke dienstverlening.

### **Conclusies arbo- en verzuimbeleid**

In deze paragraaf zijn meerdere onderwerpen behandeld. Ten eerste de gezondheid, het ziekteverzuim en de reïntegratie van werknemers. Het merendeel van de organisaties heeft een verzuimbeleid, kan een ziekte-

verzuimpercentage berekenen en zegt inzicht te hebben in de mate waarin het ziekteverzuim samenhangt met het werk.

De helft van de organisaties heeft richtlijnen op het gebied van reïntegratie van langdurig zieken en 70% heeft activiteiten ondernomen om risico's of belasting in het werk te verminderen. De mentale belasting in het werk heeft daarbij minder aandacht gekregen dan de arbeidsomstandigheden, de veiligheid en de fysieke belasting. Een derde van de organisaties heeft activiteiten ondernomen om het gezondheidsgedrag van werknemers te beïnvloeden. In de meeste gevallen ging het hierbij om een rook(ontmoedigings)beleid.

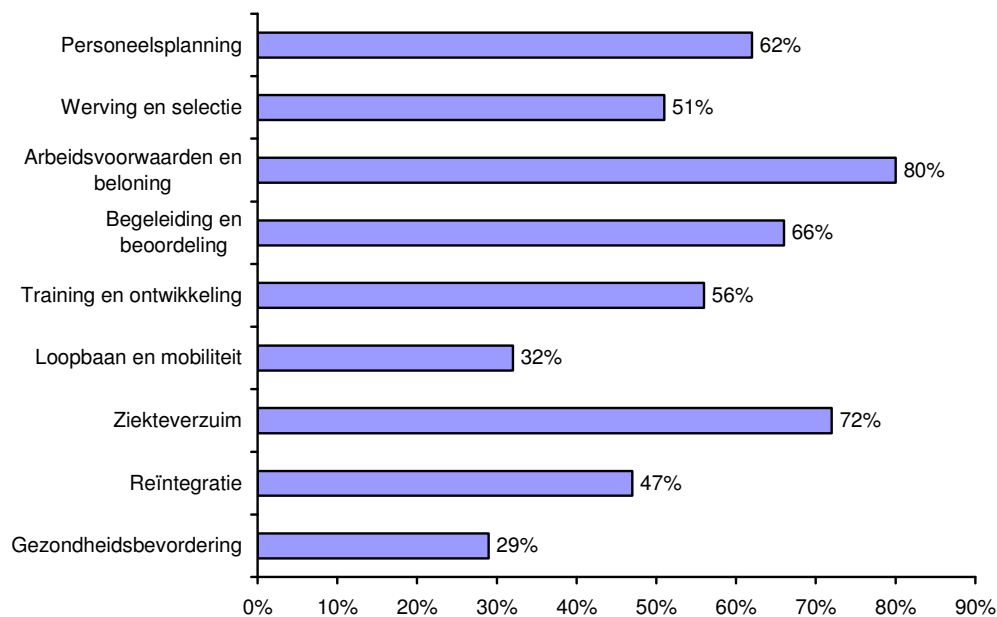
Veranderingen in het arbo- en verzuimbeleid hebben vooral betrekking op een grotere aandacht voor de arbeidsomstandigheden en een grotere aandacht voor het voorkomen van ziekteverzuim. Meest genoemde redenen voor dergelijke veranderingen zijn de grotere aandacht voor het personeel en veranderingen in de wetgeving.

Ten tweede is gevraagd naar de Risico Inventarisatie en Evaluatie (RIE). Van de organisaties geeft slechts 63% aan ooit een RIE te hebben uitgevoerd. Dit is verwonderlijk omdat het uitvoeren van een RIE wettelijk verplicht is. Van de organisaties die ooit een RIE heeft uitgevoerd heeft 78% ook een plan van aanpak opgesteld en in de meeste gevallen zijn naar aanleiding hiervan ook concrete maatregelen genomen.

Ten derde zijn maatregelen besproken ter vermindering van ongewenst gedrag. Dergelijke richtlijnen komen in iets minder dan de helft van de organisaties (43%) voor. Dit gebeurt vooral in de overheidssector en minder in de marktsector. Twee op de vijf organisaties heeft een vertrouwenspersoon aangesteld waar medewerkers in geval van ongewenst gedrag bij terecht kunnen.

#### **4.2.8 Personeelsmanagement in samenhang bekeken**

In de vorige paragrafen zijn de zeven velden van personeelsmanagement afzonderlijk besproken. In deze paragraaf zullen de velden meer in samenhang worden bekeken. In figuur 4.31 zijn de percentages weergegeven van de organisaties die richtlijnen hebben op de onderscheiden onderdelen.

*Figuur 4.31. Richtlijnen personeelsbeleid*

Geconstateerd kan worden dat de mate waarin het beleid op de verschillende terreinen in richtlijnen is vastgelegd sterk uiteen loopt. Op het gebied van arbeidsvoorwaarden en beloningen komen richtlijnen het meest voor. Vier op de vijf organisaties heeft op dit terrein de regels op papier gezet. Ook ten aanzien van ziekteverzuim is relatief vaak sprake van een geformaliseerd beleid. Opvallend is dat dit veel minder het geval is met betrekking tot de terugkeer van langdurig zieke medewerkers oftewel reïntegratie. Twee op de drie organisaties heeft richtlijnen ten aanzien van begeleiding en beoordeling. Ook ten aanzien van personeelsplanning en training en ontwikkeling bestaan in meer dan de helft van de organisaties beleidsregels. Bij werving en selectie ligt het percentage rond de vijftig procent. Er zijn ongeveer evenveel bedrijven met als zonder richtlijnen rond werving en selectie. Beduidend lager scoren terreinen als loopbaan en mobiliteit en gezondheidsbevordering op het werk. Vooral ten aanzien van loopbaan en mobiliteit is dit verrassend, gezien de aandacht vanuit het beleid en de publiciteit ten aanzien van aspecten als employability en inzetbaarheid die hier sterk mee samenhangen.

In de vorige paragrafen is gesignaleerd dat het aantal richtlijnen op de deelterreinen van personeelsbeleid sterk verschilt tussen de sector en de grootte van de organisaties. In tabel 4.10 staan de percentages organisa-

ties die richtlijnen hebben op de verschillende gebieden van personeelsmanagement uitgesplitst naar de elf sectoren die in dit onderzoek onderscheiden zijn. De percentages die met 10% of meer afwijken van het gemiddelde zijn in de tabel gemarkeerd.

De industrie blijkt in het algemeen wat achter te lopen in de formalisering van het personeelsbeleid. Zij hebben op vrijwel alle terreinen minder richtlijnen. De verschillen zijn het grootst bij personeelsplanning, begeleiding en beoordeling en training en ontwikkeling. Alleen bij arbeidsvoorwaarden ligt de industrie net boven het gemiddelde.

Ook de bouw kent op vrijwel alle terreinen minder regels en vooral bij personeelsplanning, werving en selectie en bij begeleiding en beoordeling. Uitzondering vormt het reïntegratiebeleid waar in de bouw net iets vaker richtlijnen voorkomen dan gemiddeld.

De groothandel heeft verhoudingsgewijs vaak richtlijnen voor ziekteverzuim. Op alle andere terreinen scoort de groothandel steeds lager en vooral bij training en ontwikkeling, loopbaan en mobiliteit en gezondheidsbevordering.

De detailhandel kent twee uitschieters naar beneden, namelijk werving en selectie en reïntegratiebeleid. Ook op de overige terreinen scoort men veelal minder dan gemiddeld. Positieve uitzonderingen zijn hier de arbeidsvoorwaarden en loopbaan en mobiliteit.

Ten aanzien van het verschil markt-overheid valt op dat de sectoren in de markt in het algemeen minder vaak afwijken van het gemiddelde dan de overheidssectoren. Dit heeft te maken met het feit dat de meeste organisaties tot de marktsector behoren en het gemiddelde dus ook meer bepaald wordt door de scores in de markt. Daarnaast blijkt dat organisaties in de marktsector veelal in negatieve zin afwijken. Deze bedrijven hebben over het algemeen minder richtlijnen op de gebieden van personeelsmanagement. Organisaties in de overheidssector vallen op door het hoge percentage organisaties dat richtlijnen heeft op de verschillende gebieden.



Tabel 4.10. Richtlijnen personeelsbeleid uitgesplitst naar elf sectoren.

|                           | Totaal | Markt            |                  |                  |                  |                  |                  |                  | Overheid         |                  |                  |                  |
|---------------------------|--------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                           |        | Ind              | Bouw             | Groot            | Detail           | Horeca           | Trans            | Zdvl             | Overh            | Gezz             | Ond              | S&V              |
| Personeelsplanning        | 62%    | 52% <sup>L</sup> | 52% <sup>L</sup> | 55%              | 67%              | 78% <sup>H</sup> | 50% <sup>L</sup> | 66%              | 66%              | 79% <sup>H</sup> | 81% <sup>H</sup> | 66%              |
| Werving & selectie        | 51%    | 47%              | 33% <sup>L</sup> | 44%              | 38% <sup>L</sup> | 51%              | 46%              | 46%              | 78% <sup>H</sup> | 80% <sup>H</sup> | 91% <sup>H</sup> | 76% <sup>H</sup> |
| Arbeidsvoorwaarden        | 80%    | 81%              | 74%              | 73%              | 88%              | 75%              | 79%              | 84%              | 91% <sup>H</sup> | 89%              | 68% <sup>L</sup> | 92% <sup>H</sup> |
| Begeleiding & beoordeling | 66%    | 55% <sup>L</sup> | 46% <sup>L</sup> | 61%              | 72%              | 72%              | 41% <sup>L</sup> | 66%              | 90% <sup>H</sup> | 85% <sup>H</sup> | 94% <sup>H</sup> | 82% <sup>H</sup> |
| Training en ontwikkeling  | 56%    | 46% <sup>L</sup> | 51%              | 43% <sup>L</sup> | 55%              | 54%              | 47%              | 61%              | 77% <sup>H</sup> | 78% <sup>H</sup> | 77% <sup>H</sup> | 60%              |
| Loopbaan en mobiliteit    | 32%    | 31%              | 31%              | 22% <sup>L</sup> | 33%              | 34%              | 22% <sup>L</sup> | 25%              | 57% <sup>H</sup> | 36%              | 55% <sup>H</sup> | 28%              |
| Ziekteverzuim             | 72%    | 70%              | 70%              | 82% <sup>H</sup> | 66%              | 66%              | 72%              | 60% <sup>L</sup> | 83% <sup>H</sup> | 92% <sup>H</sup> | 86% <sup>H</sup> | 81%              |
| Reïntegratie              | 47%    | 44%              | 49%              | 41%              | 34% <sup>L</sup> | 27% <sup>L</sup> | 45%              | 36% <sup>L</sup> | 71% <sup>H</sup> | 79% <sup>H</sup> | 84% <sup>H</sup> | 62% <sup>H</sup> |
| Gezondheidsbevordering    | 29%    | 26%              | 21%              | 19% <sup>L</sup> | 20%              | 16% <sup>L</sup> | 48% <sup>H</sup> | 30%              | 52% <sup>H</sup> | 44% <sup>H</sup> | 42% <sup>H</sup> | 41% <sup>H</sup> |

<sup>L</sup> = (meer dan) 10% lager dan het gemiddelde

<sup>H</sup> = (meer dan) 10% hoger dan het gemiddelde

Tabel 4.11 is het onderscheid naar sector teruggebracht naar overheid en markt. Hieruit blijkt dat organisaties in de overheidssector op alle gebieden meer richtlijnen hebben, behalve op het gebied van arbeidsvoorwaarden en beloning: organisaties in de markt- en de overheidssector verschillen hier niet in.

*Tabel 4.11 Vergelijking richtlijnen personeelsbeleid markt en overheid*

|                           | <b>Totaal</b> | <b>Markt</b> | <b>Overheid</b> |
|---------------------------|---------------|--------------|-----------------|
| Personeelsplanning        | 62%           | 59%          | 75%             |
| Werving & selectie        | 51%           | 43%          | 84%             |
| Arbeidsvoorwaarden        | 80%           | 80%          | 79%             |
| Begeleiding & beoordeling | 66%           | 60%          | 90%             |
| Training en ontwikkeling  | 56%           | 52%          | 73%             |
| Loopbaan en mobiliteit    | 32%           | 28%          | 48%             |
| Ziekteverzuimbeleid       | 72%           | 69%          | 85%             |
| Reïntegratiebeleid        | 47%           | 40%          | 76%             |
| Gezondheidsbevordering    | 29%           | 26%          | 44%             |

In tabel 4.12 wordt een overzicht gegeven van de mate waarin richtlijnen voorkomen op de betreffende gebieden, uitgesplitst naar de grootte van de organisatie.

*Tabel 4.12. Richtlijnen personeelsbeleid naar organisatiegrootte*

|                           | <b>Totaal</b> | <b>10-19</b> | <b>20-49</b> | <b>50-100</b> | <b>100+</b> |
|---------------------------|---------------|--------------|--------------|---------------|-------------|
| Personeelsplanning        | 62%           | 49%          | 66%          | 76%           | 76%         |
| Werving & selectie        | 51%           | 39%          | 48%          | 64%           | 76%         |
| Arbeidsvoorwaarden        | 80%           | 74%          | 76%          | 91%           | 95%         |
| Begeleiding & beoordeling | 66%           | 49%          | 69%          | 83%           | 87%         |
| Training en ontwikkeling  | 56%           | 42%          | 57%          | 65%           | 81%         |
| Loopbaan en mobiliteit    | 32%           | 25%          | 28%          | 41%           | 50%         |
| Ziekteverzuim             | 72%           | 60%          | 71%          | 84%           | 92%         |
| Reïntegratie              | 47%           | 33%          | 44%          | 64%           | 74%         |
| Gezondheidsbevordering    | 29%           | 24%          | 26%          | 35%           | 45%         |

Zoals ook al zichtbaar was bij de afzonderlijke terreinen, blijkt er een duidelijke samenhang tussen de grootte van de organisatie en mate waarin richtlijnen voorkomen op de verschillende personeelsmanagementterreinen. Naar mate de organisaties groter zijn hebben zij ook vaker richtlijnen op de onderscheiden gebieden. Het is per richtlijn verschillend hoe het verband met organisatiegrootte precies loopt. Op het gebied van arbeidsvoorwaarden ligt er bijvoorbeeld een duidelijke grens bij 50 medewerkers. Organisaties met minder dan 50 medewerkers hebben minder richtlijnen op het gebied van arbeidsvoorwaarden dan organisaties met 50 of meer medewerkers. Het verschil tussen de kleinere organisaties onderling en de grotere organisaties onderling is in dit geval erg klein. Voor de andere terreinen van personeelsbeleid is niet zo'n duidelijke grens aan te geven.

Verder moet gewezen worden op de samenhang met sector. Grotere organisaties komen vooral voor in de overheidssector, waar het percentage organisaties met richtlijnen ook hoger is. In onderstaande tabel is per grootteklasse het gemiddelde percentage richtlijnen in de markt- en de overheidssector weergegeven.

*Tabel 4.13. Richtlijnen personeelsbeleid uitgesplitst naar markt (M) en overheid (O) en naar organisatiegrootte*

|                           | 10-19 |    | 20-49 |    | 50-99 |    | 100+ |    |
|---------------------------|-------|----|-------|----|-------|----|------|----|
|                           | M     | O  | M     | O  | M     | O  | M    | O  |
| Personeelsplanning        | 46    | 66 | 65    | 72 | 73    | 83 | 74   | 80 |
| Werving en selectie       | 34    | 84 | 40    | 81 | 58    | 81 | 67   | 91 |
| Arbeidsvoorwaarden        | 75    | 63 | 77    | 72 | 92    | 86 | 94   | 97 |
| Begeleiding & beoordeling | 43    | 89 | 65    | 87 | 79    | 94 | 85   | 91 |
| Opleiding                 | 40    | 62 | 53    | 73 | 63    | 70 | 79   | 86 |
| Inzetbaarheid             | 23    | 41 | 25    | 43 | 37    | 51 | 45   | 58 |
| Ziekteverzuimbeleid       | 58    | 78 | 69    | 79 | 81    | 90 | 91   | 94 |
| Reïntegratiebeleid        | 28    | 66 | 37    | 74 | 58    | 82 | 69   | 84 |
| Gezondheidsbevordering    | 23    | 36 | 23    | 41 | 31    | 45 | 39   | 55 |

Uit de tabel blijkt dat binnen de grootteklassen het verschil tussen de markt- en de overheidssector aanwezig blijft. Het verschil tussen markt en overheid is dus geen bedrijfsgrootte effect. Het is echter ook niet zo

dat bedrijfsgrootte er niet toe doet. In de tabel is namelijk ook te zien dat het sectoreffect niet zo groot is dat kleine overheidsorganisaties meer doen dan grote marktorganisaties. Het blijft dus interessant om zowel rekening te houden met de sector waaruit de organisatie afkomstig is en de grootte van de organisatie.

We willen nog even stil blijven staan bij de betekenis van deze resultaten. Geconstateerd is dat overheidsorganisaties (en grotere organisaties) vaker richtlijnen hebben op de verschillende terreinen van het personeelsmanagement dan bedrijven in de marktsector (en kleinere organisaties). Betekent dit nu echter dat het beleid bij de overheid meer geformaliseerd is of is men werkelijk actiever op dit gebied. Om deze vraag te kunnen beantwoorden hebben we nog eens goed gekeken naar de achterliggende vragen en naar de daarmee samenhangende vragen over feitelijke activiteiten. (zie tabel 4.14).

Uit de tabel blijkt dat overheidsinstellingen niet alleen vaker een beleid hebben geformuleerd op de diverse deelreinen, maar in het algemeen ook feitelijk actiever zijn op het personeelsgebied dan bedrijven in de markt. Alleen ten aanzien van de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en de mogelijkheid voor werken op variabele tijden scoort de marktsector beter. Op alle andere maatregelen en activiteiten laat de overheidssector een gunstiger beeld zien dan de marktsector. Bovendien blijkt het personeelsbeleid van overheidsorganisaties ook vaker te voldoen aan HRM-criteria (zie paragraaf 4.3; tabel 4.18).

