

Rotterdam School of Management Erasmus University



**Strategische Personeelsplanning,
in theorie moet het kunnen**

Een vergelijking tussen theorie en praktijk

Arie de Graaf

Rotterdam School of Management Erasmus University

Strategische Personeelsplanning,

in theorie moet het kunnen

Een vergelijking tussen theorie en praktijk

Afstudeerscriptie als onderdeel van het doctoraal bedrijfskunde, major

Management van Verandering

- september 2012 -

door

Arie de Graaf

Afstudeercommissie:

- Ir. A.J. Roodink (coach)
- Dr. J. Hoogendoorn (meelezer)

Voorwoord

Toen ik twee jaar geleden startte met de studie Bedrijfskunde aan de Erasmusuniversiteit, had ik het gevoel dat ik vanuit stilstand op een hogesnelheidstrein stapte; na een periode van met name praktische ontwikkeling op de werkvloer, werd ik ineens geconfronteerd met een vloedgolf aan theorie, een hoog studietempo en studieopdrachten die over elkaar heen buitelden.

Maar naarmate de tijd verstreek daalde de stof langzaam neer en begon ik voorzichtig aardigheid in de studie te krijgen. Vooral het tweede jaar, dat zich kenmerkte door het volgen van het verdiepingsvak Management van Verandering en het doen van onderzoek, heb ik als een leerzame en boeiende periode ervaren. Wellicht is het inzicht dat we de werkelijkheid in de interactie met elkaar creëren voor mij de meest opzienbare ontdekking in dit proces geweest.

De keuze voor het onderwerp van mijn onderzoek was voor mij al snel duidelijk. Binnen de lokale Rabobank waar ik werkzaam ben is medio 2011 gestart met de opzet en uitvoering van Strategische Personeelsplanning. De wijze waarop dit gebeurt wekte bij mij de nieuwsgierigheid om, ondermeer als een vorm van toetsing en vergelijk, hiernaar empirisch en theoretisch onderzoek te doen. Bovendien heb ik in mijn rol als leidinggevende ervaren dat het van cruciaal belang is om blijvend ervoor te zorgen dat de juiste mensen op de juiste plek zitten. In het verlengde hiervan bestond bij mij de persoonlijke interesse om mij in deze materie te verdiepen.

Zoals het een goed student betaamt wil ik in een voorwoord een aantal mensen bedanken dat mij heeft ondersteund en begeleid tijdens de afgelopen studieperiode.

Allereerst dank ik mijn vrouw die mij 's avonds en in het weekend vaak heeft moeten missen als ik weer naar college ging of aan het studeren was. Altijd was ze er voor mij en altijd was daar het begrip voor mijn afwezigheid. Ook heeft ze onze lieve maar energieke tweejarige dochter ieder weekend weten te beteugelen om mij de ruimte te geven achter mijn boeken te kruipen.

Daarnaast ben ik mijn (schoon)ouders dankbaar dat zij regelmatig onderdak boden aan mij of mijn dochter. Op die manier kon ik mij enkele uren of dagen ongestoord voorbereiden op een tentamen of opdracht.

Mijn broer Korstiaan dank ik voor zijn steun en inzichten tijdens de voorbereiding van studieopdrachten. Gedurende mijn onderzoeksperiode heeft hij de rol vervuld van 'tweede meelezer' door mee te denken in de opzet en structuur van mijn scriptie. Die functie was voor mij heel nuttig en waardevol.

Ook mijn vader wil ik bedanken voor zijn betrokkenheid tijdens het schrijven mijn scriptie. Vanuit zijn professionele achtergrond en ervaring heeft hij mij adviezen en ideeën aan de hand gedaan voor de opbouw en inhoud van mijn scriptie. Ik ben blij en trots dat hij mij uiteindelijk op academisch niveau heeft zien bekwamen.

Uiteraard gaat mijn dank uit naar mijn coach, de heer Roodink, en mijn meelezer, de heer Hoogendoorn.

Mijn waardering spreek ik uit voor de heer Roodink. Hij heeft mij niet alleen inhoudelijk begeleid, maar hij heeft de wijze van begeleiding ook afgestemd op mijn karakter en het tempo van mijn ontwikkeling. Hierdoor heb ik maximale groei ervaren tijdens dit programmaonderdeel van mijn studie.

De heer Hoogendoorn dank ik voor zijn aanwijzingen in de rol van meelezer en zijn bereidheid om mij een aantal van zijn colleges te laten bijwonen op het vakgebied van Human Resource Management.

Ten slotte gaat mijn dank uit naar de directie van Rabobank Gouwestreek die mij het mogelijk heeft gemaakt om deze studie te volgen, in tijd en in middelen. Speciaal dank ik de directievoorzitter en tevens mijn leidinggevende, de heer Groen, die mij op zijn eigen wijze heeft gemotiveerd en geprikkeld om mij duurzaam te ontwikkelen.

Utrecht, juni 2012

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	6
Samenvatting	7
1 Inleiding	10
1.1 Inleiding	10
1.2 Probleemstelling.....	11
1.3 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie	12
1.4 Opbouw van de scriptie.....	12
2 Literatuuronderzoek	13
Samenvatting.....	13
2.1 Historie en achtergrond	13
2.2 Definitiebepaling.....	16
2.3 Uitwerking definitie.....	19
2.3.1 Concept 'strategie'	19
2.3.2 Concept 'context'	21
2.3.3 Concept 'fit'.....	26
2.4 Twee andere benaderingen	33
2.4.1 Resource based view	33
2.4.2 High performance worksystems	34
2.5 Kanttekening.....	35
2.6 Conclusies	36
3 Methodologie	39
Samenvatting.....	39
3.1 Wijze van onderzoeksopzet.....	39
3.2 Selectie respondenten	39
3.3 Data verzameling	40
3.4 Data analyse.....	40
3.5 Ontwikkeling vragenlijsten.....	40
3.6 Vooroordeelstructuur	41
3.7 Gewijzigde probleemstelling	41
4 Empirisch onderzoek	44
Samenvatting.....	44
4.1 Data analyse.....	44
4.2 Conclusies	57
5 Conclusies, aanbevelingen en reflectie	60
Samenvatting.....	60
5.1 Conclusies	60
5.2 Aanbevelingen	65
5.3 Reflectie.....	66
Literatuuropgave	70
Bijlagen	71

Samenvatting

Dit onderzoek is gestart vanuit de gedachte dat binnen financiële instellingen de mens, de medewerker, een cruciale factor is in hun dienstverlening aan klanten. Willen zij in de toekomst succesvol hierin zijn en blijven dan is het belangrijk om aandacht te besteden aan een duurzame inzet en ontwikkeling van medewerkers. Strategische Personeelsplanning kan hierin een belangrijke rol spelen in relatie tot de externe marktcontext. Binnen deze context is ondermeer sprake van toenemende concurrentie en een ontwikkeling waarbij financiële producten en diensten steeds meer op elkaar gaan lijken. Een van de terreinen waarop een organisatie zich nog wel kan onderscheiden is de mens zelf. Uit deze beschouwing vloeiende de oorspronkelijke vraagstelling voort:

Op welke wijze kan Strategische Personeelsplanning worden ingezet voor het realiseren van concurrentievoordeel?

Echter, gedurende het empirisch onderzoek werd uit een eerste data analyse duidelijk dat de gevonden data geen antwoord gaven op deze onderzoeksvraag. Uit het onderzoek tot dan toe bleek namelijk dat de inzet van Strategische Personeelsplanning niet in verband wordt gebracht met het concurrentievoordeel of het onderscheidend vermogen van een organisatie. Op basis van deze data analyse was de verwachting eveneens dat verder onderzoek niet alsnog het antwoord op bovengenoemde onderzoeksvraag zou gaan opleveren. Daarvoor bestond er een te grote kloof tussen de vraag en de praktijkbevindingen. Daarom is gaandeweg het empirisch onderzoek de onderzoeksvraag aangepast, hetgeen het emergente karakter van dit onderzoek illustreert. De tussentijdse analyse gaf hierbij aanleiding tot de volgende onderzoeksvraag:

In hoeverre wordt Strategische Personeelsplanning in de praktijk toegepast?

Om een antwoord te vinden op deze vraag is zowel literatuuronderzoek als empirisch onderzoek uitgevoerd.

In het literatuuronderzoek is eerst de veranderende visie op arbeid beschreven en parallel daaraan de ontwikkeling die HRM heeft doorgemaakt. Daarna is een op de contingentiebenadering gebaseerde definitiebepaling van Strategisch Human Resource Management nader uitgewerkt. Vanuit de contingentiebenadering, waarbij de nadruk wordt gelegd op de context waarin een organisatie opereert, wordt veel onderzoek gedaan. De conclusies van het literatuuronderzoek zijn opgebouwd uit thema's die in de eindconclusies van dit onderzoek zijn geconfronteerd met de uit het empirisch onderzoek gedestilleerde thema's.

Het empirisch onderzoek is uitgevoerd onder financiële instellingen in Nederland, waaronder de drie grote banken ABN AMRO, ING en Rabobank. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews. Geïnterviewd zijn vertegenwoordigers van HRM, medewerkers, een lijnmanager en een directievoorzitter.

De vragenlijsten die hiervoor zijn ingezet hebben zich gaandeweg het empirisch onderzoek geëvolueerd. Dit is ingegeven door nieuwe inzichten uit mijn bevindingen op basis van gehouden interviews en op aanwijzing van mijn begeleider. Concreet betekent dit dat ik mij bij aanvang van dit onderzoek bij de opstelling van de vragenlijsten en het houden van interviews in eerste instantie vooral heb laten leiden door de kaders en ingrediënten uit de literatuur. Hierbij geldt ook dat ik meer literatuuronderzoek heb uitgevoerd dan mijn begeleider adviseerde te doen.

Gedurende het empirisch onderzoek heb ik de open vragen van maximale reikwijdte willen voorzien om op die manier de respondenten de ruimte te bieden om hun eigen verhaal vanuit hun eigen kaders en begripvorming over het onderwerp naar voren te brengen. Met deze vragen heb ik mij uiteindelijk grotendeels geconcentreerd op onderzoek naar de wijze waarop het feitelijke en actuele proces met betrekking tot het onderzoeksonderwerp plaatsvindt binnen de onderzochte organisaties.

Een van de belangrijkste conclusies uit dit onderzoek is dat er een groot, gapend gat bestaat tussen de bevindingen uit de literatuur en de data uit het empirisch onderzoek. Twee werelden die elkaar niet lijken te vinden in een gemeenschappelijk kader.

Met zou de opvatting kunnen huldigen dat de literatuur een te theoretisch gehalte kent en te weinig realiteitszin bevat. Aan de andere kant kan men de mening zijn toegedaan dat de praktijk te weinig theoretische uitgangspunten in aanmerking neemt.

Toch vinden theorie en praktijk elkaar nog wel in het begrip en de definitiebepaling. Maar in de uitwerking hiervan lijken de overeenkomsten op te houden te bestaan. Wellicht is het meest expliciete verschil dat hierbij in het oog springt dat in de literatuur een ontwikkeling wordt geschetst waarbij de mens niet meer als ‘kostenpost’ maar als kritieke succesfactor in de organisatie wordt beschouwd. In de praktijk wordt deze visie met de mond nog wel beleden maar in werkelijkheid lijkt de medewerker lijdend voorwerp te zijn. Dit wordt op diverse manieren duidelijk gemaakt, waaronder het door leidinggevend en beoordelen en kwalificeren van medewerkers via de toepassing van een model, in samenspraak met HR. Dit traject lijkt een eenzijdig karakter te kennen waarbij een medewerker niet altijd kan rekenen op het gesprek om de uitkomsten van dit traject te vernemen.

In de eindconclusies van dit onderzoek is bij de aanduiding van de kloof tussen theorie en praktijk de vraag opengesteld in hoeverre de theorie wel tot theorie is te bestempelen. Is er wel voldoende en aannemelijk empirisch bewijs voorhanden om de uitkomsten uit onderzoeken op dit gebied tot theorie te verheffen? Om hierop een volmondige bevestiging of ontkenning te geven, zou vervolgonderzoek vragen, wat niet passend is binnen de kaders van dit onderzoek.

Echter, dit maakt de beantwoording van de onderzoeksvraag lastig, zonet onmogelijk. Een antwoord geven op de onderzoeksvraag veronderstelt namelijk een toetsing aan een theorie. Evenmin zou het dan juist zijn om via toepassing van een model uit de literatuur een oordeel te geven over de mate waarin in de praktijk invulling aan Strategische Personeelsplanning wordt gegeven. Het op deze wijze kwalificeren van de praktijk zou op voorhand impliceren dat de empirie zich zou moeten richten op de theorie.

Daarmee blijft het geven van een antwoord dat wetenschappelijk is verantwoord vooralsnog achterwege in dit onderzoek.

Binnen de kaders van het praktijkonderzoek kan worden geconstateerd dat binnen de onderzochte financiële instellingen inspanningen onder verschillende labels worden verricht op het terrein van Strategische Personeelsplanning. De mate waarin dit gebeurt, is dus niet eenduidig aan te geven.

Wel laten alle respondenten weten dat er nog genoeg winst te boeken valt op het gebied van Strategische Personeelsplanning. De constatering die hierbij gedaan wordt is dat men nog maar halverwege de reis is door het vullen van een model. En soms is de reis nog niet eens begonnen.

De grootste uitdaging ligt nog in het verschiet, namelijk het aangaan van het gesprek. Het gesprek, de dialoog, tussen leidinggevende en medewerker en vice versa.

Het onderzoek besluit met het geven van enkele aanbevelingen en een reflectie op het onderzoeksproces gedurende het afgelopen halfjaar.

De aanbevelingen kennen voornamelijk een randvoorwaardelijk karakter en zijn gebaseerd op of vloeien voort uit de literatuurbevindingen en de data analyse. Eén aanbeveling vormt een poging om ten behoeve van vervolgonderzoek de kloof tussen theorie en praktijk enigermate te dichten.

1 Inleiding

1.1 Inleiding

Binnen de lokale Rabobank Gouwestreek heeft de directie medio 2011 in samenspraak met medewerkers van het stafonderdeel HRM besloten tot de opzet en uitvoering van Strategische Personeelsplanning.

Reden hiervoor is dat de directie van mening is dat, na de fusie in 2008 en de daarmee gepaard gaande cultuuromslag, Rabobank Gouwestreek qua personele ontwikkeling in een relatief rustig vaarwater is gekomen; voor een belangrijk deel geldt dat de juiste medewerker op de juiste plek zit.

De directie vindt het belangrijk om nu vooruit te kijken en de kwalitatieve en kwantitatieve ontwikkeling van medewerkers gelijke tred te laten houden met marktontwikkelingen en eisen die klanten aan de dienstverlening van deze bank stellen. In plaats van reactief op loopbaaninitiatieven van medewerkers te reageren, is het streven om te anticiperen op externe ontwikkelingen die invloed hebben op het functioneren en loopbaanperspectief van medewerkers.

In aanloop naar de besluitvorming toe, en ook nu tijdens het proces van uitvoering, is gezocht naar een gedeelde betekenis van Strategische Personeelsplanning, belangrijke randvoorwaarden om Strategische Personeelsplanning te laten slagen en methoden en processen voor een adequate uitvoering.

Op zoek naar documentatie, adviezen en richtlijnen binnen de Rabobankorganisatie over Strategische Personeelsplanning is gebleken dat deze niet voorhanden zijn. Navraag bij andere lokale Rabobanken leert dat iedere bank daar op eigen wijze mee omgaat. Er zijn lokale Rabobanken die zich niet met dit onderwerp bezighouden, anderen hebben het voornemen om in de toekomst hieraan aandacht te besteden. Een enkele Rabobank geeft uitvoering aan Strategische Personeelsplanning maar doet dat naar eigen inzichten.

Het lijkt erop dat het fenomeen Strategische Personeelsplanning vooralsnog binnen de totale Rabobankorganisatie geen prioriteit kent. In ieder geval zijn duidelijke doelstellingen, randvoorwaarden en richtlijnen tot dusverre niet beschikbaar waarmee op een effectieve manier invulling en uitvoering aan Strategische Personeelsplanning gegeven kan worden.

