

20 top- technieken voor personeels- management

Onder redactie van: drs. P.W.M. van Haaren,
dr. W.A.M. de Lange, ing. W.J.M. Meekel, drs. R.H.W. Vinke

Kluwer Bedrijfswetenschappen

Personeelsmanagement

Inhoud

Voorwoord	7
1. De PPF: een instrument ter bepaling van de positie van de personele functie drs. C.T.J.M. van Aanholt, drs. Ch.C.M. van Laanen, drs. F.R.E. Lekanne Deprez en drs. A.G. Willems	9
2. Demografie in arbeidsorganisaties dr. W.H.C. Kerkhoff	15
3. Biografische vragenlijsten drs. P.C.G.J. Kop	21
4. Office visit: tweezijdige selectie drs. R.A.J.M. Bekius	27
5. Fasen in de introductie van nieuwkomers dr. A.L.M. Knaapen en B.E.J.M. Knaapen	33
6. Performance planning & evaluation C. Breuseker	39
7. BOS- en BES-systemen voor personeelsbeoordeling drs. C. Metselaar	45
8. Cafetariaplan drs. R.H.W. Vinke	53
9. Personal benefits statement drs. J.A.G. Steenvoorden en drs. R.H.W. Vinke	59
10. Legitimeren van beloningsmutaties ing. W.J.M. Meekel	65
11. Planning van flexibele arbeid dr. W.A.M. de Lange	75
	5

12. Het functiedoorstroomsysteem drs. ing. J. Maas en J. Timmermans	81
13. Het loopbaanbegeleidingsplan R.P.J.J. Corbeau	89
14. Doelprofielen en beleidsontwikkeling in het MD-instrumentarium drs. W.J.J.M. de Graaf	95
15. Kengetallen voor opleidingsmanagement drs. J.H.M. Luchters	101
16. ProMES ir. P.A.M. Kleingeld en dr. H.F.J.M. van Tuijl	111
17. Oudere werknemers en kwaliteit van de arbeid drs. J. Jansen en drs. J.M.A. Molenaar	119
18. Gedeeltelijke vrijwillige vervroegde uittreding drs. L. Delsen	125
19. Outplacement mr. drs. Th. J. van der Heijden en drs. F.J.M. Claessens	131
20. Schadeloosstelling bij ontslag: de gouden handdruk dr. A.L.M. Knaapen	137

1. De PPF: een instrument ter bepaling van de positie van de personele functie

Drs. C.T.J.M. van Aanholt, drs. Ch.C.M. van Laanen, drs. F.R.E. Lekanne Deprez en drs. A.G. Willems *

TYPERING

In deze bijdrage wordt afstand genomen van het traditionele denken over de personele functie als datgene 'wat de personeelsafdeling doet en denkt te moeten doen'. De personele functie wordt gezien als een bedrijfsfunctie, te vergelijken met andere bedrijfsfuncties. De personele functie wordt gedragen door een aantal belanghebbenden, waarvan de personeelsafdeling er slechts een is.

De personele functie kent een aantal belanghebbende ('stakeholders'): het (top)management, het lijnmanagement, de personeelsafdeling, het OR/MC-bestel en de werknemers. Deze functie wordt aangestuurd door (strategische) beslissingen van het topmanagement.

Inzicht in de kwaliteit van de personele functie kan aanleiding geven om deze te willen handhaven of verbeteren. Voor het verkrijgen van dit inzicht vormt het bepalen van de positie van de personele functie een logisch startpunt. Het gaat dan om de positie ten opzichte van eisen, verwachtingen en mogelijkheden van de betrokkenen.

De PPF (Positie Personele Functie) is toepasbaar in elk type organisatie; het ontbreken van een afdeling Personeelszaken hoeft geen belemmering te zijn. Het managen van menselijk potentieel is immers 'everyone's job'.

KERN

Van een personele functie is sprake als, binnen een organisatie, de benodigde menselijke arbeid moet worden ingepast en *gemanaged*. Er moet aandacht worden besteed aan het (her)verdelen van (schaarse) middelen, aan de salarisstructuur en aan werving, selectie en beoordeling van prestaties.

Binnen deze functie is een duidelijke ontwikkeling zichtbaar van een benadering van de menselijke arbeid met een sterk beheersmatig en 'collectief' karakter naar een nadruk op creativiteit en flexibiliteit. Vroeger richtte men zich op het benutten

* Drs. C. van Aanholt is werkzaam bij de KLM, evenals drs. F. Lekanne Deprez. Drs. Ch. van Laanen werkt bij Aegon Verzekeringen te Den Haag en Drs. G. Willems is als partner verbonden aan de Inter Consult Groep te Den Haag.

van een zeer specifiek afgebakend deel van het arbeidsvermogen. Wie dat werk verricht en wat die medewerker nog meer zou kunnen was niet interessant. Nu richt men zich op het benutten van het individuele potentieel en het leervermogen, de 'human resources'.

