



**Algelun [MKB] Advies**

postbus 41

8330 AA Steenwijk

tel / fax (0521) 52 32 01

mobiel (0619) 95 52 87

KvK 54286964

secretariaat@algelunadvies.nl

www.algelunadvies.nl

# HET BELANG VAN SAMENHANGEND HRM-BELEID BINNEN ONDERNEMINGEN

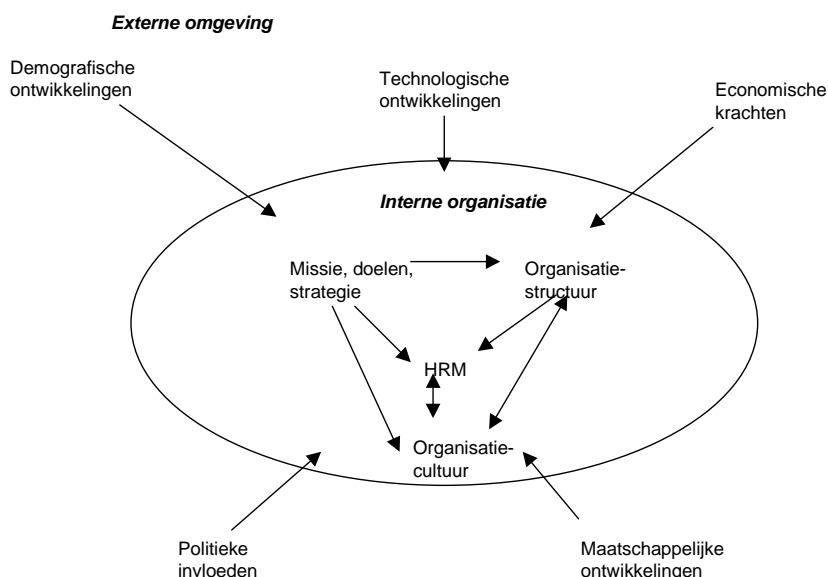
## 1. INLEIDING

De hedendaagse visie op personeelsbeleid kenmerkt zich door de gedachtegang dat de menselijke factor doorslaggevend is voor het succes van een onderneming. Veel (private en publiekrechtelijke) organisaties beseffen dan ook dat Human Resource Management (HRM) nodig is om een integratie te bewerkstelligen tussen de interne organisatie, externe omgeving, cultuur én menselijke kwaliteiten. Om te komen tot een toegesneden HRM-beleid is het van belang dat ook rekening wordt gehouden met de externe ontwikkelingen die de onderneming beïnvloeden. Te denken valt aan veranderingen op het gebied van technologie, informatievoorziening, digitalisering, wetgeving en andere regelgeving, economische conjunctuur, zorgplicht voor werknemers en dergelijke. Ook de demografische ontwikkelingen, krapte op de arbeidsmarkt, effecten daarvan op het verkrijgen (en behouden) van deskundig personeel en gevolgen voor productie dienen hierbij in beschouwing te worden genomen. Tevens heeft individualisering van de maatschappij (o.a. door het toenemende gebruik van allerlei digitale technieken) weerslag op de mentaliteit van werknemers binnen bedrijven. Dit komt onder andere tot uiting in de sterke behoefte van medewerkers aan specifiek maatwerk voor wat betreft loopbaanplanning en (leeftijdsgebonden) arbeidsvoorwaarden. Vooral door toedoen van de zogenoemde vergrijzing op de arbeidsmarkt en de te geringe verjonging van het arbeidspotentieel binnen bepaalde branches is er veel vraag naar dat maatwerk. Vandaar deze brochure van ons bureau over dit onderwerp.

## 2. VISIE OP HRM-BELEID BINNEN ONDERNEMINGEN

HRM wordt door ons bureau beschouwd als een integraal instrument dat in samenhang met andere managementinstrumenten wordt ingezet in de interactie met de omgeving van de onderneming. Schematisch wordt het strategisch HRM-beleid en de omgeving als volgt in beeld gebracht.

*Schema 1: HRM als integraal instrument*



In feite maakt HRM een essentieel onderdeel uit van het organisatiebeleid van een onderneming. De opdracht van de bedrijfsleiding is de missie en strategie van de onderneming, de formele organisatiestructuur en de toepassing van HRM op elkaar af te stemmen. Hiermee wordt de realisatie van de strategische P&O-doelstellingen van de onderneming efficiënt en effectief nagestreefd.