*Tabel 4.14. Overzicht van maatregelen en activiteiten op het personeelsgebied uitgesplitst naar markt en overheid*

| <b>Maatregelen en activiteiten</b>   | <b>Markt</b> | <b>Overheid</b> |
|--|--------------|-----------------|
| - Brengt personeelsbehoefte regelmatig in kaart  | 59%          | 75%             |
| - Biedt mogelijkheid voor deeltijd werk  | 80%          | 98%             |
| - Biedt mogelijkheid voor thuiswerken  | 19%          | 32%             |
| - Biedt mogelijkheid voor werken op variabele tijden                                   | 54%          | 52%             |
| - Biedt mogelijkheid voor zorgverlof   | 56%          | 72%             |
| - Beloningsbeleid boven de markt   | 30%          | 9%              |
| - Gemiddeld aantal secundaire arbeidsvoorwaarden                                       | 3.0          | 2.7             |
| - Houdt jaarlijks functioneringsgesprekken   | 75%          | 95%             |
| - Gemiddeld aantal opleidingsdagen   | 7.1          | 9.6             |
| - Gemiddeld aantal maatregelen ter bevordering van de inzetbaarheid en mobiliteit      | 3.1          | 3.9             |
| - Brengt oorzaken verzuim in beeld   | 63%          | 79%             |
| - Heeft Risico Inventarisatie en Evaluatie uitgevoerd                                  | 62%          | 71%             |
| - Heeft n.a.v. RIE plan van aanpak opgesteld   | 47%          | 58%             |
| - Heeft maatregelen genomen om de risico's of de belasting in het werk te verminderen  | 69%          | 76%             |
| - Heeft activiteiten ondernomen om het gezondheidsgedrag van werknemers te beïnvloeden | 26%          | 44%             |
| - Heeft vertrouwenspersoon aangesteld voor ongewenst gedrag op het werk                | 33%          | 81%             |

### **Veranderingen in het personeelsbeleid**

Het onderhavige onderzoek naar de stand van zaken van het personeelsbeleid in Nederland is uniek. Niet eerder is op een dergelijke schaal zo breed en gedetailleerd het personeelsbeleid bij bedrijven en organisaties in de markt en bij de overheid in beeld gebracht. Dit heeft als consequentie dat de gegevens van dit onderzoek nauwelijks vergeleken kunnen worden met die van ander onderzoek en dat daardoor moeilijk gesproken kan worden over trends en ontwikkelingen in het personeelsbeleid. Om hieraan tegemoet te komen - en toch wat te kunnen zeggen over ontwikkelingen - is op de meeste van de hier onderscheiden beleidsterreinen gevraagd naar veranderingen gedurende de laatste twee jaar. In tabel 4.15 wordt per beleidsterrein aangegeven in

welke mate er veranderingen zijn opgetreden in het beleid op dit terrein en welke veranderingen dit vooral betreft.

*Tabel 4.15. Veranderingen per beleidsterrein*

| <b>Beleidsterrein</b>     | <b>Percentage veranderingen</b> | <b>Twee meest genoemde veranderingen</b>  |
|---------------------------|---------------------------------|---|
| Werving & selectie        | 32%                             | Verandering wervingsmethoden of –kanalen<br>Verandering in de selectiecriteria  |
| Arbeidsvoorwaarden        | 31%                             | Verbeterde secundaire arbeidsvoorwaarden<br>Hogere salarissen                   |
| Begeleiding & Beoordeling | 26%                             | Meer functioneringsgesprekken<br>Formeler beoordelingsproces                    |
| Opleidingen               | 26%                             | Meer bedrijfsspecifieke opleidingen<br>Voor meer mensen opleidingen mogelijk    |
| Inzetbaarheid             | 19%                             | Meer aandacht inzetbaarheid medewerkers<br>Uitbreiding mogelijke maatregelen    |
| Arbo- en verzuim          | 23%                             | Meer aandacht arbeidsomstandigheden<br>Meer gericht voorkomen van ziekteverzuim |

Op de onderscheiden beleidsterreinen heeft een vijfde tot eenderde van de organisaties het beleid veranderd. De veranderingen blijken vooral betrekking te hebben op een uitbreiding van het beleid, een verhoogde aandacht voor de medewerkers of een verdere invulling van het beleid. Duidelijk is dat de aandacht voor personeelsbeleid niet is afgenomen, maar juist is toegenomen. In tabel 4.16 zijn per beleidsterrein de twee meest genoemde redenen voor een verandering aangegeven.

Tabel 4.16. Redenen van veranderingen per beleidsterrein

| Beleidsterrein            | Twee meest genoemde redenen veranderingen  |
|---------------------------|--|
| Werving & selectie        | Krapte op de arbeidsmarkt<br>Verandering in kwaliteitseisen aan de organisatie           |
| Arbeidsvoorwaarden        | CAO-afspraken<br>Krapte op de arbeidsmarkt   |
| Begeleiding & beoordeling | Nadruk op kwaliteit aan de organisatie<br>Bewuster aandacht voor personeel               |
| Training en ontwikkeling  | Hogere kwaliteitseisen die aan organisatie gesteld worden<br>Hogere eisen van werknemers |
| Loopbaan en mobiliteit    | Meer nadruk op kwaliteit<br>Krapte op de arbeidsmarkt                                    |
| Arbo- en verzuim          | Meer aandacht voor het personeel<br>Veranderingen in de wetgeving                        |

De genoemde veranderingen hangen vooral samen met de krapte op de arbeidsmarkt en de verandering in kwaliteitseisen die aan de organisatie gesteld worden. Uit het overzicht van veranderingen bleek al dat organisaties meer aandacht hebben voor hun personeel. Dit wordt ook door de organisaties zelf opgegeven als reden voor de ingevoerde veranderingen.

**Samenvattend:** Het Nederlandse personeelsbeleid is vooral gericht op de hardere P&O-zaken, zoals beloningen en arbeidsvoorwaarden. Reïntegratie, (duurzame) inzetbaarheid en gezondheidsbevordering op het werk krijgen veelal minder aandacht. Verder is gebleken dat organisaties in de overheidssector over het algemeen meer richtlijnen hebben op het gebied van personeelsbeleid dan bedrijven in de marktsector (en ook meer activiteiten op het personeelsgebied uitvoeren). Ook is er een relatie met de grootte van de organisatie, in die zin dat grotere organisaties meer richtlijnen hebben op het gebied van personeelsbeleid dan kleinere organisaties. Hoewel deze twee kenmerken (bedrijfs grootte en sector) met elkaar samenhangen, blijft het van belang om naar de invloed van beide variabelen afzonderlijk te kijken. Beide kenmerken hebben een eigen (onafhankelijk) effect. Ten slotte is uit de plaatsgevonden veranderingen in het personeelsbeleid gebleken dat de aandacht

voor personeelsbeleid de laatste jaren is toegenomen. Dit heeft vooral te maken met de krapte op de arbeidsmarkt en de kwaliteitseisen die aan de organisaties gesteld worden. Over het algemeen lijken Nederlandse organisaties zich bewuster te worden van de factor personeel en lijkt de aandacht van de werkgevers voor de medewerkers toe te nemen.

### 4.3 Human Resources Management

In het onderzoek is ook aandacht besteed aan de filosofie achter het gevoerde personeelsbeleid en de manier waarop het personeelsbeleid in de organisatie is ingebed. Hierbij is gebruik gemaakt van de vijf kerngedachten van het HRM-denken (zie paragraaf 1.2):

- Mensen zijn meer dan een kostenpost, ze zijn juist de succesfactoren. De personeelsstrategie is gericht op (de ontwikkeling van) mensen.
- Effectief en goed personeelsbeleid is een top- en lijnverantwoordelijkheid.
- Het beleid wordt gekenmerkt door een lange termijn visie.
- De personeelsstrategie is geïntegreerd met de organisatiestrategie.
- De personeelsinstrumenten zijn onderling op elkaar afgestemd.

Over het laatste kenmerk zijn geen vragen gesteld, vanwege de complexiteit van de onderlinge integratie van de personeelsinstrumenten.

In onderstaande tabel wordt weergegeven welk percentage van de organisaties voldoen aan de verschillende kenmerken van HRM.

*Tabel 4.17. HRM-kenmerken.*

|  | <b>Percentage<br/>Organisaties</b> |
|--|------------------------------------|
| Personeel meer dan een kostenpost  | 26%                                |
| Personeelsstrategie en organisatiestrategie beïnvloeden elkaar           | 22%                                |
| Lijnmanagement betrokken bij ontwikkeling en uitvoering personeelsbeleid | 15%                                |
| Personeelsbeleid wordt gekenmerkt door een lange termijn visie           | 18%                                |



Iets meer dan een kwart van de organisaties voldoet aan het HRM-kenmerk dat mensen als meer gezien worden dan een kostenpost, in die zin dat zij over een personeelsstrategie beschikken die gericht is op (de ontwikkeling van) mensen. Dit komt onder meer tot uitdrukking in de antwoorden op de (open) vraag naar de belangrijkste doelstellingen van het gevoerde personeelsbeleid:

*‘het plaatsen van de juiste persoon op de juiste stoel, het maximaal benutten van alle werknemers en het ontwikkelen van een Persoonlijk Ontwikkeling en Opleidings Plan (POOP).’*

*‘het gaat ons om het beheersen van het personeel in financiële zin en om de loopbaanplanning, zodat we altijd genoeg mensen hebben om het werken te verrichten.’* Ook zijn antwoorden gegeven meer gericht op de output van de organisatie, zoals *‘de doelstelling van de personeelsstrategie is het behalen van een hoge productiviteit, waarbij zo min mogelijk uren worden gebruikt.’*

Een iets kleinere groep (22%) voldoet aan het HRM-kenmerk dat de personeels- en de organisatiestrategie elkaar beïnvloeden. Van slechts 15% van de organisaties kan gezegd worden dat zij voldoen aan het HRM-kenmerk dat het lijnmanagement betrokken is bij de ontwikkeling en uitvoering van het personeelsbeleid. In 18% van de organisaties wordt het personeelsbeleid gekenmerkt door een lange termijn visie. Er wordt gesproken van een lange termijn visie als er doelstellingen zijn opgesteld voor drie jaar of meer.

Overigens, slechts 0,5% van de organisaties voldoet aan alle vier de HRM-kenmerken. Wanneer een onderscheid wordt gemaakt tussen de marktsector en de overheidssector, valt op dat organisaties in de overheidssector vaker aan HRM-kenmerken voldoen dan organisaties in de marktsector (zie tabel 4.18). Uitzondering vormt het criterium dat stelt dat het lijnmanagement betrokken moet zijn bij de ontwikkeling en uitvoering van het personeelsbeleid. Dit kenmerk scoort bij overheidsorganisaties wat lager. Gemiddeld voldoet slechts 12% van de overheidsorganisaties aan dit criterium ten opzichte van 15% in de marktsector. Dit is echter vooral het gevolg van de lage score van het onderwijs op dit criterium. In het onderwijs heeft slechts 4% van de instellingen lijnbetrokkenheid aangegeven bij de ontwikkeling en uitvoering van het personeelsbeleid.

Binnen de markt en overheid vallen de stichtingen en verenigingen en de horeca wat uit de toon. Stichtingen en verenigingen blijven met betrekking tot HRM wat bij de overige overheidsorganisaties. In de horeca voldoet het personeelsbeleid relatief vaak aan HRM-kenmerken. Alleen ten aanzien van het eerste kenmerk dat inhoudt dat de personeelsstrategie gericht moet zijn op mensen, scoort de horeca wat lager dan gemiddeld. Op alle andere HRM-kenmerken zit de horeca sector boven het gemiddelde. In de bouw en de transportsector voldoet het personeelsbeleid het minst aan de genoemde HRM-criteria.

De bedrijfsgrootte hangt ook samen met het aantal HRM-kenmerken waaraan wordt voldaan. Grotere organisaties voldoen over het algemeen aan meer HRM-kenmerken dan kleinere organisaties. Het percentage organisaties dat aan geen enkele HRM-kenmerk voldoet neemt af bij toename van de bedrijfsgrootte.

Opvallend is dat per HRM-kenmerk maar 15 tot 26% van de organisaties voldoet aan dit kenmerk, en dat slechts 0,5% van de organisaties voldoen aan alle kenmerken van HRM. Hieruit blijkt dat de ontwikkelingen van de HRM-filosofie, zoals hier geoperationaliseerd, niet parallel loopt met de praktische toepassing van deze filosofie. Toch wordt over HRM in deze zin veel gepubliceerd in de vaktijdschriften voor de personeelsmanager.

Tabel 4.18 HRM-kenmerken naar sector

|                  | P-strategie gericht op mensen | P- en O-strategie op elkaar afgestemd | Lijnmanagement betrokken bij P-beleid | P-strategie is lange termijn beleid |
|------------------|-------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Markt:</b>    | 23%                           | 21%                                   | 15%                                   | 14%                                 |
| Industrie        | 21%                           | 23%                                   | 10%                                   | 22%                                 |
| Bouw             | 22%                           | 22%                                   | 4%                                    | 13%                                 |
| Groothandel      | 22%                           | 16%                                   | 7%                                    | 15%                                 |
| Detailhandel     | 16%                           | 26%                                   | 23%                                   | 12%                                 |
| Horeca           | 15%                           | 32%                                   | 19%                                   | 29%                                 |
| Transport        | 22%                           | 15%                                   | 20%                                   | 6%                                  |
| Zakelijke dienst | 30%                           | 20%                                   | 21%                                   | 9%                                  |
| <b>Overheid:</b> | 39%                           | 26%                                   | 12%                                   | 33%                                 |
| Overheid         | 37%                           | 23%                                   | 20%                                   | 27%                                 |
| Gezondheidszorg  | 42%                           | 19%                                   | 39%                                   | 23%                                 |
| Onderwijs        | 39%                           | 33%                                   | 4%                                    | 41%                                 |
| Stichtingen      | 38%                           | 17%                                   | 14%                                   | 22%                                 |
| <b>Totaal</b>    | 26%                           | 22%                                   | 15%                                   | 18%                                 |

In het analyse- en interpretatiekader van deze studie (zie paragraaf 2.3) wordt verondersteld dat een aantal interne en externe kenmerken invloed hebben op het personeelsbeleid dat een organisatie voert. Deze kenmerken zijn aangeduid als determinanten. Voor de verdere analyses zijn volgende determinanten geselecteerd:

*Externe omgeving; globalisering*

Deze variabele is bepaald door de organisaties te vragen of zij zelfstandig of rechtstreeks zaken doen met het buitenland.

*Externe omgeving; arbeidsmarkt*

Aan de organisaties is ook gevraagd of het voor hen over het algemeen makkelijk of moeilijk is uitvoerend personeel te vinden. Deze vraag kon beantwoord worden op een vijf-puntsschaal waarbij 1 staat voor heel makkelijk en 5 voor heel moeilijk.

*Externe omgeving; type markt*

Het type markt is gemeten aan de hand van twee vragen over de omgeving van de organisatie. In de eerste vraag is nagegaan of de vraag naar producten of diensten sterk wisselt. In de tweede vraag is aan de orde gesteld of deze wisselingen voorspelbaar zijn. De antwoorden op deze vragen zijn gecombineerd tot één maat met als score 0 of 1. Score 0 staat voor een niet dynamische omgeving en score 1 staat voor een omgeving waarin de vraag naar producten/diensten sterk wisselt en waarin deze wisselingen soms, zelden of nooit voorspelbaar zijn.

*Externe omgeving; sector*

Het onderscheid tussen sectoren is teruggebracht tot twee sectoren: markt (1) en overheid (2).

*Interne omgeving; bedrijfsgrootte*

De grootte van de organisatie is ondergebracht in vier categorieën: 10-19 medewerkers, 20-49, 50-99 en 100 of meer medewerkers.

*Interne omgeving; personeelssamenstelling*

Als kenmerken van de personeelssamenstelling zijn de volgende variabelen als determinanten opgenomen: het percentage mannen, het percentage medewerkers tot 35 jaar, het percentage medewerkers van 50 jaar en ouder, het percentage medewerkers met een hogere opleiding zoals HBO/WO en het percentage medewerkers met een lagere opleiding.

In de analyses is uiteindelijk nog een vijfde HRM-kenmerk toegevoegd: de mate waarin het personeelsbeleid is uitgewerkt. Wanneer het personeelsbeleid in hoge mate is uitgewerkt, bestaan er richtlijnen op verschillende deelterreinen en zijn de richtlijnen aan veranderingen onderhevig. Bovendien is een somscore ontwikkeld, waaraan het aantal HRM-kenmerken wordt weergegeven waaraan wordt voldaan.

HRM1: Is de personeelsstrategie gericht op mensen?

HRM2: Beïnvloeden de personeels- en de organisatiestrategie elkaar?

HRM3: Is het lijnmanagement betrokken bij ontwikkeling of uitvoering van het personeelsbeleid?

HRM4: Bevat de personeelsstrategie doelstellingen voor lange termijn?

HRM5: Is het personeelsbeleid uitgewerkt?

HRM-totaal: Aantal HRM-kenmerken waaraan voldaan wordt.

Door de samenhang te berekenen tussen de determinanten en de HRM-kenmerken, met behulp van correlatiecoëfficiënten, kan worden vastgesteld of de verwachte relaties inderdaad bestaan. Het gaat om een eerste exploratie van deze relaties. De resultaten staan vermeld tabel 4.19.

*Tabel 4.19 .Correlatiecoëfficiënten tussen determinanten van personeelsbeleid en aspecten van HRM*

|                          | <b>HRM1:</b><br>P-<br>strategie<br>gericht<br>op<br>mensen | <b>HRM2:</b><br>P- en O-<br>strategie<br>op elkaar<br>afge-<br>stemd | <b>HRM3:</b><br>Lijnma-<br>nage-<br>ment<br>betrok-<br>ken bij<br>P-beleid | <b>HRM4:</b><br>P-<br>strategie<br>is lange<br>termijn<br>beleid | <b>HRM5:</b><br>P-<br>strategie<br>uitge-<br>werkt | <b>HRM-<br/>tot:</b><br>Aantal<br>kenmer-<br>ken waar-<br>aan vol-<br>daan |
|--------------------------|--|--|--|--|--|--|
| <b>Externe omgeving:</b> |  |  |  |  |  |  |
| Globalisering            | ,01*   | ,02*   | ,06*   | ,04*   | ,04*   | ,06*   |
| Arbeidsmarkt             | ,01*   | ,06*   | ,03*   | -,02*  | ,06*   | ,05*   |
| Type markt               | ,07*   | -,00   | ,02*   | ,00  | ,04*   | ,05*   |
| Sector                   | ,14*   | ,05*   | ,03*   | <u>,19*</u>  | ,13*   | <u>,19*</u>  |
| <b>Interne omgeving:</b> |  |  |  |  |  |  |
| Grootte                  | ,08*   | ,13*   | <u>,15*</u>  | ,11*   | <u>,21*</u>  | <u>,25*</u>  |
| % mannen                 | -,03*  | -,02*  | -,06*  | -,06*  | -,11*  | -,11*  |
| % tot 35 jaar            | -,07*  | ,02*   | ,09*   | -,07*  | ,06*   | ,01*   |
| % 50 plus                | ,02*   | -,07*  | -,07*  | ,07*   | -,02*  | -,02*  |
| % hoog opgeleid          | <u>,16*</u>  | ,05*   | -,04*  | ,11*   | ,14*   | <u>,17*</u>  |
| % laag opgeleid          | <u>-,15*</u>   | -,02*  | -,01*  | -,12*  | -,11*  | <u>-,16*</u>   |

\*=  $p \leq 0.05$

Onderstreping= correlatie  $\geq .15$

Bijna alle correlatiecoëfficiënten zijn significant, wat wil zeggen dat ze allemaal verband met elkaar houden en niet op toeval berusten. Dit heeft te maken met de grootte van de steekproef. Daarom wordt gekeken naar de hoogte van de correlatiecoëfficiënten. De grens is gelegd bij 0.15: een correlatie van 0.15 of hoger wordt als relevant beschouwd. Deze correlaties zijn in de tabel onderstreept.