Door na te gaan welke activiteiten op het gebied van managen van mensen binnen een organisatie worden uitgevoerd en hoe dat gebeurt, ontstaat een beeld van de personele functie (de PF). De activiteiten kunnen op een aantal manieren worden geclusterd. In dit artikel is gekozen voor een indeling naar *aandachtsgebieden* die kunnen worden beschouwd als (sturings)variabelen van de PF (Tichy e.a., 1982).

- *Werving en selectie*. Wat voor type mensen, met welke kennis, vaardigheden en ervaring, zijn op welk moment nodig?
- *Ontwikkeling*. Wat voor ontwikkelingsprogramma's zijn er nodig om de medewerkers optimaal voor te bereiden en te ondersteunen?
- *Beoordeling*. Welke beoordelingssystemen zijn nodig om de prestaties van medewerkers te meten en te sturen?
- *Beloning*. Wat voor beloningssystemen zijn nodig om de medewerkers te stimuleren?

Welke activiteiten worden verricht en door wie is uiteraard voor een groot deel afhankelijk van het organisatie-ontwerp. Vanuit het historisch perspectief bezien valt hierbij op dat de uitvoering en de ontwikkeling van de activiteiten – zoals werving en selectie, ontwikkeling, beoordeling en beloning – steeds meer door het lijnmanagement werden afgestoten. Uitvoering van, maar ook het initiatief tot deze activiteiten werden gedelegeerd aan de PZ-afdeling, de verantwoordelijkheid echter niet. De bijdragen aan de PF van zowel de PZ-afdeling als van het lijnmanagement raakten dan ook steeds minder op elkaar afgestemd.

De betrokkenen – het (top)management, het lijnmanagement, de afdeling PZ, het OR-bestel en de werknemers – kunnen bij de PF ieder een eigenbelang hebben dat strijdig kan zijn met de belangen van anderen. Dit laatste doet zich vooral voor bij organisaties waar tussen de functionele afdelingen duidelijk 'schotten' bestaan. Een beoordeling van de PF door de betrokkenen, blijkt dan niet zozeer te worden gebaseerd op de eisen die de organisatie als geheel stelt, maar op het nut dat de PF voor elk van hen heeft. De positie van de PF is daarmee een *kwaliteitsgegeven*: in welke mate voldoet de PF aan de eisen en verwachtingen van betrokkenen? Het is echter erg moeilijk om duidelijkheid over elkaars eisen met betrekking tot de PF te verkrijgen.

Beschrijving structureringsprincipes

Experimentele adaptie

De nadruk ligt hier op het 'informele' en 'opportunistische' in de benadering van werk en samenwerking. De activiteiten die vanuit de verschillende bedrijfsfuncties (commercie, productie, logistiek, personeel e.d.) worden verricht en ontwikkeld, gebeuren op ad-hoc-basis. Coördinatie van de activiteiten vindt plaats door middel van onderlinge afstemming (in de betekenis van 'direct supervision' van Mintz-

berg). Er is weinig standaardisatie van activiteiten, een vaste structuur ontbreekt en toetsing (evaluatie) heeft geen prioriteit.

Structureeringsprincipes

Landachtgebieden PF	Experimentele adaptatie	Functionele differentiatie en specialisatie	Functionele integratie	Strategische integratie
Werving en selectie	2 5 12 18 19 22 23 27 28 32 33 37	1 3 8 9 14 16 17 21 24 29 34	6 10 11 13 25 26 30 31 35 36	4 7 12 15 20 27
Ontwikkeling				
Beoordeling				
Beëindiging				

(denk aan het onderscheid tussen de bestaande - omcirkelde - en de gewenste - onderstreepte - situatie)

Figuur 1. De PPF-matrix

Functionele differentiatie en specialisatie

De bundeling en coördinatie van activiteiten zijn formeel geregeld in structuur en systemen. Hoe en wanneer activiteiten dienen te worden verricht en wie verantwoordelijk is ligt vast. Er wordt gewerkt in deelsystemen ten behoeve van efficiency, onzekerheidsreductie en sturing (control). Binnen de deelsystemen beheert men. Standaardisatie van activiteiten en werkprocessen is het dominante coördinatiemechanisme.

Functionele integratie

De bundeling en coördinatie van activiteiten lopen via (horizontale) werkverbanden van tijdelijke aard: matrix- en projectstructuren. Op deze manier vindt integratie plaats van de verschillende functies en systemen. Deze bundeling van activiteiten is gericht op het ontwikkelen en implementeren van beleid. Coördinatie vindt plaats door het definiëren van operationele doelstellingen voor de aangewezen resultaatgebieden: de output is gestandaardiseerd.