De Rabobankorganisatie, evenals andere financiële dienstverlenende instellingen, is een arbeidsintensief bedrijf. In haar dienstverlening is de mens, de medewerker, een cruciale factor. De missie van deze organisatie is klantwaarde leveren. Wil zij dat ook in de toekomst succesvol blijven doen dan is het van belang om zorg en aandacht te besteden aan een duurzame inzet en ontwikkeling van medewerkers.

Dit aspect staat niet op zichzelf binnen de organisatie. Strategische Personeelsplanning speelt misschien wel de belangrijkste rol in relatie tot externe omstandigheden; in deze tijd van financiële

crisis, economische onzekerheid en de toenemende, soms agressieve concurrentie in bankenland, is het niet meer vanzelfsprekend dat een financiële dienstverlener succesvol is op basis van zaken als kwalitatief goede diensten en aantrekkelijke tarieven. Bovendien zijn financiële diensten en producten steeds meer op elkaar gaan lijken. Mede door een medium als internet, is het voor consumenten mogelijk om op een transparante en eenvoudige manier inzicht te krijgen in het aanbod van financiële diensten en om prijsvergelijkingen te maken. Sowieso is internet als verkoopkanaal niet meer weg te denken in de huidige financiële dienstverlening. Er zijn internetaanbieders die hier op een slimme manier gebruik van maken.

Een van de gebieden waarop nog wel concurrentievoordeel valt te behalen is de mens zelf. Een duurzame ontwikkeling van medewerkers, hun competenties en hun vaardigheden leveren een belangrijke bijdrage in het realiseren en behouden van concurrentievoordeel binnen de financiële sector. Op basis van deze gedachte is de volgende probleemstelling geformuleerd:

1.2 Probleemstelling

- ***Doelstelling:***

Inzicht geven op welke wijze Strategische Personeelsplanning kan leiden tot realisatie van concurrentievoordeel. Door Strategische Personeelsplanning op deze manier van betekenisgeving en een doelstelling te voorzien, wordt een visie gecreëerd waarin werkgever en werknemer elkaar kunnen ontmoeten in het realiseren van een gezamenlijke ambitie.

- ***Vraagstelling:***

Op welke wijze kan Strategische Personeelsplanning worden ingezet voor het realiseren van concurrentievoordeel?

- ***Afbakening:***

- ***Theorie:***

Het onderzoeksgebied van dit onderwerp wordt afgebakend tot datgene wat de literatuur hier aan inzicht in geeft en tot de resultaten van het praktijkonderzoek binnen de bedrijven waar dit plaatsvindt.

Daarnaast wordt in dit onderzoek specifiek de aandacht gericht op de inzet en ontwikkeling van medewerkers als concurrentievoordeel. Andere vormen van concurrentievoordeel zullen slechts op hoofdlijnen worden benoemd.

- ***Praktijk:***

Het domein van dit onderzoek betreft de financiële sector in Nederland. Specifiek wordt hierin de aandacht gericht op financiële instellingen als de ABN AMRO, ING, Allianz, Rabobank en SNS.

- **Deelvragen**

1. Wat verstaat men in de literatuur onder Strategische Personeelsplanning?
2. Waarom is het behalen van concurrentievoordeel voor een bedrijf volgens de literatuur belangrijk?
3. Op welke manier kan Strategische Personeelsplanning volgens de literatuur leiden tot het realiseren van concurrentievoordeel van een bedrijf?
4. Wat zijn essentiële randvoorwaarden en succesfactoren voor een adequate uitvoering van Strategische Personeelsplanning volgens de literatuur?
5. Welke uitstekende prestaties of methoden zijn van Strategische Personeelsplanning bekend die hebben geleid tot buitengewone prestatieniveaus?
6. Wordt Strategische Personeelsplanning toegepast, en zo ja, hoe?
7. Welke randvoorwaarden voor succesvolle toepassing van Strategische Personeelsplanning worden onderkend?
8. Hoe kunnen de effecten van Strategische Personeelsplanning gemeten worden?

1.3 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

De resultaten uit dit onderzoek kunnen bijdragen aan (nieuwe) theorievorming over Strategische Personeelsplanning. Er gaapt namelijk een aanzienlijke kloof tussen de bevindingen uit de empirie en de bestudeerde literatuur over dit onderwerp.

Daarnaast kunnen de bevindingen, conclusies en aanbevelingen mogelijk handvatten aan banken, en arbeidsintensieve bedrijven in het algemeen, aanreiken om met gevoel voor realiteit op een praktische wijze aandacht aan Strategische Personeelsplanning te besteden.

1.4 Opbouw van de scriptie

Dit eerste hoofdstuk beschrijft de inleiding en benoemt de probleemstelling, uitgesplitst in een doelstelling, vraagstelling, afbakening en deelvragen. Daarnaast vindt een beknopte beschrijving plaats van de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie.

In hoofdstuk twee worden de belangrijkste bevindingen uit het literatuuronderzoek beschreven. Daarbij wordt onder meer op basis van een definitiebepaling van Strategisch Human Resource Management een aantal concepten uit deze definitie nader uitgewerkt. Het hoofdstuk wordt besloten met conclusies uit het literatuuronderzoek.

In het derde hoofdstuk, methodologie, wordt ingegaan op de gehanteerde methode van het empirische onderzoek. Hierbij wordt de opzet van dit onderzoek beschreven. Het betreft in dit geval een kwalitatief onderzoek.

Het vierde hoofdstuk beschrijft de resultaten uit het empirisch onderzoek en in het vijfde hoofdstuk worden de conclusies, aanbevelingen en reflectie beschreven.

2 Literatuuronderzoek

Samenvatting

Dit hoofdstuk beslaat de bevindingen van het literatuuronderzoek. Voor dit onderzoek is alleen gebruik gemaakt van boeken. In de literatuuropgave wordt de relevante literatuur vermeld.

Ten behoeve van een beter begrip en een breder kader wordt eerst de historische ontwikkeling van de visie op arbeid en het vakgebied HRM geschetst. Daarna wordt duidelijk gemaakt dat de literatuur voor strategische personeelsplanning meerdere begrippen en even zovele definities kent die echter in de kern elkaar min of meer overlappen.

Vervolgens is uit deze definitiebepalingen een keuze gemaakt voor een op de contingentiebenadering gebaseerde definitie. Vanuit deze benadering, waarbij de nadruk wordt gelegd op de context waarin een organisatie opereert, wordt veel onderzoek gedaan.

Vervolgens is deze definitie nader uitgewerkt. Voor het overzicht en inzicht heeft deze uitwerking plaatsgevonden aan de hand van een drietal concepten: strategie, context en fit.

Daarna wordt beknopt een beschrijving gegeven van nog twee andere stromingen, de resource based view en een stroming gericht op specifieke HR systemen, de zgn. High performance worksystems.

Ten slotte vindt een korte kritische beschouwing plaats ten aanzien van het empirisch onderzoek dat de laatste vijftien jaar op het gebied van HRM is uitgevoerd. Het hoofdstuk wordt besloten met de conclusies.

2.1 Historie en achtergrond

Om het begrip ‘strategische personeelsplanning’ goed te kunnen duiden wordt het in het historisch perspectief en bredere kader van Human Resource Management (HRM) geplaatst. Maar wat wordt met HRM bedoeld? Hiervoor wordt naar de herkomst van HRM gekeken en naar de ontwikkeling die het heeft doorgemaakt.

Pauwe en Huijgen geven aan dat de term al in 1965 wordt gebruikt door de Amerikaanse socioloog Miles die in een artikel het Human Relations-model tegenover een Human Recourses-model plaatst. Het gaat hierbij om twee modellen uit de historie van het denken over het aspect ‘arbeid’ in de arbeidsorganisatie. Miles stelt dat in het eerste model het streven op de tevredenheid van de werknemer met zijn werkomgeving gericht was. Het tweede model draait om de gedachte medewerkers als ‘reservoirs of untapped resources’ te beschouwen en hen als belangrijkste hulpbron te betrekken in een meer rationeel plannings- en besluitvormingsproces. Tevredenheid is een gevolg van verhoogde betrokkenheid en geen doel meer.

Hiermee is nog niet (het ontstaan van) de term verklaard en de tegenwoordige belangstelling die voor HRM bestaat. Daarvoor worden enkele belangrijke momenten uit de geschiedenis nader bekeken.

Het 'Scientific Management' van Frederic Taylor was in dit kader een van de belangrijkste 'scholen' rond de jaren '20 van de vorige eeuw. Uitgangspunt van deze school was 'de arbeidende mens als een wezen dat voortdurend rationeel streeft naar optimalisering van de verhouding tussen inspanning en beloning'. Dit leidde bijvoorbeeld tot een steeds verdere gedetailleerde uitwerking van de verdeling van arbeid met als doel het vergroten van efficiency¹. In aanvulling hierop stelt Hatch dat de filosofie achter dit systeem was het toepassen van wetenschappelijke methoden met betrekking tot arbeid. Deze waren zowel gericht op het maximaliseren van de voordelen van de fabriek ten behoeve van de samenleving als het bereiken van een hoog niveau van samenwerking tussen management en arbeiders².

Hoewel het Taylorisme een duidelijke vernieuwing van de organisatie van de productie betekende, kende het ook grote tegenvallers. Dit resulteerde in het ontstaan van de Human Relations-school die vooral veel navolging na de Tweede Wereldoorlog in Europa kreeg. De invoering van onder andere werkoverleg en andere vormen van werknemersparticipatie is naar deze school ter herleiden.

In de Human Relations-school draaide het om de gedachte 'dat een arbeidsorganisatie een werkgemeenschap is, waarin de aanwezigheid van sociale harmonie en een positief werkklimaat min of meer vanzelf tot goede resultaten leidt'.

Deze gedachte vierde tot de eerste helft van de jaren '60 van de vorige eeuw in Nederland hoogtij, gedurende de periode van de geleide loonpolitiek. In de tweede helft van de jaren '60 en het grootste gedeelte van de jaren '70 maakte de democratiseringsbeweging daar een einde aan. Arbeidsorganisaties werden toen veel meer als bundelingen van belangengroeperingen beschouwd. Hierbij stond de mondigheid van de mens centraal.

Met de 'nieuwe zakelijkheid' die in 1980 aanbrak, werd een definitief einde aan het 'sociale denken' in het bedrijfsleven gemaakt. Er moest eenvoudigweg weer worden gewerkt.

Het leek hierbij even of de gedachten die sinds de Human Relations-school bekend stonden als feiten, waaronder motivatie door participatie, en die een plek in het denken over arbeidsorganisaties hadden gekregen, zouden worden vernietigd door deze 'nieuwe zakelijkheid'.

Het boek 'In Search of Excellence' van Peters en Waterman heeft dat waarschijnlijk voorkomen. De auteurs hebben de relevantie van de bedrijfscultuur en van de medewerkers als dragers hiervan als cruciale factoren in het succes van bepaalde ondernemingen opnieuw ontdekt. Met de komst van dit boek heeft het begrip HRM weer volop belangstelling gekregen.

De bevindingen van Peters en Waterman laten zien dat het onderdeel 'arbeid' niet maar een kostenpost is, 'maar dat de 'menselijke factor' en het benutten daarvan in een arbeidsorganisatie een strategische factor en een vitale voorwaarde is voor de overleving van het bedrijf gegeven de huidige complexe en instabiele marktverhoudingen'.

¹ Paauwe, J en Huijgen, J.H. (1992), p. 79v.

² Hatch, M.J. en Cunliffe, A.L. (2006), p. 32

Inmiddels zijn er vele definities van HRM in omloop. Toch bespeurt De Lusenet in het boek van Paauwe en Huijgen in al deze definities een zekere overeenkomst ten aanzien van een aantal vaste kenmerken van HRM. De belangrijkste:

1. Medewerkers worden niet meer als kostenpost gezien die moet worden beheerst of beheerd, maar als ‘assets’ of ‘human capital’ waarvan men een opbrengst mag verwachten.
2. Van de medewerker wordt een actieve opstelling gevraagd. Hij is geen passieve actor op wie bepaalde maatregelen worden losgelaten, maar draagt een eigen verantwoordelijkheid voor zijn persoonlijke ontwikkeling.
3. Het sociaal beleid wordt beschouwd als een pro-actief strategisch beleid, dat door het topmanagement wordt geïntegreerd in het totale ondernemingsbeleid³.

Evers en Verhoeven brengen de verschillen tussen klassiek sociaal beleid en HRM als volgt schematisch in kaart:

	Sociaal beleid	HRM
Visie op personeel	Kostenpost	Kritieke succesfactor
Positie personeelsmanagement	Geïsoleerd	Geïntegreerd met beleid organisatie
Personeelsontwikkeling	Gericht op ontplooiing	Gericht op maximaliseren van prestatie en ontginning potentieel
Lijn-stafrelatie	Gescheiden functioneren	Intensieve samenwerking

De auteurs stellen dat bij HRM in het bijzonder twee vragen centraal staan. Deze vragen vormen een fundamenteel verschil met het Scientific Management van Taylor waarin de vraag centraal staat wat de meest efficiënte manier is waarop medewerkers bepaalde eerder, ontworpen functies kunnen uitoefenen:

1. Hoe kan een organisatie maximaal het arbeidsvermogen van haar medewerkers benutten?
2. Welk beleid moet een organisatie ontwikkelen om in de toekomst maximaal gebruik te kunnen maken van het potentieel vermogen van haar medewerkers?

In het verlengde van deze laatste vraag wordt gesteld dat het niet voldoende is om na te gaan of de gestelde productiviteitsnormen worden gehaald. Ook moet worden beoordeeld of en hoe van het tot dan toe onbenutte potentieel van medewerkers gebruik kan worden gemaakt⁴.

Dat HRM een evolutie heeft doorgemaakt wordt door Paauwe en Huijgen uiteengezet vanuit het perspectief van functie en positionering.

³ Paauwe, J. en Huijgen, J.H. (1992), p. 80v.

⁴ Evers, G.H.M. en Verhoeven, C.J. (1999), p. 57

In de jaren '70 van de vorige eeuw was de personeelsfunctie in de meeste bedrijven nog volledig ondergeschikt aan de andere bedrijfsfuncties zoals verkoop, financiën en productie. Ze was feitelijk aan de stafafdeling personeelszaken gedelegeerd. Een relevante beleidsvraag in die tijd was: 'Op welke plaats en op welk niveau moet de personeelsfunctie in de organisatie worden opgehangen?' Het gehanteerde taalgebruik alleen al wijst op onderschikking en uitwisselbaarheid.

Pleidooien om de status van de personeelsfunctie op te vijzelen werden vooral gevoerd vanuit werknemers- en vakbondskringen in het belang van werknemers.

Maar in de jaren '80 van de vorige eeuw begon het besef steeds nadrukkelijker door te dringen van de grote betekenis om de verschillende onderdelen van personeelsbeleid directer te koppelen aan de primaire missie en opdracht van de onderneming. Factoren als toenemende concurrentiedruk, snelle technologische veranderingen en schaarste aan talent hebben aan de omslag bijgedragen.

Deze omslag was in feite gericht op de effectiviteit in de implementatie van de uitgezette strategische koers. Anders gezegd, hoe wordt ervoor gezorgd dat mensen die dingen doen zodat de ondernemingsstrategie ook daadwerkelijk wordt gerealiseerd.

Met de toenemende erkenning van human resources als strategische sleutelvariabele groeide de HRM functie uit van sluitpost tot kernfunctie⁵.

2.2 Definitiebepaling

In aansluiting op de geschetste context is de vraag aan de orde wat met het begrip 'strategische personeelsplanning' wordt bedoeld.

Evers en Verhoeven geven onder deze noemer de volgende definitie van personeelsplanning: 'het voorbereiden, vormgeven en implementeren van strategisch beleid rond de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel'. De auteurs benaderen het begrip vanuit de proceskant en stellen dat het van belang is aandacht te schenken aan de planningshorizon, de doelstellingen, de structuurkenmerken van het proces en de koppeling met het overige instrumentarium binnen het personeelsbeleid.