Wat betreft de externe omgeving zijn alleen verbanden gevonden tussen enerzijds de sector en anderzijds het aanwezig zijn van lange termijn doelstellingen voor de personeelsstrategie en het totaal aantal HRM-kenmerken waaraan wordt voldaan. In overheidsorganisaties bevat de personeelsstrategie vaker doelstellingen voor de lange termijn. Ook voldoen overheidsorganisaties aan meer HRM-kenmerken dan bij bedrijven uit de marktsector.

Verspreiden van interne determinanten met HRM-kenmerken betreffen de grootte van het bedrijf en het opleidingsniveau. In grotere organisaties is het lijnmanagement vaker betrokken bij de ontwikkeling of uitvoering van het personeelsbeleid, bestaan er meer richtlijnen op de verschillende deelreinen en voldoet men aan meer HRM-kenmerken. Wanneer er in organisaties meer hoogopgeleide medewerkers werkzaam zijn, is de personeelsstrategie vaker gericht op mensen en voldoen organisaties ook aan meer HRM-kenmerken. Wanneer er in organisaties meer laagopgeleide medewerkers werkzaam zijn is een tegenovergesteld effect zichtbaar. De personeelsstrategie is bij deze organisaties minder gericht op mensen en deze organisaties voldoen ook aan minder HRM-kenmerken. Hier is een negatieve relatie zichtbaar. De sector, de bedrijfsgrootte en het opleidingsniveau lijken voornamelijk de belangrijkste determinanten te zijn van HRM-beleid.

Met de gegevens zijn ook multivariate (regressie) analyses uitgevoerd. Dit biedt de mogelijkheid om naar het effect van de verschillende variabelen te kijken gecontroleerd voor de invloed van de andere in de analyses betrokken variabelen. Bovendien kunnen op basis hiervan multiple correlaties worden berekend die het gecombineerde effect van de variabelen aangeeft. Uit deze analyses komt grotendeels hetzelfde beeld naar voren. Alleen de invloed van het opleidingsniveau verdwijnt in deze analyses. Dit effect blijkt gekoppeld aan dat van de sector (markt/overheid). In de marktsector komen meer laagopgeleide medewerkers voor en in de overheidssector meer hoogopgeleide medewerkers. Sector blijkt in dit verband meer betekenis te hebben dan het opleidingsniveau. De multiple correlaties zijn niet hoog en liggen tussen .17 en .36. Dat betekent dat met de in- en externe determinanten 3% tot 13% van de variantie verklaard kan worden met betrekking tot de HRM-aspecten van het personeelsbeleid van organisaties. De hoogste multiple correlaties hebben betrekking op de uitgewerktheid van de personeelsstrategie (.30) en de somscore van de HRM-kenmerken

(.36). Deze aspecten worden dus het meest door de in- en externe determinanten beïnvloed.

In het interpretatie- en analysekader heeft het personeelsbeleid niet alleen een afhankelijke rol (beïnvloedt door in- en externe determinanten), maar ook een onafhankelijke beïnvloedende rol, ten aanzien van de werknemers, de ontwikkeling van de organisatie en het financieel-economische resultaat. Wederom is door het berekenen van correlatiecoëfficiënten de samenhang onderzocht tussen de onderscheiden HRM-kenmerken en effecten als werknemersuitkomsten, organisatieuitkomsten en financieel-economische uitkomsten. Voor deze analyses zijn de volgende effecten geselecteerd:

#### *Werknemersuitkomsten*

Omdat we geen individuele werknemers hebben ondervraagd, zijn alleen die variabelen meegenomen die op organisatieniveau bekend zijn. Het gaat dan om het ziekteverzuimpercentage, het verloop en de mobiliteit binnen het bedrijf.

#### *Organisatie-uitkomsten*

Hierbij is gekeken naar de innovatie van de organisatie en naar de ontwikkelingen in de personeelsomvang. Innovaties zijn onderscheiden in technologische- en productinnovaties. Bij innovaties is steeds gevraagd naar de ontwikkeling of positie van de organisatie in vergelijking met andere organisaties in de sector.

De groei (of krimp) van het personeelsbestand is in een directe vraag aan de orde gesteld.

#### *Financieel-economische uitkomsten*

Hierbij is gekeken naar het financieel resultaat van de organisatie. Aan profit-organisaties is gevraagd naar het netto bedrijfsresultaat in 1998. De antwoordmogelijkheden waren positief, negatief of quitte gespeeld. Non-profit organisaties is gevraagd of er in 1998 een overschot of tekort op het budget was of dat het gelijk was.

Daarnaast is aan de organisaties gevraagd hoe het marktaandeel in vergelijking met 5 jaar geleden is veranderd. Op een vijf-puntsschaal kon men aangeven of dit sterk was toegenomen (1) of sterk was afgenomen (5) en uiteraard alle posities daartussen.

De resultaten van de analyses staan in tabel 4.20.

Tabel 4.20. Correlatiecoëfficiënten tussen aspecten van HRM en effecten van personeelsbeleid.

|                                     | <b>Werknemersuitkomsten</b>              |                             |                          |
|-------------------------------------|--|-----------------------------|--------------------------|
|                                     | Verzuim                                  | Verloop                     | Doorstroom               |
| HRM1: P-strategie gericht op mensen | ,02*                                     | ,03*                        | ,12*                     |
| HRM2: P- en O op elkaar afgestemd   | ,05*                                     | ,09*                        | ,11*                     |
| HRM3: lijn betrokken bij P-beleid   | ,06*                                     | ,11*                        | <u>,21*</u>              |
| HRM4: lange termijn beleid          | ,00                                      | -,06                        | -,02*                    |
| HRM5: P-strategie uitgewerkt        | ,05*                                     | ,10*                        | <u>,15*</u>              |
| HRMtot: totaal aantal kenmerken     | ,07*                                     | ,10*                        | <u>,21*</u>              |
|                                     | <b>Organisatie-uitkomsten</b>            |                             |                          |
|                                     | Techn. innovaties                        | Product innovaties          | Ontwikkel. Personeel     |
| HRM1: P-strategie gericht op mensen | ,03*                                     | ,00                         | ,04*                     |
| HRM2: P- en O op elkaar afgestemd   | ,04*                                     | ,06*                        | <u>,17*</u>              |
| HRM3: lijn betrokken bij P-beleid   | -,06*                                    | -,01*                       | ,12*                     |
| HRM4: lange termijn beleid          | ,01*                                     | ,01*                        | -,05*                    |
| HRM5: P-strategie uitgewerkt        | ,03*                                     | ,10*                        | ,11*                     |
| HRMtot: totaal aantal kenmerken     | ,02*                                     | ,06*                        | <u>,15*</u>              |
|                                     | <b>Financieel-economische uitkomsten</b> |                             |                          |
|                                     | Resultaat Profit sector                  | Resultaat non-profit sector | Ontwikkel. Marktaan-deel |
| HRM1: P-strategie gericht op mensen | ,08*                                     | ,05*                        | ,05*                     |
| HRM2: P- en O op elkaar afgestemd   | ,00                                      | ,05*                        | ,11*                     |
| HRM3: lijn betrokken bij P-beleid   | -,09*                                    | ,05*                        | ,03*                     |
| HRM4: lange termijn beleid          | -,07*                                    | ,05*                        | -,02*                    |
| HRM5: P-strategie uitgewerkt        | -,01*                                    | ,02*                        | ,13*                     |
| HRMtot: totaal aantal kenmerken     | -,02*                                    | ,09*                        | ,11*                     |

\*=  $p \leq 0.05$

Onderstreping= correlatie  $\geq .15$

Opnieuw zijn bijna alle correlatiecoëfficiënten significant zijn. Dit heeft weer te maken met de grootte van de steekproef. Daarom wordt weer uitsluitend naar de hoogte van de correlatiecoëfficiënten gekeken.



Ook nu is de grens gelegd bij 0.15: deze correlaties zijn in de tabel onderstreept.

De betrokkenheid van de lijnmanager bij de ontwikkeling of uitvoering van het personeelsbeleid, de mate waarin het personeelsbeleid is uitgewerkt en het aantal HRM-kenmerken waaraan wordt voldaan hangen samen met de doorstroom in de organisatie. Wanneer deze aspecten zijn ingevuld in de geest van de HRM-filosofie gaat dit samen met meer doorstroom van personeel in de organisatie. Daarnaast is er ook sprake van een verband tussen het al dan niet gericht zijn van de personeelsstrategie op (de ontwikkeling van) mensen, de wederzijdse beïnvloeding van de personeels- en organisatiestrategie en het aantal HRM-kenmerken met de groei van de organisatie. Hierbij gaat het meer voldoen van aspecten aan de HRM-filosofie samen met een grotere groei van het personeelsbestand. De richting van deze verbanden, dus of HRM zorgt voor een grotere doorstroom en groei of juist het gevolg hiervan is, kan niet worden vastgesteld aan de hand van dit onderzoek.

Ook met betrekking tot de samenhang tussen aspecten van HRM en de effecten van personeelsbeleid zijn aanvullende multivariate (regressie) analyses uitgevoerd (zie tabel 4.20). In deze analyses zijn alleen de afzonderlijke HRM-aspecten als voorspellers opgenomen en niet de somscore. Het heeft immers weinig zin om de invloed van de somscore te laten corrigeren voor de effecten van de onderlinge delen. Ook uit deze analyses komt grotendeels hetzelfde beeld naar voren als bij de (bivariate) correlaties. De betekenis van de HRM-aspecten voor de effecten van personeelsbeleid zijn gering. De multiple correlaties liggen tussen .08 (technologische innovaties) en .22 (doorstroom). Dat betekent dat de HRM-aspecten hooguit 5% van de variantie verklaren van de effecten van het personeelsbeleid. Het ligt voor de hand dat andere aspecten hier meer invloed op hebben. Bij het ziekteverzuim kunnen we bijvoorbeeld denken aan de personeelssamenstelling (leeftijd en geslacht) en de aard van het primaire proces (industriële productie of dienstverlening). Bij de technologische en productinnovaties zal de sector of deelssector waarin men werkzaam is van belang kunnen zijn. In de ICT-sector zullen naar verwachting meer technologische en productinnovaties voorkomen dan bijvoorbeeld in de handel. De ontwikkeling van het marktaandeel ten slotte zal in belangrijke mate (ook) beïnvloed worden door het commerciële opereren van de organisatie en de kracht van de concurrentie.

#### 4.4 Conclusie

Het personeelsbeleid lijkt behoorlijk uitgewerkt in Nederlandse organisaties. Meer dan de helft van de organisaties heeft richtlijnen op het gebied van arbeidsvoorwaarden, begeleiding en beoordeling, opleidingen, ziekteverzuim, personeelsplanning en werving en selectie. Minder uitgewerkt is het beleid met betrekking tot reïntegratie (duurzame) inzetbaarheid en gezondheidsbevordering op het werk.

Verrassend is dat de overheidssector op het P&O-gebied voor lijkt te lopen op de marktsector. In de overheidssectoren (gezondheidszorg, onderwijs, stichtingen en verenigingen, overheid) is over vrijwel de gehele linie sprake van een meer geformaliseerd personeelsbeleid dan in de marktsectoren (met uitzondering van het arbeidsvoorwaarden- en beloningsbeleid). Verder zijn organisaties in de overheidssector ook duidelijk actiever op het P&O-gebied. Zo biedt men bijvoorbeeld de medewerkers meer mogelijkheden voor deeltijdwerk, thuiswerken of zorgverlof; hebben de medewerkers meer opleidingsdagen per jaar; neemt men meer maatregelen met betrekking tot duurzame inzetbaarheid; heeft men meer aandacht voor het opsporen van de oorzaken van ziekteverzuim; en is men ook actiever in het terugdringen van de risico's in het werk. Daarnaast voldoet het personeelsbeleid van organisaties in de overheidssector ook vaker aan HRM-criteria en heeft men meer aandacht voor de zwakkere groepen op de arbeidsmarkt zoals ouderen, vrouwen en laagopgeleiden.

Op de verschillende terreinen van het personeelsbeleid is de laatste twee jaar sprake van veranderingen in de zin van een toename of intensivering van het beleid. Dit heeft te maken met de krapte op de arbeidsmarkt en de kwaliteitseisen die aan organisaties gesteld worden. Als gevolg hiervan lijken Nederlandse organisaties zich de afgelopen jaren bewuster te zijn geworden van de factor personeel en gaan daar ook zorgvuldiger mee om. Toch voldoet het personeelsbeleid van Nederlandse organisaties maar in beperkte mate aan HRM-kenmerken. Dat wil zeggen dat mensen (het personeel) meer zijn dan een kostenpost; dat het personeelsbeleid zowel een top- als lijnverantwoordelijkheid is; dat de personeelsstrategie geïntegreerd is in de organisatiestrategie; en dat het beleid gekenmerkt wordt door een lange termijn visie. Slechts bij 0,5% van de ondervraagde organisaties voldoet het personeelsbeleid aan alle vier genoemde kenmerken van HRM. De afzonder-

lijke kenmerken gelden voor 15% (lijnmanagement betrokken bij de ontwikkeling personeelsbeleid) tot 26% (personeel wordt gezien als meer dan een kostenpost) van de ondervraagde organisaties.

## **5. Welke factoren (ontwikkelingen) beïnvloeden het personeelsbeleid?**

### **5.1 Inleiding**

Er zijn grote verschillen tussen organisaties in het personeelsbeleid dat gevoerd wordt. Ook treden in de loop der tijd vaak flinke veranderingen op in het gevoerde beleid. In dit hoofdstuk proberen we de vraag te beantwoorden waarom organisaties kiezen voor een bepaald beleid. We onderzoeken dus de motieven achter het personeelsbeleid.

Om de motieven achter het personeelsbeleid van organisaties te onderzoeken is gebruik gemaakt van case-studies en van ander kwalitatief materiaal. In het kwantitatieve onderzoek (hoofdstuk 4) is vooral gekeken naar de aard en inhoud van het beleid. Het grootschalige karakter van deze studie liet het niet toe om nader in te gaan op de motieven voor het voeren van een bepaald beleid. Dergelijke motieven zijn immers moeilijk te ‘vangen’ in een korte vragenlijst met vooral gesloten antwoordcategorieën. Case-studies en andere kwalitatieve bronnen bieden meer ruimte om dieper in te gaan op de specifieke keuzes die in een organisatie gemaakt zijn.

Het materiaal voor het huidige onderzoek bestaat grotendeels uit informatie die eerder door TNO-Arbeid is gebruikt in andere onderzoeksprojecten. Deze manier van werken maakt het mogelijk om binnen een beperkte tijd, en met een beperkt budget, toch een grote hoeveelheid informatie te verzamelen en te analyseren. Zo is een secundaire analyse uitgevoerd op de verslagen van interviews gehouden in het bank- en verzekeringswezen, de communicatiesector en de grafische sector naar de effecten van technologische vernieuwing voor de positie van oudere werknemers (Mossink, Gründemann & Vaas, 1998). Ook zijn secundaire analyses uitgevoerd op een achttal uitgebreide case-studies (interviews en aanvullende schriftelijke documentatie) bij organisaties die beschouwd kunnen worden als koplopers op het gebied van personeelsbeleid (Mossink & Wiezer, 1998). Het ging hierbij om vier productiebedrijven (consumptiegoederen; grondstoffen; chemische producten; hoogwaardige materialen) en vier dienstverlenende organisaties (verzorging en verpleging; detailhandel; technische dienstverlening; informatisering en automatisering). Aanvullend zijn speciaal voor het huidige onderzoek vijf diepgaande case-studies uitgevoerd (zorg; onderwijs; ICT; chemie; multinational) en is uitgebreid schriftelijk ma-

teriaal bestudeerd over drie andere organisaties (chemie; telecom; industrie), wederom bij koploperbedrijven.

Naast de case-studies heeft ook een uitgebreide scan plaatsgevonden van de laatste jaargangen van een aantal vooraanstaande Nederlandse tijdschriften op het gebied van personeelsbeleid (zoals de Gids voor Personeelsmanagement, PW Magazine etc.). Hierbij is gekeken naar de trends die beschreven worden en naar de motivering die door de in deze tijdschriften geportretteerde organisaties aandragen voor de keuzes die zij maken in hun personeelsbeleid. Ten slotte is in de CAO-databank onderzocht in welke in 1999 afgesloten CAO's afspraken zijn opgenomen over een aantal specifieke onderdelen van personeelsbeleid: inzetbaarheid, employability, leeftijdsbewust personeelsbeleid, ouderenbeleid, mobiliteit, loopbaanbeleid, ontwikkelingsplannen en doorstroom. In de negen CAO's waarbij een of meer van deze onderwerpen genoemd werden is gekeken naar de inhoud van deze afspraken.

Met nadruk willen we er op wijzen dat het in dit hoofdstuk geschetste beeld gebaseerd is op de situatie in koploperorganisaties. Daarmee bedoelen we organisaties die opvallen door hun innovatieve personeelsbeleid. Dit zijn de voortrekkers, en zij geven ons dus een voorproefje van de richting die organisaties inslaan bij het vormgeven van hun personeelsbeleid. Ze zijn echter niet maatgevend voor de stand van zaken rond het personeelsbeleid in de gemiddelde Nederlandse organisatie. Een ander belangrijk punt is dat er voor dit onderzoek verschillende bronnen van informatie zijn gebruikt, waarbij niet steeds dezelfde gegevens te vinden zijn. Hierdoor kunnen geen uitspraken gedaan worden over het aantal organisaties dat een bepaald beleid voert, of waarvoor bepaalde motieven een rol spelen. Immers, als een bepaald motief in een bepaalde bron niet genoemd wordt, kan dat zijn omdat het motief voor de organisatie in kwestie niet van belang is, maar het kan ook zijn dat het motief gewoon niet aan de orde is geweest. Het noemen van aantallen of percentages zou ook om een andere reden niet erg informatief zijn: de informatie is niet gebaseerd op een representatieve steekproef, en uit de cijfers kan dus niet worden afgeleid in hoeverre het motief een rol speelt in de populatie als geheel.