Een optimale integratie tussen strategisch HRM-beleid en personeelsinstrumentarium wordt o.i. gekenmerkt door:

- het besef dat het managen van medewerkers in de onderneming niet los kan worden gezien van strategie, structuur, cultuur en functioneren van de organisatie (dit is het zogeheten SSCF-model© van ons adviesbedrijf: zie o.a. ook de bureaubrochure over het intern voeren van strategische bedrijfsdiscussies);
- het inzicht dat de eindverantwoordelijkheid voor het personeelsbeleid ook een zaak is van bedrijfsleiding en directie, dus deel uitmaakt van hun takenpakket en hun verantwoordelijkheid;
- de aanwezigheid van een lange termijnvisie op het te voeren personeelsbeleid;
- onderlinge afstemming van de personeelsinstrumenten.

#### *Kennismanagement als belangrijk onderdeel van HRM-beleid*

Een dergelijke opvatting betekent ook dat een optimale benutting van de kwaliteiten van medewerkers moet plaatsvinden. Dit leidt tot betere prestaties van de onderneming. In aansluiting hierop groeit het besef dat steeds meer een wisselwerking plaatsvindt tussen externe ontwikkelingen en een toenemende behoefte aan kennis als productiefactor. Medewerkers treden op als (over)dragere en gebruikers van kennis. Bedrijfsleiding en directie zijn verantwoordelijk voor de aanwending van kennis en de resultaten daarvan.

In onze visie is kennismangement daarmee een onlosmakelijk onderdeel van Human Resource Management. Dit houdt in dat ook gestructureerd wordt gewerkt aan het op peil houden, creëren en benutten van het collectieve kennispotentieel binnen een onderneming. Vergelijk daartoe onderstaand voorbeeld uit onze adviespraktijk.

***Een goed voorbeeld van samenhangend HRM-beleid binnen een onderneming***

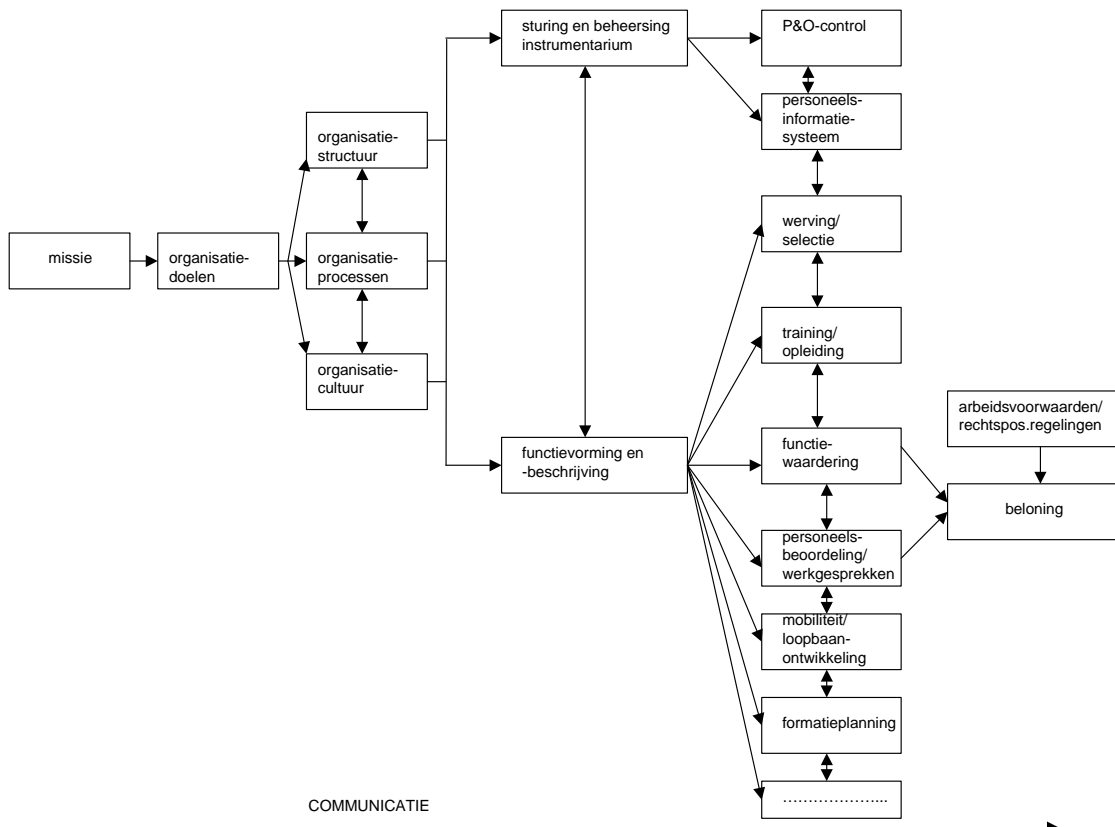
*Een middelgroot onderzoeksbureau, o.a. gespecialiseerd in kennisvermeerdering van de diverse facetten van duurzaam ondernemen (w.o. de cradle-to-cradle filosofie), wil thans ook als moderne werkgever bekend staan met oog voor nieuwe HRM-ontwikkelingen als Het Nieuwe Werken (HNW). Verdere professionalisering van het eigen HRM-beleid wordt hierbij als hulpmiddel beschouwd. Zo staat bijvoorbeeld naast een loopbaan- en management developmentprogramma tevens het herinrichten van bepaalde processen in relatie tot kennismangement hoog op de lijst van P&O-prioriteiten. Door een strategische aanpak van het HRM-beleid wordt gestreefd naar het op een hoger niveau brengen van het functioneren van medewerkers. Bij de werving en selectie wordt nu al ingezet op medewerkers met een profiel dat tegemoet komt aan voorwaarden van HNW, te weten resultaatgericht, zelfstandig, flexibel en vanzelfsprekende bereidheid tot het afleggen van verantwoording. Voor het beloningssysteem geldt dat wordt bezien in hoeverre dit systeem kan worden aangepast om ook daadwerkelijk die elementen te honoreren die tegemoet komen aan de nieuwe koers die de onderneming voor ogen heeft. Vooralsnog is de beloning met name gerelateerd aan opleiding, ervaring, creativiteit, inventiviteit, productiviteit en bijdragen aan product vernieuwing. In het verleden had de DGA van deze onderneming zich hiervoor persoonlijk sterk gemaakt. Deze "oude" functievereisten wil de DGA voorlopig nog combineren met de "nieuwe" HNW-voorwaarden. Dit betekent tevens dat mogelijkheden tot een verdergaande vorm van gedifferentieerd belonen moeten worden ontwikkeld, maar ook op maat moeten worden gesneden voor dit onderzoeksbureau. En aldus geschiedde.*