De planningshorizon maakt duidelijk hoever men wilt plannen. Van operationele planning is sprake als personeelsplanning gericht is op het in kaart brengen van de situatie op korte termijn, tot 1 jaar. Tactische planning is het geval bij een planperiode van 1 tot 5 jaar, de middellange termijn. Als de horizon nog verder weg ligt, de lange termijn, is er sprake van strategische planning. Vanwege de vaak lang doorwerkende effecten zijn veel toepassingen van personeelsplanning van tactische en/of strategische aard.

⁵ Paauwe, J. en Huijgen, J.H. (1992), p. 69v.

De doelstellingen van personeelsplanning kunnen als volgt worden onderscheiden:

- het verschaffen van inzicht in de relatie tussen personeelsbehoefte en personeelsbeschikbaarheid bij onveranderd beleid;
- het opmerken en in kaart brengen van problemen in de personeelsbezetting die voortkomen uit wijzigingen in het ondernemingsbeleid, evenals het bedenken van scenario's voor de oplossing van deze problemen;
- het creëren van een beleidskader om organisatiedoelstellingen te laten aansluiten op behoeften van de individuele werknemers (onder andere loopbaanmogelijkheden).

Personeelsplanning is geen eenmalige gebeurtenis maar een cyclisch proces. Dit vereist een continue analyse en bijsturing van de personeelsstromen over alle niveaus van de organisatie heen. Dat betekent dat het proces duidelijke structuurkenmerken heeft: de gevolgen van strategische beslissingen op organisatieniveau, tactische plannen op het bedrijfsonderdeelniveau en operationele keuzen op unitniveau moeten ook wat betreft het personele aspect in kaart worden gebracht en worden vertaald in een gericht en consistent personeelsbeleid⁶.

Naast de term 'strategische personeelsplanning' zijn in de literatuur meerdere begrippen te vinden met verschillende definities die elkaar min of meer overlappen. Zo brengen Paauwe en Van Breukelen, met een verwijzing naar Biemans, onder het begrip 'strategisch personeelsmanagement' de koppeling aan tussen de ondernemingsstrategie en personeelsmanagement. Pas als deze onderdelen onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn kan HRM effectief zijn⁷.

Kouwenhoven, Van Hooft en Hoeksema geven in relatie tot laatstgenoemd begrip aan dat er een nieuwe visie op personeelsmanagement in opkomst is. 'Deze visie stelt hoge eisen: personeelsmanagement moet een bijdrage leveren aan het succes van de organisatie, geïntegreerd zijn met andere beleidsterreinen, beheersbaar en evalueerbaar zijn. Daarbij wordt ook het lijnmanagement aangesproken op het leveren van een bijdrage'⁸.

Walton hanteert het begrip 'strategic human resource development' of 'Strategic HRD'.

Strategisch HRD houdt zich bezig met de invoering, het regisseren en de begeleiding van learning activities van medewerkers gedurende de tijd dat ze betrokken zijn bij de organisatie, dusdanig, dat ze beter kunnen bijdragen aan het realiseren van organisatiedoelen.

⁶ Evers, G.H.M. en Verhoeven, C.J. (1999), p. 55v.

⁷ Paauwe, J. en Breukelen van, J. (2007), p. 45

⁸ Kouwenhoven, C.P.M., Hooft van, P.L.R.M. en Hoeksema, L.H. (2005), p. 9

Walton beschrijft verder dat Strategic HRD tevens betrekking heeft op het ervoor zorgen dat individuen, niet alleen nu maar ook in de toekomst, beschikken over de vaardigheden en kennis om de producten en diensten aan te bieden die de klanten van de organisatie nodig hebben, en op het door hen verwachte kwaliteitsniveau⁹.

Een begrip dat veelvuldig in de literatuur wordt gebruikt is de term ‘strategisch human resource management’ (SHRM).

Armstrong & Long stellen onder meer kort en kernachtig dat SRHM verwijst naar de overall direction die de organisatie wil volgen in het bereiken van haar doelen met behulp van mensen.

Met een verwijzing naar Miller brengen de auteurs SHRM ook in verband met het concurrentievoordeel van een organisatie: SHRM omvat die beslissingen en acties met betrekking tot het managen van medewerkers op alle niveaus in het bedrijf en die gericht zijn op het creëren en ondersteunen van concurrentievoordeel¹⁰.

Kluijtmans rafelt het begrip SHRM uit elkaar. Hij geeft, met een verwijzing naar Boxall & Purcell, eerst een definitie van HRM dat alle activiteiten omvat die gericht zijn op het management van arbeidsrelaties in een organisatie. Vervolgens stelt hij, eveneens met een verwijzing naar Boxall & Purcell, dat de term ‘strategisch’ alleen als aanduiding geldt voor ‘die beslissingen die cruciaal zijn voor het voortbestaan en de levensvatbaarheid van een onderneming of instelling’.

Het draait dus om beslissingen die vergaande gevolgen voor de onderneming of instelling hebben. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de introductie van een nieuwe technologie of het aangaan van een samenwerkingsverband met een andere onderneming om de markt beter te kunnen bedienen. Dergelijke beslissingen kunnen niet alleen grote consequenties hebben voor de onderneming als geheel maar ook voor de arbeidsrelaties.

De vraag of er sprake is van SHRM is bovenal een vraag naar de mate waarin deze gevolgen aangaande arbeidsrelaties voorzien en meegewogen zijn in de uiteindelijke beslissing¹¹.

Boselie bouwt het begrip als het ware op. Hij begint met het geven van een pragmatische definitie van HRM: HRM draait om managementbeslissingen met betrekking tot het beleid en methoden die samen vorm geven aan de arbeidsrelatie en gericht zijn op het realiseren van individuele, organisatie- en maatschappelijke doelstellingen. Deze definitie onderkent de relevantie van verschillende stakeholders in relatie tot hun doelstellingen.

⁹ Walton, J. (1999), p. 119

¹⁰ Armstrong, M. en Long, P. (1994), p. 38

¹¹ Kluijtmans, F. (2008), p. 11v.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de verschillende mogelijke stakeholders van een onderneming, hun mogelijke interesses en het analyseniveau met betrekking tot vormgeving van de arbeidsrelatie.

Stakeholders	Illustratie van hun interesses	Niveau
Aandeelhouders	Hoge winsten, groei en toegenomen marktwaarde	Strategisch organisatieniveau
Medewerkers	Veiligheid, plezier, ontwikkeling en uitdagingen	Individueel medewerkerniveau
Managers	Productiviteit, kwaliteit, innovatie en status	Team- en afdelingsniveau
Topmanagement	Reputatie, aandeelhouderswaarde en lange termijnsucces	Strategisch organisatieniveau
Ondernemingsraden	Werkzekerheid en goede arbeidsomstandigheden	Strategisch organisatieniveau en individueel medewerkerniveau
Vakbonden	Werkgelegenheid, fairness en goede arbeidsomstandigheden	Strategisch organisatieniveau en individueel medewerkerniveau
Financiers	Rendement op het geïnvesteerd vermogen en financiële gezondheid van de onderneming	Strategisch organisatieniveau
Lokale overheid	Werkgelegenheid en milieuverontreiniging	Strategisch organisatieniveau
Nationale overheid	Arbeidswetgeving en maatschappelijke legitimiteit	Strategisch organisatieniveau
Andere belangengroepen	Milieuverontreiniging	Strategisch organisatieniveau
Leveranciers	Betrouwbaarheid	Strategisch organisatieniveau
Klanten	Kosten, kwaliteit en innovatie	Alle niveaus

SHRM bouwt op deze definitie voort en besteedt in aanvulling hierop extra aandacht aan de context van de organisatie. Dit wordt weerspiegeld in de speciale aandacht voor mogelijke afstemming van de bedrijfsstrategie met HRM, de afstemming van de institutionele context en HRM, de koppeling tussen bedrijfssystemen en HRM en de juiste afstemming of ‘fit’ tussen HR werkwijzen en -methoden¹².

2.3 Uitwerking definitie

In deze definitie komt een aantal thema’s of concepten voor die Boselie nader uitwerkt. De concepten ‘strategie’, ‘context’ en ‘afstemming’ of ‘fit’ zijn hierbij als leidraad gebruikt.

2.3.1 Concept ‘strategie’

Het concept ‘strategie’ wordt algemeen gedefinieerd als de intentie van een organisatie om bepaalde doelen te bereiken door geplande afstemming tussen de organisatie en haar context. De woorden

¹² Boselie, P. (2010), p. 5, 11

‘intentie’ en ‘gepland’ geven aan dat de organisatie een vorm van een strategisch plan heeft voor de huidige en toekomstige acties¹³.

Douma geeft een wat uitgebreidere definitie en omschrijft strategie als een lange termijnplan inzake de functie van de organisatie in de samenleving. In dit plan geeft de organisatie aan welke doelstellingen ze wil bereiken, met welke middelen en langs welke wegen ze die doelstellingen wil bereiken.

De functie die de organisatie in de samenleving vervult, wordt ook wel de missie van de organisatie genoemd¹⁴.

Een belangrijk thema in deze definitie van strategie is het ‘doel’ of de ‘doelstelling’ van een organisatie. Doelen kunnen in enge zin worden gedefinieerd, bijvoorbeeld het concreet nastreven van een toename van omzet, winst en marktwaarde. Anderzijds kunnen de doelen ook in brede zin worden geformuleerd. Hierbij kan worden gedacht aan organisatiedoelen (onder andere toename van kwaliteit en flexibiliteit) maatschappelijke doelen (bijvoorbeeld voldoen aan nationale wetgeving) en individuele medewerkerdoelen (onder andere carrière mogelijkheden).

Het aspect ‘afstemming’ in de definitie van strategie wijst op de afstemming tussen de organisatie en de context of omgeving.

Binnen SHRM ligt in dit kader de focus op de afstemming tussen de ondernemingsstrategie en de HR strategie van de organisatie.

Boselie noemt met een verwijzing naar Boxall en Purcell de algemene strategie van een organisatie de bedrijfsstrategie of de concurrentie strategie. De bedrijfsstrategie is samengesteld uit meerdere strategieën die de verschillende ‘functionele silo’s’ bestrijken: marketing, het primaire productieproces, financiën en human resources. Zij definiëren de bedrijfsstrategie als het systeem van de belangrijke keuzes van een onderneming, een min of meer vergelijkbare definitie als die Kluijtmans eerder van deze auteurs aanhaalt. De HR strategie is een van deze functionele silo’s¹⁵.

Met betrekking tot het begrip ‘silo’ beschrijft Hatch het bestaan van de ‘silo metafoor’. Zij brengt deze metafoor in verband met subculturen die binnen een organisatie bestaan en de invloed die zij kunnen hebben op de bedrijfscultuur van een onderneming. De silo metafoor wordt gebruikt om de onderscheidende normen, waarden, routines en vertogen aan te duiden die zich binnen de subculturen van een organisatie ontwikkelen, dusdanig dat hierdoor coördinatie en samenwerking wordt bemoeilijkt of zelfs onmogelijk wordt¹⁶.

Dit gegeven zou het belang kunnen onderstrepen van een optimale integratie tussen de organisatiestrategie, de HR strategie, en de strategieën van de voornoemde functionele silo’s.

¹³ Boselie, P. (2010), p. 19

¹⁴ Douma, S. (2007), p. 15, 17

¹⁵ Boselie P. (2010), p. 21

¹⁶ Hatch, M.J. en Cunliffe, A.L. (2006), p. 176

In het verlengde van het integratieaspect geeft Boselie aan dat de laatste twee decennia binnen SHRM een aanhoudende discussie gaande is over de relevantie en noodzaak van de afstemming tussen HRM en andere onderdelen van de organisatie. Zo speelt de vraag of een strategische afstemming tussen de bedrijfsstrategie en de HR strategie waarde toevoegt aan de organisatie. Gekoppeld hieraan is de vraag of HR werkwijzen en -methoden die succesvol in de ene context zijn, gekopieerd kunnen worden en even succesvol in de andere context kunnen zijn. Het theoretische debat dat verband houdt met het aspect 'afstemming' of 'fit' staat bekend door haar twee strijdende scholen: de 'best fit' school versus de 'best-practice' school. De eerstgenoemde school redeneert dat HRM meer effectief is als afstemming plaatsvindt met de interne en externe context. De laatstgenoemde school gaat ervan uit dat bepaalde HR werkwijzen en -methoden (best practices) universeel toepasbaar en succesvol zijn.

De zeven HR instrumenten van Pfeffer worden door Boselie aangehaald als representant van de 'best practice' school: selectieve werving en selectie, uitgebreide training, prestatie gerelateerde beloning, zelfsturende teams en samenwerking, informatiedeling en communicatie, reductie van statusverschillen en werkzekerheid.

Pfeffer claimt dat organisaties die deze HR instrumenten binnen HRM toepassen succesvol zullen zijn. De vraag rijst echter in hoeverre de context invloed heeft op het succes van toepassing van één of meerdere van deze HR instrumenten.

De 'best-fit' school houdt uitdrukkelijk rekening met de context van een organisatie, het belangrijkste concept uit de door Boselie genoemde definitie van SHRM. De school benadrukt de contextuele inbedding van HRM binnen ondernemingen¹⁷.

2.3.2 Concept 'context'

Context vertegenwoordigt een geheel van feiten en omstandigheden die de organisatie omgeven. Een onderscheid kan worden gemaakt in de interne en externe context van een bedrijf.

De interne context representeert factoren als de unieke historie van een organisatie (de grondlegger(s) en de tijdgeest in de periode van oprichting), het administratieve erfgoed (organisatiestructuren, productiesystemen en ingevoerde werkwijzen en methoden) en de organisatiecultuur.

De externe context geeft de mechanismen weer die aan de buitenkant van de organisatie bestaan en die haar beïnvloeden of zelfs in wisselwerking met haar staan.

De externe omgeving oefent druk uit op een onderneming en dwingt haar om haar strategie en besluitvorming hierop aan te passen.

Boselie benoemt met een verwijzing naar DiMaggio en Powell twee algemene mechanismen die de externe context van een organisatie bepalen; marktmechanismen en institutionele mechanismen.

Marktmechanismen omvatten de mate van concurrentie tussen organisaties in termen van producten, services, technologie en mensen.

¹⁷ Boselie, P. (2010), p. 21v.

Institutionele mechanismen vertegenwoordigen verscheidene invloeden die voortvloeien uit wetgeving, protocollen en procedures, routines, gewoonten, normen, waarden en sociaal-culturele issues¹⁸.

Kluijtmans verwijst in dit kader eveneens naar DiMaggio en Powell door onderscheid te maken in drie verschillende institutionele mechanismen:

1. *Coercive mechanisms*

Coercive (dwingende) mechanisms zijn het resultaat van wet- en regelgeving, maar ook de invloed van vakbonden en andere belangenpartijen, bijvoorbeeld een CAO, de Ziektewet en convenanten tussen werkgeversorganisaties en vakbonden, spelen hier een rol van betekenis.

2. *Normative mechanisms*

Normative mechanisms vloeien voort uit beroepsnormen en zijn vaak nauw met beroepsverenigingen verbonden. Te denken valt hierbij bijvoorbeeld aan beroepsnormen die verbonden zijn aan de advocatuur of medische beroepen.

3. *Mimetic mechanisms*

Mimetic (imiterende) mechanisms komen tot stand als gevolg van een hype of onzekerheid. Deze mechanismen houden bijvoorbeeld het blindelings kopiëren van de nieuwste trend op het gebied van HRM in omdat brancheleden dat ook doen¹⁹.

Een model dat door Paauwe is ontwikkeld, 'the contextually based human resource theory' (CBHRT), onderschrijft het belang van zowel de externe als de interne context.

Het model omvat twee externe krachtenvelden of dimensies die invloed op de organisatie kunnen uitoefenen: de product-markt-technologie-dimensie (PMT) en de sociale-culturele-juridische dimensie (SCL: Social-Cultural-Legal), vergelijkbaar met respectievelijk de marktmechanismen en institutionele mechanismen van DiMaggio en Powell.