Na deze opmerkingen over de reikwijdte van het rapport gaan we over op de beschrijving van de (externe) determinanten van personeelsbeleid. Daarbij zullen achtereenvolgens de volgende determinanten besproken worden:

- arbeidsmarkt (paragraaf 5.2);
- karakteristieken van de sector (paragraaf 5.3);
- maatschappelijke ontwikkelingen (paragraaf 5.4);
- overheidsbeleid of politiek (paragraaf 5.5);
- overleg sociale partners (paragraaf 5.6).

Ten slotte zullen in paragraaf 5.7 een aantal conclusies getrokken worden over de determinanten van het personeelsbeleid van organisaties.

## **5.2 Arbeidsmarkt**

### **5.2.1 Krappe arbeidsmarkt**

De kenmerken van de arbeidsmarkt hebben een grote invloed op het personeelsbeleid van organisaties. In de huidige situatie speelt met name het krappere worden van de arbeidsmarkt een belangrijke rol. Deze krapte heeft verschillende oorzaken. Allereerst is de vraag naar personeel de afgelopen jaren gestegen als gevolg van de bloeiende economie. Tegelijk neemt door vergrijzing (toename van het aantal ouderen en afname van het aantal jongeren in de Nederlandse bevolking) het arbeidsaanbod af. Een heel direct gevolg van de krappere arbeidsmarkt is dat organisaties gedwongen worden om meer aandacht te besteden aan het binnenhalen en binnenhouden van personeel. Hieronder beschrijven we een aantal gevolgen van deze trend.

#### **5.2.1.1 Actieve werving**

De krappe arbeidsmarkt dwing organisaties zich meer in te spannen bij het werven van geschikt personeel. In het verleden werden in personeelsadvertenties vooral de wensen van de organisatie benadrukt, tegenwoordig wordt in de werving veel meer aandacht besteed aan wat de organisatie te bieden heeft aan nieuwe medewerkers. Het gaat daarbij zeker niet alleen om primaire arbeidsvoorwaarden zoals het salaris, maar ook steeds meer om secundaire arbeidsvoorwaarden: een uitdagende omgeving, ruimte om werk en privé te combineren etc. De onderzochte organisaties hebben ervaren dat medewerkers ook veel prijs stellen op waardering van de leiding van de organisatie en van klanten. Ook het kunnen werken met de nieuwste technieken en materialen wordt zeer op prijs gesteld, evenals mogelijkheden om te werken aan de eigen ontwikkeling. Deze elementen worden dan ook vaak benadrukt bij het werven van medewerkers, met name in organisaties waar de ontwikkelingen snel gaan zoals bijvoorbeeld in de ICT-sector.

Bij het werven van nieuwe medewerkers wordt niet alleen steeds sterker de nadruk gelegd op hoe aantrekkelijk de organisatie is voor potentiële medewerkers, maar de werving wordt ook steeds actiever. Zo wordt vaak actief geworven onder mensen die op het punt staan hun opleiding af te ronden. Ook wordt niet meer gewacht op vacatures: als zich een interessante kandidaat aandient dan neemt men deze aan, of er nu een vacature is of niet. Deze medewerkers, die dus eigenlijk boven-talig zijn, worden soms tijdelijk ingedeeld in een arbeidspool, en flexibel ingezet op plekken waar voor korte tijd extra medewerkers nodig zijn. Op deze manier doet de nieuwe medewerker veel ervaring op in de organisatie. Zodra er een reguliere positie vrijkomt kan de nieuwe medewerker daar worden aangesteld. Er zijn ook organisaties die gezamenlijk een dergelijke pool hebben opgezet.

Een andere intensivering van de werving betreft het verbreden van de populatie waarin geworven wordt. Zo richten steeds meer organisaties hun werving expliciet (ook) op vrouwen, allochtonen, ouderen en mensen met een handicap, groepen die tot nu toe niet erg gewild waren op de arbeidsmarkt. Hoewel deze trend zich heel duidelijk begint af te tekenen is het aantal organisaties dat daadwerkelijk actief is met het verbreden van de doelgroep nog betrekkelijk klein. Ook wordt in CAO-afspraken opvallend weinig aandacht besteed aan de positie van niet-traditionele doelgroepen, zoals allochtonen, vrouwen, ouderen en gehandicapten.

Ten slotte is bij de werving ook sprake van het aanpassen van de eisen die gesteld worden aan kandidaten. Vaak worden die eisen noodgedwongen verlaagd, omdat er geen kandidaten beschikbaar zijn met de gewenste kwalificaties, en besluit de organisatie om nieuwe medewerkers zelf verder op te leiden naar het gewenste niveau. Ook worden de eisen minder formeel: waar vroeger een diploma vereist werd, wordt nu genoeg genomen met ervaringskennis.

### **5.2.1.2 Goede arbeidsvoorwaarden**

Hiervoor is al gezegd dat bij het werven van personeel steeds meer de nadruk komt te liggen op wat de organisatie de medewerkers te bieden heeft. Ook voor het behouden van personeel is het belangrijk om te zorgen voor een goed aanbod van arbeidsvoorwaarden. Een (ten minste) marktconform salaris is daar een onderdeel van. Maar dit is niet meer genoeg. De concurrentie vindt steeds meer plaats op basis van secundaire arbeidsvoorwaarden. De wensen van medewerkers ten aanzien van die secundaire arbeidsvoorwaarden lopen echter nogal uiteen,

en veranderen ook door de tijd. Om toch zo veel mogelijk tegemoet te kunnen komen aan de wensen en behoeften van medewerkers wordt steeds vaker gebruik gemaakt van onderzoek, zoals bijvoorbeeld de zogenaamde medewerkers-tevredenheidsonderzoeken. Ook wordt steeds vaker gebruik gemaakt van exit-onderzoeken. Door te inventariseren waarom mensen de organisatie verlaten kan bruikbare kennis verzameld worden om de organisatie aan te passen, bijvoorbeeld door het veranderen van de secundaire arbeidsvoorwaarden. Overigens kunnen de gegevens uit medewerkerstevredenheids-onderzoeken en exit-onderzoeken natuurlijk ook voor andere organisatieveranderingen gebruikt worden. In sommige branches wordt inmiddels gewerkt met gestandaardiseerde vragenlijsten bij dergelijke onderzoeken, zodat vergelijking met branchegenoten mogelijk is.

Bij het aanbieden van een breed scala aan secundaire arbeidsvoorwaarden wordt vaak gewerkt met een 'CAO à la carte', waarbij medewerkers kunnen kiezen tussen verschillende pakketten. Een nadeel van deze methode is echter dat niet iedereen kan overzien welke gevolgen de keuze heeft. Het inleveren van vakantiedagen om vervroegd met pensioen te kunnen lijkt heel aantrekkelijk, maar dat men zich hiermee sterk bindt aan de organisatie realiseren veel medewerkers zich niet.

### **5.2.1.3 Goede begeleiding**

Om medewerkers binnen de organisatie te houden en te zorgen dat ze goed functioneren is goede begeleiding erg belangrijk. Werkgevers blijken hieraan ook steeds meer aandacht te besteden. Zo is het mentorship in opkomst: nieuwe medewerkers worden gekoppeld aan een medewerker met veel ervaring die hen wegwijs maakt in de organisatie en hen helpt bij het onder de knie krijgen van de werkzaamheden.

Goede begeleiding moet ook gegeven worden door de leidinggevenden. Deze moeten er voor zorgen dat medewerkers zich binden aan de organisatie, en daarbij helpt het als zij aandacht hebben voor de medewerkers en zorgen dat de medewerkers worden uitgedaagd om prestaties te leveren, de mogelijkheid krijgen zich te ontplooiing, en een stuk eigen verantwoordelijkheid hebben. Dit betekent dat de leidinggevenden moeten sturen, bijsturen, coachen, faciliteren en stimuleren, maar vooral niet zelf alle beslissingen moeten nemen. Wel moeten de leidinggevenden zorgen voor een open communicatie, respect tonen voor iedere medewerker, medewerkers durven vertrouwen en hen vooral niet onderschatten, en tenslotte moeten de leidinggevenden ook voorbeeldgedrag vertonen. Door de hoge eisen die aan de moderne leidinggevende



gesteld worden wordt binnen management development programma's steeds vaker speciale aandacht besteed aan het verwerven van kennis, kunde en vaardigheden met betrekking tot het leiding geven aan en het begeleiden van medewerkers.

#### **5.2.1.4 Bevorderen employability**

De krappe arbeidsmarkt maakt het voor organisaties steeds belangrijker om te zorgen voor duurzame en brede inzetbaarheid van medewerkers. Immers, als het werven van nieuw personeel moeilijk is, is het zaak het zittende personeel zo lang mogelijk en zo efficiënt mogelijk in kunnen te zetten. Dit betekent bijvoorbeeld dat regelingen voor vervroegde uit-treding steeds verder worden afgebouwd. Ook probeert men interne veranderingen steeds meer op te vangen met het zittende personeel, terwijl vroeger makkelijker gekozen werd voor het ontslaan van een overbodig geworden groep medewerkers om tegelijk nieuwe mensen aan te nemen voor het nieuwe type werk.

Het zorgen voor duurzame en brede (flexibele) inzetbaarheid wordt ook wel 'employability-beleid' genoemd. Belangrijk onderdeel van dit beleid is meestal het bieden van mogelijkheden voor scholing en training. Deze scholing en training is dan niet alleen gericht op de huidige functie maar veel breder, waardoor het makkelijker wordt over te stappen naar een andere functie. De overstap naar een andere functie wordt ook makkelijker gemaakt door te werken met stages en functieroulatie, zodat men ervaring kan opdoen met verschillende soorten werk binnen de organisatie. Medewerkers worden hierdoor breder inzetbaar, blijven flexibel en roesten niet vast.

Een bijkomend voordeel van employability-verhogende maatregelen is dat medewerkers deze ontwikkelmogelijkheden erg waarderen. Een 'employability-beleid' kan dus een troef zijn op de krappe arbeidsmarkt, en werkt bovendien als bindende kracht voor zittende medewerkers. Dit laatste realiseren niet alle organisaties zich echter. Een deel van hen is juist bang dat medewerkers de organisatie sneller zullen verlaten als ze de kans krijgen zich te ontwikkelen: ze zijn dan immers breder inzetbaar, en kunnen dus ook makkelijker bij een andere werkgever aan de slag. Deze redenering is niet onjuist, men kan inderdaad door dit beleid makkelijker overstappen naar een andere werkgever, maar de praktijk leert dat dit niet gebeurt.

Het 'employability-beleid' van organisaties wordt regelmatig gefrustreerd doordat direct leidinggevenden hun medewerkers niet toestaan om er aan mee te doen. Voor deze leidinggevenden lijkt dit beleid im-

mers alleen problemen op te leveren: ze zijn medewerkers vaker kwijt omdat deze naar een opleiding of training zijn, en ze lopen de kans hun beste medewerkers kwijt te raken omdat zij door kunnen stromen naar een betere positie in de organisatie. Wat veel leidinggevendenden zich niet realiseren is dat ook goede medewerkers die niet de kans krijgen zich te ontplooien na niet al te lange tijd verdwijnen: ze willen meer. Als zij die kans niet krijgen in de organisatie waar ze werken, dan zoeken ze een andere werkgever. Niet meedoen aan het 'employability-beleid' levert dus alleen op korte termijn een voordeel, maar zal op langere termijn een nadeel blijken te zijn. Om leidinggevendenden te motiveren om toch te werken aan de employability van hun medewerkers worden in veel organisaties de resultaten op dit gebied expliciet meegenomen in de beoordeling van de leidinggevendenden.

Om brede inzetbaarheid in verschillende vestigingen van een organisatie mogelijk te maken wordt gestreefd naar standaardisatie van de werkzaamheden, de (interne) opleidingen en de arbeidsvoorwaarden. Standaardisatie van arbeidsvoorwaarden is overigens ook behulpzaam bij brede inzetbaarheid op verschillende functies binnen dezelfde organisatie. Als bij elke functie andere arbeidsvoorwaarden horen zal er immers steeds weer onderhandeld moeten worden over het contract. Organisaties geven dan ook aan dat ze toe willen naar een andere contractvorm, waarin de functie die iemand gaat vervullen veel breder geformuleerd is, zodat (tijdelijke) functiewisselingen makkelijker tot stand kunnen komen. Men krijgt dan dus wel de zekerheid van een vast contract met de organisatie, maar geen zekerheid over de werkzaamheden die men zal verrichten.

Dat de aandacht voor het vergroten van de employability of inzetbaarheid van medewerkers groot is blijkt ook in de CAO's: in een groot deel van de door ons bestudeerde CAO's is sprake van maatregelen op dit gebied. Dit is bijvoorbeeld het geval bij de CAO's van de uitgevers, banken, verzekeringen, gehandicaptenzorg en de textielindustrie. Of deze maatregelen ook de gewenste effecten hebben moet overigens nog worden afgewacht. Ook onze casestudies leveren op dit vlak weinig informatie: op de meeste plaatsen was men te kort met dit beleid bezig om al een effect te kunnen zien. Verder is nog onduidelijk hoe de in de CAO's afgesproken inzet vorm zal krijgen. Daarover, en over specifieke doelen, zijn namelijk geen afspraken gemaakt.

### 5.2.2 Flexibilisering van de arbeidsmarkt

De vaste fulltime baan wordt steeds minder de norm. Werknemers kiezen steeds vaker voor het werken in deeltijd, anderen gaan werken als kleine zelfstandige en laten zich per klus inhuren door een opdrachtgever. De arbeidsmarkt wordt hierdoor steeds flexibeler.

De toename van het aantal deeltijders wordt onder andere veroorzaakt door de toename van het aantal vrouwen op de arbeidsmarkt. Maar ook mannen kiezen steeds vaker voor een deeltijdbaan. Veel organisaties voelen zich verplicht deze wens te honoreren. Ze zijn bang dat de medewerker kwijt te raken als een deeltijdcontract niet mogelijk is. De medewerkers kunnen immers makkelijk weer ergens anders aan de slag. Gevolg is dat in sommige sectoren, zoals bijvoorbeeld de verpleging, inmiddels zelfs zeer kleine deeltijdbanen geaccepteerd worden, terwijl men vroeger deeltijdwerken slechts onder zeer strikte voorwaarden toestond. De krappe arbeidsmarkt dwingt werkgevers dus om akkoord te gaan met deze wensen van medewerkers.

Naast de trend dat steeds meer mensen in deeltijd willen werken, is er ook een trend dat steeds meer mensen kiezen voor een bestaan als kleine zelfstandige of uitzendkracht die zich voor kortere tijd laat inhuren om bepaalde werkzaamheden te verrichten. Deze ontwikkeling is lange tijd gestimuleerd vanuit grotere organisaties. Zij zagen het tijdelijk inhuren van medewerkers als een goede manier om flexibeler te worden. Immers, op deze manier kan het personeelsbestand naar believen worden uitgebreid of ingekrompen, zonder ingewikkelde procedures. Inmiddels is er meer oog voor de nadelen van tijdelijke medewerkers en neigt men weer naar het zo veel mogelijk vast in dienst nemen van medewerkers. Uit onderzoek van Goudswaard, Kraan en Dhondt (2000) blijkt dat 17% van de werkgevers minder willen werken met flexibele contracten, terwijl slechts 10% van de werkgevers streeft naar een toename van het aantal werknemers met flexibele contracten.

Tijdelijke medewerkers zijn relatief duur, de organisatie heeft minder invloed op de kwaliteit van de medewerker, het steeds weer inwerken en begeleiden van nieuwe mensen kost veel tijd, en het inhuren van tijdelijke krachten betekent dat er steeds pottenkijkers in de organisatie rondlopen. Zo krijgen buitenstaanders te vaak een kijkje in de keuken, en dat wordt zeker in bepaalde bedrijfstakken (zoals ICT), niet op prijs gesteld. Deze organisaties proberen hun flexibiliteit steeds meer te zoeken binnen de organisatie zelf, door het flexibel inzetten van vaste medewerkers (zie ook Goudswaard e.a., 2000). Het eerder besproken 'employability'-beleid is hierbij een belangrijk hulpmiddel.

### 5.2.3 Toename diversiteit

De arbeidsmarkt wordt steeds diverser. Niet alleen neemt de diversiteit in de aanstellingsduur die men wenst toe (fulltime, verschillende vormen van parttime), ook het aantal vrouwen, allochtonen, ouderen en mensen met een arbeidshandicap die actief zijn op de arbeidsmarkt neemt toe. Gezien de krapte op de arbeidsmarkt hadden wij verwacht dat veel organisaties zich actief zouden inspannen om medewerkers onder deze groepen te werven. Zoals al eerder aangegeven blijkt echter dat in de praktijk nog steeds slechts een minderheid van de organisaties een beleid te voeren ten aanzien van deze groepen. Wel is sprake van een trend. Zo wordt deeltijdwerken steeds meer geaccepteerd, en worden de mogelijkheden voor deeltijdwerkers om bijvoorbeeld door te stromen naar een hogere positie langzaam beter. Veel organisaties voeren inmiddels een actief beleid om deeltijdwerk mogelijk te maken. Of de zogenoemde flex-wet hierbij een rol heeft gespeeld is onduidelijk. Veel organisaties geven aan dat ze de wet uiterst ingewikkeld vinden. Mogelijk heeft echter de aanwezigheid van wetgeving op dit gebied wel bijgedragen aan de acceptatie van deeltijdwerk.

Naast deeltijdwerkers worden ook vrouwen steeds meer gezien als volwaardige medewerkers, die toegang behoren te hebben tot alle functies en rangen. Deze verandering in het denken heeft er echter nog niet toe geleid dat vrouwen daadwerkelijk toegang krijgen tot de hogere rangen. Opvallend is dat een beleid om de positie van vrouwen te verbeteren nauwelijks genoemd wordt in onze casestudies. Voor zover er een beleid is gericht op vrouwen is dit een beleid om ongewenst gedrag (ook wel seksuele intimidatie genoemd) tegen te gaan.

In de meeste organisaties zijn allochtonen ondervertegenwoordigd in het personeelsbestand. Ondanks wetgeving die organisaties verplicht om zich in dat geval actief in te spannen om meer allochtonen aan te nemen, en ondanks de krapte op de arbeidsmarkt, wordt in slechts een minderheid van de organisaties daadwerkelijk beleid gevoerd op dit punt. Voorbeelden van organisaties waar wel een beleid gevoerd wordt zijn bijvoorbeeld de gezondheidszorg en de politie.

