



# Operationeel personeelsmanagement

Een praktische handleiding

Irene Schoemakers en Fons Koopmans

Derde druk



Noordhoff Uitgevers



# Operationeel personeels- management

Een praktische handleiding

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

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

---

Derde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers, Groningen/Amsterdam

Omslagillustratie: Iconica/Getty

Foto's binnenwerk: Martin Waalboer, Amsterdam

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

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever, ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele rechthebbende(n) te achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs)rechten te kunnen doen gelden op teksten en/of illustratiemateriaal in deze uitgave dan verzoeken wij u contact op te nemen met de uitgever.

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

0 1 2 3 4 5 / 16 15 14 13 12

© 2012 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

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

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

ISBN (ebook) 978-90-01-83813-3

ISBN 978-90-01-81012-2

NUR 807

# Woord vooraf

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

Door het praktische karakter en de toegankelijke tekst is het echter ook geschikt om na de studie in de praktijk te gebruiken, zowel voor 'echte P&O'ers' als voor mensen die er indirect mee te maken krijgen, zoals leidinggevendenden.

Nu het werk gedaan is, willen wij iedereen bedanken die ons gesteund heeft om dit boek te maken.

Irene Schoemakers  
Fons Koopmans  
Amsterdam / Almere, januari 2011



# Inhoud

Inleiding 10

## **DEEL 1**

**Werving, selectie en introductie (instroom) 13**

- 1 Ontwikkelingen binnen het vakgebied P&O 15**
- 2 Personeelsbehoefte en -planning 25**
- 3 Functieanalyse, -beschrijving en -waardering 33**
- 4 Arbeidsmarktcommunicatie 41**
- 5 Werving en wervingsmiddelen 53**
- 6 Selectie en selectiemiddelen 63**
- 7 Testen van de nieuwe medewerker 73**
- 8 Introductie van de nieuwe medewerker 79**

## **DEEL 2**

**P&O juridisch / financieel (instroom / doorstroom) 87**

- 9 Arbeidsvoorwaarden en beloning 89**
- 10 Arbeidsovereenkomst 97**

- 11 Salaris** 105
- 12 Bedrijfsreglementen en gedragscodes** 113

### **DEEL 3**

#### **Binden en boeien (doorstroom)** 121

- 13 Loopbaanmanagement** 123
- 14 Beoordelen** 133
- 15 Bedrijfsopleiding en training** 143
- 16 Management development** 157
- 17 Leeftijdsbewust personeelsbeleid** 165
- 18 Competentiemanagement** 175

### **DEEL 4**

#### **Communicatie met medewerkers (doorstroom)** 183

- 19 Functioneringsgesprek** 185
- 20 Beoordelingsgesprek** 193
- 21 Werkoverleg** 201
- 22 Medezeggenschap en de ondernemingsraad** 209

### **DEEL 5**

#### **Welzijn van medewerkers (doorstroom)** 215

- 23 Tevredenheid van medewerkers** 217
- 24 Arbeidsomstandigheden en arbowetgeving** 225



- 25 Werkstress** 235
- 26 Probleemgedrag** 243
- 27 Welzijn van zwangere medewerkers** 251
- 28 Ziekteverzuim** 257
- 29 Re-integratie en WIA** 267

## **DEEL 6**

### **P&O administratief (doorstroom)** 275

- 30 Personeelsadministratie en -informatiesystemen** 277
- 31 Salarisadministratie** 285

## **DEEL 7**

### **Vertrek van medewerkers (uitstroom)** 291

- 32 Uitstroommanagement: het vertrek van personeel** 293
- 33 Verloop van personeel** 299
- 34 Verloop: vormen van pensioen** 307
- 35 Ontslag** 313
- 36 Outplacement** 323
  - Literatuuroverzicht 329
  - Over de auteurs 330
  - Register 331



Home | Catalogus | Contact

Noordhoff Uitgevers

## Operationeel personeelsmanagement - 3e druk 2012

Introductie

Welkom op de website bij de derde druk van Operationeel personeelsmanagement.