De derde dimensie die in het model wordt onderscheiden is de bestuurlijk-organisatorische erfenis of dimensie, te vergelijken met de eerder beschreven (aspecten van de) interne context zoals Boselie deze onderscheidt.

De CBHRT van Paauwe is vooral gericht op de vraag welke krachtenvelden van invloed zijn op de vormgeving van HRM en -beleid binnen een organisatie. Met het model kan meer inzicht worden verkregen in de relatie tussen HRM en de prestatie van een organisatie. Specifiek gaat het om inzicht in de manier waarop HRM vorm krijgt in een organisatie en aan welke voorwaarden moet worden voldaan om duurzaam concurrentievoordeel te creëren²⁰.

¹⁸ Boselie, P. (2010), p. 22v.

¹⁹ Kluijtmans, F. (2008), p. 61

²⁰ Kluijtmans, F. (2008), p. 66, 68, 69

Product-markt-technologiedimensie

De PMT-dimensie vertegenwoordigt de ‘harde’ economische rationaliteit van de aan concurrentie onderhevige organisatie. Product-marktcombinaties, in combinatie met de stand van de technologie, leggen bij wijze van spreken eisen aan de organisatie op in termen van effectiviteit, efficiency, kwaliteit, flexibiliteit, innovatie en snelheid van handelen.

Sociale-culturele-juridische dimensie

De SCL-dimensie duidt op het institutionele kader waarbinnen een organisatie actief is. Politiek-maatschappelijk en culturele krachten beïnvloeden de manier waarop HRM vorm krijgt in de organisatie. Naast wet- en regelgeving, kan hierbij bijvoorbeeld gedacht worden aan de heersende normen en waarden ten aanzien van de invulling van een functie op individueel niveau (een ‘faire’ relatie tussen werkgever en werknemer) en op sociaalmaatschappelijk niveau (een ‘legitieme’ relatie tussen de onderneming en de maatschappij).

Bestuurlijk-organisatorische dimensie

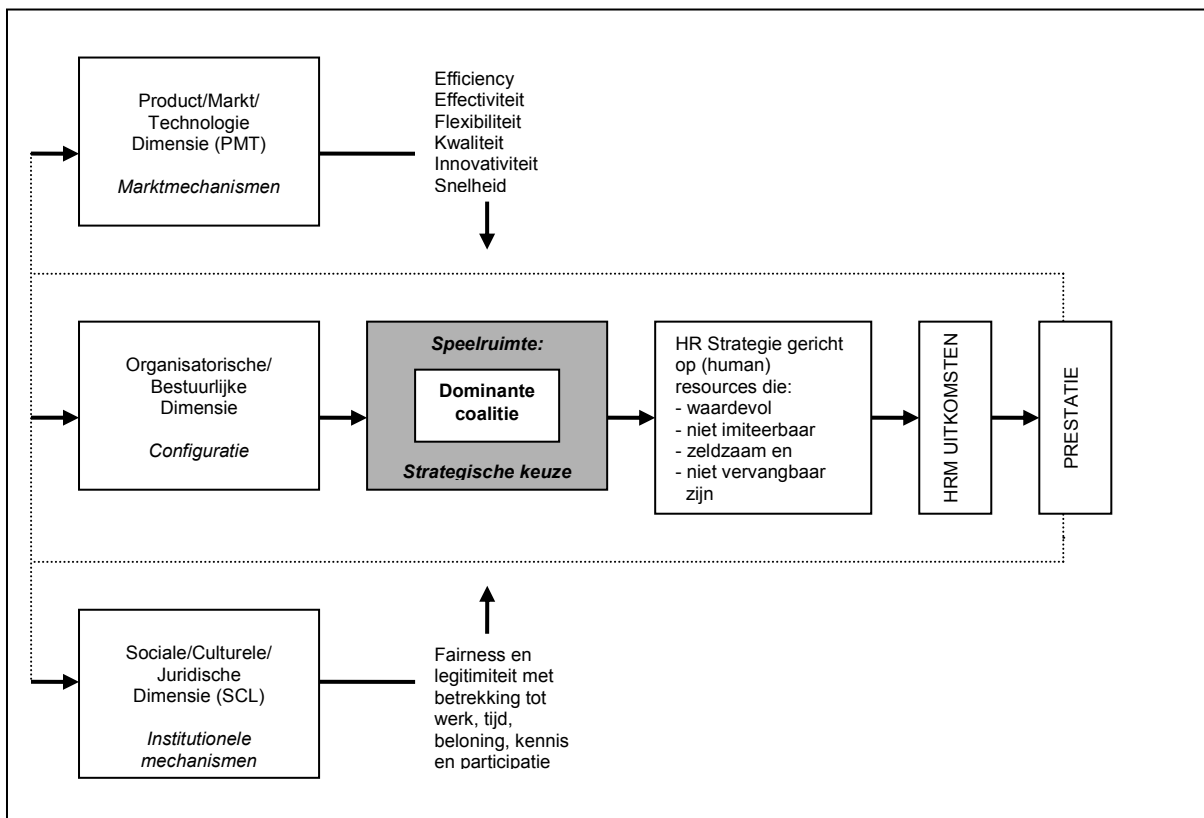
Voor de ontwikkeling van HRM is de organisatieconfiguratie die in het verleden is ontstaan van belang. De term ‘configuratie’ bestaat uit de unieke historische gebeurtenissen die een organisatie heeft meegemaakt. Hierbij zijn deze gebeurtenissen in de loop van de tijd verankerd in de cultuur, structuur en (technologische) systemen van de betrokken organisatie.

De rol, visie en drijfveer van de oprichter(s) hebben een organisatie gemaakt tot wat deze nu is. Ook belangrijke ontwikkelingen en daarmee samenhangende (strategische) keuzes uit het verleden spelen hier een rol van betekenis.

Deze drie dimensies oefenen invloed uit op de speelruimte van de dominante coalitie van een organisatie met betrekking tot het maken van strategische HR keuzes. Deze coalitie bestaat uit actoren die behoren tot de relevante stakeholders van een onderneming. Afhankelijk van de specifieke situatie waarin de onderneming zich bevindt, zal de dominante coalitie veelal bestaan uit de directie, de HRM manager en de ondernemingsraad. Het is de uitdaging voor de dominante coalitie om HR strategieën te ontwikkelen die op de hierboven beschreven drie dimensies zijn afgestemd. Hiermee kan een organisatie bedrijfsspecifieke benaderingen creëren, waarmee zij zich duurzaam van concurrenten kan onderscheiden. De uiteindelijke keuzes voor HR strategieën moeten leiden tot logische en samenhangende systemen of bundels van HRM activiteiten (werving en selectie, training, beoordeling et cetera). Deze systemen of bundels zijn gericht op het zoveel mogelijk realiseren van gewenste HRM uitkomsten, zoals laag ziekteverzuim en personeelsverloop, hoge motivatie en betrokkenheid van medewerkers. Deze leiden op hun beurt weer tot gewenste organisatieprestaties, waaronder hoge klanttevredenheid en groei van omzet, winst en marktaandeel²¹.

²¹ Kluijtmans, F. (2008), p. 67v.

Het succes van een gekozen HR strategie en bijbehorende systemen of bundels is afhankelijk van de vraag hoe goed de dominante coalitie erin slaagt om de afstemming te vinden met de twee externe krachtenvelden en het interne krachtenveld van een organisatie. Een belangrijke randvoorwaarde hierbij is dat de deelnemers van de dominante coalitie een zekere mate van overeenstemming hebben met betrekking tot de te maken keuzes. Met andere woorden, het is van belang dat er in een bepaalde mate sprake is van een gedeelde ideologie en visie, waarin elkaars positie op z'n minst wordt gerespecteerd. Scores in termen van HRM uitkomsten en organisatieprestaties wijzen uit of een gekozen HR strategie succesvol is geweest of niet²².



The contextually based human resource theory van Paauwe²³

Boselie geeft aan dat in de jaren '80 van de vorige eeuw binnen de HR discipline door sommige academici de impact van context op HRM werd benadrukt, terwijl anderen dat niet of minder deden. De vroege 'best-fit' modellen die hierbij ontstonden waren gebaseerd op de strategische contingentiebenaderingen uit de jaren '60 en '70 van de vorige eeuw. Deze benaderingen leggen de nadruk op de invloed van interne contingenties (waaronder bedrijfsomvang, de bedrijfshistorie en de kapitaalintensiteit) en externe contingenties (waaronder de mate van invloed van vakbond en wetgeving) op de vorming en structurering van organisaties²⁴.

²² Kluijtmans, F. (2008), p. 71

²³ Boselie P. (2010), p. 38

²⁴ Boselie P. (2010), p. 25

In het verlengde hiervan beschrijft Hatch dat de ‘contingency theory’ in de jaren ’60 van de vorige eeuw ontstond toen empirische studies de klassieke management overtuiging bestreden die zich richtte op het vinden van de beste manier van organiseren. Het uitgangspunt van de contingentietheorie is dat de meest geschikte wijze van het vormgeven en managen van een organisatie afhangt van de kenmerken van de situatie waarin de organisatie zich bevindt. Het organisatieontwerp is afhankelijk (contingent) van veel factoren, zoals de omgeving, doelen, technologie en mensen. Effectieve organisaties zijn die waarin deze verschillende elementen zijn afgestemd²⁵.

Kluijtmans stelt dat de strategische contingentiebenaderingen inspiratiebron zijn geweest voor twee klassieke HRM modellen uit de jaren ’80 van de vorige eeuw: de Harvard benadering van Beer e.a. en de Michigan benadering van Fombrun e.a.

Het Harvard model van Beer e.a. neemt als vertrekpunt de omgevingsfactoren, waaronder de arbeidsmarkt, wetgeving en het personeelsbestand. Het model neemt niet alleen de markt en strategie in beschouwing, maar richt zich ook doelbewust op de belangen van de verschillende stakeholders in de interne en externe omgeving.

Tot de HRM uitkomsten worden, naast de prestaties in strikt economische zin, ook het welzijn van het individu en gevolgen voor de maatschappij meegerekend.

In het Michigan model van Fombrun e.a. vindt de afstemming tussen strategie, cultuur en HRM plaats in een economisch, politiek en cultureel krachtenveld. Ten aanzien van het model, de zogeheten Human Resource Cycle, wordt gesteld dat de prestatie van de organisatie afhankelijk is van selectie, beoordeling, beloning en ontwikkeling. De veronderstelling dat deze individuele HR praktijken op elkaar afgestemd moeten worden afgestemd, maken dit model bijzonder²⁶.

Boselie geeft aan dat de strategische contingentiebenaderingen ook hebben geresulteerd in het bekende ‘best-fit’ model van Schuler en Jackson in de jaren ’80 van de vorige eeuw. Deze auteurs koppelen de drie concurrentiestrategieën van Porter aan HR activiteiten²⁷.

Mintzberg, Ahlstrand en Lampel (2009) beschrijven deze strategieën als volgt:

1. Kostenleiderschap

Het bedrijf streeft met deze strategie ernaar om de goedkoopste producent in de sector te worden. Dit wordt onder andere gerealiseerd door investeringen in grootschalige productiefaciliteiten en het benutten van schaalvoordelen.

²⁵ Hatch, M.J. en Cunliffe, A.L. (2006), p. 41

²⁶ Kluijtmans, F. (2008), p. 53v.

²⁷ Boselie, P. (2010), p. 25

2. *Differentiatie*

Bij deze strategie gaat het om de ontwikkeling van unieke producten of diensten, de merk- of klantloyaliteit in aanmerking genomen. Een bedrijf kan ondermeer betere prestaties of productkenmerken leveren, zaken die een hogere prijs rechtvaardigen.

3. *Focus*

Deze strategie is op het benaderen van een beperkt aantal marktsegmenten gericht. Hierbij kan de strategie zijn gebaseerd op differentiatie of op kostenleiderschap. Bij het eerstgenoemde wordt het aanbod gedifferentieerd in de doelmarkt, bij het tweede aspect biedt het bedrijf de producten zo goedkoop mogelijk aan in de doelmarkt²⁸.

Boselie licht toe dat volgens Schuler en Jackson strategieën die zijn gebaseerd op kostenleiderschap naar HRM kunnen worden vertaald en zich laten kenmerken door beperkte en eenvoudige taken, beperkte vaardigheden die voor het werk nodig zijn, smalle loopbanen, het trainen van enkele medewerkers, evaluatie op basis van korte termijn criteria en individuele incentives.

Strategieën die zijn gebaseerd op differentiatie en naar HRM worden vertaald, staan hier tegengesteld op. Deze laten kenmerken zien als veel en complexe taken (weinig of geen arbeidsverdeling), veel vaardigheden die voor het werk vereist zijn, brede carrièrepaden, training van alle medewerkers, evaluatie op basis van lange termijn criteria en groeps incentives²⁹.

2.3.3 *Concept 'fit'*

Boselie vervolgt dat de twee meest voorkomende vormen van fit in deze HR benaderingen 'strategisch' of 'verticaal' en 'intern' of 'horizontaal' zijn.

Strategische of verticale fit

Strategische of verticale fit verwijst naar dat deel van de 'best fit' school, dat uitgaat van een noodzakelijke afstemming tussen de algemene bedrijfsstrategie en de HR strategie.

Strategische fit is onder meer door Golden en Ramanujam in een model vertaald waarin onderscheid wordt gemaakt tussen vier koppelingen:

1. *Administratieve koppeling*

Een administratieve koppeling tussen strategie en HRM vertegenwoordigt het laagste niveau van integratie. Organisaties waarbinnen dit niveau zich voordoet kennen nauwelijks of geen koppeling tussen de bedrijfsstrategie en de HR strategie. Als er sprake is van een HRM afdeling, dan houdt deze zich voornamelijk bezig met administratief werk, zoals de salarisadministratie.

²⁸ Mintzberg, H., Lampel, J. en Ahlstrand, B. (2009), p. 109v.

²⁹ Boselie P. (2010), p. 25

2. Eenrichtingsverkeer

Deze koppeling kan gevonden worden in organisaties waarbij de HR strategie is afgeleid van de algemene bedrijfsstrategie. Idealiter is de HR strategie beïnvloed door de algemene bedrijfsstrategie, maar de relatie wordt getypeerd als éénrichtingsverkeer.

3. Tweerichtingsverkeer

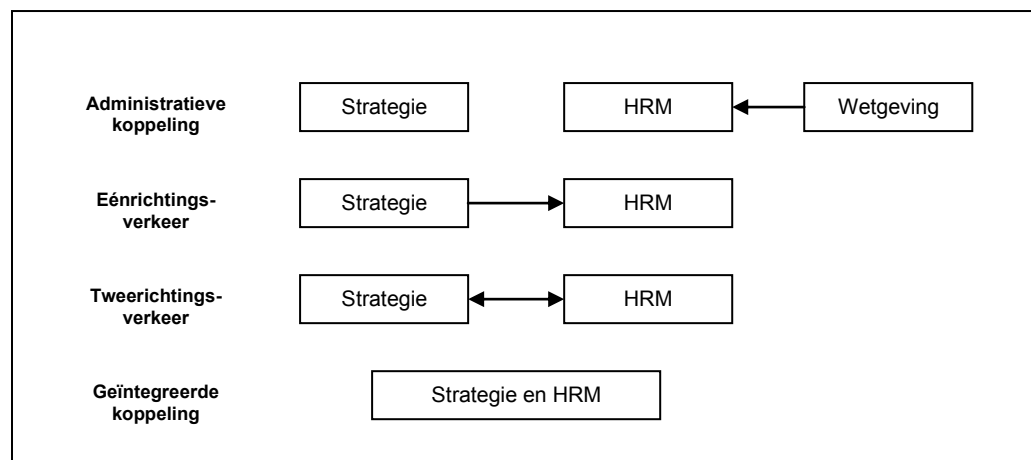
Deze koppeling vertegenwoordigt een niveau waarbij HR experts bepaalde externe of interne ontwikkelingen waarnemen die op de tafel van de directie terecht komen.

HR onderwerpen die in dit kader spelen, bijvoorbeeld het constateren van toekomstige arbeidstekorten van kenniswerkers, worden onderdeel van de algemene bedrijfsstrategie door focus aan te brengen op behoud en werving van medewerkers.