In de organisaties waar wel een allochtonenbeleid gevoerd wordt beperkt dit beleid zich meestal tot het binnenhalen van allochtonen, de werving en selectie dus, en het bestrijden van discriminatie. Een beleid om allochtonen binnen te houden en om de organisatie zodanig te veranderen dat de cultuur en de manier van werken ook aansluiten bij de wensen en behoeften van allochtonen ontbreekt meestal, zoals ook een beleid om meer aan te sluiten bij de wensen en behoeften van vrouwen

meestal ontbreekt. De organisatiecultuur en manier van werken blijft afgestemd op de dominante groep ('witte mannen').

De krapte op de arbeidsmarkt heeft er ook niet toe geleid dat organisaties zich actief zijn gaan inzetten voor het binnenhalen van mensen met een handicap. De krapte heeft dus ook hier weinig effect, ondanks de wettelijke regelingen rond het in dienst nemen van een percentage mensen met een handicap. Symptomatisch hierbij is dat er in een bepaalde organisatie gesteld werd dat er wel een beleid is op dit gebied, maar dat helaas bijna niemand in de organisatie dit weet. Dit geeft aan dat het beleid niet erg serieus wordt genomen.

In tegenstelling tot het vrijwel ontbreken van beleid rond vrouwen, allochtonen en mensen met een handicap, wordt er in veel organisaties wel een beleid gevoerd ten aanzien van ouderen. Sinds korte tijd is de belangstelling voor regelingen om oudere werknemers langer productief en inzetbaar te houden enorm toegenomen. Dit is onder andere een gevolg van het overheidsbeleid rond ouderen, zoals het afschaffen van de VUT-regeling. Daarnaast hebben veel organisaties een direct belang bij het langer inzetbaar houden van medewerkers. Zij realiseren zich dat het te makkelijk laten uitstromen van deze groep leidt tot een groot verlies aan expertise, een verlies dat bovendien nauwelijks te compenseren is door het aanstellen van mensen met de nieuwste kennis. Die laatste groep is immers nauwelijks nog te krijgen op de arbeidsmarkt.

Het ouderenbeleid is in veel organisaties een zgn. ontzienbeleid: ouderen worden ontzien en hoeven bepaalde taken zoals nachtwerk niet meer te doen, ze krijgen meer vakantiedagen et cetera. Langzaam komt er echter meer aandacht voor het beter benutten van de capaciteiten van ouderen. Men ziet in dat ouderen misschien op bepaalde punten (met name bij fysiek zware werkzaamheden) ontzien moeten worden, maar op andere punten juist veel extra's te bieden hebben: hun ervaring en inzicht. Er wordt nu in verschillende organisaties gewerkt aan beleid dat uitgaat van deze situatie. Dit betekent bijvoorbeeld dat ook met ouderen regelmatig functioneringsgesprekken gevoerd worden, wat in veel organisaties niet gebeurde. Verder wordt er nadrukkelijker gekeken naar mogelijke functie- of taakveranderingen, waarbij expliciet ook ruimte is voor horizontale stappen. Vaak is er immers wel behoefte aan verandering, maar dat hoeft niet altijd een behoefte te zijn aan een stapje hoger. Andere veranderingen behelzen bijvoorbeeld het aanpassen van het cursusaanbod aan de leerstijl van ouderen, het opheffen van leeftijdsgrenzen voor bepaalde functies en het zorgen voor organisatorische en ergonomische voorzieningen die er voor zorgen dat de fysieke

belasting van medewerkers minder wordt, zodat uitstroom door overbelasting beperkt wordt.

### **5.3 Karakteristieken van de sector**

#### **5.3.1 Economische conjunctuur**

Een belangrijke determinant van het beleid van organisaties is de economische conjunctuur. Bij een gunstige economische conjunctuur, waarvan op dit moment sprake is, hebben organisaties vaak meer financiële armslag. In theorie zou dit leiden tot meer financiële ruimte voor personeelsbeleid. Er kunnen dan "leuke dingen" gedaan worden. In de onderzochte organisaties werd dit aspect echter nergens als zodanig genoemd. Waar wel veel op gewezen werd is dat de gunstige conjunctuur zorgt voor meer bedrijvigheid en een grotere vraag naar personeel. Zoals we eerder al besproken maakt de krappe arbeidsmarkt het echter erg moeilijk om personeel te vinden en te houden. Deze concurrentie om schaarse medewerkers, die indirect dus een gevolg is van de economische conjunctuur, wordt heel regelmatig genoemd als reden om meer te investeren in het personeelsbeleid.

#### **5.3.2 Marktontwikkelingen**

Naast de economische conjunctuur zijn ook ontwikkelingen op de afzetmarkt van de producten of diensten belangrijke determinanten van het personeelsbeleid in organisaties. Over het algemeen kan gesteld worden dat organisaties te maken hebben met een toename van de competitie, die er toe leidt dat zij efficiënter, flexibeler en slagvaardiger moeten gaan werken. Deze ontwikkeling doet zich niet alleen voor in het bedrijfsleven, maar ook in de dienstverlenende sector. Er is bijvoorbeeld steeds meer sprake van concurrentie op de zorgmarkt nu cliënten zelf hun budgetten beheren. Een andere ontwikkeling is de veranderende positie van de klant. Klanten, ook particulieren, worden mondiger en stellen meer eisen. Ze eisen bijvoorbeeld een op hun wensen toegesneden product.

De hierboven beschreven ontwikkelingen hebben duidelijke gevolgen voor het personeelsbeleid van veel organisaties. In veel organisaties is men bijvoorbeeld overgestapt op meer zelfsturing, zo laag mogelijk in de organisatie. Veelal wordt daarbij gewerkt in multidisciplinaire teams. De teams werken samen aan een (deel)product en nemen zo veel mogelijk alle relevante beslissingen zelf. Hierdoor kunnen zij sneller en

effectiever inspelen op nieuwe ontwikkelingen in de markt en andere eisen die aan het product gesteld worden. Een bijkomend voordeel van het werken in teams is dat medewerkers meer verantwoordelijkheden krijgen, en meer gaan nadenken over hun eigen werk. Dat geeft mensen de kans om zich verder te ontwikkelen, en wordt bovendien erg gewaardeerd door medewerkers. Deze tendens stelt echter wel hoge eisen aan de flexibiliteit van medewerkers en aan hun communicatieve vaardigheden. Ze moeten immers veel meer samenwerken, en vaak moeten zij nu ook de directe contacten met klanten zelf verzorgen. Monteurs in garagebedrijven, die voorheen vooral sleutelden aan auto's, moeten nu ook met de klanten afspraken maken over de uit te voeren reparaties en de prijs daarvan. Zeker voor medewerkers die voorheen een sterk technische functie hadden is deze omschakeling groot, en niet altijd goed te maken. Aan de andere kant biedt de nieuwe manier van werken ook kansen om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen, en wordt het betrokken zijn bij het hele proces door de medewerkers vaak zeer op prijs gesteld.

Niet alleen de rol en taken van medewerkers veranderen, ook leidinggevende hebben een andere rol als in teams gewerkt wordt. Het leidinggeven wordt vervangen door coachen, mensen aanspreken op hun verantwoordelijkheden en tegelijk ruimte geven om zelf verantwoordelijkheden te nemen.

De organisaties die deelnamen aan ons onderzoek gaven aan dat het werken in zelfsturende team tot positieve effecten leidt: betere motivatie van medewerkers, efficiënter werken met minder fouten en meer mogelijkheden om zelf problemen op te lossen. Medewerkers leren van elkaar, over elkaar en over het proces, en worden creatiever. De communicatie wordt beter en opener. Door de multidisciplinaire samenwerking neemt echter de communicatie met vakgenoten af, zodat het op peil houden van de kennis extra aandacht vraagt. Een ander nadeel van het leggen van verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie is dat de aansturing van de organisatie als geheel lastiger wordt. Het wordt voor de top van de organisatie immers moeilijker om orders te geven. Het gevaar bestaat dan dat niemand zich verantwoordelijk voelt om bepaalde minder prettige taken op zich te nemen.

Niet in alle organisaties maakt men de overstap naar het werken in teams. Vaak is in die organisaties wel sprake van een toename van de functionele mobiliteit: medewerkers worden regelmatig verplaatst naar andere functies. Evenals bij het werken in teams krijgt men hierdoor

meer inzicht in de manier van werken van andere medewerkers en in het hele proces in de organisatie, waardoor de samenwerking tussen medewerkers over afdelingsgrenzen heen beter wordt. De frequente wisselingen zorgen er bovendien voor dat ingesleten werkwijzen sneller ter discussie gesteld worden, wat leidt tot snellere verbeteringen.

### **5.3.3 Technologische ontwikkelingen**

In de afgelopen decennia hebben snelle technologische ontwikkelingen er voor gezorgd dat veel organisaties ingrijpend veranderd zijn. Met name de automatisering heeft voor grote veranderingen gezorgd. Hierdoor is zowel absoluut als relatief het productieve werk afgenomen. De snelle ontwikkelingen gaan nog steeds door. Dit stelt hoge eisen aan de scholing van medewerkers: zij moeten op een efficiënte manier op de hoogte blijven van de ontwikkelingen, en leren hoe ze deze in hun werk kunnen toepassen. Niet iedereen is in staat dit tempo bij te houden, en voor de mensen die langere tijd buiten het arbeidsproces zijn geweest is het vaak erg moeizaam om de draad weer op te pikken. Hierdoor dreigen met name de minder goed opgeleide medewerkers buiten de boot te vallen.

### **5.3.4 Kwaliteitssystemen**

Zoals hierboven al beschreven is, stelt de markt steeds duidelijker eisen aan de kwaliteit van producten en diensten. In reactie hierop zetten veel organisaties systemen op om de kwaliteit van hun personeel te verhogen en te waarborgen. Veelal gebeurt dat door een overzicht te maken van de aanwezige competenties, kennis en vaardigheden, en van de competenties, kennis en vaardigheden die de organisatie in de toekomst nodig denkt te hebben. Met deze informatie kan dan worden vastgesteld welke training of scholing nodig is, kunnen eventueel mensen worden overgeplaatst naar andere functies of kan gericht nieuw personeel geworven worden. De kennis kan ook gebruikt worden voor het zo optimaal mogelijk samenstellen van teams. Bij het opstellen van individuele ontwikkelplannen voor medewerkers wordt vaak geprobeerd een zo goed mogelijke mix te maken van de wensen en behoeften van de organisatie en de wensen en behoeften van de individuele medewerkers.

Een aantal organisaties probeert bij het opzetten van systemen om de kwaliteit van de medewerkers te verhogen aansluiting te vinden bij het in Engeland al zeer ingeburgerde 'Investors In People', een soort ISO-normering voor het scholingsbeleid van organisaties. Om voor certifi-



cering binnen dit systeem in aanmerking te komen moet de organisatie zich committeren aan een uitgewerkt scholingsbeleid, dat gebaseerd wordt op een systematische inventarisatie van de behoefte aan training en ontwikkeling binnen de doelstellingen, missie en visie van de organisatie. Ook moeten er duidelijke plannen zijn voor de uitvoering en de evaluatie van de trainingen.

### **5.3.5 Internationalisering en globalisering**

Hoewel internationalisering en globalisering regelmatig worden genoemd als belangrijke economische ontwikkelingen die een rol zouden spelen bij de vormgeving van het personeelsbeleid van organisaties, wordt er in ons onderzoek eigenlijk nauwelijks verwezen naar deze ontwikkelingen. Mogelijk heeft dit te maken met de selectie van de organisaties in dit onderzoek. Er kunnen aan deze bevinding daarom geen vergaande conclusies verbonden worden.

Dat er weinig gesproken wordt over effecten van internationalisering en globalisering betekent niet dat deze processen helemaal geen rol spelen in de onderzochte organisaties. Zo wordt bijvoorbeeld gemeld dat het voor internationaal opererende organisaties belangrijk is om de arbeidsvoorwaarden in de verschillende vestigingen zo veel mogelijk op elkaar af te stemmen, om zo uitwisseling van medewerkers tussen vestigingen eenvoudiger te maken. Er wordt echter ook op gewezen dat er betrekkelijk weinig uitwisseling tot stand komt, onder andere omdat de bereidheid van medewerkers om te verhuizen vaak klein is. De in de literatuur genoemde noodzaak om aandacht te besteden aan cultuurverschillen lijkt nauwelijks aan de orde, en wordt in de cases niet genoemd. Het enige effect van de internationalisering dat regelmatig genoemd wordt is dat door de toegenomen contacten met organisaties in het buitenland het belang van een goede talenkennis voor bepaalde functies, bijvoorbeeld in het bank- en verzekeringswezen, is toegenomen.

## **5.4 Maatschappelijke ontwikkelingen**

### **5.4.1 Veranderend arbeidsethos**

Een van de maatschappelijke ontwikkelingen die een effect kunnen hebben op het personeelsbeleid van organisaties is het veranderend arbeidsethos in Nederland. Werk wordt steeds minder gezien als een noodzakelijk kwaad, en steeds meer als een bezigheid die de ruimte

geeft voor ontplooiing. Dit betekent dat de eisen die aan werk gesteld worden anders zijn: werk moet een uitdaging inhouden, moet de kans geven om te leren en te ontwikkelen. Deze ontwikkeling sluit nauw aan bij het eerder besproken beleid gericht op employability. Ook hier gaat het immers om het zorgen voor duurzame en brede inzetbaarheid, om het mobiel en flexibel houden van mensen, en dus om het zorgen voor een situatie die voortdurend uitdaagt.

Het veranderende arbeidsethos leidt er niet alleen toe dat mensen meer uit hun werk willen halen, maar zorgt er ook voor dat steeds meer mensen kiezen voor parttime werk. Werk is niet meer het enige dat telt, en men wil tijd vrijhouden voor andere dingen. Deze ontwikkeling is eerder al besproken in paragraaf 5.1.2.

#### **5.4.2 Kennismaatschappij**

Gezien de snelle technologische ontwikkelingen en de snel veranderende vragen van klanten is kennis een steeds belangrijker ‘grondstof’ voor organisaties. Door de eerder beschreven aandacht voor employability is er veel aandacht voor het breed en up-to-date houden van kennis. Toch lekt er ook veel kennis weg, juist door de met het ‘employability-beleid’ beoogde mobiliteit. Hierdoor wisselen mensen immers regelmatig van plek, en door het vertrek van een medewerker vertrekt er ook veel kennis uit een project of van een afdeling. Het is dus belangrijk dat er voor gezorgd wordt dat kennis wordt vastgehouden en toegankelijk wordt gemaakt voor mensen die er mee willen of moeten (verder) werken. Kennismanagement is dan ook een begrip dat veel genoemd werd in de onderzochte organisaties. Er wordt naarstig gezocht naar systemen om kennis vast te houden en los te koppelen van individuen. Dit is niet alleen een gevolg van de grotere mobiliteit van medewerkers, maar ook een voorwaarde om die mobiliteit mogelijk te maken.

Naast het zoeken naar manieren om kennis vast te houden wordt er ook gezocht naar manieren om kennis zo slim mogelijk over te dragen. Eerder is al gesproken over de toegenomen nadruk op scholing en training. De snelle veranderingen maken het soms echter haast ondoenlijk om alle nieuwe ontwikkelingen te volgen. Een aantal organisaties stapt daarom over op het zogenaamde ‘just in time learning’: medewerkers worden pas geschoold of getraind op het moment dat ze de nieuwe kennis ook daadwerkelijk moeten gebruiken. Hierdoor is er een duidelijke koppeling tussen leren en toepassen van het geleerde, en wordt voorkomen dat de verworven kennis te snel wegzakt. Met name bij la-

ger opgeleide medewerkers kan dit een zeer werkzame strategie zijn, omdat voorkomen wordt dat mensen meer moeten leren dan strikt noodzakelijk. Voor wie moeilijk leert is dat een hele geruststelling.

## **5.5 Overheidsbeleid of politiek**

Wettelijke maatregelen en voorschriften geven richting aan het personeelsbeleid van organisaties. Op dit moment lijken hierbij met name het beleid rond de aanpak van het ziekteverzuim en de uitstroom naar de WAO een grote rol te spelen. De wettelijke regelingen maken dat het voor organisaties erg kostbaar is als medewerkers voor kortere of langere tijd uitvallen wegens ziekte of arbeidsongeschiktheid. Hierdoor is het voor organisaties vaak aantrekkelijker om geld te investeren in het voorkomen van uitval. Dit heeft er bijvoorbeeld toe geleid dat er meer aandacht is gekomen voor preventie. Zo wordt er onder andere meer aandacht besteed aan de arbeidsomstandigheden waarin medewerkers hun werk doen.

Regels rond ziekteverzuim en WAO-uitstroom lijken dus een gunstig effect te hebben op de positie van medewerkers: er komt meer aandacht voor de arbeidsomstandigheden. Ook is er duidelijk meer aandacht gekomen voor onderwerpen als oudere werknemers, deeltijdwerk en voor de combinatie van zorg en arbeid. In de interviews en in de bestudeerde literatuur wordt echter nauwelijks gesproken over een directe beïnvloeding op deze terreinen door het overheidsbeleid. Deels heeft dit te maken met de gehanteerde onderzoeksmethode: de regelgeving op deze terreinen is van recente datum en kon dus nog geen onderwerp zijn in de interviews waarop we secundaire analyses hebben uitgevoerd. Deze zijn immers al wat ouder. Maar ook in het meer recente materiaal komen we nauwelijks directe verwijzingen naar overheidsbeleid op de genoemde terreinen tegen. Mogelijk is dit omdat de effecten van de nieuwe wet- en regelgeving nog nauwelijks gevoeld worden. Er is overigens wel een duidelijk indirect effect zichtbaar van het overheidsbeleid en van de door de politiek aangezwengelde discussie over oudere werknemers, deeltijdwerk en de combinatie van zorg en arbeid. Deze onderwerpen staan nu veel meer in de belangstelling. In de meer recente interviews zien we die aandacht duidelijk terug.

## 5.6 Overleg sociale partners

Naast wettelijke regelingen zijn ook afspraken tussen de sociale partners, zoals vastgelegd in CAO's, van groot belang voor het personeelsbeleid in organisaties. Opvallend is dat er een tendens is om de CAO's wat globaler te maken, en vooral te gebruiken om de kaders van regelingen aan te geven. De meer specifieke invulling van arbeidsvoorwaarden vindt dan plaats zo laag mogelijk in de organisatie, zodat deze zo specifiek mogelijk kunnen worden afgestemd op de wensen en behoeften van medewerkers en de organisatie. Deze ontwikkeling past in de steeds verder gaande individualisatie, waarvan de 'CAO à la carte' een uitvloeisel is. In dergelijke CAO's, onder andere afgesloten bij Unilever, kunnen individuele medewerkers een deel van hun secundaire arbeidsvoorwaarden zelf kiezen. Ze kunnen bijvoorbeeld kiezen hoeveel vrije dagen ze willen, door de geboden mogelijkheid om ADV-dagen te verkopen of extra vrije dagen te kopen. De ontwikkeling naar 'CAO's à la carte' maakt dat de invloed van de sociale partners afneemt, terwijl de invloed van ondernemingsraden en individuele medewerkers groter wordt.