### **3. SCHETS VAN EEN MOGELIJKE HRM-STRATEGIE**

Bij het streven naar een geïntegreerd HRM-beleid is naast horizontale samenhang tevens de verticale coördinatie tussen de diverse instrumenten van belang. Horizontale samenhang komt tot uitdrukking door de hoofdlijnen van het personeelsbeleid te laten voortvloeien uit de missie van de onderneming, interne organisatiedoelen, organisatiestructuur en organisatiecultuur. Vervolgens wordt dit beleid meer geconcretiseerd op het niveau van personeelsinstrumenten (waaronder loopbaanontwikkeling, opleiding, werkgesprekken, functiewaardering, beloning en dergelijke). Verticale coördinatie betreft het aanbrengen van samenhang tussen de diverse P&O-instrumenten. Zo moet bij voorbeeld het opleidingsplan qua visie en invulling aansluiten op het mobiliteitsbeleid en de formatieplanning. Daarbij wordt tijdens werkgesprekken de functievervulling afgezet tegen functievereisten. In het geval van leemten tussen feitelijk en gewenst functioneren wordt bezien in hoeverre dit kan worden overbrugd door het volgen van opleidingen en trainingen. Het is van belang dat de diverse instrumenten niet op zichzelf staand of geheel afzonderlijk van elkaar

worden beschouwd, maar dat een koppeling wordt aangebracht. De gedachte is namelijk dat het in samenhang hanteren van de instrumenten een versterkende uitwerking heeft op de effectiviteit van het HRM-beleid.

Het volgende schema brengt dit in beeld.



### Toelichting op het schema

De missie van de onderneming, interne organisatiedoelen en bedrijfsfilosofie zijn uitgangspunten voor de verdere uitwerking van de organisatiestructuur, organisatieprocessen en organisatiecultuur.