Andersom dwingt de nieuwe bedrijfsstrategie de HR strategie tot het uitvoeren van HR interventies die de organisatie ondersteunen om haar doelen te bereiken.

4. Geïntegreerde koppeling

Dit niveau vertegenwoordigt een volledige afstemming tussen HRM en strategie. Onderdeel van een geïntegreerde koppeling is de positie van de HR directeur die een plaats heeft aan de directietafel. Volgens Boselie kennen slechts enkele organisaties deze koppeling waarbij personeelsmanagement binnen een onderneming als cruciaal wordt gezien, zowel op strategisch, tactisch als op operationeel niveau.



Vier koppelingen³⁰

³⁰ Boselie, P. (2010), p. 26

Interne of horizontale fit

De interne of horizontale fit staat volgens Boselie voor de relatie tussen individuele HR praktijken die als even cruciaal wordt gezien voor het behalen van succes als de strategische of verticale fit.

Onder het label 'HR system approaches', bestaat een stroming binnen HRM die voortbouwt op het idee van interne fit. Een HR systeem wordt gedefinieerd als een coherent en consistent geheel van HR praktijken. Met elkaar gecombineerd resulteren deze in hogere bedrijfsprestaties dan de som van de resultaten wanneer iedere HR praktijk afzonderlijk wordt toegepast.

Het onderliggende idee van de systeembenadering is dat de integratie van HR praktijken, zoals werving en selectie, training en beoordeling, de HR strategie en filosofie van een onderneming versterkt. Boselie geeft hierbij wel aan dat het empirisch bewijs in dit geval erg dun is, maar dat de grondgedachte vrij plausibel is.

Naast de strategische of verticale fit en de interne of horizontale fit schetst Boselie, met een verwijzing naar Wood, de relevantie van nog twee andere vormen van fit in SHRM: de 'organizational' en 'environmental' fit.

Organizational fit

De organizational fit heeft betrekking op de noodzakelijke afstemming tussen de HR strategie, het -beleid en de -uitvoering aan de ene kant en de andere organisatorische systemen aan de andere kant. Deze systemen omvatten de productie, communicatie en informatie, technologie, marketing, financiën en wetgeving.

De organisatorische systemen (bijvoorbeeld een assemblage lijn in een massaproductieproces van elektronische apparaten) kunnen een grote impact hebben op de wijze waarop het werk wordt vormgegeven binnen een organisatie. Is er sprake van teamwork of niet? Wat is de mate van autonomie in een functie? Wat zijn de mogelijkheden van job rotation? Et cetera.

Afstemming tussen HR praktijken en andere organisatorische systemen is de essentie van organizational fit.

Environmental fit

De environmental fit is gericht op de relatie tussen de HR strategie en de institutionele omgeving waarbinnen een onderneming opereert. Voor een beter begrip van het concept van environmental fit doet Boselie een beroep op de neo-institutionele benadering van DiMaggio en Powell die hierbij de eerder genoemde marktmechanismen en institutionele mechanismen onderscheiden³¹.

Klijtmans legt in dit kader uit dat de neo-institutionele benadering zich richt op de vraag waarom organisaties steeds meer op elkaar gaan lijken, een proces van homogenisering dat isomorfisme

³¹ Boselie P. (2010), p. 26v.

wordt genoemd. De genoemde marktmechanismen en institutionele mechanismen leiden tot dat isomorfisme:

1. *Marktmechanismen:*

Deze mechanismen zorgen ervoor dat organisaties elkaars best practices kopiëren en daarom steeds meer op elkaar gaan lijken.

2. *Institutionele mechanismen:*

Deze mechanismen leiden ertoe dat organisaties steeds meer hetzelfde worden op basis van tradities, gewoontes en regelgeving.

De marktmechanismen bouwen feitelijk voort op de micro-economische benadering dat concurrentie tussen organisaties leidt tot een evenwicht in de markt.

De neo-institutionele benadering richt zich met name op de instituties, waarbij de coercive, normative en mimetic mechanismen van DiMaggio en Powell worden onderscheiden³². Deze kunnen op verschillende manieren de HR strategie beïnvloeden. Bij de bepaling van de HR strategie is het daarom van belang om, voor een goede afstemming, rekening te houden met deze drie factoren.

HR strategie scan

Om de mate van fit tussen HRM en de context te bepalen, presenteert Boselie de HR strategie scan. Het idee hierachter is dat een betere fit leidt tot betere organisatieresultaten. Dit context model bevat zes componenten en kan worden toegepast om de context van een organisatie te analyseren. Het is ondermeer gebaseerd op diverse modellen, waaronder de eerder genoemde modellen van Beer e.a. en Paauwe. Het model benadrukt het belang van de context van de organisatie voor het bepalen van de HR strategie van een organisatie. De vier eerder geformuleerde vormen van fit (strategic, internal, organizational en environmental) worden bij de uitwerking van het model betrokken.

De HR strategie scan is gebaseerd op een externe en interne contextuele analyse. De zes componenten van het model kunnen als volgt worden samengevat:

1. *De externe algemene marktcontext*

Deze context omvat de macro-economische situatie en de arbeidsmarktomstandigheden in het land of de regio waarin de organisatie opereert.

2. *De externe populatie binnen de marktcontext*

Deze context omvat de concurrentie (bijvoorbeeld het aantal concurrenten), de volwassenheid van de markt en de nieuwe technologische ontwikkelingen

³² Kluijtmans, F. (2008), p. 61

3. *De externe algemene institutionele context*

Deze context omvat nationale wetgeving, EU wetgeving in het geval de onderneming opereert binnen de EU en maatschappelijke normen en waarden (bijvoorbeeld de algemene opvatting over parttime werk en work-life balance kwesties)

4. *De externe populatie binnen de institutionele context*

Deze context omvat het karakter van de CAO's (bijvoorbeeld bedrijfstak CAO's of bedrijfs CAO's), de invloed van sociale partners (onder andere vakbonden), de invloed van andere relevante sectorspecifieke stakeholders en sectorspecifieke regels en voorschriften, bijvoorbeeld in de relatie tot gezondheid en veiligheidsvoorschriften.

5. *De interne organisatiecontext (configuratie)*

Deze context, vergelijkbaar met de interne dimensie van Paauwe, omvat de historie van de organisatie, de organisatiecultuur, de technologie en de systemen die worden gebruikt, de eigendomsstructuur en het personeelsbestand.

6. *De HR strategie*

De HR strategie houdt verband met het managen van werknemers door middel van de volgende vijf HR praktijken:

1. Werving en selectie
2. Beoordeling en performance management
3. Beloning
4. Training en ontwikkeling
5. Medezeggenschap³³

De HR strategie bestrijkt een van de functionele silo's binnen een onderneming die verbonden is met de algemene bedrijfsstrategie van een organisatie. Er kunnen verschillende vormen van relatie bestaan tussen de bedrijfsstrategie en de HR strategie, zoals het model van Golden en Ramanujam heeft laten zien.

De HR strategie scan begint met het vaststellen van de algemene bedrijfsstrategie. Wat zijn de benadering en de plannen van een onderneming ten aanzien van efficiency en kostenreductie, kwaliteit (producten en service), groei (bijvoorbeeld omzet, winst en marktaandeel), innovatie, flexibiliteit en maatschappelijk verantwoord ondernemen?

Vervolgens richt de HR strategie scan zich op het bepalen van de HR strategie door toepassing van de vijf genoemde HR praktijken. Met andere woorden, hoe worden werknemers aangetrokken en geselecteerd, hoe worden zij ontwikkeld, hoe worden zij gevolgd en geëvalueerd, hoe worden ze betaald en op welke manier worden ze betrokken in besluitvorming?

³³ Boselie P. (2010), p. 30v.

Na een beschrijving van zowel de algemene bedrijfsstrategie als de HR strategie, is het de uitdaging om de koppeling tussen deze twee te bepalen door gebruikmaking van het model van Golden en Ramanujam waarin de vier type koppelingen worden onderscheiden: de administratieve koppeling, éénrichtingsverkeer, tweerichtingsverkeer en de geïntegreerde koppeling. De administratieve koppeling beslaat het laagste niveau van een mogelijke relatie tussen de algemene bedrijfsstrategie en de HR strategie. De geïntegreerde koppeling staat voor de meest geavanceerde relatie die waarschijnlijk binnen een beperkt aantal ondernemingen voorkomt.

Nu alle zes bouwstenen van het context-model zijn beschreven, resteert een beschrijving te geven van het verband tussen deze componenten door toepassing van het concept 'fit' of 'afstemming'.

Vier componenten zijn externe factoren die betrekking hebben op de externe context: de externe algemene marktcontext, de externe populatie binnen de marktcontext, de externe algemene institutionele context en de externe populatie binnen de institutionele context.

Twee componenten zijn interne factoren en betreffen de interne context van een organisatie: de configuratie van een onderneming en de HR strategie samen met de bedrijfsstrategie.

Het model gaat uit van de volgende onderliggende veronderstellingen:

- De vier externe componenten en de configuratie beïnvloeden de HR strategie (al of niet via de algemene bedrijfsstrategie).
- De externe algemene marktcontext beïnvloedt zowel de externe populatie binnen de marktcontext als de HR strategie.
- De externe algemene institutionele context beïnvloedt zowel de externe populatie binnen de institutionele context als de HR strategie.

De fit tussen de configuratie en de HR strategie is de *organizational fit*. De HR strategie scan is gericht op het bepalen van de afstemming of fit tussen de HR strategie en de configuratie.

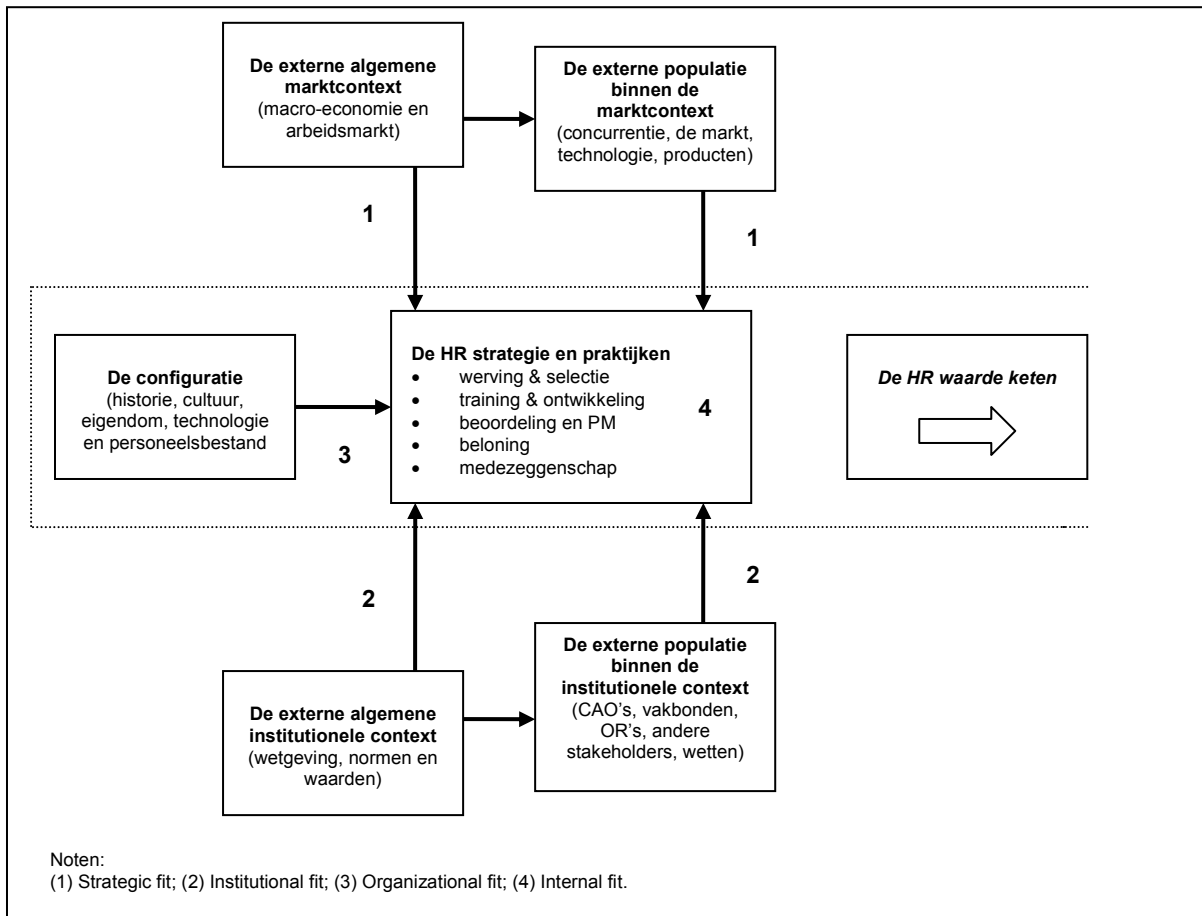
De afstemming tussen de vijf HR praktijken in het model is de *internal fit*. Deze fit beschrijft de mate waarin de vijf praktijken op elkaar zijn afgestemd. Bijvoorbeeld, hoe ziet de afstemming eruit tussen de selectie van medewerkers (die een signaal afgeeft over bepaalde bedrijfsverwachtingen), de ontwikkeling en de beloning, gerelateerd aan prestaties van medewerkers.

De relatie tussen de externe marktcomponenten en de HR strategie wordt benoemd als de *strategic fit*.

Ten slotte wordt de relatie tussen de externe institutionele componenten en de HR strategie betiteld als de *environmental fit*³⁴.

³⁴ Boselie, P. (2010), p. 36v.

Het onderstaande model, dat onder andere is gebaseerd op de CBHRT van Paauwe, geeft de HR strategie scan overzichtelijk weer.



De strategie scan: het zes-componenten model³⁵

³⁵ Boselie, P. (2010), p. 39

2.4 Twee andere benaderingen

Kluijtmans stelt dat drie theorieën de afgelopen 10 tot 15 jaren het hart van HRM hebben gevormd. De contingentiebenadering, waarbij de nadruk wordt gelegd op de context waarin een organisatie opereert, is uitgebreid in de vorige paragraaf behandeld. Veel onderzoek gaat uit van deze benadering. De invalshoek hierbij is dat HRM slechts effectief kan zijn als het HR-beleid en de -activiteiten zijn afgestemd op de interne en externe omgeving.

De andere stromingen betreffen de resource based view en een stroming gericht op specifieke HR systemen, de zgn. High performance worksystems³⁶.

Om recht te doen aan de laatstgenoemde twee benaderingen en voor een breder kader en begrip, zullen deze nog beknopt worden toegelicht, als sluitstuk op de uitwerking van het begrip SHRM.

2.4.1 Resource based view

De resource based view (RBV) kan beschouwd worden als een concurrentie benadering. De stroming gaat er namelijk vanuit dat organisaties zich van andere organisaties onderscheiden door de inzet van unieke interne hulpbronnen (resources). Voorbeelden hiervan kunnen zijn een uniek machinepark, innovatief vermogen of een unieke geografische ligging. De RBV gaat uit van de veronderstelling dat als deze bronnen voldoen aan een viertal criteria, namelijk dat de bron schaars, moeilijk imiteerbaar, moeilijk inwisselbaar en waardevol is, dan kan een organisatie daarmee op lange termijn een concurrentievoordeel behalen.

Juist medewerkers zijn potentiële bronnen voor succes als zij de kennis, competenties en vaardigheden bezitten die andere organisaties niet hebben of niet kunnen imiteren. De toepassing van de RBV op HRM richt zich in de regel op het effectief managen en ontwikkelen van medewerkers om het beter te doen dan de concurrent³⁷.

Een kanttekening is hier echter op zijn plaats; Schuler en Jackson stellen dat RBV gebaseerd empirisch onderzoek zijn beperkingen kent. Met een verwijzing naar Barney beschrijven zij dat bij het meeste onderzoek naar de toepassing van RBV niet voldaan is aan het toetsen van de fundamentele concepten. In aanvulling daarop zien zij het als een grote stap voorwaarts voor de SHRM literatuur als verder wordt gegaan dan slechts de toepassing van RBV logica op HR issues, naar onderzoek dat direct de kernconcepten van RBV toetst.