Strategische integratie

Alle te onderscheiden functies leveren gegevens en informatie ten behoeve van de (strategische) besluitvorming. De activiteiten binnen een functie zijn zodanig op elkaar en op de andere functies afgestemd, dat ze een integrale benadering van kansen en problemen mogelijk maken. De gewenste resultaten van de verschillende subsystemen worden zichtbaar gemaakt en de stakeholders van de personele functie worden daarop afgerekend.

INVOERING

Toelichting aandachtsgebied werving en selectie

Structureringsprincipe 'experimentele adaptie'

De activiteiten die bij het werven en selecteren van nieuw personeel behoren, worden door het lijnmanagement verricht. Indien er al sprake zou zijn van de aanwezigheid van een specialist, dan voert deze slechts de administratieve activiteiten uit. De besluitvorming vindt plaats in het management-team. Het onderscheid strategisch – operationeel is beleidsmatig niet uitgewerkt. Er is geen sprake van een formeel gestructureerd instroombeleid. De instroomactiviteiten worden pas gestart wanneer vacatures ontstaan.

Structureringsprincipe 'functionele differentiatie en specialisatie'

De wervings- en selectie-activiteiten worden voor een deel uitbesteed aan een speciaal hiermee belaste functionaris. Naast de administratieve werkzaamheden zorgt deze ook voor een aantal voorbereidende werkzaamheden. Deze bestaan onder andere uit het doorvoeren van een eerste selectie op basis van sollicitatiebrieven, eerste gesprekken en/of assessment, het onderhouden van contact met eventueel ingeschakelde externe bureaus en de nazorg.

De besluitvorming ligt bij het lijnmanagement. Het onderscheid strategisch – operationeel wordt zichtbaar. Met name de specialisten gaan onderscheid maken tussen beleid en uitvoering. De plaats van de personeelsspecialisten ten opzichte van elkaar vergt een middellange-termijnbeleid. Daarbij staan de operationele activiteiten centraal. Standaardisatie van het instroombeleid wordt nu nagestreefd. De wervings- en selectiecriteria zijn veelal statisch van karakter, maar breed geformuleerd.

Structureringsprincipe 'functionele integratie'

De wervings- en selectie-activiteiten zijn uitbesteed aan specialisten. De administratieve en voorbereidende werkzaamheden vormen onderdeel van een gestandaardiseerd wervings- en selectiebeleid, dat is afgestemd op het beheersingsbeleid van een duidelijk afgebakend resultaatgebied. De bij dit resultaatgebied betrokken lijn- en staffunctionarissen dragen gezamenlijk de besluitvorming. De vaststelling van kwalitatieve en kwantitatieve instroom op middellange termijn vindt plaats op basis van de eisen die het succesvol opereren binnen het resultaatgebied stelt en de beperkingen die de organisatie op basis van strategische besluitvorming budgettair oplegt.

Structureringsprincipe 'strategische integratie'

De wervings- en selectie-activiteiten worden aangestuurd vanuit de strategische besluitvorming en leveren op hun beurt input aan dit proces. De arbeidsmarktsituatie wordt direct gekoppeld aan de richtinggevende activiteiten die vanuit de andere bedrijfsfuncties worden ontwikkeld. Het uitvoeren van wervings- en selectiebeleid en het evalueren van de resultaten daarvan, de ontwikkeling van criteria, het ontwikkelen van selectie-instrumentarium, onderzoek op de arbeidsmarkt en het beïnvloeden daarvan, vormen alle activiteiten die onderdeel uitmaken van het beleidskader.

Dit genereert een niet-aflatende stroom van informatie die als input dient voor de strategische besluitvorming.

EVALUATIE

Het bepalen van de positie van de PF op basis van de eisen die betrokkenen stellen aan de PF, sluit aan bij het denken over de kwaliteit van organisaties.

De organisatiestructuur waarmee een belanghebbende te maken heeft is voor een deel afgestemd op de strategische beslissingen die het topmanagement neemt. Een oordeel over kwaliteit van de PF is idealiter hierop gebaseerd. Gaan betrokkenen uit van dezelfde strategie? Bij het bepalen van de positie van de PF kan het van belang zijn om na te gaan of er ten aanzien van de gevolgde strategie consensus bestaat.

Een oordeel over de kwaliteit van de PF kan sterk worden beïnvloed door de opvattingen van de belanghebbenden ten aanzien van het managen van mensen. Het kan zijn dat er binnen de totale organisatie voor elke medewerker op dezelfde manier wordt gedacht en gehandeld.