**Voor studenten**

- do's and don'ts
- toetsen

**Voor docenten**

- PowerPoints
- Toets op Maat

Deze derde druk van Operationeel personeelsmanagement kenmerkt zich door:

- korte, leesbare hoofdstukken
- een logische opbouw
- een aanpak van instroom tot uitstroom.

© 2011 Noordhoff Uitgevers | 6.0.3 | Voorwaarden

Home | Catalogus | Contact

Noordhoff Uitgevers

## Operationeel personeelsmanagement - 3e druk 2012

Docenteservices

**Docenteservices**  
Moderne onderwijsconcepten vragen om maatwerkoplossingen, zeker als het gaat om leermiddelen:

- Stel zelf uw toets samen met **Toets-op-maat**
- Stel zelf uw boek samen met **Boek-op-maat**

**toets-op-maat**      **maatwerk.noordhoff.nl**

**Uw persoonlijke account**  
Met één account krijgt u toegang tot al het online docenten- en studentenmateriaal in uw vakgebied, via naar [www.docenteservices.nl](http://www.docenteservices.nl) en maak een persoonlijk account aan.  
De Einstein Card, Pabowijzer Card of Campus Creditcard hoeft u niet te gebruiken, die zijn voor studenten.

**Maak uw keuze in het menu.**

© 2011 Noordhoff Uitgevers | 6.0.3 | Voorwaarden



[www.operationeelpersoneelsmanagement.noordhoff.nl](http://www.operationeelpersoneelsmanagement.noordhoff.nl)

**Voor studenten:**

- do's and don'ts
- toetsen

**Voor docenten:**

- PowerPoints
- Toets op Maat

# Inleiding

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

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

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

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

## 1 Operationeel personeelsmanagement

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

## 2 Strategisch personeelsmanagement

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

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

Operationeel personeelsmanagement heeft een praktische inhoud. Alle hoofdstukken in dit boek hebben daarom eveneens een praktisch karakter. We bespreken instrumenten die in de dagelijkse praktijk worden gebruikt. Een aantal daarvan wordt ondersteund met extra informatie op de bijbehorende site ([www.operationeelpersoneelsmanagement.noordhoff.nl](http://www.operationeelpersoneelsmanagement.noordhoff.nl)).

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

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

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

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



# DEEL 1

## Werving, selectie en introductie (instroom)

- 1 Ontwikkelingen binnen het vakgebied P&O 15**
- 2 Personeelsbehoefte en -planning 25**
- 3 Functieanalyse, -beschrijving en -waardering 33**
- 4 Arbeidsmarktcommunicatie 41**
- 5 Werving en wervingsmiddelen 53**
- 6 Selectie en selectiemiddelen 63**
- 7 Testen van de nieuwe medewerker 73**
- 8 Introductie van de nieuwe medewerker 79**





# 1 Ontwikkelingen binnen het vakgebied P&O

In dit hoofdstuk beantwoorden we de volgende vragen:

- Wat is het vakgebied P&O?
- Wat is de relatie tussen conjunctuur en arbeidsmarkt?
- Wat betekenen de begrippen 'ontgroening' en 'vergrijzing'?
- Hoe groot is de Nederlandse beroepsbevolking?
- Hoe zit het met het opleidingsniveau van de Nederlandse werknemer?
- Wat zijn de belangrijkste veranderingen binnen het vakgebied P&O?
- Hoe ziet de toekomst van het vakgebied P&O eruit?

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

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

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

## 1.1 Het vakgebied P&O

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

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

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

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

### Operationeel personeelsmanagement

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

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

Afhankelijk van de organisatie worden deze taken in meer of mindere mate uitgevoerd door de directeur of direct-leidinggevende, die daarbij wel of niet ondersteund wordt door de P&O'er. Soms is de afdeling P&O hoofdverantwoordelijk gemaakt voor deze taken. In de praktijk werkt deze afdeling altijd samen met de leidinggevendenden.