De HRM-strategie is de manier waarop met behulp van het geheel van de P&O-instrumenten de organisatie- en bedrijfsdoelen worden gerealiseerd. De structuur geeft het stelsel van afspraken over de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden alsmede de formele rapportagelijnen aan. Uit het onderschrijven, delen of inhoud geven aan die afspraken blijkt de bedrijfscultuur van de onderneming. Organiseercultuur is in dit geval een patroon van bepalende kenmerken dat tot uiting komt in zaken, zoals stijl van leiding geven, wijze van samenwerking, werkwijzen, taakopvatting en dergelijke. Meer specifiek: zie ook op onze website de bureaubrochure over het onderwerp *Cultuurverandering door middel van het streven naar gedeelde waarden*.

#### **4. ADVIESDIENSTEN VAN ONS BUREAU**

Algelun [MKB] Advies beschikt over de nodige expertise om ondersteuning te verlenen bij het verbeteren van (onderdelen van) het HRM-beleid binnen uw onderneming. Naast het adviseren over een geïntegreerd strategisch HRM-beleid bestaat ons aanbod uit diverse adviesproducten als:

##### *1. adviseren over beoordeling- en beloningsvraagstukken*

Deze advieswerkzaamheden kunnen variëren van de invoering van een functiewaarderingssysteem, opstellen van functiekenmerken, -waarderingen en competentieprofielen tot en met het geven van instructiecurricula voor intern betrokken medewerkers. Ook kan worden geadviseerd over de ombouw van 'mens' naar 'organieke' functies, inconvenientenregelingen, flexibele beloning, personeelsreglementen en bezwaar- en beroepsprocedures. Tevens hebben wij ervaring met het opzetten en implementeren van een systeem van functionering- en beoordelingsgesprekken waaronder het opstellen van richtlijnen en geven van trainingen.

##### *2. opzetten van een formatiebeheerssysteem*

Een systeem van formatiebeheersing is behulpzaam bij een effectieve en doelmatige sturing van personeelsstromen (binnen én buiten) de onderneming. Een dergelijk systeem kan als verbindende schakel dienen tussen de organisatiestrategie en de plaatsing van medewerkers op functies. Strategische beslissingen (zoals het regelmatig uitbesteden van bepaald type werkzaamheden, meer op projectbasis werken, herhaaldelijke inhuur van zzp'ers, wijzigingen in werkaanbod door wisselend orderverloop) stellen andere eisen aan de verdeling en samenstelling van de personele formatie. Interne en externe ontwikkelingen worden vertaald in benodigde en beschikbare kwantitatieve en kwalitatieve personeelsformatie. Bij discrepanties worden ter overbrugging hiervan actieplannen opgesteld gericht op bijvoorbeeld opleiding, werving en selectie, functieverandering, door- en uitstroom en dergelijke.

##### *3. adviseren over personeelsmanagementinformatiesystemen*

In het streven naar een meer optimale sturing en toetsing van de uitvoering van het P&O-beleid passen veel ondernemingen personeelsinformatiesystemen aan. Op deze manier wordt tegemoet gekomen aan de groeiende behoefte aan relevante en inzichtelijke sturingsinformatie op basis waarvan P&O bedrijf- en beheersbeslissingen kunnen worden genomen. Daarnaast is een betere planning en beheersing van de P&O-beleidsvoering mogelijk zodat:

- de vertaling van beleid naar uitvoering op een juiste wijze plaatsvindt;
- mogelijkheden voor bijsturing van P&O-activiteiten aanwezig zijn;
- een betere beheersing van activiteiten en processen ontstaat;
- de verantwoording over gerealiseerd P&O-beleid adequaat geschiedt.

##### *4. ondersteunen bij het ontwikkelen van opleidingsbeleid*

Opleidingsbeleid is behulpzaam bij het inspelen op organisatorische veranderingen, externe ontwikkelingen, personele in-, door- en uitstroom. Een opleidingsbeleidsplan

kan richting geven aan de opleidingseisen vanuit het bedrijfsperspectief, ruimte bieden voor individuele opleidingswensen en aansluiten op het ondernemingsplan. De organisatiebelangen en individuele belangen worden hierbij op elkaar afgestemd. Met name indien sprake is van een beperkt opleidingsbudget is het stellen van opleidingsprioriteiten noodzakelijk. Ons toetsingsmodel voor functieondersteunende opleidingen vergemakkelijkt de onderbouwing bij het stellen van opleidingsprioriteiten en maakt een eventuele afwijzing van specifieke aanvragen beter overdraagbaar en daardoor acceptabel voor de betrokken medewerkers.