CAO's worden niet alleen globaler, maar ook steeds breder. Er worden niet alleen afspraken gemaakt over de medewerkers met een vast contract, maar ook over medewerkers die niet in vaste dienst zijn maar werken via uitzend- of inleencontracten of als banenpooler. Verder worden er vaak ook afspraken gemaakt over werkgelegenheidsplannen, en over maatschappelijke onderwerpen zoals milieuzorg, anti-discriminatiemaatregelen, het combineren van arbeid en zorg et cetera. Kijken we naar de meer traditionele onderwerpen in de CAO's dan zien we dat er vooral veel afspraken gemaakt worden over scholing en training, employability en het terugdringen van de werkdruk. In de organisaties wordt er regelmatig op gewezen dat deze CAO-afspraken het makkelijker maken om daadwerkelijk actie te ondernemen op deze gebieden, ondanks het feit dat er meestal geen specifieke resultaten en verplichtingen zijn afgesproken. Als bij de CAO-onderhandelingen blijkt dat de bonden achter een bepaald standpunt staan is het veel makkelijker het betreffende beleid in te voeren. Dit is bijvoorbeeld zichtbaar bij inspanningen rond het bevorderen van employability.

In de CAO's wordt ook gesproken over beloning. Steeds vaker wordt daarbij gekeken naar mogelijkheden om te komen tot een vorm van prestatiebeloning. En hoewel de vakbonden hier huiverig tegenover staan zijn in een aantal sectoren, zoals bijvoorbeeld de thuiszorg, wel

experimenten op dit gebied gestart. Vaak gaat het daarbij om een combinatie tussen een vaste beloning en een prestatiebeloning. Deze prestatiebeloning kan gebaseerd zijn op de individuele prestaties van een medewerker, op die van het team als geheel, of op een combinatie van beide prestaties. Zo worden niet alleen de medewerkers gestimuleerd op goed te presteren, maar wordt ook het samenwerken gestimuleerd. Veel CAO's bieden nu geen ruimte voor een dergelijke prestatiebeloning. Organisaties klagen dat het hen op die manier onmogelijk wordt gemaakt om een relatie te leggen tussen goed functioneren en beloning.

## **5.7 Conclusie**

Uit de gegevens van het in dit hoofdstuk bestudeerde kwalitatieve materiaal blijkt dat de krapte op de arbeidsmarkt momenteel de grootste invloed heeft op het personeelsbeleid. Deze krapte is het gevolg van economische en demografische ontwikkelingen. De gunstige conjuncturele ontwikkelingen hebben een stimulerend effect op de economische bedrijvigheid en daarmee op de vraag naar personeel. Tegelijkertijd is het aanbod van werknemers afgenomen als gevolg van vergrijzing en ontgroening. Dit leidt tot een kwantitatieve krapte op de arbeidsmarkt.

Daarnaast is ook sprake van een meer kwalitatieve krapte op de arbeidsmarkt. Dit heeft te maken met een toegenomen marktwerking en concurrentie, waardoor klanten en afnemers steeds meer eisen stellen ten aanzien van de kwaliteit van producten en diensten. Om hieraan tegemoet te komen moeten organisaties efficiënt, flexibel en slagvaardig opereren. Dit heeft ook consequenties voor de eisen die aan het personeel gesteld worden. Zij dienen te beschikken over goed ontwikkelde sociale vaardigheden om te kunnen samenwerken (in zelfsturende teams) en om klantcontacten naar behoren te kunnen afhandelen. Ook de technologische ontwikkelingen stellen hogere eisen aan kennis en vaardigheden van medewerkers. Organisaties kiezen daarom vooral voor jongere en hoogopgeleide medewerkers vanuit de gedachte dat deze werknemers het best aan de veranderende eisen kunnen voldoen. Deze werknemers zijn echter schaars aanwezig op de arbeidsmarkt.

De situatie op de arbeidsmarkt heeft als gevolg dat organisaties meer investeren in hun personeelsbeleid, door tegemoet te komen aan de wensen van individuele medewerkers en aandacht te besteden aan het (breed) inzetbaar maken en houden van medewerkers (ook wel aange-

duid als employability). Scholing en training krijgen een hoge prioriteit om te zorgen dat de zittende medewerkers de nieuwe (technologische) ontwikkelingen kunnen volgen. De toegenomen aandacht voor scholing wordt nog versterkt door de wens van medewerkers om te blijven groeien. Het bieden van scholingsmogelijkheden komt tegemoet aan die wens, waardoor de kans dat de betrokken medewerker de organisatie verlaat afneemt.

De geschetste ontwikkelingen zijn vrij autonoom en worden nauwelijks beïnvloed door de overheid en de sociale partners. Deze partijen blijken meer indirect effect te hebben op het personeelsbeleid door het initiëren van maatschappelijke discussies (bijvoorbeeld over onderwerpen zoals oudere werknemers, prestatiebeloning en arbeid en zorg) en het creëren van condities en randvoorwaarden waarbinnen de werkgever met zijn werknemers tot nadere afspraken kan komen. Dit soort afspraken wordt bovendien op een steeds lager niveau gemaakt. Sectorafspraken gelden als raamwerk voor een meer concrete invulling op organisatieniveau. Deze arbeidsvoorwaarden bieden bovendien steeds meer keuzes voor individuele medewerkers.



## 6. Samenvatting en beschouwing

In dit boek is de stand van zaken met betrekking tot het personeelsbeleid en HRM in Nederland weergegeven. Onder personeelsbeleid is verstaan: *alle beslissingen en activiteiten van organisaties gericht op het gedrag en de inzet van werknemers.*

In het eerste deel van het boek (hoofdstuk 2) zijn theorieën en modellen van personeelsmanagement besproken. Hierbij is uitgegaan van de volgende indelingscriteria:

- hard of zacht
- normatief of descriptief
- universalistisch, contingentie- of configuratieperspectief
- unitaristisch, pluralistisch of radicaal perspectief

In de harde stroming van HRM wordt vooral gekeken naar de doelen van de organisatie, de sterkten en zwakten van de productiefactor ‘arbeid’ en de kansen en bedreigingen die daaruit voor de organisatie voortvloeien. In de zachte stroming is meer aandacht voor betrokkenheid, inzetbaarheid en kwaliteit van het personeel en het competitief voordeel dat daarmee kan worden behaald. .

Normatieve theorieën geven aan wat personeelsmanagement zou moeten zijn. Descriptieve theorieën beschrijven hetgeen in de praktijk plaats vindt en proberen dat in een breder perspectief te plaatsen.

Het universalistische, contingentie en configuratieperspectief heeft betrekking op de complexiteit van het personeelsmanagement. In het universalistische perspectief is sprake van een eenduidige relatie tussen een personeelsinstrument en de effecten daarvan. Het inzetten van een personeelsinstrument leidt in alle situaties en in alle organisaties tot een zelfde resultaat. Volgens de contingentiebenadering is dit resultaat niet alleen afhankelijk van het beleid, maar ook van de omgeving (in- en extern) waarin dit beleid plaats vindt. In het configuratieperspectief gaat men nog iets verder en is het resultaat van het personeelsbeleid afhankelijk van de gecombineerde inzet van de verschillende personeelsinstrumenten én van de omgeving waarin dit plaats vindt.

Het universalistisch, pluralistisch en radicaalperspectief verwijst naar de aandacht voor belangengroepen en de betekenis die dit kan hebben voor de effectiviteit van het beleid. In het unitaristisch perspectief wordt het organisatiebelang sterk benadrukt en maakt men geen onder-



scheid in het belang van individuen en groepen binnen de organisatie. Het pluralistisch perspectief gaat uit van verschillende belangen in een organisatie die uiteen kunnen lopen en daarmee van invloed kunnen zijn op het resultaat van de organisatie. Het radicaal perspectief stelt dat de belangen binnen een organisatie per definitie strijdig zijn. De verschillende indelingen zijn samengevat in het onderstaande schema:

### *Overzicht indelingscriteria theorieën en modellen van HRM*

|                         |   |
|-------------------------|---|
| <b>Hard</b>             | organisatiedoelen centraal; aandacht sterkten/zwakten factor arbeid |
| <b>Zacht</b>            | personele factor (betrokkenheid/inzetbaarheid/kwaliteit) centraal   |
| <b>Normatief</b>        | waarden bepalen hoe personeelsbeleid eruit moet zien                |
| <b>Descriptief</b>      | beschrijving en classificatie van hetgeen wordt aangetroffen        |
| <b>Universalistisch</b> | eenduidige relatie tussen beleid en uitkomst                        |
| <b>Contingentie</b>     | relatie tussen beleid en uitkomst beïnvloed door omgeving           |
| <b>Configuratie</b>     | uitkomst bepaald door set beleidsinstrumenten én omgeving           |
| <b>Unitaristisch</b>    | geen aandacht voor eventuele belangen tegenstellingen               |
| <b>Pluralistisch</b>    | er zijn belangen die kunnen botsten en ook kunnen samengaan         |
| <b>Radicaal</b>         | belangen zijn per definitie strijdig                                |

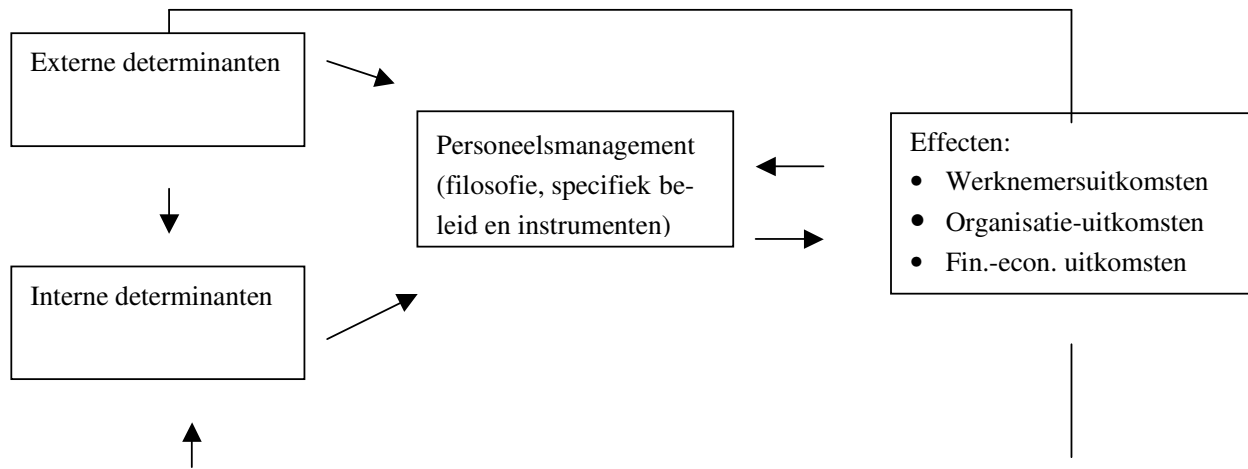
Aan de hand van deze criteria zijn verschillende modellen en theoretische invalshoeken besproken. Dit betreft ondermeer het Harvard- (Beer e.a., 1984) en Michiganmodel (Fombrun, Tichy en Devanna, 1984) uit de Verenigde Staten die de basis vormen voor de verdere modelvorming over personeelsmanagement en als vertegenwoordigers van respectievelijk de ‘zachte’ en de ‘harde’ stroming gezien kunnen worden. Het Engelse model van Hendry en Pettigrew is besproken in verband met de verdere uitwerking die zij geven van de in- en externe omgeving waarbinnen het personeelsmanagement plaatsvindt. Het model van Guest (1987, 1994 en 1997) gaat in op de ‘menselijke’ mechanismen die verklaren waarom HRM kan bijdragen aan de prestaties van de organisatie. Werknemers vertonen volgens Guest alleen het gewenste gedrag als zij ‘weten’ wat ze moeten doen, ‘kunnen’ wat ze moeten doen en ‘willen’ wat ze moeten doen. Paauwe’s model (1995, 1998) tenslotte is besproken vanwege zijn aandacht voor de maatschappelijke

lijk/culturele en juridische dimensies en de als gevolg daarvan beperkte bewegingsvrijheid die organisaties in Nederland hebben in keuzes over de vormgeving van HRM.

Op basis van deze modellen en theorieën is voor de onderhavige studie een analyse- en interpretatiemodel ontwikkeld (zie figuur 6.1). Het model is breed en biedt ruimte voor de meeste theoretische invalshoeken en hun variabelen. Het gaat bovendien uit van een pluralistische perspectief, van verschillende belangengroepen met eigen – mogelijk tegenstrijdige – doelen. Dit komt zowel tot uitdrukking in de determinanten (overheid, werknemers, collectiviteiten) als in de effecten (werknemers, organisatie en financiële uitkomsten).

De ex- en interne determinanten gaan vooraf aan het personeelsmanagement (de filosofie, het specifiek beleid en de personeelsinstrumenten). Zij beïnvloeden - in directe zin - de opzet, inhoud en uitvoering van het personeelsbeleid. Ook kunnen zij indirect gevolgen hebben voor het verband tussen personeelsmanagement en de effecten daarvan. De effecten zijn onderscheiden in werknemersuitkomsten (zoals betrokkenheid, motivatie, verzuim, verloop, tevredenheid), organisatieuitkomsten (bijvoorbeeld productiviteit, innovatie, klanttevredenheid, effectiviteit en efficiëntie) en financieel-economische uitkomsten (gedacht kan worden aan zaken als bedrijfsresultaten, marktwaarde, omzet, concurrentiepositie). Deze effecten gaan achteraf: zij zijn het mogelijk gevolg van de inzet van personeelsmanagement. De effecten kunnen op hun beurt weer van invloed zijn op de determinanten en op het personeelsbeleid. Afhankelijk van de resultaten van het personeelsbeleid zullen bijvoorbeeld op ex- en intern niveau afspraken worden geëvalueerd en desgewenst worden bijgesteld. Ook het beleid van de overheid zal worden bijgesteld indien de beoogde effecten bij bedrijven en instellingen uitblijven. Ook wordt een relatie verondersteld tussen de externe en de interne determinanten. Bijvoorbeeld afspraken van sociale partners op sectorniveau beïnvloeden ook de afspraken met de ondernemingsraad.

*Figuur 6.1: Het analyse- en interpretatiemodel*



Daarna is gekeken in welke mate organisaties met een goed ontwikkeld personeelsbeleid beter presteren dan organisaties die het minder goed doen op het personeelsgebied (hoofdstuk 3). Deze vraag is beantwoord met behulp van artikelen van de meest vooraanstaande internationale onderzoekers op dit gebied (vanaf 1990) en met enkele Nederlandse dissertaties (Biemans, 1999, Ten Have, 1993; Kluytmans, 1999; Leyten, 1992; Verburg 1998). Hierbij is geconstateerd dat vele resultaten wijzen op een positief verband tussen het personeelsbeleid en allerlei uitkomsten, maar dat zowel de elementen van dit beleid als de resultaten daarvan van onderzoek tot onderzoek verschillen. Met betrekking tot belonen en opleiden en trainen zijn de meest overeenkomstige resultaten vastgesteld. In de studies gaan deze aspecten van personeelsbeleid samen met positieve uitkomsten als productiviteit, omzet(groei), (grotere) klanttevredenheid en winst(verwachtingen).

Ondanks al het onderzoek kan nog steeds niet worden aangegeven *waarom* een goed personeelsbeleid leidt tot positieve resultaten. Hoe personeelsmanagement werkt is nog grotendeels onduidelijk. Personeelsmanagement lijkt op een 'black box': de input van personeelsinstrumenten gaat samen met output van betere bedrijfsresultaten, maar hoe de 'throughput' eruit ziet is nog een vraag. Met andere woorden welke mechanismen zorgen er nu voor dat personeelsmanagement bijdraagt aan de uitkomsten voor de werknemers en de organisatie.

De resultaten bevestigen vooral de universalistische benadering. Dit komt onder meer omdat dit soort verbanden eenvoudiger te onderzoeken is dan de contingentie- en/of configuratiemodellen. De vraag blijft dus of bij het opzetten van personeelsbeleid rekening gehouden moet worden met aspecten van de in- en externe omgeving, of met bijvoorbeeld de nationale context. Verschillende Nederlandse onderzoekers veronderstellen dat de Nederlandse situatie anders is dan die van Engeland of die van de Verenigde Staten. Hierbij wordt dan gewezen op de institutionele context in Nederland (medezeggenschapwet, Arbo-wet, arbeidstijdenregelingen, etc.) die zeer belangrijk is voor de vormgeving van HRM. De complexere (contingentie- en configuratie) modellen worden in de Nederlandse studies echter empirisch nauwelijks bevestigd.

Toch zullen we in het verdere onderzoek vasthouden aan de veronderstelling dat de wijze waarop arbeid wordt ingezet niet alleen bepaald wordt door zaken binnen de organisatie, maar dat ook de omgeving waarin de organisatie functioneert van invloed is op de wijze waarop arbeidsrelaties gestalte krijgen en op de effecten daarvan. De hier besproken onderzoeksresultaten hebben naar onze mening vooral laten zien dat contingentie- en/of configuratiemodellen moeilijk te meten zijn. Het materiaal is ons inziens nog onvoldoende om de stelling te falsificeren.

De praktijk van het personeelsmanagement (zie hoofdstuk 4) is besproken aan de hand van de gegevens van een (mondelinge) enquête onder ruim 1000 organisaties. De persoonlijke interviews van circa 40 minuten zijn in het voorjaar van 1999 aan de hand van een gestructureerde vragenlijst afgenomen. Het personeelsbeleid is in dit onderzoek verdeeld in zeven managementvelden, te weten: personeelsplanning, werving en selectie, arbeidsvoorwaarden, begeleiding en beoordeling, opleidingen, inzetbaarheid (employability) en arbo- en verzuimbeleid.

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat twee op de drie organisaties systematisch aandacht besteden aan de *personeelsplanning*. Meer dan de helft van de organisaties verwacht een toename in de personeelsbehoefte, voornamelijk als gevolg van externe factoren zoals veranderingen in het aantal klanten. Ook zullen in de toekomst hogere kwaliteitseisen aan het personeel gesteld worden. Een deel van de medewerkers, met name oudere en laag opgeleiden medewerkers, zal hieraan niet kunnen voldoen.

