

Personeelsmanagement nader becijferd

Karin Potting



Personeelsmanagement nader becijferd

Personeelsmanagement nader becijferd

Karin Potting

Vierde, herziene druk

uitgeverij | C
coutinho

bussum 2022

www.coutinho.nl/personeelsmanagement

Je kunt aan de slag met het online studiemateriaal bij dit boek. Dit materiaal bestaat uit uitwerkingen van de kennisvragen uit het boek, extra vragen en opdrachten met uitwerkingen, een begrippentrainer, rekenuitleg en een omschrijving van kengetallen. Voor docenten zijn er meerkeuzevragen met antwoorden beschikbaar.

© 2002/2018 Uitgeverij Coutinho bv

Alle rechten voorbehouden.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl). Voor de readerregeling kan men zich wenden tot Stichting UvO (Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, www.stichting-uvo.nl). Voor het gebruik van auteursrechtelijk beschermd materiaal in knipselkranten dient men contact op te nemen met Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, www.stichting-pro.nl).

Eerste druk 2002

Vierde, herziene druk 2018, tweede oplage 2022

Uitgeverij Coutinho

Postbus 333

1400 AH Bussum

info@coutinho.nl

www.coutinho.nl

Omslag: Neo & Co, Velp

Opmaak binnenwerk: studio Pietje Precies bv, Hilversum

Noot van de uitgever

Wij hebben alle moeite gedaan om rechthebbenden van copyright te achterhalen. Personen of instanties die aanspraak maken op bepaalde rechten, wordt vriendelijk verzocht contact op te nemen met de uitgever.

ISBN 987 90 469 0525 8

NUR 807

Voorwoord

Bijna twintig jaar geleden bracht Coutinho de eerste druk van dit boek op de markt. De uitgever was het met me eens dat er behoefte was aan een boek waarin werd beschreven hoe beslissingen op het gebied van humanresourcesmanagement (hrm) konden worden onderbouwd met bedrijfseconomische argumenten. Inmiddels zijn we toe aan een vierde, herziene druk.

In *Personeelsmanagement nader becijferd* wordt aan de hand van verschillende hedendaagse praktijkvoorbeelden geïllustreerd hoe je met behulp van businesscases, aangevuld met ken- en stuurgetallen, inzichtelijk kunt maken wat de toegevoegde waarde kan zijn van het hr-beleid. Vanzelfsprekend wordt ook aandacht besteed aan de vraag hoe hrm ‘het best’ een bijdrage kan leveren aan het versterken van de financieel-economische prestaties van een organisatie. Ik ga er hierbij van uit dat ook een hr-professional financiële rapportages moet kunnen begrijpen en soms ook opstellen. Dit boek is bedoeld voor (toekomstige) professionals die zich bezighouden met humanresourcesvraagstukken. Het boek sluit dan ook aan bij P&A-, HRM- en MER-opleidingen.

Hr-managers van succesvolle innovatieve bedrijven kiezen nadrukkelijk voor een datagedreven aanpak, waarbij zij niet bang zijn om veelvuldig gebruik te maken van ‘beslismodellen’ die onder meer zijn ontwikkeld binnen het vakgebied *management accounting*. Ook al weten we uit ervaring dat het niet altijd verstandig is om de intuïtie volledig uit te schakelen, ‘harde’ financiële gegevens kunnen managers helpen de beslissingen te nemen die de organisatie vooruit helpen.

Ik ben de uitgever dankbaar dat er opnieuw ruimte was om het boek aan te passen aan de praktijk. Bij het werken aan de vorige druk was de financiële crisis nog in volle gang, en stelden veel organisaties vooral de volgende vraag: hoe kunnen we de kosten zo goed mogelijk beheersen? Hrm leek met name op het terrein van kostenbeheersing zijn waarde te bewijzen. Inmiddels lijkt er weer meer ruimte te zijn gekomen voor de vraag hoe hrm ervoor kan zorgen dat de organisatie zich kan blijven ontwikkelen. Personeelsmanagement wordt niet langer slechts gezien als een kostenpost, maar vooral ook als een ‘waarde-stuwer’, waarbij het buitengewoon belangrijk is dat managers weten hoe ze de talenten die aan een organisatie verbonden zijn, kunnen motiveren en stimuleren om ‘het beste uit zichzelf te halen’. Hrm is voor controllers een belangrijke informatiebron aan het worden. Hrm weet steeds meer welke effecten het menselijke gedrag kan hebben op de performance van een organisatie. Een hr-manager kan deze expertise vermoedelijk succesvoller inzetten wanneer hij ook de taal spreekt van de controller. Dit boek helpt daarbij.

Een boek schrijven en publiceren doe je niet alleen. Een aantal mensen in mijn directe omgeving wil ik noemen, omdat er zonder hun steun geen vierde, herziene druk was gekomen. Ellen Sjoer, lector Duurzame Talentontwikkeling, gaf me het vertrouwen om door te gaan met schrijven, en Sander Rijksbaron was voor mij als opleidingsmanager het lichtend voorbeeld van hoe je door oog te hebben voor de planmatige aspecten van hrm ervoor zorgt dat mensen zich kunnen blijven ontwikkelen. Lonneke Frie bleef kritisch meelezen. André van de Heuvel, Manolis Mavromatis, Illse Hunfeld en Rien Brouwer dachten met me mee over welke onderwerpen beslist in het boek besproken moesten worden.

Dankzij Daniël en Alexandra realiseerde ik me opnieuw dat het heel inspirerend is om te beginnen met het schrijven van een boek, maar dat het minstens zo waardevol is om het boek uiteindelijk in je handen te krijgen, zodat je weer tijd krijgt om nieuwe dingen te ontdekken.