Wel suggereert RBV dat strategische hulpbronnen complexer zijn dan (geaggregeerde) acties van individuele medewerkers waarbij onderzoekers te vaak beweren dat organisatieprestaties vervolgens uitsluitend daarvan afgeleid kunnen worden. Bedrijven bijvoorbeeld die goed zijn in productontwikkeling en -innovatie, hebben niet eenvoudigweg de meest creatieve mensen in huis die continu nieuwe ideeën generen. Capaciteiten met betrekking tot productontwikkeling zijn ingebed in

³⁶ Kluijtmans, F. (2008), p. 87, 88, 89, 90

³⁷ Kluijtmans, F. (2008), p. 59, 88

de organisatiesystemen en -processen. Mensen bedienen deze systemen, maar ze zijn niet afhankelijk van hen. Kortom, kerncompetenties zijn op kennis gebaseerd, maar ze zijn niet alleen menselijk³⁸.

2.4.2 High performance worksystems

Boselie omschrijft High performance worksystems (HPWS) als een consistent en coherent systeem van HR methoden en –werkwijzen die de high performance cultuur van een organisatie vergroten teneinde organisatiedoelstellingen te realiseren. De benadering is gebaseerd op het idee dat individuele werkwijzen en methoden een positief effect kunnen hebben op de performance, maar dat integratie van deze praktijken tot nog meer succes zullen leiden. Eerder is al binnen deze context beschreven dat het empirisch bewijs in dit geval erg mager is, maar dat de grondgedachte vrij aannemelijk zou zijn. Genoemde integratie heeft betrekking op de interne of horizontale fit die in paragraaf 2.3 is behandeld. Boselie stelt, met een verwijzing naar Kepes en Delery, dat een van de belangrijkste kenmerken van SHRM is de stelling dat HRM systemen de bron van concurrentievoordeel zijn en niet de individuele praktijken³⁹.

Volgens Kluijtmans lopen in de verschillende onderzoeken de interpretaties van HPWS uiteen, maar ze kunnen wel onder de zgn. ‘AMO-theorie’ worden samengevoegd. Hierbij staat AMO voor ‘Abilities’, ‘Motivation’ en ‘Opportunity to Participate’.

Dit AMO model, dat feitelijk een praktijktheorie is, gaat van de veronderstelling uit dat het belang van de organisatie het beste gediend wordt door een HR systeem dat zorgt voor:

1. De noodzakelijke kennis, vaardigheden en competenties van medewerkers (Abilities);
2. De juiste prikkels voor medewerkers om hun werk goed uit te voeren (Motivation);
3. Inspraak, verantwoordelijkheid, autonomie en vrijheid voor medewerkers om hun dagelijkse werkzaamheden uit te voeren (Opportunity), wat ook eisen stelt aan functie- en taakontwerp⁴⁰.

³⁸ Schuler, R.S. en Jackson, S.E. (2007), p. 83, 84, 85

³⁹ Boselie, P. (2010), p. 126, 133

⁴⁰ Kluijtmans, F. (2008), p. 89

2.5 Kanttekening

Bij de hiervoor beschreven literatuur en het onderzoek dat daartoe is uitgevoerd kan een kanttekening worden geplaatst.

Kluijtmans stelt namelijk de vraag wat vijftien jaar empirisch onderzoek oplevert. Leidt HRM daadwerkelijk tot verbetering van de prestaties? Er zou ondertussen voldoende empirisch bewijs zijn om te veronderstellen dat HRM een belangrijke bijdrage aan de prestaties van de organisaties kan leveren. Kluijtmans somt vervolgens een aantal onderzoeken van de afgelopen jaren op waarbij een positieve samenhang gevonden kan worden tussen de inzet van HR praktijken en verbetering van organisatieprestaties. Zo zouden zaken als selectieve werving en selectie onder andere leiden tot een lager personeelsverloop en een hogere productiviteit. Dit zou ook het geval zijn als medewerkers worden betrokken bij de besluitvorming. Een ander voorbeeld is dat training en opleiding van medewerkers zou uitmonden in groei in verkopen, stijging van het marktaandeel en winstgroei.

Twee onderzoekers gaan in hun bewijsvoering nog een stap verder en stellen dat de marktwaarde per medewerker positief samenhangt met een bepaalde intensiteit van HRM in een organisatie. Anders gezegd, de suggestie wordt gedaan dat een toename van intensiteit van HRM beleid en -activiteiten kan leiden tot een hogere financiële meerwaarde per markt- of meerwaarde per medewerker.

Echter, het is een van deze onderzoekers zelf die onderkent dat in veel gevallen van een omgekeerd oorzakelijk verband sprake is. Dit duidt in feite op het verschijnsel dat organisaties die goed presteren een grotere bereidheid tonen om te investeren in HRM dan organisaties die slecht presteren. Een teruggang van de markt waarin een organisatie verkeert of van de economie van een land kunnen leiden tot geringere investeringen in HRM of zelfs tot het stopzetten daarvan. Andersom geredeneerd hebben organisaties de neiging om extra in HRM te investeren als het hen goed gaat.

Kluijtmans concludeert uiteindelijk dat er voldoende en gegronde redenen zijn om aan te nemen dat HRM een bijdrage aan prestatieverbetering van organisaties levert. Maar het is minder duidelijk hoe de relaties precies lopen en de interpretatie van de bevindingen is niet eenvoudig omdat het succes afhangt van de specifieke in- en externe context van de organisatie⁴¹.

⁴¹ Kluijtmans, F. (2008), p. 82v.

2.6 Conclusies

In het onderstaande worden de belangrijkste conclusies toegelicht aan de hand van thema's die uit de literatuur zijn gedestilleerd. Onder deze thema's bevinden zich de drie uitgewerkte concepten uit de definitiebepaling van Boselie die op de contingentiebenadering is gebaseerd. De invalshoek bij deze benadering is dat HRM slechts effectief kan zijn als het HR-beleid en de -activiteiten zijn afgestemd op de interne en externe omgeving. Veel onderzoek gaat uit van deze benadering. Twee andere stromingen betreffen de resource based view en een stroming gericht op specifieke HR systemen, de High performance worksystems. De drie genoemde stromingen vormen samen de laatste jaren de kern van HRM.

Thema: Medewerkers

De afgelopen decennia is de visie op arbeid sterk veranderd. Hieraan ligt een historische ontwikkeling ten grondslag die zich heeft ingezet ten tijde van het 'Scientific Management' van Frederic Taylor, rond de jaren '20 uit de vorige eeuw.

Een van de belangrijkste veranderingen in de visie is dat medewerkers niet meer als een kostenpost worden gezien maar als kritieke succesfactor, als 'assets', waarvan men opbrengsten mag verwachten. Een ander aspect in deze visie is dat een medewerker geen passieve actor is op wie maatregelen worden losgelaten, maar een eigen verantwoordelijkheid draagt voor zijn persoonlijke ontwikkeling. Ook wordt de menselijke factor en het benutten daarvan als een strategische factor en een vitale voorwaarde gezien voor de overleving van het bedrijf binnen de huidige dynamische marktcontext.

Thema: Positie HR

Gelijktijdig met de veranderende visie op arbeid heeft HRM de afgelopen decennia ook een ontwikkeling doorgemaakt. In de jaren '70 van de vorige eeuw was de personeelsfunctie in veel organisaties nog ondergeschikt aan andere bedrijfsonderdelen. Maar in de jaren '80 van de vorige eeuw begon het besef en belang steeds nadrukkelijker door te dringen om de diverse onderdelen van personeelsbeleid directer te koppelen aan de ambitie van de onderneming. Factoren als toenemende concurrentiedruk en snelle technologische veranderingen hebben aan de omslag bijgedragen. Deze kentering was in feite gericht op het ervoor zorgen dat mensen die dingen doen zodat de ondernemingsstrategie ook werkelijk wordt gerealiseerd. Met de toenemende erkenning van human resources als strategische sleutelvariabele groeide de HR functie uit tot een kernfunctie.

Thema: Begrippen en begripsvorming

Voor strategische personeelsplanning zijn in de literatuur meerdere begrippen te vinden met verschillende definities die elkaar min of meer overlappen. Een begrip dat veelvuldig voorkomt is 'strategische human resource management' (SHRM). De rode lijn die in deze definitiebepalingen is terug te vinden is de koppeling van personeelsmanagement en HR (-beleid en -strategie) aan de

doelstellingen en strategie van de organisatie en de afstemming van HR met andere beleidsterreinen binnen de organisatie. Wellicht is de meeste praktische definitie van Evers en Verhoeven die de koppeling maken tussen strategisch beleid en de -in, -door en uitstroom van medewerkers. De op de contingentiebenadering gebaseerde definitie van Boselie benadrukt de invloed van de (in- en externe) context op het managen van arbeidsrelaties. In een enkel geval wordt de inzet van SHRM in verband gebracht met het creëren en ondersteunen van concurrentievoordeel.

Thema: Onderscheidend vermogen of concurrentievoordeel

Regelmatig wordt in de literatuur de relatie gelegd tussen SHRM en het concurrentievoordeel of het onderscheidend vermogen van de organisatie. Volgens een definitie omvat SHRM die beslissingen en acties met betrekking tot het managen van medewerkers op alle niveaus in het bedrijf en die gericht zijn op het creëren en ondersteunen van concurrentievoordeel. In dit kader kan SHRM als een middel worden gezien dat tot doel heeft om concurrentievoordeel te realiseren.

De resource based view (RBV) is een stroming in de literatuur die wellicht de meest sterke relatie legt met het aspect concurrentie. De stroming gaat er namelijk vanuit dat organisaties zich van andere organisaties onderscheiden door de inzet van unieke interne hulpbronnen. Vooral medewerkers zijn potentiële bronnen voor succes als zij de kennis, competenties en vaardigheden bezitten die andere organisaties niet hebben of niet kunnen imiteren. De toepassing van de RBV op HRM richt zich doorgaans op het effectief ontwikkelen van medewerkers om het beter te doen dan de concurrent.

Thema: Fit

Het thema 'fit' is een van de uitgewerkte concepten uit de definitiebepaling van Boselie en wordt als een cruciale ingrediënt van SHRM gezien. Hierbij worden vier vormen van fit onderscheiden.

De noodzakelijke afstemming van de HR strategie met de bedrijfsstrategie wordt als *verticale of strategische fit* aangeduid. Met de *interne of horizontale fit* wordt bedoeld op de afstemming van individuele HR praktijken. Te denken valt hierbij aan zaken als werving en selectie, training en ontwikkeling en beloning. In het verlengde hiervan bestaat op het onderzoeksgebied van HRM een stroming, gericht op specifieke HR systemen, de zgn. High performance worksystems (HPWS). Deze benadering is gebaseerd op het idee dat individuele werkwijzen en methoden een positief effect kunnen hebben op de performance, maar dat integratie van deze praktijken tot nog meer succes zullen leiden. De *organizational fit* heeft betrekking op de noodzakelijke afstemming tussen de HR strategie, het -beleid en de -uitvoering aan de ene kant en de andere organisatorische systemen aan de andere kant. Ten slotte houdt de *environmental fit* verband met de relatie tussen de HR strategie en de institutionele omgeving waarbinnen een onderneming opereert. Binnen de institutionele omgeving vallen zaken als wet- en regelgeving, de invloed van sociale partners, maar ook normen en waarden.

Om in de praktijk de mate, of de 'maturity', van verticale of strategische fit te bepalen hebben Golden en Ramanujam een model ontwikkeld waarin vier type koppelingen worden onderscheiden.

Om de mate van fit tussen HRM en de context in de praktijk te bepalen, is de HR strategie scan ontwikkeld. Het idee hierachter is dat een betere fit leidt tot betere organisatieresultaten.

Thema: Context

Het thema 'context' is het belangrijkste concept uit de uitgewerkte definitie van Boselie en is feitelijk het kernconcept vanuit de contingentiebenadering gezien. Een onderscheid kan worden gemaakt in de interne en externe context van een bedrijf. Volgens Boselie vertegenwoordigt de interne context aspecten als de unieke historie van een organisatie, het administratieve erfgoed en de organisatiecultuur. De externe context geeft de mechanismen weer die aan de buitenkant van de organisatie bestaan en die haar beïnvloeden of zelfs in wisselwerking met haar staan.

Boselie benoemt met een verwijzing naar DiMaggio en Powell twee algemene mechanismen die de externe context van een organisatie bepalen; marktmechanismen en institutionele mechanismen. Marktmechanismen omvatten de mate van concurrentie tussen organisaties in termen van producten, services, technologie en mensen. Institutionele mechanismen vertegenwoordigen verscheidene invloeden die voortvloeien uit zaken als wetgeving, normen, waarden en sociaal-culturele issues.

Er zijn diverse modellen ontwikkeld die het belang van context aanduiden en onderstrepen. Een van de modellen is door Paauwe ontwikkeld, 'the contextually based human resource theory' (CBHRT), en onderschrijft het belang van zowel de externe als de interne context. Het model omvat twee externe krachtenvelden en een intern krachtenveld die invloed op de organisatie kunnen uitoefenen. De externe krachtenvelden zijn vergelijkbaar met de marktmechanismen en institutionele mechanismen van DiMaggio en Powell. Het interne krachtenveld is te vergelijken met de eerder beschreven (aspecten van de) interne context zoals Boselie deze onderscheidt. Met het model kan in de praktijk meer inzicht worden verkregen in de relatie tussen HRM en de prestatie van een organisatie.

Thema: Strategie

Het thema 'strategie' is het derde en belangrijke concept uit de definitiebepaling van Boselie. De strategie wordt algemeen gedefinieerd als de intentie van een organisatie om bepaalde doelen te bereiken door geplande afstemming tussen de organisatie en haar context. Het aspect 'afstemming' in de definitie van strategie wijst op de afstemming tussen de organisatie en de context of omgeving.

Binnen SHRM ligt in dit kader de focus op de afstemming tussen de ondernemingsstrategie en de HR strategie van de organisatie.

3 Methodologie

Samenvatting

Dit hoofdstuk beschrijft het kwalitatieve empirische onderzoek dat is opgezet om samen met het theoretische onderzoek een antwoord te vinden op de onderzoeksvraag.

Volgens Bryman & Bell is kwalitatief onderzoek een onderzoeksstrategie die doorgaans woorden in plaats van kwantificering benadrukt in het verzamelen en analyseren van gegevens. De benadering van de theorie is bij dit type onderzoek meestal inductief, dat wil zeggen, theorievormend. Hierbij ontstaat de theorie uit de verzameling en analyse van data⁴².

Achtereenvolgens wordt aandacht besteed aan de wijze waarop het onderzoek is opgezet, de manier waarop respondenten zijn geselecteerd en de data verzameling en -analyse. Ook zal worden ingegaan op de ontwikkeling die de vragenlijsten hebben ondergaan, de vooroordeelstructuur van de onderzoeker en de gewijzigde vraagstelling tijdens het onderzoek.

3.1 Wijze van onderzoeksopzet

Voor het empirische gedeelte van het onderzoek is een survey gebruikt. De survey is uitgevoerd door de inzet van semi gestructureerde interviews. Dit betekent dat, afgestemd op het type respondent, vooraf een lijst met vragen werd samengesteld als een leidraad voor het interview. Maar tijdens de interviews is er ruimte geweest voor eigen inbreng van de respondent.

Bryman en Bell reserveren de term ‘survey’ voor onderzoek dat gebruik maakt van een cross-sectionele onderzoeksopzet en waarin gegevens worden verzameld via een vragenlijst of met behulp van een gestructureerd interview.

Een cross-sectioneel ontwerp houdt volgens Bryman en Bell het verzamelen van gegevens in over meer dan één case en (min of meer) op een gelijk punt in de tijd om een geheel van kwantitatieve of kwantificeerbare gegevens te verzamelen in relatie tot twee of meer variabelen die vervolgens worden onderzocht op patronen van associatie. Overigens onderkennen de auteurs dat een cross-sectionele onderzoeksopzet niet noodzakelijkerwijs in verband hoeft te worden gebracht met een vragenlijst of een gestructureerd interview⁴³.