Voor de *werving en selectie* van nieuwe medewerkers zijn bij de helft van de Nederlandse organisaties richtlijnen opgesteld. De meerderheid

van deze organisaties richt zich bij de werving en selectie op speciale groepen. In de meeste gevallen gaat het dan om netafgestudeerden en specialisten; de sterkere groepen op de arbeidsmarkt. De krapte op de arbeidsmarkt heeft een derde van de organisaties er in de afgelopen twee jaar toe aangezet het beleid te veranderen. In de meeste gevallen ging het om veranderingen in wervingskanalen en selectiemethoden.

Het beloningsbeleid van Nederlandse organisaties volgt grotendeels de markt en ligt meestal vast. Flexibele beloningsvormen komen (nog) beperkt voor. Ten aanzien van de secundaire *arbeidsvoorwaarden* valt op dat organisaties in de marktsector zich meer richten op financiële en materiële extraatjes, terwijl in de overheidssector de aanvullingen meer gericht lijken te zijn op de combinatie tussen werk- en privé-leven.

Functioneringsgesprekken zijn het meest bekende onderdeel van het *begeleiding- en beoordelingsbeleid*. Deze gesprekken worden bij een grote meerderheid van organisaties gevoerd. De beoordeling van medewerkers wordt vooral gebaseerd op het functioneren in het algemeen en (nog) in mindere mate op de prestaties. De beoordeling heeft in meer dan de helft van de organisaties geen directe gevolgen voor salaris, promotiemogelijkheden of de duur van het dienstverband (!).

Gemiddeld hebben medewerkers jaarlijks bijna acht *opleidingsdagen* tot hun beschikking. Deze worden vooral besteed aan bedrijfsspecifieke opleidingen en veel minder aan algemene opleidingen. In de meeste organisaties wordt hierbij geen verschil gemaakt tussen groepen medewerkers. In de situaties waar wel verschil wordt gemaakt zijn het de groepen met een sterkere arbeidsmarktpositie (jongeren, hoog opgeleiden, vaste medewerkers en mensen met een voltijdcontract) die meer profiteren van de geboden opleidingsmogelijkheden.

Ongeveer een derde van de Nederlandse organisaties heeft richtlijnen opgesteld voor de bevordering van de *inzetbaarheid en mobiliteit* van de medewerkers. Maatregelen op dit gebied hebben vooral betrekking op opleidingen en taakverbreding- en verrijking. Slechts een minderheid van de organisaties onderscheidt in het toepassen van dit soort maatregelen specifieke doelgroepen. Voor zover er een specifiek beleid gevoerd wordt is dat vooral gericht op jongeren.

Het merendeel van de organisaties heeft een *verzuimbeleid*, kan een ziekteverzuimpercentage opgeven en zegt inzicht te hebben in de mate waarin het ziekteverzuim samenhangt met het werk. Iets minder dan de helft van de organisaties heeft richtlijnen op het gebied van *reïntegratie* van langdurig zieken en het merendeel heeft activiteiten ondernomen om risico's of belasting in het werk te verminderen. De mentale belas-

ting in het werk heeft daarbij minder aandacht gekregen dan de arbeidsomstandigheden, veiligheid en fysieke belasting. Ongeveer een derde van de organisaties heeft aangegeven nooit een RI&E te hebben uitgevoerd. In de meeste gevallen heeft de uitvoering van de RI&E geleid tot het opstellen van een plan van aanpak en het nemen van concrete maatregelen.

Omdat het onderhavige onderzoek naar de stand van het personeelsbeleid in Nederland uniek is en niet eerder op een dergelijke schaal zo breed en gedetailleerd het personeelsbeleid in de markt en bij de overheid in beeld is gebracht, ontbreken vergelijkingsgegevens. Hierdoor is het niet direct mogelijk trends en ontwikkelingen vast te stellen. Daarom hebben wij in het onderzoek op de meeste beleidsterreinen gevraagd naar veranderingen in het beleid die de afgelopen twee jaar hebben plaatsgevonden. Uit de antwoorden blijkt dat éénvijfde tot één-derde van de organisaties de laatste jaren het beleid - op de onderscheiden managementvelden - heeft veranderd. De veranderingen blijken vooral betrekking te hebben op een uitbreiding van het beleid, een verhoogde aandacht voor de medewerkers of een verdere invulling van het beleid. Duidelijk is dat de aandacht voor het personeel en het personeelsbeleid is toegenomen. De veranderingen hangen vooral samen met de krapte op de arbeidsmarkt en de verandering in kwaliteitseisen die aan de organisatie gesteld worden.

Ten aanzien van het personeelsbeleid is een duidelijke samenhang geconstateerd met de grootte van het bedrijf en de sector (markt/overheid). Beide effecten staan los van elkaar. Naar mate de organisaties groter zijn, hebben zij ook vaker meer richtlijnen op de onderscheiden personeelsgebieden. In de overheidssector is het personeelsbeleid meer geformaliseerd dan in de marktsector. Dit blijkt bovendien samen te gaan met meer activiteiten op het personeelsgebied. In de overheidssector is ook meer aandacht voor de zwakkere groepen op de arbeidsmarkt, zoals ouderen, laagopgeleiden en arbeidsgehandicapten.

In toenemende mate wordt het begrip personeelsmanagement in Nederland vervangen door Human Resources Management. Om zicht te krijgen op de achterliggende ontwikkelingen zijn in het onderzoek ook vragen opgenomen over de filosofie achter het personeelsbeleid. Aan de hand hiervan is nagegaan in welke mate bedrijven en organisaties momenteel voldoen aan HRM-kenmerken. Op basis van de literatuur zijn vijf kerngedachten van het HRM-denken geformuleerd:

- Mensen zijn meer dan een kostenpost, medewerkers zijn juist de bron van het succes van de organisatie
- Effectief en goed personeelsbeleid is een top- en lijnverantwoordelijkheid
- Personeelsmanagement vraagt om een lange termijn visie
- De personeelsstrategie is geïntegreerd in de organisatiestrategie
- De personeelsinstrumenten zijn onderling goed op elkaar zijn afgestemd

Alleen het laatste kenmerk is in het onderzoek niet meegenomen, vanwege de complexiteit van de onderlinge integratie van de personeelsinstrumenten. De resultaten vallen wat tegen. Slechts 0,5% van de ondervraagde organisaties voldeed aan alle vier de kenmerken van HRM. De afzonderlijke kenmerken gelden voor 15% (lijnmanagement betrokken bij de ontwikkeling personeelsbeleid) tot 26% (personeel wordt gezien als meer dan een kostenpost) van de ondervraagde organisaties. Al met al is geconstateerd dat het personeelsbeleid van organisaties in Nederland nog maar in zeer beperkte mate voldoet aan HRM-kenmerken.

Ten slotte is in dit boek ook gekeken naar de invloed van buiten de organisatie gelegen factoren (ontwikkelingen) op het personeelsbeleid (hoofdstuk 5). Hierbij is gebruik gemaakt van casestudies en documentenonderzoek. Daarbij is geconstateerd dat de krappe arbeidsmarkt momenteel de grootste invloed heeft op het personeelsbeleid in Nederland. Uit het kwantitatieve materiaal kwam een vergelijkbare conclusie naar voren. Deze krapte is het gevolg van economische en demografische ontwikkelingen. De huidige economische (hoog) conjunctuur heeft een positief effect op de bedrijvigheid en daarmee op de vraag naar personeel. Aan de andere kant is het aanbod van personeel afgenomen als gevolg van een veroudering van de (werkende) bevolking en een afname van de instroom van jonge medewerkers (schoolverlaters). Als gevolg van de personeelskrapte zijn organisaties de afgelopen jaren meer gaan investeren in hun personeelsbeleid, en meer gaan doen om tegemoet te komen aan de wensen van individuele medewerkers. In de arbeidsvoorwaarden ligt de nadruk op (individueel) maatwerk waarbij collectieve afspraken (CAO's) de kaders aangeven. Bij dat maatwerk hoort onder andere dat er meer mogelijkheden komen voor het werken in deeltijd. Ook wordt meer geïnvesteerd in het inzetbaar houden en breed inzetbaar maken van medewerkers (ook wel aangeduid als employability). Scholing en training krijgen een hogere prioriteit om te zorgen dat de zittende medewerkers de nieuwe (technologische) ont-

wikkelingen kunnen volgen. Het binnenhalen van nieuwe medewerkers met up-to-date kennis is immers nog maar beperkt mogelijk. Ook het scholen van ouderen, lange tijd gezien als onrendabel, wordt nu meer ter hand genomen. De toegenomen aandacht voor scholing wordt nog versterkt door de wens van medewerkers om te blijven groeien. Het bieden van scholingsmogelijkheden komt tegemoet aan die wens, waardoor de kans dat de betrokken medewerker de organisatie verlaat afneemt. Ook hier is dus de krappe arbeidsmarkt de belangrijkste drijfveer voor het gevoerde beleid.

Naast kwantitatieve krapte is ook sprake van kwalitatieve krapte op de arbeidsmarkt. De markt vraagt steeds meer om efficiëntie, flexibiliteit en slagvaardigheid. Dit is niet alleen het geval in de echte marktsector, deze trend is ook waarneembaar in de non-profit sector. Marktwerving en concurrentie gaan daar een steeds grotere rol spelen, waardoor ook daar de eisen steeds strenger worden (zie ook de conclusies van het kwantitatief materiaal). Om tegemoet te komen aan de vraag om meer efficiëntie, flexibiliteit en slagvaardigheid wordt steeds meer gewerkt met zelfsturing, de besluitvorming wordt lager in de organisatie gelegd, medewerkers krijgen steeds meer verantwoordelijkheden en er is steeds vaker een direct contact met de klant. Dit vraagt om goed opgeleide mensen, die bovendien over goed ontwikkelde sociale vaardigheden beschikken om te kunnen samenwerken en om de klantcontacten naar behoren te vervullen. Voor het personeelsbeleid betekent dit dus dat de selectie-eisen veranderen, en dat er veel aandacht moet zijn voor scholing en training. In verschillende branches (bijv. ziekenhuizen, ICT) is verder sprake van snelle technologische ontwikkelingen, die eisen dat er veel aandacht wordt besteed aan de scholing en training van medewerkers.

De internationalisering en globalisering van de economie lijken nog nauwelijks effect te hebben op het personeelsbeleid van organisaties. Alleen in organisaties die in verschillende landen actief zijn geven aan dat zij streven naar een harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden, om zo de uitwisseling tussen vestigingen makkelijker te maken. Het aantal organisaties dat hier rekening mee moet houden is echter beperkt.

Een maatschappelijke ontwikkeling die een duidelijke invloed heeft op het personeelsbeleid is de veranderende visie op werk. Werk wordt steeds minder een noodzaak, een manier om brood op de plank te krijgen. Steeds sterker wordt van werk verwacht dat het een manier is om te groeien, om een interessant leven te leiden. Dit betekent dat de eisen die men aan werk stelt hoger zijn geworden: het moet niet alleen goed



betalen, maar ook uitdagend zijn en flexibel te plannen. Bovendien geven steeds meer mensen er de voorkeur aan om in deeltijd te werken, om zo meer tijd te hebben voor de zorg voor kinderen (of anderen) of om gewoon leuke dingen te doen.

Een andere ontwikkeling in de maatschappij is dat het belang van kennis steeds groter wordt. Organisaties en medewerkers vinden leren en in ontwikkeling blijven steeds belangrijker. Hierdoor wordt de trend naar steeds meer nadruk op scholing en training (waaronder scholing on the job), die ook al door andere, hiervoor besproken, ontwikkelingen wordt gestimuleerd, nog sterker.

De invloed van het overheidsbeleid op het personeelsbeleid van organisaties is het duidelijkst rond het terugdringen van ziekteverzuim en van het aantal WAO-ers. Wetgeving op dit gebied, waardoor organisaties de gevolgen van dergelijk verzuim en uitstroom veel directer in hun portemonnee voelen, maakt dat organisaties een actiever beleid voeren op deze punten. Ook de behoefte aan personeel maakt overigens dat organisaties meer aandacht besteden aan het voorkomen van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. De door de politiek en wetgeving aangewegelde maatschappelijke discussie over onderwerpen als de oudere werknemer, deeltijdwerk en de combinatie van zorg en arbeid, maakt dat er ook in organisaties meer aandacht is gekomen voor deze onderwerpen. Het op de agenda zetten van onderwerpen lijkt dus een belangrijke beïnvloedingsmethode van overheidsbeleid en politiek.

Sociale partners beïnvloeden het personeelsbeleid van organisaties vooral via de CAO. Opvallend daarbij is dat in de CAO's steeds meer aandacht komt voor diversiteit, voor maatwerk. Daarnaast valt op dat de reikwijdte van CAO's steeds breder wordt: zij gelden niet meer alleen voor vaste medewerkers, maar steeds vaker ook voor de mensen die op tijdelijke- of uitzendbasis voor een organisatie werken.

### *Beschouwing*

Vastgesteld kan worden dat het personeelsmanagement in Nederland momenteel redelijk ontwikkeld is en bovendien ook aanzienlijk in beweging is. De veranderingen blijken vooral betrekking te hebben op een uitbreiding van het personeelsbeleid, een verhoogde aandacht voor de medewerkers of een verdere invulling (verdieping) van het beleid. Deze toegenomen aandacht voor de personele functie doet zich op vrijwel alle in dit boek onderscheiden managementvelden voor. Het is een goede zaak dat bedrijven zorgvuldiger om gaan met hun personeel. Dat biedt ruimte voor een verder ontwikkeling van het personeelsbeleid

en een goede basis voor een meer professioneel en integraal beleid. In zo'n beleid worden de wensen, behoeften en mogelijkheden van de medewerker periodiek aan de orde gesteld en zoveel mogelijk gematched met de wensen, behoeften en mogelijkheden van de organisatie. Er is dan ook duidelijkheid over de aanwezige personele competenties, de gewenste competenties in de nabije toekomst en het ontwikkelingsperspectief dat men de medewerkers kan bieden.

In die situatie wordt ook de P&O-er belangrijker in de organisatie, die naast beheersmatige werkzaamheden steeds meer ontwikkelingsactiviteiten kan gaan uitvoeren. Bij de begeleiding van individuele medewerkers kan de P&O-er een belangrijke rol spelen. Ook het structureren van organisatieprocessen kan een nieuwe taak vormen voor de P&O-er. Voor beide aspecten is een nauwe samenwerking met de lijn noodzakelijk. Personeelsbeleid kan in die zin in de toekomst niet uitsluitend meer een stafverantwoordelijkheid zijn.

De huidige dominantie van de aanbodzijde op de arbeidsmarkt is ook vanuit het overheidsperspectief gezien relatief gunstig. Werkgevers besteden meer aandacht aan hun werknemers en zijn er meer op gericht om ongewenste uitval uit het werk te voorkomen. Er zijn ook meer mogelijkheden voor training en opleiding, met als gevolg dat werknemers in het algemeen beter om kunnen gaan met de veranderingen in het werk. Oudere werknemers krijgen eveneens meer aandacht. Het begint langzamerhand bij alle partijen door te dringen dat 'wij' het 'ons' in Nederland niet meer kunnen permitteren om zo'n grote groep (oudere) werknemers buiten het arbeidsproces te laten vallen. Werkgevers en werknemers beginnen er aan te wennen dat het stoppen met werk ruim voor de pensioenleeftijd niet meer past in de huidige verhoudingen. In de zorgsector zien we momenteel zelfs Vutters terugkeren in het werk, met behoud van de uitkering. Ook is het nu gemakkelijker om met werkgevers te praten over de voorwaarden waaronder arbeid en zorg gecombineerd kunnen worden, hetgeen bovendien momenteel ook wettelijk ondersteund wordt. Dit zou meer vrouwen over de drempel kunnen helpen om door te blijven werken wanneer zij kinderen krijgen of om weer te gaan werken als de kinderen naar school zijn. Toch is op dit punt voor een deel ook sprake van tegenstrijdige belangen. Omdat het momenteel erg moeilijk is nieuw personeel te werven, willen werkgevers dat het bestaande personeel zo veel mogelijk uren maakt en beschikbaar is om op uiteenlopende tijden te werken. De 36-urige werkweek komt steeds meer onder druk te staan. En als

gevolg van de ontwikkelingen rond de 24-uurs economie wordt van bedrijven en organisaties steeds meer verwacht dat zij hun producten en diensten op ieder moment van de dag kunnen leveren. Daarmee wordt het ook steeds ‘normaler’ dat werknemers ook ’s avonds, ’s nachts en in het weekend beschikbaar zijn om te werken. Aan de andere kant hebben werknemers juist in toenemende mate een voorkeur voor het werken in deeltijd en hebben vaak behoefte aan aangepaste werktijden juist in verband met het combineren van arbeid en zorg. Uit het kwantitatieve onderzoek blijkt overigens dat het in de meeste organisaties wel mogelijk is om in deeltijd te werken, op variabele tijden te werken en vrij te nemen voor zorgtaken. Bovendien geeft de wet aanpassing arbeidsduur werknemers meer ruimte om de omvang van de werkweek op de eigen wensen af te stemmen. Dit is belangrijk voor het terugdringen van de belasting van de werknemers. Door het tekort aan arbeidskrachten is de druk op de aanwezige medewerkers de afgelopen jaren toegenomen. Recente cijfers van het CBS laten een stabilisering van de werkdruk in Nederland zien, op een - in internationale opzichten bezien – zeer hoog niveau.

De gegevens van het kwantitatieve onderzoek laten verder zien dat ook al is de huidige situatie gunstig voor een verdere ontwikkeling van het personeelsbeleid, er nog een hele weg te gaan is. Het personeelsbeleid in Nederland voldoet op dit moment nog maar in beperkte mate aan de in dit onderzoek onderscheiden HRM-criteria. In maar één op de tweehonderd organisaties is momenteel sprake van een werkelijk HRM-beleid. Het is duidelijk dat op dit moment meer over HRM geschreven en gesproken wordt dan feitelijk wordt toegepast. Een verdere ontwikkeling van het personeelsbeleid in de richting van HRM is noodzakelijk om de personele functie op termijn van voldoende niveau te laten zijn en daarmee over voldoende personeel te kunnen beschikken om de nodige werkzaamheden of diensten uit te kunnen voeren. Bovendien zou een betere benutting van de capaciteiten van de werknemers ook moeten leiden tot een verbetering van de prestaties van de organisatie. Deze uit de internationale literatuur afkomstige stelling hebben wij in ons onderzoek helaas (nog) niet kunnen bevestigen. In het kwantitatieve onderzoek zijn we nagegaan of het voldoen aan HRM-kenmerken ook samengaat met betere prestaties van de organisatie. Dit bleek nauwelijks het geval te zijn. De HRM-kenmerken verklaarden slechts een zeer gering deel (hooguit 5%) van de variantie in de effecten van het beleid (werknemersuitkomsten, organisatie-uitkomsten en financieel-

economische uitkomsten). Dit is opvallend omdat andere onderzoekers in het algemeen wel duidelijke relaties vonden tussen het personeelsbeleid en effecten hiervan. Deze onderzoekers hebben echter aspecten van personeelsbeleid als onafhankelijke variabelen gehanteerd. In ons onderzoek hebben de HRM-kenmerken deze rol in de analyses vervuld. Wellicht dat de HRM-kenmerken toch meer aansluiten bij de personeelsfilosofie en minder bij de praktijk van het personeelsmanagement. Dat zou de afwijkende resultaten kunnen verklaren.