Karin Potting

Den Haag, november 2017

Inhoud

	Inleiding personeelsmanagement, een integrale bedrijfskundige benadering	11
1	Prestatiemaatstaven voor een financieel gezonde en vitale organisatie	25
1.1	Inleiding	26
1.2	Het verdienmodel van een organisatie	28
1.3	Prestaties van een vitale organisatie	30
1.4	Verdiene een organisatie genoeg?	30
1.4.1	Winstgroei: een geschikte KPI?	32
1.4.2	Voor welke organisaties is winst geen geschikte KPI?	39
1.5	De financiële risico's in kaart gebracht	43
1.5.1	Financiële ratio's	44
1.5.2	Niet-financiële ratio's	46
1.6	Hoe duurzaam is een organisatie?	50
1.6.1	Het waardecreatiemodel	53
1.6.2	De flexibiliteit beoordeeld	54
1.7	Conclusie	58
	Kennisvragen	59
2	Strategische personeelsplanning bij groei	61
2.1	Inleiding	62
2.2	Groeistrategieën	64
2.2.1	Concurrentievoordelen	64
2.2.2	De unieke kwaliteiten van een bedrijf	66
2.3	Beperken financiële risico's	70
2.3.1	Strategische personele planning ten tijde van groei	72
2.3.2	Beheersing personele groei	74
2.4	De arbeidskosten	77
2.4.1	Onzichtbare arbeidskosten	78
2.4.2	Cao leidt tot hogere kosten arbeidsvoorwaarden	79
2.4.3	Pensioenvoorziening voor medewerkers: een kostbare zaak?	80

2.5	Strategieën om kostenstijging personeel te beïnvloeden	84
2.5.1	Flexibilisering van het personeelsbestand	84
2.5.2	Stimulering van de mobiliteit	88
2.5.3	Variabilisering van de beloning	90
2.6	Conclusie	93
	Kennisvragen	94
3	Efficiency vergroten bij ondersteunende diensten	95
3.1	Inleiding	96
3.2	Waarom kiezen managers voor een overname?	98
3.2.1	Bedrijfseconomische overwegingen	98
3.2.2	'Politieke' drijfveren	100
3.3	De efficiency verbetert niet	102
3.3.1	Omvang van de overhead bedreigt efficiency	103
3.3.2	Welke factoren beïnvloeden de omvang van de ondersteunende diensten?	106
3.4	Benchmarken	109
3.4.1	Metten is weten?	111
3.5	De benchmarking voltooid: wat nu?	115
3.5.1	Overhead Value Analyse	116
3.5.2	Doorlichten van werkprocessen	118
3.5.3	Uitbesteden van overhead?	118
3.5.4	(Interne) diensten van prijskaartje voorzien	119
3.6	Conclusie	120
	Kennisvragen	121
4	Kosten en baten van een reorganisatie	123
4.1	Inleiding	124
4.2	De businesscase	126
4.2.1	De kosten-batenanalyse	128
4.2.2	'Het oordeel'	136
4.3	Valkuilen bij de beoordeling van een businesscase	137
4.3.1	De lengte van de calculatieperiode	137
4.3.2	Het tekort aan informatie	138
4.4	Kostenbegroting van groepsoutplacement	140
4.4.1	Het afwegen van inkrimpingsalternatieven op basis van een kostenmodel	141
4.4.2	Risicoanalyse in een sterk veranderende omgeving	147
4.5	Conclusie	148
	Kennisvragen	149

5	De kwaliteit van hrm becijferd	151
5.1	Inleiding	152
5.2	De waarde van het personeel becijferd	155
5.2.1	De opbrengstwaarde	155
5.2.2	De historische kostprijs	156
5.2.3	De vervangingswaarde	160
5.2.4	HRA in de praktijk	162
5.3	Evaluatie hr-interventies met behulp van kengetallen	163
5.3.1	Benchmarking	163
5.3.2	Return on investment (ROI)	164
5.4	De kost gaat voor de baat uit?	166
5.4.1	Kosten-batenmodel voor opleidingstraject	166
5.4.2	De kosten-batenanalyse in de praktijk	170
5.5	Verzuimbeleid	171
5.5.1	Het Kosten & Batenmodel Verzuimbeleid	173
5.5.2	Het Kosten & Batenmodel Verzuimbeleid in de praktijk	177
5.6	Evaluatie van integraal hr-beleid	177
5.6.1	De HR scorecard	178
5.6.2	De HR value	180
5.7	Conclusie	183
	Kennisvragen	184
6	Wie betaalt hrm?	185
6.1	Inleiding	186
6.2	Een afdelingsbudget als managementtool	187
6.2.1	Succesvol budgetteren	188
6.2.2	Budgetten ondersteunen plannen	191
6.3	Management by objectives	192
6.3.1	De doelstellingen bepalen	192
6.3.2	De benodigde actieplannen voor de hr-afdeling vaststellen	193
6.4	De afdelingsbegroting op basis van taakstellende uren	196
6.4.1	De kosten van hrm	196
6.4.2	De organisatiekosten	198
6.4.3	De kostentoedeling	199
6.5	De dekking van de kosten van de hrm-afdeling	203
6.5.1	De klassieke kostenplaatsmethode	203
6.5.2	De bezwaren van de kostenplaatsmethode	207

6.6	Welke prijs moeten de interne klanten betalen?	208
6.6.1	Het tarief op basis van de opslagmethode	211
6.6.2	Uurtje-factuurkje: de delingscalculatie	212
6.6.3	Het tarief op basis van activity-based costing	214
6.7	Conclusie	217
	Kennisvragen	219
7	Financiële rapportage: de jaarrekening	221
7.1	Inleiding	222
7.2	Het jaarverslag als financiële informatiebron	223
7.3	De balans	228
7.3.1	De debetzijde van de balans: de activa	232
7.3.2	De toelichting op de activaposten van de balans	237
7.3.3	De creditzijde van de balans: het beschikbare vermogen	241
7.3.4	De analyse van de balans	245
7.4	De winst-en-verliesrekening	249
7.4.1	De toelichting op de winst-en-verliesrekening	252
7.4.2	De beoordeling van de winst-en-verliesrekening	253
7.5	De rentabiliteit	256
7.6	Conclusie	259
	Kennisvragen	260
	Literatuurlijst	261
	Register	272
	Over de auteur	280

Inleiding personeelsmanagement, een integrale bedrijfskundige benadering

Going Digital: een praktijksituatie

Hatice is pas als stagiair in dienst gekomen bij Going Digital, een bedrijf dat software ontwikkelt voor organisaties die voor hun medewerkers een digitale leeromgeving willen ontwikkelen. Hatice heeft net haar vakken strategisch personeelsmanagement en humanresourcesdevelopment afgerond, en is heel benieuwd hoe ze datgene wat ze geleerd heeft in de praktijk kan brengen.