### **Strategisch personeelsmanagement**

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

## **1.2 Veranderingen op de arbeidsmarkt**

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

### **Conjunctuur en arbeidsmarkt**

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

### **Vergrijzing en ontgroening**

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

De gevolgen van de vergrijzing worden versterkt door de afname van het aantal twintigers, de 'ontgroening'. De daling van het aantal jongeren heeft

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

### **Beroepsbevolking**

Na een voortdurende groei in de afgelopen eeuw staat de potentiële beroepsbevolking op het punt te gaan krimpen. Vandaag de dag kent Nederland nog zo'n tien miljoen inwoners van 20 tot 65 jaar. Tussen nu en 2040 zal de potentiële beroepsbevolking naar verwachting afnemen van tien naar ongeveer negen miljoen. De vergrijzing speelt hierbij een belangrijke rol. Het aandeel ouderen binnen de potentiële beroepsbevolking zal de komende jaren sterk stijgen, zo blijkt uit cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Per honderd leden van de potentiële beroepsbevolking is het aantal 65+'ers momenteel 26. Naar verwachting loopt dit aantal op tot 49 per 100 in 2040. En met het verhogen van de pensioenleeftijd zal het aantal ouderen alleen maar groter zijn. Door de uitstroom van ouderen uit de potentiële beroepsbevolking kan meer vraag ontstaan naar buitenlandse arbeidskrachten. Het aantal allochtonen binnen de beroepsbevolking gaat de komende decennia dan ook waarschijnlijk stijgen. In 2060 zal naar verwachting iets meer dan 30 procent van de beroepsbevolking allochtoon zijn. Nu is dat 21 procent.

### **Opleidingsniveau**

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

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

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

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

Personeelsmanagement heeft door de eeuwen heen diverse ontwikkelingen doorgemaakt. Hierna geven we een overzicht:

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

Voor 1870 werd arbeid in Nederland vooral thuis of in kleine productiebedrijven verricht. Het werk was vooral ambachtelijk van aard. De werknemer beschikte over een grote mate van vrijheid en zelfstandigheid. Hij kon zelf bepalen hoe en wanneer hij zijn werk uitvoerde en beheerste zelf het hele productieproces. Van personeelsmanagement was geen sprake.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Een oliecrisis en toenemende internationale concurrentie maken dat Nederlandse bedrijven maar nauwelijks het hoofd boven water kunnen houden. Faillissementen en reorganisaties zijn aan de orde van de dag. De kracht van de vakbonden neemt af en ook de positie van de medewerker zwakt af. Westerse bedrijven zijn te duur, te traag, te weinig innovatief

en te bureaucratisch georganiseerd. Ze moeten slanker, platter en efficiënter worden. De afdeling Personeelsmanagement moet over haar eigen grenzen heen kijken en oog hebben voor de hele organisatie. De kwaliteit van medewerkers is bepalend voor de kwaliteit van de organisatie, zo realiseert men zich.

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

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

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

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

(Bron: Kluytmans, 2010, bewerkt en aangevuld)

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

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

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

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

#### **Van staf naar lijn**

In het verlengde van de ontwikkeling van P&O naar O&P ligt de verschuiving van de functie van personeelsmanager van staffunctie naar lijnfunctie. De P&O'er is niet langer degene die alleen maar vanaf de zijlijn het management adviezen inluistert, maar is iemand met een operationele en strategische taak. P&O is als vakgebied in de loop der jaren steeds serieuzer

genomen. De P&O'er komt niet langer in actie wanneer het management de beslissingen al heeft genomen, maar maakt in toenemende mate zelf deel uit van het managementteam van de organisatie. Hij is in toenemende mate een strategische 'sparringpartner' voor het management en moet dus niet alleen beschikken over operationele kennis, maar evenzeer over strategisch en bedrijfskundig inzicht.

### **Van homogeen naar heterogeen**

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

### **Van schriftelijk naar digitaal**

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

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

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

- leeftijdsbewust personeelsbeleid
- shared services
- decentralisering
- arbeidsvoorwaarden op maat
- het nieuwe werken
- nieuwe generaties
- diversiteitbeleid

### **Leeftijdsbewust personeelsbeleid**

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

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

### **Shared services**

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

### **Decentralisering**

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

### **Arbeidsvoorwaarden op maat**

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

### **Het nieuwe werken**

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

### **Nieuwe generaties**

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



**Diversiteitbeleid**

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