3.2 Selectie respondenten

De selectie van respondenten heeft uiteindelijk plaatsgevonden bij de volgende financiële instellingen in Nederland: ABN AMRO, ING, SNS, lokale Rabobanken, Rabobank Nederland en Robeco (zelfstandige dochter Rabobank).

⁴² Bryman, A. en Bell, E. (2007), p. 402, 407

⁴³ Bryman, A. en Bell, E. (2007), p. 56

De keuze voor de respondenten is ondermeer bepaald op basis van mijn beschikbare netwerk. Daarnaast is uit oogpunt van perspectiefwisseling gekozen voor verschillende typen functionarissen om het onderwerp vanuit meerdere invalshoeken belicht te zien en om de betekenis te onderzoeken die betrokkenen aan het onderwerp geven. Mede gezien het tijdsbeperkend kader van het studieprogramma heeft dit geresulteerd in twaalf interviews. Opgetekend zijn de verhalen van acht vertegenwoordigers van HRM (adviseurs en managers), twee medewerkers uit de lijn, een lijnmanager en een directievoorzitter met HRM in zijn portefeuille.

3.3 Data verzameling

De eerste vier interviews zijn letterlijk uitgewerkt om een leerproces bij mij op gang te brengen met betrekking tot de techniek van het interviewen. Dit ten behoeve van het verzamelen van relevante data. De interviews die daarna zijn gevolgd, zijn bewerkt tot een leesbaar verhaal maar met behoud van zoveel mogelijk informatie ten behoeve van het verzamelen van data. Om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen zijn persoonlijke- en bedrijfsgegevens in de verwerking en publicatie van data weggelaten. Met inachtneming van deze randvoorwaarde, zijn alle geïnterviewden akkoord gegaan met de uitwerking van hun interview en het gebruik hiervan in dit onderzoek. In het kader van het aspect anonimiteit zijn de interviews niet als bijlagen aan dit onderzoek toegevoegd. Onder de respondenten bestond de wens dat de uitwerking van de interviews niet herleidbaar zou zijn naar de individuele respondenten. Deze wens is hiermee gerespecteerd.

3.4 Data analyse

Data analyse heeft plaatsgevonden door de ‘tekening’ of het ‘standaardverhaal’ op basis van de interviews te schetsen. Dit kan beschouwd worden als het zoeken naar de belangrijkste overeenkomsten uit de verhalen van de respondenten.

Daarnaast zijn de apocriefe verhalen van de respondenten in beeld gebracht, de kleine afwijkingen of de nuanceverschillen.

Ordering van data is toegepast door deze te categoriseren op basis van zowel thema’s die in de conclusies van het literatuuronderzoek zijn gehanteerd als thema’s die in het praktijkonderzoek naar voren zijn gekomen. Achterliggende gedachte hiervan is om op een zo transparant mogelijke manier een vergelijk van data met de literatuur mogelijk te maken en op een gefundeerde wijze tot conclusies van het onderzoek te komen. De thema’s komen deels overeen, deels ook niet. Echter, in de conclusie vindt een confrontatie van alle thema’s plaats.

3.5 Ontwikkeling vragenlijsten

De (gedachtegang achter de) opbouw van de vragenlijsten werd in eerste instantie hoofdzakelijk door de literatuur gevormd. Ingegeven door nieuwe inzichten uit mijn bevindingen op basis van gehouden

interviews en op aanwijzing van mijn begeleider, heeft de samenstelling van de vragenlijsten zich gaandeweg het onderzoek geëvolueerd. Ik heb hierbij de respondenten steeds meer ruimte willen bieden om hun eigen inbreng over het onderwerp naar voren te brengen en in hun eigen vorm. Dit betekent dat ik steeds meer ben afgestapt van het kader en de begripsvorming uit de literatuur en de open vragen van maximale reikwijdte heb willen voorzien. Met deze vragen heb ik mij uiteindelijk vooral geconcentreerd op onderzoek naar de wijze waarop het feitelijke en actuele proces plaatsvindt, in plaats van zich te richten op de mening van de respondenten over hoe het proces had of zou moeten lopen. (Voor een indruk van en inzicht in de vragenlijsten, zie Bijlagen waarin enkele versies tijdsvolgordelijk zijn samengesteld).

3.6 Vooroordeelstructuur

Zoals eerder vermeld heb ik aan het begin van mijn onderzoek mij bij de samenstelling van de vragenlijsten laten leiden door het literatuuronderzoek. Dit onderzoek, dat voorafgaande aan het empirisch onderzoek heeft plaatsgevonden, vormde voor mij aanvankelijk het uitgangspunt en daarmee de vooronderstelling dat (elementen uit) de literatuur tot herkenning en onderkenning van respondenten zou leiden.

Dat houdt concreet in dat de structuur van de vragenlijsten en de inhoud van de vragen zelf in eerste instantie waren afgeleid van een veelal modelmatige inzet van de literatuur en (de afstemming van) de terminologieën en ingrediënten uit de literatuur. Deze bias van mij heeft mogelijk in een vertekening en/of een onvolledige weergave van de werkelijkheid geresulteerd; respondenten hebben zich wellicht in hun antwoorden door deze vooroordeelstructuur beperkt gevoeld.

Reeds is in het voornoemde beschreven dat, door opgedane inzichten uit mijn bevindingen van de eerste interviews en op aanwijzing van mijn begeleider, in de loop van het onderzoek gestreefd is naar een zo open mogelijke vragenstructuur.

3.7 Gewijzigde probleemstelling

Gedurende het onderzoek is na tien interviews een eerste data analyse opgesteld op grond van deze interviews. De data die daarbij naar voren zijn gekomen maakten duidelijk dat deze geen antwoord gaven op de oorspronkelijke onderzoeksvraag. Uit alle interviews bleek namelijk dat bij de inzet van Strategische Personeelsplanning geen (directe) relatie wordt gelegd met het concurrentievoordeel of het onderscheidend vermogen van de organisatie. De respondenten zijn wel van mening dat mensen belangrijk zijn, wellicht de belangrijkste assets van het bedrijf. Maar vooralsnog wordt Strategische Personeelsplanning als een intern iets beleefd of gezien.

Na deze eerste data analyse was de verwachting van zowel mij als mijn begeleider dat verder onderzoek, binnen het gegeven tijdsbestek van het studieprogramma, niet alsnog het antwoord op de oorspronkelijke onderzoeksvraag zou gaan opleveren. Daarvoor gaapte er een te grote kloof tussen de vraag en de praktijkbevindingen.

Daarom is in onderling overleg de conclusie getrokken dat aanpassing van de oorspronkelijke onderzoeksvraag nuttig, zometeen noodzakelijk was.

Een van de gevolgtrekkingen uit de eerste data analyse is dat Strategische Personeelsplanning binnen de onderzochte organisaties niet of onvoldoende van de grond komt, of nog niet wordt toegepast. Een aantal HR adviseurs heeft hierbij aangegeven dat dit komt omdat lijnmanagers de gesprekken met hun medewerkers niet (durven) aan te gaan op basis van de tools die door de HR adviseurs hiervoor beschikbaar worden gesteld.

Met name deze conclusie, alsmede de oorzaakanalyse die vanuit HR perspectief wordt gemaakt, heeft mij vervolgens ertoe aangezet om een beknopt vervolgonderzoek uit te voeren.

Uit oogpunt van perspectiefwisseling is daarom op strategisch niveau nog een interview gehouden met een directievoorzitter die HRM in zijn portefeuille heeft en op tactisch niveau een interview met een lijnmanager. Aan beide functionarissen zijn ondermeer de hieronder benoemde deelvragen 2 t/m 5 voorgelegd en is gevraagd naar hun opinie over de eerder genoemde oorzaakanalyse vanuit HR perspectief.

Met het houden van deze interviews heb ik naar mijn idee, gegeven het tijdsbestek van het afstuderen, een relatief voldoende variëteit aan beelden gekregen, onder andere ten aanzien van de wijze en mate van toepassing van Strategische Personeelsplanning in de praktijk en eventuele belemmeringen en randvoorwaarden voor een succesvolle invoering hiervan.

De bijpassende en gewijzigde onderzoeksvraag is als volgt geformuleerd:

- **Vraagstelling:**

In hoeverre wordt Strategische Personeelsplanning in de praktijk toegepast?

De hiervan afgeleide en aangepaste deelvragen zijn als volgt geformuleerd:

- **Deelvragen**

1. Wat verstaat men in de literatuur onder Strategische Personeelsplanning?
2. Wordt het belang van Strategische Personeelsplanning in de praktijk onderkend?
3. In hoeverre wordt Strategische Personeelsplanning in de praktijk toegepast?
4. Indien Strategische Personeelsplanning in de praktijk niet of niet volledig wordt toegepast, wat zijn hiervan de oorzaken?
5. Welke randvoorwaarden zouden de eerstvolgende stap in de implementatie van Strategische Personeelsplanning kunnen faciliteren?

Als gevolg van bovengenoemde aanpassingen is de doelstelling van het onderzoek vrijwel samengevallen met de vraagstelling:

- **Doelstelling:**

Inzicht geven of, en zo ja, in hoeverre Strategische Personeelsplanning in de praktijk wordt toegepast.

Ten slotte is de afbakening van het onderzoek door deze wijzigingen op onderdelen aangepast:

- **Afbakening:**

Het onderzoeksgebied van dit onderwerp wordt afgebakend tot datgene wat de literatuur hier aan inzicht in geeft. Hierbij is uiteindelijk een keuze gemaakt uit de definitiebepalingen die de literatuur kent. Vervolgens is deze op de contingentiebenadering gebaseerde definitie nader uitgewerkt aan de hand van een drietal concepten, passend als antwoord op deelvraag nummer 1.

Daarnaast wordt het onderzoeksgebied afgebakend tot de resultaten van het praktijkonderzoek binnen de bedrijven waar dit plaatsvindt, passend als de antwoorden op de deelvragen 2 t/m 5.

Het domein van dit onderzoek betreft de financiële sector in Nederland. Specifiek wordt hierin de aandacht gericht op financiële instellingen als de ABN AMRO, ING, SNS, Rabobank en Robeco.

4 Empirisch onderzoek

Samenvatting

In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven die uit het empirisch onderzoek naar voren zijn gekomen.

De data zijn geordend op basis van zowel thema's die in de conclusies van het literatuuronderzoek zijn gehanteerd als thema's die uit het empirisch onderzoek zijn gedestilleerd.

Per thema wordt eerst de 'tekening', de rode lijn geschetst, waarna een beschrijving volgt van de apocriefe verhalen, de nuanceverschillen of de kleine afwijkingen ten opzichte van de tekening.

4.1 Data analyse

Thema: Begrippen en begripsvorming

De tekening

In de praktijk wordt strategische personeelsplanning op diverse manieren gelabeld. Gevallen zijn termen als Strategisch Resourceplanning, Strategische Formatieplanning, Integrale Personeelsplanning, Strategic Workforcemanagement, Mutatie- en Opgvolgingsplanning, Opgvolgingsmanagement en Inzetbaarheid. Ook werd in dit kader de term 'IDU', of het 'IDU bestand' gebruikt, dat voor in-, door- en uitstroom staat. De aanduiding Strategische Personeelsplanning was in de meeste gevallen bekend en werd ook binnen enkele banken gehanteerd. (In onderstaande tekst zal voor het gemak de term Strategische Personeelsplanning (SP) worden gehanteerd).

De rode lijn die in de definitiebepalingen is terug te vinden is, zorgen voor de afstemming tussen de toekomstige vraag en het huidige aanbod van personeel, in kwalitatieve en kwantitatieve zin, in relatie tot de ambitie en de strategie van de organisatie. Hierbij is rekening gehouden met in- en externe ontwikkelingen.

Er zijn diverse functiebenamingen voor een adviseur in omloop; HR Consultant, HR Businesspartner, HR adviseur en P&O adviseur. (Voor het gemak zal in onderstaande tekst de term 'HR adviseur' worden gebruikt).

De apocriefe verhalen

In enkele gevallen werd met betrekking tot de definitiebepaling aangegeven dat het om de afstemming gaat tussen de toekomstige vraag naar en het huidige bestand aan personeel, in relatie tot de ambitie en strategie van de organisatie.

Thema: Toepassing

De tekening

Uit geen van de verhalen blijkt dat SP in de volle breedte en/of organisatiebreed wordt toegepast. Van het vertalen van toekomstige ontwikkelingen naar de (benodigde) inzetbaarheid en ontwikkeling van mensen tot en met dialoog, beoordeling, vastlegging, evaluatie en bijsturing. Er wordt nagedacht om ermee te starten of er wordt op onderdelen en/of binnen enkele afdelingen aandacht besteed aan SP. In het laatste geval vindt dit over het algemeen instrumenteel plaats; in de praktische toepassing wordt SP gezien als een methodiek of instrument voor het door leidinggevenden beoordelen, kwalificeren en muteren van medewerkers. Volgens enkele geïnterviewden een methodiek ook die in de uitvoering alle facetten van HRM of het HR beleid raakt.

Door HR adviseurs worden, in samenspraak met directie en leidinggevenden, diverse modellen of tools ingezet voor het vastleggen van de beoordeling, kwalificatie en eventueel een actieplan per medewerker. Begrippen zijn hierbij gevallen als de HR3P (Human Resource Performance Potential Portfolio), PPM (Performance Potentieel Matrix), Nine Grid. De gemene deler van deze instrumenten of tools is dat vastlegging van de beoordeling en kwalificatie van medewerkers plaatsvindt op basis van, enerzijds performance en anderzijds potentieel. De kwalificatie van medewerkers in genoemde modellen gaat gepaard met het toekennen van een titel of benaming. Medewerkers krijgen hierbij als het ware een etiket opgeplakt.

Voor medewerkers worden diverse tools ingezet waardoor medewerkers zelf inzicht kunnen krijgen in hun drijfveren, motivatie, ambitie, kwaliteiten, valkuilen et cetera. Deze tools worden centraal (vanuit het hoofdkantoor) beschikbaar gesteld via het intranet. Verondersteld wordt dat medewerkers met de verkregen inzichten zichzelf voorsorteren naar een functie of omgeving die het beste bij hen past. In hoeverre dit daadwerkelijk gebeurt, is niet duidelijk uit de interviews naar voren gekomen.

De apocriefe verhalen

In het kader van toepassing van SP in de volle breedte werd, in ieder geval tot voor kort, binnen één organisatie doorstroom van medewerkers niet actief gestimuleerd omdat de aard van de dienstverlening en de klanten van deze organisatie er baat bij lijken te hebben dat medewerkers een langere termijn op hun positie of binnen één vakgebied blijven zitten.

Binnen een andere organisatie werd aangegeven dat men in het verleden wel bezig is geweest met Strategische Personeelsplanning, alleen werd aan dat proces nog geen label toegekend. Echter, als er vooruitgang werd geboekt hing dat meer af van de affiniteit, creativiteit en improvisatievermogen van individuele leidinggevenden. Vorig jaar is bij deze organisatie Strategische Personeelsplanning planmatig en gestructureerd ingezet en heeft het proces ook dat label gekregen.

Bij de instrumentele toepassing van SP kan binnen één organisatie worden gedacht aan de uitvoering door HR adviseurs van een Personeelsscan voor enkele bedrijfsonderdelen binnen de organisatie om, terugkijkend, een beeld te krijgen van de kwaliteit en het potentieel van medewerkers met daaraan gekoppeld een actie- of ontwikkelingsplan per medewerker.

De verschillen bij de toepassing van de eerder genoemde tools of instrumenten zitten in de wijze en mogelijkheden van kwalificaties. Zo kan de medewerker bij het Nine Grid model op negen verschillende manieren worden gekwalificeerd (volgens opgave van respondenten binnen SNS en ABN AMRO). De HR3P matrix kent twintig kwalificatiemogelijkheden en de PPM vijftientig (volgens opgave van respondenten binnen de Rabobank). Titels die worden gehanteerd bij de kwalificatie van medewerkers zijn divers, variërend in het model dat wordt gebruikt. Genoemd zijn titels als ‘achterblijver’, ‘underperformer’, ‘solide medewerker’, ‘solid citizen’, ‘groei diesel’, ‘groei parel’, ‘topper’ en ‘talent’. Deze kwalificaties van medewerkers worden door managers in samenspraak met HR adviseurs bepaald.