Going Digital bestaat nu bijna twintig jaar. Het bedrijf heeft goede jaren gekend, met hoge winsten, waar de medewerkers volop van hebben meegeprofiteerd. Maar Going Digital heeft ook minder succesvolle periodes achter de rug. De financiële crisis van 2008 en de daaropvolgende recessie heeft het bedrijf met moeite overleefd. De banken dreigden zelfs de kredietverlening stop te zetten. De directie heeft mensen moeten ontslaan. De laatste jaren zit Going Digital weer in de lift: het bedrijf groeit, de omzet neemt toe, de resultaten zijn positief. De directie is erin geslaagd een nieuwe markt aan te boren en beschikt over een orderportefeuille die voor het komend jaar voldoende werk lijkt te bieden aan de talenten die verbonden zijn aan Going Digital. De nieuwe klanten lijken echter minder tevreden over de dienstverlening, en de talenten met wie de directie een samenwerkingsrelatie is aangegaan zijn minder tevreden met hun werk. En dat baart de directie zorgen, want om te blijven groeien heeft het bedrijf niet alleen tevreden, terugkerende klanten nodig, maar ook betrokken en gepassioneerde medewerkers. En daar lijkt Going Digital niet voldoende in te slagen. Hoe komt dat?

De directie van Going Digital heeft de hr-manager gevraagd mee te denken over een antwoord op de vraag hoe de performance van het bedrijf kan verbeteren. De mate waarin de medewerkers en de klanten tevreden zijn is hierbij een belangrijke maatstaf. Het klanttevredenheidsonderzoek gaf aan dat de trainingen de implementatie van de software niet voldoende ondersteunden. Het medewerkertevredenheidsonderzoek signaleerde dat de werkdruk sterk leek te zijn toegenomen. Een van de managers van de afdeling marketing en communicatie suggereert dat het teruglopen van de klanttevredenheid vooral aan de kwaliteit van de nieuw aangetrokken trainers ligt: zij weten te weinig van de software die bij de klant geïnstalleerd wordt. Veel van deze trainers hebben geen vast dienstverband: ze worden ingehuurd zodra de software bij de klant wordt geïmple-

menteerd. Het hoofd van de afdeling marketing en communicatie stelt voor de trainingen alleen nog maar te laten verzorgen door gecertificeerde trainers. De directie vraagt zich af of dat voldoende is. Moet de klantenbinding niet worden versterkt door de consultants? Zij bepalen immers samen met de klant hoe de implementatie van de software wordt begeleid. Of zouden de consultants door accountmanagers moeten worden ondersteund? Het hoofd hrm gaat ervan uit dat alleen aandacht voor sleutelfunctionarissen, zoals de trainers, consultants en accountmanagers, niet voldoende is om beter in te spelen op de behoeften van de klanten en om de werkdruk bij medewerkers te verminderen. De hr-manager wijst erop dat de performance van een organisatie niet alleen wordt beïnvloed door de medewerkers die in direct contact staan met de klant, zoals de accountmanagers, trainers en consultants. Zelfs de best opgeleide trainer kan niet zorgen voor een tevreden klant, als die klant merkt dat het softwaresysteem dat wordt geïmplementeerd niet aansluit op zijn wensen. Er moet dus ook gekeken worden naar de wijze waarop de softwaresystemen worden ontwikkeld en hoe de externe en interne communicatie plaatsvindt, zodat de ontwikkelaars van de software precies weten waar de klanten blij van worden. Iedereen die voor Going Digital werkt moet ervan doordrongen zijn dat de klant centraal staat.

De casus geeft een eerste globale indicatie van een aantal belangrijke vraagstukken waar veel hr-professionals zich mee bezighouden. Over welke competenties moet een organisatie beschikken om succesvol te blijven? Welke medewerkers zijn onmisbaar om de doelstellingen van de organisatie te realiseren? Welke functie of rol gaan zij hierbij vervullen binnen de organisatie? Hoe kan de organisatie met haar personele bezetting de fluctuaties in de omzet opvangen? Hoe kan hrm de samenwerkingsrelatie versterken met de mensen die werken voor een organisatie? En, ook niet onbelangrijk, hoe kan hrm ervoor zorgen dat medewerkers plezier in hun werk houden en zich blijven ontwikkelen? Welke interventies kan hrm hierbij toepassen, en hoe kunnen de bedrijfscultuur en de inrichting van de organisatie deze interventies ondersteunen?

Hatice, onze personeelsfunctionaris in opleiding, heeft in het kader van haar opleiding diverse handboeken bestudeerd waarin een breed palet van interventies is besproken die hrm kan inzetten om binnen organisaties de human resources zo goed mogelijk tot hun recht te laten komen. De figuur hierna geeft een – overigens verre van volledig – beeld van de interventies waarvan hrm gebruik kan maken. Het is opmerkelijk dat veel van deze interventies vooral worden ingezet bij talenten die een vaste relatie hebben met de organisatie (Blok, 2013; Korver & Potting, 2013). Hrm lijkt nog op zoek naar de beste manieren om de medewerkers te ondersteunen die geen vast dienstverband hebben. Een belangrijke zoektocht, want flexibele arbeidsrelaties komen steeds meer voor.