#### 5. *uitvoeren van speciaal functioneringsonderzoek*

Ondernemingen worden nogal eens geconfronteerd met problemen in het functioneren van medewerkers, leiding of bepaalde bedrijfsdelen. Vaak is het niet verstandig het 'zittende' management deze problemen te laten oplossen, bijvoorbeeld vanwege tijdsdruk, specifieke kwaliteit of belangenverstrengeling. Ons bureau heeft veel ervaring in het doen van specifiek functioneringsonderzoek. Buiten een diepgaande analyse van de oorzaken van het functioneren van het betreffende bedrijfs onderdeel worden dan eveneens oplossingsrichtingen door ons geschetst, duidelijke conclusies getrokken en direct uitvoerbare aanbevelingen gedaan. Tevens wordt een praktische aanpak voor de implementatie van de adviezen aangegeven, waaruit in elk geval kennis van de sterke en zwakke punten van de interne organisatie van de betreffende onderneming blijkt. Zie voor enkele voorbeelden hiervan ook de rubriek *Projectbeschrijvingen* op onze website.

Functioneringsonderzoeken hebben in principe een preventief doel. De wijze van functioneren valt immers nog ten positieve te keren. In sommige werksituaties is dit omslagpunt reeds overschreden. Door middel van een kernachtige conflictanalyse zijn wij veelal in staat om de werksituatie dan weer werkbaar te maken. Met het oog op structurele oplossingen blijft ons adviesbureau tijdens de implementatie van veranderingen de organisatie (bij voorkeur in afnemende mate) begeleiden. Zie ook op onze website de bureaubrochure over de onderwerpen *Conflictantering en functioneringsonderzoeken*.

#### 6. *verrichten van medewerkerstevredenheidonderzoek, ARBO risico onderzoek e.d.*

Mede onder invloed van de principes van HRM beogen ondernemingen binnen het MKB (en uiteraard ook binnen het Grootbedrijf) een werksituatie te creëren waarin mensen zich op hun plaats voelen en zich kunnen ontplooien. Om dit te kunnen beoordelen kan behoefte bestaan aan een meting van de mate van tevredenheid van medewerkers. Stress, ervaren werkdruk en stijgende ziekteverzuimpercentages versterken deze behoefte. Veel gebruikte maatregelen, zoals verscherpte controle op ziekteverzuim of financiële prikkels, blijken slechts een kortstondig effect te hebben. Op basis van meting van medewerkerstevredenheid kan personeelsbeleid worden geëvalueerd, aangescherpt en vertaald in concrete actieplannen.

Werkgevers dragen een wettelijke verantwoordelijkheid voor goede werkomstandigheden. Dit geldt zeker ook voor werkgevers binnen het MKB. Periodiek dient een Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) te worden gehouden. Hierbij worden Veiligheids-, Welzijns-, en Gezondheidsrisico's (VGW) in kaart gebracht en beoordeeld. Dit valt o.i. goed te koppelen aan het opstellen van een specifiek plan van aanpak om de risico's te beperken. Hiervoor heeft ons bureau een werkwijze ontwikkeld, waarbij betrokkenheid van medewerkers en risicobewustzijn centraal staan. Zodoende wordt reeds tijdens de uitvoering van het onderzoek gewerkt aan de gewenste omslag van houding en gedrag, gericht op verlichting van bestaande, ervaren risico's. Meer informatie hierover: zie ook op onze website de bureaubrochure over het onderwerp *Praktijkgericht ARBO risico onderzoek, betrokkenheid van medewerkers als basis voor succesvolle ARBO-zorg*.

#### *7. adviseren over ziekteverzuimbeheersing*

Stijgende ziekteverzuimpercentages geven nogal eens aanleiding om het huidige ziekteverzuimbeleid te evalueren en bij te stellen. Voor een effectieve beheersing van het ziekteverzuim dient een bedrijf te beschikken over informatie over de oorzaken van het verzuim. Factoren die ziekteverzuim veroorzaken en beïnvloedbaar worden geacht zijn onder meer hoge werkdruk, verzuimprocedures, arbeidsomstandigheden en de houding en gedrag van leiding en medewerkers in relatie tot ziekteverzuim. Voor zover het verzuim niet kan worden voorkomen door preventieve maatregelen is de gedachte dat het streven erop moet zijn gericht de *duur* van het verzuim te beperken. Ons bureau kan ondersteuning verlenen bij onderzoek naar oorzaken van ziekteverzuim, ontwikkelen van ziekteverzuimbeleid, opstellen van een plan van aanpak gericht op ziekteverzuimbeheersing en dergelijke.