De huidige ontwikkeling heeft ook enkele minder positieve kanten. De hierbovengeschetste situatie lijkt vooral gunstig voor de sterkere groepen op de arbeidsmarkt. De positie van 'high potentials' is de laatste jaren alleen maar sterker geworden. Bedrijven hebben er veel voor over om deze arbeidskrachten te verwerven en voor de organisatie te kunnen behouden. De situatie van de zwakkere groepen op de arbeidsmarkt is veel ongunstiger. Het gaat hierbij zowel om de toegang tot de arbeidsmarkt als om de bestending van de arbeidsparticipatie.

Ondanks de krapte op de arbeidsmarkt lijkt er bij werkgevers sprake van een zekere reserve of terughoudendheid om laagopgeleiden, allochtonen en arbeids-gehandicapten in dienst te nemen. Men moet zich echter realiseren dat ook bij de verwachte temporisering van de economische groei de spanning op de arbeidsmarkt niet werkelijk zal afnemen. Dat betekent dat wil men op langere termijn aan de personeelsbehoefte kunnen voldoen er ook gekeken zal moeten worden naar de zwakkere groepen op de arbeidsmarkt. De gegevens van het kwantitatieve onderzoek laten zien dat organisaties in de overheidssector daar veel verder in zijn dan bedrijven in de marktsector. Om ook interessant te zijn voor deze groepen dienen de houding en het gedrag van de werkgevers in de marktsector aanzienlijk te veranderen.

De zwakkere groepen lijken niet alleen de aansluiting te missen bij het krijgen van werk. Ook bij het behouden van werk lijken zij in een nadelige situatie te zitten. Uit onderzoek blijkt dat vrouwen, laagopgeleiden en allochtonen een grotere kans hebben op uitval uit het werk als gevolg van arbeidsongeschiktheid (zie onder andere Gründemann & Nijboer, 1998). Uit de resultaten van de in dit boek beschreven kwantitatieve studie blijken werkgevers bij oudere en laagopgeleide medewerkers regelmatig te verwachten dat zij niet aan de hogere eisen kunnen voldoen die in de toekomst gesteld zullen worden. Tegelijkertijd blijken oudere en laagopgeleide medewerkers in minder mate gebruik te maken van de opleidingsmogelijkheden die de organisatie biedt. Er is

dus ook meer aandacht nodig voor de situatie van zwakkere groepen die momenteel actief deelnemen aan het arbeidsproces. Dit kan door beter te letten op de belastende omstandigheden in het werk ter voorkoming van uitstroom naar de WAO en door deze groepen meer deel te laten nemen aan opleidingen en trainingen zodat zij ook op de langere termijn aan de (hogere) eisen in het werk kunnen voldoen. Wellicht dat in de arbo-convenanten, die de overheid afsluit met werkgevers en werknemers om de arbeidsomstandigheden in risico-sectoren te verbeteren, ook structureel aandacht kan worden gegeven aan zwakkere groepen. In het convenant voor de zorgsector is dit al het geval en vormen vrouwen, arbeidsgehandicapten en langdurig werklozen speciale aandachtsgroepen. Het kwalitatieve onderzoek heeft laten zien dat hoewel de overheid en de sociale partners geen dominante invloed hebben op het personeelsbeleid van ondernemingen, zij wel een rol kunnen spelen bij het op de ‘bedrijfsagenda’ plaatsen van specifieke onderwerpen en een aanzet kunnen geven tot een meer gericht beleid op organisatieniveau.

## Literatuur

D'ARCIMOLES CH, Human Resource Policies and Company Performance: a quantitative approach using longitudinal data. *Organisation Studies*, 18/5, 1997, 857-874.

ARTHUR JB, Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 3 (37), 1994, 670-687.

BECKER B, GERHART B. The impact of Human Resource Management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, 39 (4), 1996, 779-801.

BEER M, SPECTOR B, LAWRENCE PR, QUINN MD, WALTON RE, *Managing human assets*. New York: Free Press, 1984.

BEGIN JP, Comparative human resource management (HRM): a system perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 3, 3, December, 1992.

BIEMANS PJ, *Professionalisering van de Personeelsfunctie: een empirisch onderzoek bij twintig organisaties*, dissertation. Delft: Eburon, 1999.

BOSELIE JP, KOENE BAS, PAAUWE J, *Human Resource Management & Performance: towards a more balanced perspective*. RIBES working paper. Rotterdam: Erasmus University, 1998.

BOSELIE JP, PAAUWE J, JANSEN P, *Human Resource Management & Performance: Lessons from the Netherlands*. Paper presented at HRM Conference Confronting Theory & Reality. Rotterdam, 19 November 1999.

BUITELAAR WL, HUIJGEN FH, JANSEN PGW, LOOISE JC, PAAUWE J. *Het HRM-netwerk: een samenwerkingsverband van onderzoekers op het terrein van "employment relationship"*. Rotterdam: Erasmus Universiteit, Vakgroep Interne Organisatie, 1998.

CBS, Statistisch Bulletin, 56, 12, 23 maart 2000.

CULLY M, WOODLAND S, O'REILLY A, DIX S, Britain at Work, London: Routledge, 1999.

DAM K van, THIERRY HK, Mobiliteit in perspectief: een overzicht van onderzoek rond de mobiliteit van personeel. Gedrag & Organisatie, 13, 1, 2000, 29-50.

DELANEY JT, HUSELID MA, The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organisational Performance. Academy of Management Journal, 4 (39), 1996, 949-969.

DELERY JE & DOTY DH. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. Academy of Management Journal, 39 (4), 1996, 802-835.

DUNNEWIJK TJA, LAMMERTSMA A. De ontstuwige groei van flexibele arbeid. ESB, 26-2, 1999, 157-158.

FERNIE S, METCALF D, WOODLAND S, What has Human Resource Management achieved in the workplace? Employment Policy Institute Economic Report, Vol. 8, nr. 3, 1994.

FERNIE S, METCALF D, WOODLAND S, Corrosion of collective industrial relations: causes and consequences. Paper presented at the HRM & Performance seminar. Rotterdam, 22 September 1995.

FOMBRUN CJ, TICHY NM, DEVANNA MA. Strategic human resource management. New York: John Wiley & Sons, 1984.

GASPERSZ J. red. Management van creativiteit. Deventer: Kluwer, 1999.

GODARD J, Workplace Reforms, Managerial Objectives and Managerial Outcomes: the perceptions of Canadian IR/HRM managers. The International Journal of Human Resource Management, 9:1, 1998, 18-40.

GOUDSWAARD A, KRAAN K, DHONDT S. Flexibilisering van arbeid: determinanten en effecten van flexibilisering voor werknemers en werkgevers. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2000.

GUEST DE. Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24 (5), 1987, 503-521.

GUEST DE. Organizational psychology and human resource management; Towards a European approach. *European Work and Organizational Psychologist*, 4 (3), 1994, 251-276.

GUEST DE. Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), 1997, 263-276.

GUEST D, Human Resource Management: When Reality Confronts Theory. Paper presented at HRM Conference Confronting Theory & Reality. Rotterdam, 19 November 1999.

GRÜNDEMANN RWM, NIJBOER ID. WAO-intrede en werkhervatting. Een onderzoek naar de aspecten die een rol spelen bij arbeidsgebonden WAO-intrede en werkhervatting bij de eigen werkgever, op basis van arbeidsgezondheidskundige- en arbeidsmarkttheorieën, dissertatie. Amsterdam: NIA TNO, 1998.

HAAN HF, JOOSTEN E, SMIT AA, HALEWIJN I. Productiviteit en de onderkant van de arbeidsmarkt. Hoofddorp: TNO Arbeid, 1999.

HAAN HF, SMIT AA. Vaarwel! Wees Welkom! Over het uitgestelde afscheid van de onderkant van de arbeidsmarkt. Hoofddorp: TNO Arbeid, 1999.

HAVE K ten, Markt, Organisatie en Personeel in de Industrie, dissertatie, Tilburg: University Press, 1993.

HARZING AW , RUYSEVELDT J van, *International Human Resource Management*. London: Sage, 1995.



HENDRY C, PETTIGREW A, SPARROW P, Linking strategic change, competitive performance and human resource management: results of a UK empirical study, in: Mansfield (ed.), *Frontiers of Management*. London: Routledge, 1989.

HENDRY C, PETTIGREW A. Human resource management: An agenda for the 1990s'. *International Journal of Human Resource Management*, 1 (1), 1990, 17-43.

HOOGENDOORN J. Toekomstscenario's voor P&O. *Gids voor personeelsmanagement*, 6, 1994, 23-25.

HUSELID MA, The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 3 (38), 1995, 635-672.

JACKSON SE, SCHULER RS, Understanding human resource management in the context of organisations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46, 1995, 237-264.

KALLEBERG AL, MOODY JW, Human Resource Management and Organisational Performance. *American Behavioral Scientist*, Vol. 37, No. 7, 1994, 948-962.

KATZ HC, KOCHAN TA, WEBER MR, Assessing the effects of industrial relations systems and efforts to improve the quality of working life on organisational effectiveness. *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No.3, 1985, 509-526.

KLEIN HESSELINK DJ, VUUREN CV van. Job flexibility and Job Insecurity: The Dutch Case. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 2, 1999, 273-294.

KLUYTMANS F, *Arbeidsrelaties tussen Schijn en Werkelijkheid: Reflecties over Personeelsmanagement, HRM en Personeelwetenschappen*, dissertatie. Deventer: Kluwer/Open Universiteit Nederland, 1999.

KLUYTMANS F, PAAUWE J. HRM denkbelden: De balans opge maakt. Een aanzet voor een onderzoeksagenda. *M&O*, 4, 1991, 279-303.

KLUYTMANS F. SLUIJS E van. De relatie tussen bedrijfsbeleid en personeelsmanagement: Speelruimte creëren en het spoor volgen. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken 11 (1) 1995, 34-44.

KOCH MJ, MCGRATH RG, Improving Labour Productivity: Human Resource Management Policies do Matter. Strategic Management Journal, Vol. 17, 1996, 335-354.

KOOPMAN PL, Tussen beheersing en betrokkenheid. Management als de kunst van het balanceren. Alphen a/d Rijn: Samsom, 1988.

LAKHANI H, The effect of pay and retention bonuses on quit rate in the US Army. Industrial Labor Relations Review, 41, 1988, 430-438.

LAZEAR EP, Personnel Economics, Boston (Mass.): MIT Press, 1995.

LEGET J, Personeelbeleid en Succes van Organisaties: Resultaatgericht Human Resources Management in Nederland, dissertatie. Deventer: Kluwer, 1997.

LEGGE K. Human resource management: Rhetorics and realities. London: Macmillan, 1995.

LEIJTEN AT, Stimulerend Personeelsmanagement: Een Effectiviteitsdiagnose, dissertatie, Amsterdam: Thesis Publishers, 1992.

LOURIJSSSEN ECMP, VUUREN CV van, WILLEMSSEN M. Flexibilisering en oudere werknemers: voorstudie naar determinanten en effecten. Hoofddorp: TNO Arbeid. 1999.

MACDUFFIE JP, Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organisational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. Industrial and Labour Relations Review, Vol. 48, 2, January, 1995, 197-221.

MARKMAN SE, An investigation of the relationship between unemployment and absenteeism: a multi-level approach. Academy of Management Journal, 28, 1985, 228-234.

MEIJERS JM, EVERS GE. Ik wens u veel personeel toe: Werkgelegenheid en personeelsbeleid in het Kleinbedrijf. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2000.

MILES RE, SNOW CC. Designing Strategic Human Resource Systems, Organisational Dynamics. Summer, 1984, 36-52.

MINTZBERG H, The Structuring of Organisations. New York: Prentice Hall Englewood Cliffs, 1979.

MORGAN G. Images of organisations. Londen: Sage, 1987.

MOSSINK JCM, GRÜNDEMANN RWM, VAAS S. Technologische ontwikkeling en de arbeidsparticipatie van oudere werknemers. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1998.

MOSSINK JCM, WIEZER N. Sociaal beleid en strategie. Hoofddorp: TNO Arbeid, 1998.

MUIJEN J van et al. Organizational Culture: The Focus Questionnaire. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8, 4, 1999, 551 – 568.

PAAUWE J. Kernvraagstukken op het gebied van strategisch HRM in Nederland. M&O, 5, 1995a, 369-388.

PAAUWE J. Strategisch HRM in perspectief (1, 2,3). Gids voor Personeelsmanagement 1995b, 10, 31-34; 11, 60-63; 12, 58-63.

PAAUWE J. HRM and performance: The linkage between resources and institutional context. Unique approaches in order to achieve competitive advantage. Rotterdam: RIBES, Erasmus University, 1998.

PAAUWE J, RICHARDSON R, Introduction Special Issue on HRM and Performance. The International Journal of Human Resource Management, 8: 3, 1997, June, 260.

PAAUWE J, WILLIAMS R. Waar gaat het heen met P&O. Gids voor personeelsmanagement, 78 (3), 1999, 13-17.

PFEFFER J. Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

PFEFFER J. The human equation: Building profits by putting people first. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

SCHEIN EH. Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 1990, 109 –119.

SCHEIN EH. Organizational culture and leadership. (2d ed.) San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.

SCHEURER L, KRANCHER E. Human Resource Management: In middelgrote organisaties. Afstudeeropdracht, Katholieke Universiteit Brabant, Personeelwetenschappen. Tilburg, 1992.

SCHEURER L, KRANCHER E, MANDERS F. Human resource management is géén vanzelfsprekendheid. *Gids voor Personeelsmanagement*, 1, 1993, 31-34.

SCHULER RS, JACKSON SE, Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices, *Academy of Management Executive*, 1 (3), 1987, 207-219.

STEYAERT C. Post-human resource management: Personeelsmanagement in meervoud? *M&O*, 1994, 533-559.

SMIT AA, HAAN HF de, KLEYN E DE, NUESSE U. Interne mobiliteit vanuit laag- en ongeschoolde functies. Hoofddorp: TNO Arbeid, 1999.

SMULDERS PGW, VEERMAN TJ, BUIJS PC. Oorzaken van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. In: *Handboek Bedrijfsgezondheidszorg*, augustus 1997, hoofdstuk C4-4, p. 1-40.

TYSON S. Human resource strategy: A process for managing the contribution of HRM to organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), 1997, 278-290.

VERBOON FC, FEYTER MG de, SMULDERS PGW. Arbeid en Zorg, Inzetbaarheid en Beloning: het werknemersperspectief. Hoofddorp: TNO Arbeid, 1999.

VERBURG RM, Human Resource Management: Optimale HRM-praktijken en Configuraties, dissertatie. Amsterdam: VU, 1998.

VLOEBERGHS D. Human resource management: Visie, strategie en toepassingen. Leuven: Acco, 1994.

VLOEBERGHS D. Handboek human resource management: Management competenties voor de 21ste eeuw. Leuven: Acco, 1997.

VRIES S de, KWEE J, WALDRING I. Uitstroom van allochtonen uit de executieve politiedienst. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken, 1998.

VRIES S de. Het veranderende gezicht van de Nederlandse politie. In 'Politiewerk in een multi-culturele samenleving', Bovenkerk F, San M van en Vries S de. Beek-Ubbergen: uitgeverij Tandem Felix, 1999.

VUUREN CV van, ANDRIESSEN S, GENT MJ van, SMIT AA, VINKE H, WEVERS CWJ. De baas en ziekte, ziekte de baas. Reïntegratie in het midden- en kleinbedrijf. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2000.

WEGGEMAN M. Kennismanagement : inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties. Schiedam : Scriptum management, 1997.

WRIGHT, PM, McMAHGAN GC. Theoretical perspectives for strategic human resource management. Journal of management, 18-2, 1992, 295-320.

ZIEKEMEIJER M, SMIT A, GRÜNDEMANN RWM, Zorg voor leeftijd. OSA-publicatie Z26, Den Haag : Servicecentrum Uitgevers, 1998.

ZIEKEMEIJER M,VELDHUISEN A van, SMIT A, SIMONS J. Inzet op leeftijd. Utrecht AWOZ, 1999.

Goed personeel blijkt een steeds belangrijker succesfactor voor organisaties. De eisen die gesteld worden aan producten en diensten stijgen en veranderen steeds vaker. Dit beïnvloedt de eisen die organisaties aan hun personeel stellen. Tegelijkertijd neemt de behoefte aan personeel toe door de economische groei en krimpt het aanbod op de arbeidsmarkt door ontgroening en vergrijzing. Deze ontwikkelingen maken het voor organisaties steeds belangrijker een goed personeelsbeleid te voeren. Door zo'n beleid wordt de organisatie immers aantrekkelijk voor huidige en nieuwe medewerkers.

Betekent deze ontwikkeling nu ook dat organisaties in Nederland meer aandacht besteden aan hun personeelsbeleid? Daarover gaat dit boek. Een kwantitatief onderzoek onder ruim duizend organisaties uit de markt- en overheidssector laat zien hoe het personeelsbeleid in Nederland er momenteel uit ziet, maar ook welke veranderingen zich de afgelopen jaren hebben voltrokken en in hoeverre dit beleid voldoet aan HRM-criteria. Uit het onderzoek blijkt dat hoewel de huidige situatie gunstig is voor de verdere ontwikkeling van het personeelsbeleid, er nog een hele weg te gaan is voordat gesproken kan worden van een werkelijk 'human resources management-beleid' in Nederland.

Eerst maakt u kennis met een aantal theoretische modellen op het gebied van personeelsmanagement. Modellen die tevens gebruikt worden om vast te stellen of een goed personeelsbeleid tot betere prestaties van de organisatie leidt. Een stelling die voor de hand ligt, maar moeizaam blijkt te kunnen worden aangetoond.

Ten slotte gaat dit boek in op de invloed van macro-ontwikkelingen op het personeelsbeleid, met aandacht voor het overheidsbeleid, het overleg van de sociale partners, de arbeidsmarkt en andere algemeen maatschappelijke ontwikkelingen.

Dit boek is bedoeld voor een ieder die geïnteresseerd is in de huidige stand van zaken in het personeelsmanagement, zoals politici, beleidsmakers, journalisten, studenten personeelwetenschappen en zij die in de praktijk verantwoordelijk zijn voor de inzetbaarheid van medewerkers.



© Chris Renkens