Aandachtsgebieden hrm	Interventies
Personele planning	Strategische personeelsplanning Analyse personeelsbehoefte
Aantrekken en werven van talent	Werving via reguliere kanalen en sociale media Werving via contacten en netwerk Werving via stages <i>Employer branding</i>
Identificatie en selectie van talent	Assessments Vlootshouw Cognitieve, persoonlijkheid- en vaardigheidstests Sollicitatiegesprekken
Training en ontwikkeling	<i>Management development</i> Loopbaanmanagement Competentiemanagement
Performancemanagement en beloning	Belonings- en beoordelingssystemen Prestatiebeloning Feedback- en feedforwardgesprekken
Vitaliteitsmanagement	Arbobeleid en verzuimbegeleiding Kwaliteit van arbeid <i>Active aging</i>
Uitstroommanagement	Begeleiden van ontslagprocedures Herplaatsing
Organisatieontwikkeling	Verandermanagement

Overzicht van interventies die kunnen worden toegepast in het kader van talentontwikkeling (Kessels & Poell, 2011; Kluijtmans, 2014; Thunnissen, 2016)

In veel handboeken en vakliteratuur wordt onder het mom van strategisch personeelsmanagement de suggestie gewekt dat hrm bij het inzetten van al deze interventies planmatig en methodisch te werk moet gaan (Kluijtmans, 2014; Kessels & Poell, 2011). In de praktijk zien we dat lang niet altijd terug. Veel interventies lijken te worden ingezet zonder dat helemaal duidelijk is of dat effectief is. Er lijkt sprake te zijn van een zekere willekeur. Sommigen spreken zelfs van een soort ad-hocbenadering (Thunnissen, 2016; Thierry, 2011). Toch gaan veel organisaties, in nauw overleg met de financiële afdeling, ervan uit dat een goede strategische personele planning de basis is voor een succesvol hr-beleid in een groeiende vitale organisatie (Kluijtmans, 2014; Evers, 2014; Vahl, 2014). Ondanks dat hrm niet altijd lijkt te weten wat het moet doen en waarom, lijkt het geen punt van discussie meer dat hrm een organisatie tekortdoet wanneer er bij een strategische planning alleen wordt gelet op de getalsmatige ontwikkeling van het personeel en de bijbehorende personele lasten (Evers, 2004, 2014). Bij de strategische planning moet men ook oog hebben voor de competenties die onmisbaar zijn om van de organisatie een succes te maken. Hrm moet er dus niet alleen voor zorgen dat het personeel op een efficiënte wijze wordt in-

gezet, maar ook dat de talenten die voor de organisatie werken over de juiste competenties blijven beschikken. In hoeverre men zich bij deze talentontwikkeling alleen moet richten op de zogeheten sleutelfunctionarissen binnen de organisatie, staat hierbij in toenemende mate ter discussie (Thunnissen, 2016). Een directeur van een snelgroeiende dienstverlener zei hier het volgende over (Kooijstra, 2016, p. 4):

‘De drijvende kracht achter die groei zijn op de allereerste plaats onze mensen en onze bedrijfscultuur: de energie, de drive en het pure plezier waarmee ons team zich dag in, dag uit sterk maakt voor iedere klant en kandidaat. Reden voor ons om onverminderd te blijven investeren in de ondersteuning en ontwikkeling van onze medewerkers.’

Van oudsher lijkt hrm zich vooral bezig te houden met het binden en boeien van de medewerkers. Er lijkt nog steeds weinig aandacht te zijn voor het gecontroleerd laten uitstromen van talenten naar andere organisaties als blijkt dat dit nodig zou kunnen zijn voor hun ontwikkeling (Thunnissen, 2016; Korver & Potting, 2013).

Ook al lijkt hrm in veel organisaties nog steeds niet altijd methodisch en planmatig te worden vormgegeven, de discussie over welke eisen er gesteld moeten worden aan een succesvol hr-beleid wordt nog steeds gevoerd. De uitkomsten van dit debat hangen af van de benadering die voor hrm wordt gekozen. Een pluralistische benadering lijkt goed te passen bij bedrijven die ernaar streven hun beleid af te stemmen op verschillende belanghebbenden.

Een pluralistische benadering van hrm

Veel managers gaan ervan uit dat een succesvol hr-beleid er vooral voor zorgt dat de financiële resultaten van een organisatie verbeteren. Hierbij kun je denken aan de omzet, de winst, en de productiviteit van de medewerkers. Sommigen typeren deze benadering als de ‘harde’ kant van hrm. Binnen deze stroming wordt al jaren onderzocht welke hr-activiteiten de financiële prestaties van organisaties kunnen verbeteren (Paauwe & Boon, 2009; Paauwe, Boon, Boselie & Hartog, 2013; Paauwe & Boselie, 2003, 2005). Dankzij dit onderzoek weten we dat alleen oog hebben voor de getalsmatige bezetting van het personeel en voor de kosten die samenhangen met de beloning van het personeel, er lang niet altijd toe leidt dat de financiële prestaties van een organisatie verbeteren. Ook het ontwikkelen en trainen van personeel zou er in belangrijke mate toe kunnen bijdragen dat bedrijfsresultaten verbeteren (Evers, 2004; Commissie Arbeidsparticipatie, 2008; Thunnissen, 2016). Deze harde benadering van hrm lijkt het personeel vooral te zien als een *resource* om de doelstellingen van de organisatie te realiseren. Hrm moet in deze visie de strategische doelstellingen

van de organisatie ondersteunen en zoveel mogelijk de productiviteit van de medewerkers stimuleren. Het ontwikkelen van medewerkers moet in deze visie een belangrijke bijdrage leveren aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie, en als het enigszins kan moeten de resultaten hiervan meetbaar worden gemaakt (Thunnissen, 2016).

Naast de hiervoor beschreven harde stroming zien we ook een zachtere benadering, die erkent dat een medewerker ook eigen belangen en doelen heeft. In deze benadering zijn de medewerkersdoelen net zo belangrijk als de organisatiedoelen en streeft hrm ernaar beide doelen te realiseren. Steeds meer bedrijven kiezen voor deze meer pluralistische benadering van hrm. Zij vragen zich niet alleen af welke waarde hrm heeft voor de organisatie, maar ook wat dit kan betekenen voor het individu en de samenleving. Men kijkt dus niet alleen naar de economische effecten van het hr-beleid, maar ook naar de sociale waarde die hrm kan toevoegen. Hierbij kun je denken aan het creëren van betekenisvol en uitdagend werk, waarbij mensen zich verder kunnen ontwikkelen en eerlijk en respectvol worden behandeld (zie de figuur hierna).