#### *8. adviseren over kennismanagement*

Het toenemend belang van de factor kennis en de daaraan gekoppelde investeringen in mensen maakt de vraag naar de productiviteit van die kennis voortdurend belangrijker. Kennismanagement wordt daarbij gezien als een middel om het rendement van de productiefactor kennis te verhogen. Dit kan worden bereikt door de operationele processen in een kennisintensieve onderneming zo in te richten en te besturen dat die processen effectief en efficiënt verlopen. Zie ook het praktijkvoorbeeld op pagina 3 van deze brochure. Het gaat om zowel kennis en ervaring die in de hoofden van mensen is opgeslagen als om kennis die kan worden vastgelegd in management- en informatiesystemen of overlegstructuren. Ook kan worden gedacht aan kennis en ervaring die is geconsolideerd in technische systemen en routines. Kennismanagement biedt dan ook een mogelijkheid tot sturing van het creëren en benutten van het collectieve kennispotentieel binnen de onderneming.

#### *9. coachen van (individuele) managers en directieteams*

Individuele managementcoaching is een gestructureerde methode van managementadvisering. Managementcoaching is met name bedoeld voor leidinggevenden die hun werkwijze willen verbeteren en aanpassen aan de gewijzigde

omstandigheden binnen de onderneming. De externe coach fungeert daarbij als klankbord en ondersteunt de leiding door de ontwikkeling van zijn of haar capaciteiten te bevorderen en helpt daarbij (bedrijfs)prestaties te verbeteren. Voor de coaching worden allereerst algemene leerpunten geformuleerd, uitgewerkt en voorzien van een aanpak. De onderwerpen komen voort uit de dagelijkse praktijk. Door reflectie op eigen handelen leert de leiding vanuit een gericht perspectief te kijken naar opgedane praktijkervaringen en eerder toegepaste vaardigheden. Door middel van concrete opdrachten wordt het inzicht in eigen functioneren én de effecten daarvan vergroot. Voor nadere informatie over dit adviesproduct: zie onze bureaubrochure *Advies en ondersteuning bij de reflectie op individuele managementcapaciteiten*, eveneens te downloaden via onze website.

#### 10. verrichten van interim werkzaamheden

Om uiteenlopende redenen kan behoefte bestaan aan inschakeling van een interim P&O-functionaris (op parttime basis). Ook op dit terrein hebben onze adviseurs de nodige kennis en ervaring opgedaan. Onze inzet gaat doorgaans verder dan het zorg dragen voor de continuïteit van dagelijkse werkzaamheden. Afhankelijk van de vraagstelling kan een bijdrage worden verleend aan het verbeteren van het functioneren van bijvoorbeeld een specifiek bedrijfs onderdeel, begeleiden van organisatieontwikkelingstrajecten, invoeren van bepaalde P&O-instrumenten, uitvoeren van onderdelen van personele zorg en dergelijke. Zie hiervoor ook de rubriek "mensen" bij het menu *Genilu interim Gezelschap* op onze websites.

## 5. TOT SLOT

Alle bedrijfsonderdelen van onze adviesgroep onderscheiden zich door:

- zorgvuldige en genuanceerde terugkoppeling van de onderzoeksresultaten;
- toegankelijke en kernachtige rapportages (zowel mondeling als schriftelijk);
- sterke gerichtheid op de interne haalbaarheid en specifieke gebruikswaarde van de gedane aanbevelingen voor medewerkers, bedrijfsleiding en directie van de betreffende onderneming.

Indien uw bedrijf geïnteresseerd is in onze advisering en ondersteuning op dit terrein, dan kunt u contact opnemen met Algelun [MKB] Advies bv te Steenwijk.

Ons algemene emailadres luidt [secretariaat@algelunadvies.nl](mailto:secretariaat@algelunadvies.nl). Meer inhoudelijke informatie en referenties treft u aan op onze website: [www.algelunadvies.nl](http://www.algelunadvies.nl).

U kunt ook direct telefonisch een afspraak maken met een adviseur van ons bureau voor een oriënterend gesprek (mobiel: 0619 95 52 87).

Uiteraard is een dergelijk wederzijds verkennend gesprek vrijblijvend en kosteloos.