	Individu	Organisatie	Samenleving
Economische waarde	- Financiële en materiële beloning - Werkzekerheid	- Financiële opbrengsten als winst, omzet - Goede concurrentiepositie - Flexibiliteit en productiviteit	- Economische positie - Concurrentievermogen
Sociale waarde	- Betekenisvol en uitdagend werk - Eerlijke en respectvolle behandeling - Ontplooiingsmogelijkheden	Legitimiteit	- Sociale verantwoordelijkheid - Bijdragen aan morele ontwikkeling samenleving

De waarde van talentontwikkeling en hrm (Thunnissen, 2016, p. 33)

Volgens deze pluralistische hrm-benadering lijkt het vanzelfsprekend dat we het succes van hrm niet langer uitsluitend afleiden uit de mate waarin men erin slaagt de financiële prestaties van een organisatie te verbeteren. Hrm dient evenzeer het sociale imago van een organisatie te versterken. Een organisatie die er niet in slaagt om haar medewerkers een veilige, gezonde en uitdagende werkomgeving aan te bieden verliest haar legitimiteit (Boxall, Purcell & Wright, 2007). Steeds meer bedrijven vergroten hun bestaansrecht door niet alleen zorgvuldig om te gaan met de beschikbare grond- en hulpstoffen, maar ook de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers te versterken. Alles wat sommige organisaties voorheen deden onder de naam 'humanresourcesmanagement'

lijken zij nu te willen implementeren onder het begrip ‘vitaliteitsmanagement’ (Hofstee, Bredt & Van der Meulen, 2011).

Deze sociale, ‘zachte’ benadering kan wel degelijk ook de economische waarde van hrm versterken, niet alleen voor organisaties, maar ook voor het individu en de samenleving. Mensen die betekenisvol werk kunnen doen, branden minder snel op en zijn veel productiever (Schaufeli & Bakker, 2013; Schaufeli & Dijkstra, 2010), waardoor ze niet alleen een belangrijke bijdrage kunnen blijven leveren aan het financiële succes van de organisaties waarvoor ze werken, maar ook hun eigen verdien capaciteit kunnen vergroten, hetgeen uiteindelijk een positief effect heeft op onze samenleving (WRR, 2013). Mensen die kunnen blijven werken hebben meer mogelijkheden om zich te ontwikkelen en hebben vaak meer te besteden, waardoor de economische groei wordt gestimuleerd. Ook de overheid gaat ervan uit dat een ‘sociaal’ hrm-beleid, waarbij het management ernaar streeft om de doelstellingen en belangen van de werknemers niet volledig ondergeschikt te maken aan de belangen van de onderneming, er uiteindelijk voor zorgt dat het verdienvermogen van de samenleving verbetert (Commissie Arbeidsparticipatie, 2008; WRR, 2013).

In de praktijk zien we dat organisaties die kiezen voor een pluralistische benadering nog zoekende zijn naar hoe zij hrm kunnen vormgeven. Zij willen een omslag maken naar vitaliteitsmanagement, maar maken nog veelvuldig gebruik van interventies die zijn ontwikkeld voor organisaties met een hardere hrm-aanpak, waarbij het *beheersen* van het gedrag van de mensen die voor de organisatie werken centraal lijkt te staan. Wanneer men processen wil beheersen en sturen, is het gebruikelijk dit te doen met behulp van harde gegevens. Illustratief voor deze houding is de volgende opmerking van een hr-directeur van een van de grootste Nederlandse banken (Al, 2016):

‘Talent gaat voor mij om het erkennen van talent in mensen en over het ontwikkelen daarvan, zorgen dat mensen tot volle bloei kunnen komen. Dat hangt nauw samen met performance management. Want uiteindelijk draait het om de output. We willen meetbare resultaten zien. Het nut van meten is dat je het daarna kunt verbeteren.’

Het beïnvloeden van het gedrag van medewerkers vergt vaak een integrale benadering. De hr-manager van Going Digital wijst er niet voor niets op dat het certificeren van trainers er niet voor zorgt dat klanten blij worden van de software die Going Digital ontwikkelt. Hij pleit er dan ook voor om aandacht te besteden aan de wijze waarop het werk binnen de organisatie wordt verdeeld en hoe de werkprocessen worden vormgegeven. Hrm moet ook rekening houden met de wijze waarop de interne communicatie plaatsvindt en hoe beslissingsbevoegdheden binnen een organisatie zijn georganiseerd. De mate waarin de organisatie in staat is om de werkwijze beter af te stemmen op de wensen van

de klant, bepaalt in belangrijke mate haar succes. Toch moeten we ons blijven realiseren dat de organisatiestructuur moet passen bij datgene wat mensen gewend zijn om te doen. De houding van het management is hierbij cruciaal. De ervaringen van winkelketen Blokker maken duidelijk dat deze menselijke factor van doorslaggevende betekenis kan zijn voor het succes van een organisatie. Blokker was jarenlang een buitengewoon succesvol bedrijf, dat aan meer dan twintigduizend mensen werk bood (Van der Heijden & Rijlaarsdam, 2017). Het kwam echter in de problemen omdat het management er niet in slaagde op tijd de bakens te verzetten.

BLOKKER LIJDT GROOTSTE VERLIES UIT ZIJN BESTAAN

‘Blokker zal woensdag het grootste verlies presenteren uit zijn geschiedenis. Het verlies voor het jaar 2015 zal tegen de €80 mln lopen, meldde *de Telegraaf* op basis van anonieme ingewijden. Een jaar eerder leed Blokker nog een verlies van €20 mln.

(...) Het verlies zou onder meer het gevolg zijn van een gebrek aan een online strategie. “In de raad van commissarissen en de raad van bestuur zitten vrijwel allemaal oudere mannen”, zegt een van de bronnen tegen de krant. “Niets ten nadele van de ervaring van deze oudere heren, maar voor online heb je talentvolle jongeren nodig. De wereld verandert snel.”

(...) Daarnaast zou het bedrijf te weinig investeren om de winkels aantrekkelijker te maken. Blokker investeert de komende drie jaar €200 mln, waarvan €100 mln in Blokkerwinkels. De rest gaat naar de andere concerns van de Blokker-holding, zoals Leenbakker, Intertoys en Bart Smit.’

(*Het Financieele Dagblad*, 2016b)

De ervaringen rond het Blokkerconcern illustreren opnieuw dat hrm van grote waarde is voor een organisatie als het management erin slaagt een goede fit tot stand te brengen tussen de bedrijfsstrategie, de organisatiestructuur, de bedrijfscultuur en de leiderschapsstijl van het management (Boxall & Macky, 2009; Thunnissen, 2016). Een bedrijfskundige benadering van hrm ligt voor de hand. Bedrijfskunde is een discipline die zich bezighoudt met de vraag op welke manier een organisatie zo kan worden ingericht dat deze goed kan inspelen op datgene wat de medewerkers en de omgeving van het bedrijf vragen (Thuis & Stuive, 2016). Hrm kan dit echter – zoals we bij het Blokkervoorbeeld hebben gezien – alleen maar helpen realiseren wanneer hiervoor voldoende middelen beschikbaar zijn. Een goed opgezet managementdevelopmentprogramma kan ervoor zorgen dat de slagkracht van het management (en daarmee die van de organisatie) sterk verbetert, maar dan moeten de uitgaven die hiermee verband houden dus wél gedaan kunnen worden. We kunnen dan ook stellen dat ook de agenda van een hrm-afdeling voor een belangrijk deel wordt beïnvloed door de financiële mogelijkheden van de organisatie waar zij toe behoort.

Praktijksituatie: uitgangspunten hr-beleid Going Digital

We keren terug naar de praktijksituatie waarmee Hatice aan het begin van het hoofdstuk wordt geconfronteerd: welke uitgangspunten zou Going Digital kunnen hanteren wanneer de organisatie uitgaat van een pluralistische hrm-benadering?

Hrm stelt de interne en de externe klant centraal

In onze denkbeeldige casus stelt Hatice na afloop van het managementoverleg geen onverstandige vraag: was de klant van Going Digital ontevreden over de trainers en wilde deze gecertificeerde trainers, of was er iets anders aan de hand? Dave Ulrich, die bij internationale bedrijven heeft onderzocht op welke manier hrm ervoor kan zorgen dat organisaties succesvol blijven, beschrijft in het populaire boek met de veelzeggende titel *HR from the outside in* (Ulrich, Younger, Brockbank & Ulrich, 2012) dat ook hrm moet weten welke problemen de organisatie voor de klanten wil oplossen, zodat men daar zo goed mogelijk op kan anticiperen. Een goed contact met de afdeling marketing en communicatie is hierbij onontbeerlijk. Als het goed is heeft deze afdeling immers veel contact met klanten en heeft deze een analyse gemaakt van wat de klant wil. Hrm heeft vervolgens de taak ervoor te zorgen dat het bedrijf medewerkers heeft die kunnen doen wat de organisatie belooft. Het management moet ondertussen goed in de gaten houden hoe het de medewerkers met wie hrm een samenwerkingsrelatie aangaat het best kan stimuleren en motiveren om het beste uit zichzelf te halen, zodat zij de klanten zo goed mogelijk kunnen bedienen.

Hrm versterkt de flexibiliteit van de organisatie

Steeds meer bedrijven komen erachter dat ze voor een succesvolle bedrijfsvoering geen vastgoed meer nodig hebben. Een van de grootste retailers ter wereld, amazon.com, heeft geen winkels nodig om zijn klanten te bedienen. Banken sluiten op grote schaal kantoren, omdat de klanten hun bankzaken voor een belangrijk deel zelf online kunnen regelen. Het grootste 'hotel' ter wereld, Airbnb, heeft geen hotels; het grootste taxibedrijf ter wereld, Uber, heeft geen taxi's. Organisaties leggen dus steeds minder vermogen in hun bedrijf voor langere tijd vast. Het geld dat hierdoor vrijkomt kan worden gebruikt om snel te reageren op nieuwe kansen in de markt.

Bij wijze van gedachte-experiment kan op dezelfde manier worden omgegaan met het bepalen van de omvang van de human resources die men voor de bedrijfsvoering wil inzetten: moet een bedrijf alle talenten die het nodig heeft een (vast) dienstverband aanbieden (Rabobank, 2015/2016)? Of is het voldoende dat het beschikt over een uitgebreid netwerk van relaties waar men een beroep op kan doen als dat nodig is? Een hr-afdeling moet zich niet langer uitsluitend bezighouden met het onderhouden en versterken van de vaste arbeidsrelaties, maar moet er ook voor zorgen dat ze een beroep kan (blijven) doen op een uitgebreid netwerk van talenten die met de organisatie willen samenwerken en

hiervoor over de juiste competenties beschikken. Het gaat dus niet alleen om de numerieke flexibiliteit (de aantallen) maar ook om functionele flexibiliteit (de competenties). De hr-afdeling moet hierbij optimaal gebruik kunnen maken van alles wat ICT te bieden heeft (Corporaal, Vos, Morssink, Peters & Van Dartel, 2016; Korver & Potting, 2013).

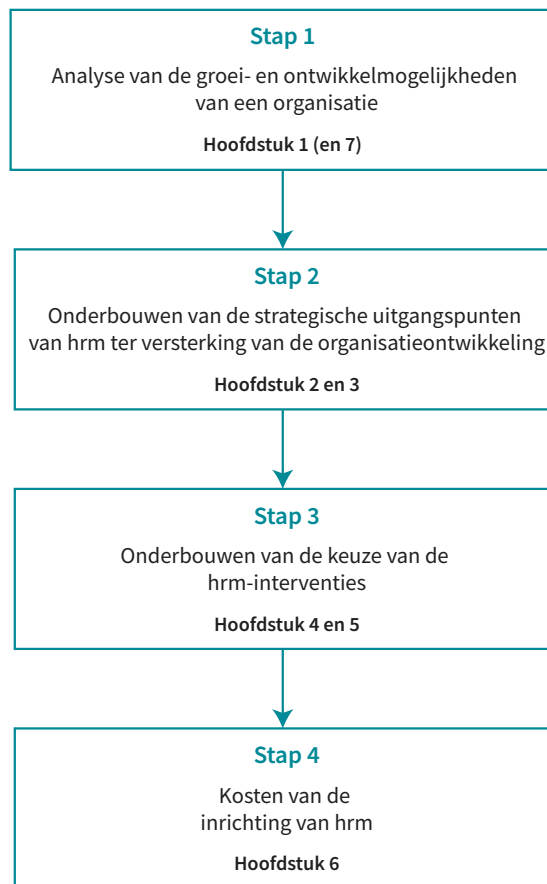
Hrm bevordert de employability en de duurzame inzetbaarheid van alle talenten

Wanneer Going Digital er inderdaad voor kiest om een steeds groter deel van de werkzaamheden uit te besteden aan talenten zonder vaste arbeidsrelatie, zal de afdeling hrm zich moeten herbezinnen op haar rol en positie. De aandacht van hrm zal niet langer uitsluitend moeten gaan naar het binden en boeien van vaste medewerkers; er moet een gecontroleerd uitstroombesluit komen voor iedereen met wie een samenwerkingsrelatie is aangegaan. Het moet vanzelfsprekend worden dat hrm alle talenten ondersteunt bij het vinden van een nieuwe uitdaging in een andere omgeving, en hen eventueel ook faciliteert als zij hiervoor extra ondersteuning nodig hebben. Ook talenten met een minder vast contract moeten de gelegenheid krijgen zich verder te ontwikkelen, zodat ze hun marktwaarde ook voor andere organisaties kunnen versterken. Ook voor deze flexibele relaties moet er sprake zijn van betekenisvol en uitdagend werk waarin zij zich kunnen blijven ontwikkelen.

Hatice, onze personeelsfunctionaris in opleiding, is zich ervan bewust dat hrm binnen een organisatie niet alleen het beleid bepaalt. Hrm moet nauw samenwerken met het management en de afdeling marketing en communicatie, en ook een goede relatie met de afdeling financiën is van groot belang. In de meeste dienstverlenende organisaties zal het merendeel van de inkomsten gebruikt moeten worden om de salarissen van 'het personeel' te betalen. Dat alleen al zorgt ervoor dat de afdeling financiën een natuurlijke partner is van hrm. 'Financiën' signaleert niet alleen de geldstromen die binnenkomen, maar zorgt er ook voor dat deze geldstromen binnen de organisatie worden verdeeld en beheerst (Vahl, 2014). Hatice beseft dat juist ook een meer pluralistische benadering van hrm – waarbij het management dus aandacht schenkt aan de zachte kant ervan – eigenlijk alleen maar mogelijk is als hrm een goed beeld heeft van de bedrijfskundige kant van de organisatie. Ook bij een pluralistische benadering zal het management ernaar moeten blijven streven dat hr-activiteiten de organisatieontwikkeling ondersteunen en de (financiële) prestaties verbeteren (Boselie, 2014; Kluijtmans, 2014). De onderwerpen die in dit boek aan de orde worden gesteld zijn uitgekozen op basis van dit uitgangspunt. We besteden niet alleen aandacht aan de vraag welke criteria een hr-afdeling zou moeten hantieren bij het opstellen van een strategische personele planning wanneer een organisatie streeft naar groei, maar ook aan de vraag hoe deze afdeling de keuzes die ze maakt bedrijfskundig en economisch kan onderbouwen.

De opbouw van het boek (zie de figuur hierna) is gebaseerd op de veronderstelling dat je de effecten van de hr-activiteiten pas na enige tijd kunt zien: het opleiden en trainen van mensen is tijdrovend, en een nieuw ingevoerde gesprekscyclus toont zijn resultaten evenmin van de ene op de andere dag. Hrm moet dus een goed strategisch inzicht hebben en weten waar de kansen voor een organisatie en de belanghebbenden liggen, zodat het daar zo vroeg mogelijk op kan inspelen. In een ideale situatie heeft een hr-professional dus enerzijds een goed beeld van waar de organisatie naartoe wil en wat dat betekent voor de (strategische) personeelsplanning en welke interventies hierbij passen, en anderzijds moet hij zich afvragen of de gekozen interventies ook bedrijfskundig en economisch gezien de verstandigste beslissingen zijn geweest. Hoe kan het hr-beleid worden gefinancierd en geëvalueerd?

Deze overwegingen zijn hierna omgezet in een stappenplan dat je zou kunnen volgen wanneer je ernaar streeft om de beleidsbeslissingen op het gebied van hrm zoveel mogelijk af te stemmen op de ambities van de organisatie (zie de figuur hierna).



Stap 1 Analyse van de groei- en ontwikkelmogelijkheden van een organisatie

Een hr-manager zal in ieder geval een beeld moeten hebben van de verdien-capaciteit van een organisatie. Een organisatie moet genoeg ‘verdienen’ om de medewerkers een veilige en gezonde werkomgeving aan te bieden, waarbij medewerkers zich volop kunnen ontwikkelen en ook hun werkzekerheid tot op zekere hoogte is gewaarborgd. De hrm-agenda in een organisatie die al een aantal jaren verlies draait, ziet er heel anders uit dan die van een organisatie die goede resultaten heeft behaald en wil groeien (Kluijtmans, 2014). Tegelijkertijd zal de agenda van hrm sterk beïnvloed worden door het verdienmodel van de organisatie. Een organisatie die lage marges accepteert omdat ze de diensten en/of producten zo goedkoop mogelijk wil aanbieden, heeft andere uitgangspunten bij het opstellen van haar strategischpersoneelsmanagementplan dan een organisatie die voortdurend nieuwe producten op de markt moet brengen (Boselie, 2014). In hoofdstuk 1 kun je zien hoe je je aan de hand van financiële gegevens die in managementrapportages worden gebruikt een beeld kunt vormen van de financiële mogelijkheden van de organisatie. Degenen die behoefte hebben aan verdieping, kunnen in hoofdstuk 7 lezen hoe je met behulp van een jaarrekening en/of exploitatiebegroting dit beeld kunt uitbreiden.

Stap 2 Onderbouwen van de strategische uitgangspunten van hrm ter versterking van de organisatieontwikkeling

Onderzoek heeft aangetoond dat een goede strategische planning het succes van een organisatie voor een belangrijk deel bepaalt (Evers, 2014). In de praktijk zien we dan ook dat dit voor veel hr-afdelingen het instrument is waar de meeste tijd en aandacht aan wordt besteed (Corporaal et al., 2016; Van Dam, Van der Spek & Sylva, 2013). In hoofdstuk 2 wordt geschetst welke uitgangspunten hrm kan hanteren bij het opstellen van een personeelsplanning binnen een organisatie die de ambitie heeft om door te groeien, maar er tegelijkertijd ook voor wil zorgen dat ze in financieel opzicht ‘gezond’ genoeg blijft om te kunnen blijven inspelen op nieuwe ontwikkelingen. Omdat hrm zich niet alleen bezighoudt met de ‘poppetjes’ in een organisatie, maar ook met de vraag hoe het werk het best kan worden verdeeld, worden in hoofdstuk 3 verschillende management-tools besproken die je kunt inzetten bij het analyseren van de werkverdeling: is het werk binnen een organisatie wel op een efficiënte wijze over de verschillende afdelingen verdeeld?

Stap 3 Onderbouwen van de keuze van de hrm-interventies

Organisaties die besluiten het werk anders te gaan verdelen, kiezen vaak voor een reorganisatie. In hoofdstuk 4 kun je zien hoe hrm die keuzes die hierbij worden gemaakt kan onderbouwen met behulp van een businesscase waarin zowel de kosten als de opbrengsten van de voorgenomen beleidsplannen zijn doorgerekend. In hoofdstuk 5 wordt besproken hoe hrm de keuzes kan onderbouwen die het maakt bij andere veelgebruikte interventies, zoals werving en selectie, opleiding en training, en verzuimbeleid. In dit vijfde hoofdstuk kun je zien hoe je hierbij gebruik kunt maken van tools die zijn ontwikkeld binnen het vakgebied *human resource accounting*. Dit is een vakgebied dat ervan uitgaat dat talenten die voor een organisatie werken niet alleen een kostenpost zijn, maar ook waarde kunnen toevoegen aan een organisatie. Ook kun je zien hoe je met geavanceerde statistische analyses kunt bepalen wat de waardeestuwors voor een organisatie zijn, oftewel de activiteiten die waarde kunnen toevoegen aan die organisatie.

Stap 4 Kosten van de inrichting van hrm

Vanzelfsprekend wordt aan een hr-manager gevraagd of hij inzichtelijk kan maken wat de financiële consequenties zijn van het beleid dat de afdeling helpt vormgeven en uitvoeren in een organisatie. In hoofdstuk 6 kun je lezen hoe de hrm-afdeling de kosten die ze maakt kan doorbelasten aan andere afdelingen. Een aantal veelgebruikte begrotingsmethoden komen aan bod.

In dit boek krijg je niet alleen een beeld van de manier waarop hrm vanuit een financieel, bedrijfskundig perspectief het groeipotentieel van organisaties kan versterken, maar krijg je ook methodes aangereikt voor het onderbouwen van de gemaakte keuzes.

Op www.coutinho.nl/personeelsmanagement vind je het online studiemateriaal bij dit boek. Dit materiaal bestaat uit:

- uitwerkingen van de kennisvragen uit het boek
- extra vragen en opdrachten met uitwerkingen
- een begrippentrainer
- rekenuitleg
- een omschrijving van kengetallen



Door middel van het webicoon wordt er naar het materiaal verwezen.

Voor docenten zijn er meerkeuzevragen met antwoorden beschikbaar.

Coutinho > Personeelsmanagement nader becijferd > Studiemateriaal

Personeelsmanagement nader becijferd

- > Studiemateriaal
 - > Uitwerkingen kennisvragen
 - > Extra vragen en opdrachten
 - > Uitwerkingen extra vragen en opdrachten
 - > Begrippentrainer
 - > Rekenuitleg
 - > Omschrijving kengetallen
- > Docenten

Welkom!

Kies een onderdeel om verder te gaan.



Uitwerkingen kennisvragen



Extra vragen en opdrachten



Uitwerkingen extra vragen en opdrachten



Begrippentrainer



Rekenuitleg



Omschrijving kengetallen

Kennisvragen

- 1 Welke criteria kan het management gebruiken bij het beoordelen van het succes van het hr-beleid wanneer het management kiest voor een 'harde' benadering van hrm?
- 2 Welke criteria kan het management gebruiken bij het beoordelen van het succes van het hr-beleid wanneer het management kiest voor een pluralistische, dus 'zachtere' benadering van hrm?
- 3 Ook wanneer men kiest voor een sociale benadering, wordt de hr-agenda van een organisatie voor een belangrijk deel bepaald door de financiële situatie van die organisatie. Leg uit waarom dat zo is.
- 4 Waarom kiezen organisaties voor een bedrijfskundige benadering van hrm?
- 5 Waarom moet ook een hr-professional goed op de hoogte zijn van de financiële resultaten van een organisatie?



Mogelijke antwoorden op de voorgaande vragen zijn te vinden op de website bij dit boek. Verder kun je hier een begrippentrainer vinden.