Het eerder genoemde IDU betreft een uitgebreid excelbestand waarin, naast de beoordeling en kwalificatie per medewerker, ook andere aspecten zijn opgenomen, waaronder het Persoonlijk Ontwikkelingsplan, de functieverblijftijd en het ‘stroomplan’ per medewerker. Met deze laatste benaming wordt vanuit leidinggevend perspectief aangeduid of de medewerker moet doorstromen, uitstromen of behouden moet worden voor de organisatie. Bij een andere bank wordt eveneens een uitgebreid model ingezet waarin, naast de genoemde beoordeling op performance en potentie, ook andere variabelen worden opgenomen. Denk hierbij aan de voorziene verwachtingen en behoeften van klanten voor de komende twee jaren, het formatieplan en de continuïteitsrisico’s (in geval van vertrek van personen op sleutelposities).

Bij de inzet van tools voor medewerkers zijn voorbeelden genoemd als een Competentiescan, een Carrierscan en een site in het kader van mobiliteitsbevordering. Laatstgenoemde site kan een medewerker via diverse interventies helpen om een voor hem passende functie te vinden. Ten aanzien van deze interventies werd uitgelegd dat het hierbij gaat om het volgen van diverse trainingen; een sollicitatie- of CV-training, of bijvoorbeeld een training die duidelijk maakt hoe je effectief gebruik kunt maken van LinkedIn en andere sociale media.

Thema: In- en externe ontwikkelingen

De tekening

Uit de verhalen kwam naar voren dat het weliswaar belangrijk wordt gevonden om de inzetbaarheid en ontwikkeling van mensen te verbinden aan (toekomstige) in- en externe ontwikkelingen. Echter, uit geen van de verhalen blijkt dat ontwikkelingen (door directie of het topmanagement) scherp in beeld

zijn of kunnen worden gebracht. Dit blijkt toch een lastig proces te zijn wat enerzijds in verband wordt gebracht met het feit dat de toekomst zich moeilijk laat voorspellen (wie had 5 jaar geleden gedacht we nu in deze financiële crisis zouden belanden?) en dat ontwikkelingen razendsnel gaan. Anderzijds wordt ook de relatie gelegd met de (afwezigheid van de) competentie van leidinggevendenden om dit te kunnen. Laat staan om de doorvertaling te maken naar wat dat voor medewerkers op dit moment betekent.

De apocriefe verhalen

Binnen een bank werd door een HR adviseur aangegeven dat de directievoorzitter van die bank zich recentelijk in een bijeenkomst voor medewerkers had uitgelaten over de bank van de toekomst. Die zou er dusdanig anders uitzien dan de bank van nu. Echter, in het interview blijven de contouren van dat toekomstbeeld onscherp en er wordt binnen deze context in algemeenheden gesproken.

De boodschap van deze directievoorzitter zou onder meer zijn geweest dat medewerkers zich bewust moeten zijn van het feit dat de wereld om ons heen verandert en dat die veranderingen zich nu in een heel rap tempo voltrekken. Hierdoor zou deze bank zich moeten beraden over de manier waarop zij georganiseerd is. Dat nog naast het feit dat, daar waar mogelijk, zaken steeds verder geautomatiseerd zullen worden en dat functies zullen blijven veranderen, evenals de manier waarop met elkaar wordt samengewerkt.

De boodschap was daarom ook dat, gezien de veelheid aan veranderingen, medewerkers zich bewust moeten zijn van het feit dat ze zich blijvend ontwikkelen. De medewerkers zouden ook voorbereid moeten zijn op het feit dat de snel op elkaar volgende veranderingen mogelijk ook gevolgen voor hun baan kunnen hebben. Volgens deze respondent waren de medewerkers hier wel van geschrokken.

Thema: Koppeling strategie

De tekening

Uit vrijwel ieder interview komt naar voren dat een koppeling is of wordt gemaakt tussen de ondernemingsstrategie, of het strategisch plan, en de HR strategie, op papier. Het wordt ook niet meer dan logisch gevonden dat dit gebeurt. Toegelicht wordt dat de uitgangspunten, principes, pijlers of de ontwikkelingen van de organisatie of de business één op één zijn overgenomen in de HR strategie of het HR plan. Anders gezegd, de woorden zijn letterlijk overgenomen van de ene strategie in de andere strategie. In hoeverre op topniveau de organisatiestrategie daadwerkelijk in een HR strategie wordt vertaald, wordt over het algemeen niet duidelijk, evenmin of op dat niveau iemand de competenties heeft om die vertaling te maken.

De apocriefe verhalen

In het interview met de directievoorzitter geeft deze aan dat hij de vertaling van een ondernemingsstrategie naar een HR strategie een instrumentele en theoretische oefening vindt. Hij

gaat ervan uit dat een dergelijke exercitie bij hele grote bedrijven als Unilever en Shell plaatsvindt, maar dat het voor het overgrote deel van de veelal kleinere organisaties in Nederland niet zinvol is om deze oefening uit te voeren.

Binnen de bank waar deze directievoorzitter leiding aan geeft zou dit bedrijf (bestaande uit circa 280 werknemers) gewoon uit de voeten moeten kunnen met de voor deze bank van toepassing zijnde organisatiestrategie, afgeleid van de centrale organisatiestrategie. Om voor ieder onderdeel van de bank, waaronder HR, ook nog een aparte strategie te schrijven zou meer afleiden van de dagelijkse activiteiten dan dat het nog iets toevoegt.

Wel zijn bij deze bank, op grond van het strategisch plan, de Performance Managementdoelstellingen van de top doorvertaald naar het leidinggevende kader, naar uiteindelijk de medewerkers op de ‘werkvloer’, op basis waarvan desgewenst bijsturing plaatsvindt.

Thema: Positie HR

De tekening

Het beeld van de wijze waarop volgens de HR adviseurs vanuit directie of de top tegen de positie van HR (als afdeling) wordt aan gekeken wisselt. Bij het merendeel van de organisaties geldt dat de HR directeur of manager op topniveau (directie- of raad van bestuursniveau) aan tafel zit, hetzij permanent, hetzij op afroep. Hierbij geldt ook dat HR adviseurs vonden dat aan HR (beleid en afdeling) voldoende belang of draagvlak wordt toegekend. Echter, concrete voorbeelden die dat beeld van dat draagvlak ondersteunen, werden niet gegeven.

Door de HR adviseurs werd aangegeven dat zij voornamelijk op strategisch en tactisch niveau werkzaam zijn. Dat betekent dat zij vooral met directie en leidinggevendens contact hebben, zeer beperkt met medewerkers op de ‘vloer’.

Beide medewerkers uit de lijn maakten expliciet duidelijk dat HR (de mensen) voor hen onzichtbaar is en zich niet bemoeit met hun ontwikkeling. Hiervoor zijn ze aangewezen op de tools die via intranet beschikbaar worden gesteld. Eén van de medewerkers had ook het gevoel dat HR zich verschuilt achter instrumenten. HR adviseurs komen alleen op afroep langs om een standaardpresentatie of – verhaal te vertellen, bijvoorbeeld in het geval van een reorganisatie, en hebben alleen contact met leidinggevendens.

De apocriefe verhalen

Binnen één bank is onlangs besloten om de omvang van het directieteam te reduceren. Daarbij is de positie van de HR directeur op dat niveau gesneuveld.

De geïnterviewde medewerkers uit de lijn gaven aan juist grote behoefte te hebben aan een persoonlijk contact met HR adviseurs. In eerste instantie alleen om persoonlijke interesse in hen te tonen maar ook om samen na te denken over zaken als drijfveren, motivatie, ambitie en loopbaanmogelijkheden.

Eén geïnterviewde vertelde dat hij, toen hij nog trainee was, wel aandacht en begeleiding kreeg. Maar zodra hij ‘gewoon’ medewerker werd, vielen deze zaken weg en lijken er voor hem geen gespecificeerde ontwikkelingstrajecten voorlopig in het verschiet te liggen.

In het interview met de lijnmanager kwam naar voren dat de indruk die hij van de HR afdeling van zijn bank heeft, is dat daar mensen zitten die een ander weten te vertellen hoe het moet, maar zelf geen verantwoordelijkheid nemen. Wat hem betreft zou hij meer coöperatie willen ervaren in de samenwerking tussen de HR afdeling en het lijnmanagement. Ook zouden ze meer kunde en daadkracht mogen tonen en minder hun oordeel van hun leidinggevende of directie moeten laten afhangen.

De directievoorzitter maakte in het interview expliciet duidelijk dat hij mensen in een dienstverlenend vak als dat van de financiële sector als het allerbelangrijkste beschouwt. En hij is van mening dat als je dat vindt en zegt, je dat op een of andere manier ook zult moeten managen. In het verlengde hiervan kent hij veel waarde toe aan de HR afdeling, wat onder andere tot uitdrukking komt in het feit dat hij iedere week met de HR adviseurs en –manager om de tafel zit om over HR gerelateerde zaken te praten. HR adviseurs beschouwt hij als zijn ‘ogen en oren’ van de bank waar hij leiding aangeeft.

Wel gaf hij aan dat de HR adviseurs en –manager in de toekomst nog meer een monitorende en escalerende rol in zouden mogen nemen, ook naar directie toe, als leidinggevend hun verantwoordelijkheid op het HR terrein niet pakken. Echter, als deze functionarissen zaken zouden moeten afdwingen, zou het naar zijn idee een zeldzaamheid zijn als je dat als staf voor elkaar krijgt. Dan zou de staf in dat geval op de steun van de directie en uiteindelijk van de directievoorzitter, als laatst in rang, moeten kunnen rekenen die daartoe ook een bepaalde gedrevenheid en affiniteit in huis zou moeten hebben.

Thema: Onderscheidend vermogen of concurrentievoordeel

De tekening

Alle geïnterviewden gaven aan dat bij de inzet van SP geen (directe) relatie wordt gelegd met het concurrentievoordeel of het onderscheidend vermogen van de organisatie. Natuurlijk, men is wel van mening dat mensen belangrijk zijn, wellicht de belangrijkste assets van een bedrijf als een bank. Maar vooralsnog wordt SP als een intern iets beleefd of gezien.

De apocriefe verhalen

Wat wel in één geval is genoemd is dat met SP wordt nagestreefd om een aantrekkelijke werkgever te zijn voor de zittende medewerkers en voor de arbeidsmarkt. In een ander geval werd in dit kader onderkend dat het binnen de organisatie nog ontbreekt aan een gemeenschappelijke betekenis die door het management aan SP wordt toegekend. En als je als manager geen beeld van de toekomst kunt schetsen en dat niet weet door te vertalen naar wat je van mensen verwacht, geef je mensen ook geen perspectief mee.

Ten slotte zag de directievoorzitter het bestaansrecht en het voortbestaan van de onderneming als achterliggend doel bij de inzet van SP.

Thema: Aanleiding

De tekening

In een aantal gevallen is aangegeven dat de aanleiding om met SP te starten een praktische is (geweest), betrekking hebbend op een adequate werving, selectie en behoud van personeel. Men liep bijvoorbeeld tegen het probleem aan dat aan het begin van het jaar door leidinggevenden maar een gooi werd gedaan naar het aantal mensen dat men dacht nodig te hebben. Er was dus meer behoefte aan Strategisch Recruitment: het werven van mensen vanuit een lange(re) termijn perspectief. Daarvoor zou het wel handig zijn om met SP aan de slag te gaan want om doelgroepgericht te kunnen recruten moet je wel weten waar je in dit kader naar toe wilt.

Binnen een andere organisatie is de aanleiding eveneens pragmatisch van aard geweest. Op een aantal plekken in de organisatie had men moeite om goed personeel te werven en om te behouden.

De apocriefe verhalen

Iemand gaf aan dat een aanleiding om SP in te voeren zou moeten zijn een, door ontgroening en vergrijzing, steeds krappere wordende arbeidsmarkt, waardoor banken in dezelfde vijver vissen die steeds drukker wordt bezocht.

In nog een andere organisatie was er vanuit HR behoefte om één overkoepelend model te gaan gebruiken. De ervaring was dat er verschillende modellen in omloop waren waar verschillend mee werd omgegaan. Vanuit HR is toen bedacht om via een werkgroep te komen tot het ontwerp en gebruik van één integraal instrument waarin HR en leidinggevenden alle relevante HR variabelen van en rondom medewerkers kunnen opnemen.

Thema: Benchmarks

De tekening

Het monitoren of evalueren van SP gebeurt veelal op basis van de eerder genoemde modellen, waarbij vooral gekeken wordt naar de criteria 'performance' en 'potentieel'. Uit alle verhalen bleek dat bij het

monitoren of evalueren van SP geen externe benchmarks worden betrokken. Vrijwel alle geïnterviewden gaven aan dat dat gewoon lastig is. De meest genoemde reden hiervoor is dat men vindt dat andere organisaties anders zijn georganiseerd en dat vergelijken daardoor onmogelijk of heel moeilijk is.

De apocriefe verhalen

Iemand vertelde dat de toepassing van interne benchmarks al lastig genoeg is omdat de verschillende kantoren binnen één organisatie al anders georganiseerd kunnen zijn. In een ander geval wordt vergelijking bemoeilijkt door het gebruik van een ander model dan de collega banken.

Bij één organisatie vindt, als een vorm van benchmarking, het vergelijk tussen kantoren/afdelingen plaats als het om de (commerciële) activiteiten gaat die door medewerkers worden ondernomen om de gestelde targets te realiseren.

Thema: Belemmeringen

De tekening

Als vrijwel grootste belemmering om op een adequate, structurele en integrale (adoptie van SP, naast HR ook door leidinggevendenden) manier met SP aan de slag te gaan werd ‘de waan van de dag’ genoemd. Leidinggevendenden worden door allerlei andere prioriteiten opgeslokt waaronder de druk om targets te halen, de aandacht voor allerlei operationele activiteiten en de externe invloed van toegenomen wet- en regelgeving, en het toezicht hierop. Daarnaast hebben leidinggevendenden eerder de behoefte om de problemen van vandaag (bijvoorbeeld een tekort aan personeel) ook vandaag op te lossen dan dat men de tijd en ruimte pakt om te onderzoeken of de oplossing van nu ook een duurzame oplossing is.

De apocriefe verhalen

Ook beide medewerkers uit de lijn hebben met een leidinggevende de ervaring dat deze zich niet (direct) met hun ontwikkeling of toekomstmogelijkheden bezighoudt of hiervan het belang inziet. In het ene geval was de ervaring dat de leidinggevende meer bezig was met de productie van vandaag en het behalen van de targets. In het andere geval leefde het gevoel dat men wel mogelijkheden voor doorstroom zag, maar dat werd vastgehouden aan de regels van het functiegebouw of dat de wil ontbrak om ‘deuren open te trappen’.

De lijnmanager gaf in zijn interview aan dat het beperkte budget een belemmering vormt om medewerkers hun ontwikkeling te geven of gunnen, bijvoorbeeld een studie aan de universiteit of een leiderschapstraining. Dergelijke initiatieven verdwijnen in het slechtste geval in de la omdat er geen budget voor beschikbaar wordt gesteld. De verklaring hiervoor zou liggen in het feit dat de

desbetreffende organisatie financieel in zwaar weer verkeert, als gevolg waarvan kostenreducties worden doorgevoerd.

Ten slotte merkte hij op dat de politiek een belemmerende rol kan spelen bij de uitvoering van SP, zeker naarmate je hoger in de organisatie uitkomt. Dit zou zich vertalen in minder openheid en transparantie, bijvoorbeeld bij het kenbaar maken op welke wijze iemand is gekwalificeerd in het nine grid model.

Thema: Randvoorwaarden

De tekening

Als dé randvoorwaarde voor een succesvolle invoering van SP wordt nagenoeg door alle geïnterviewden aangegeven dat het belangrijk is dat directie of het topmanagement commitment toont en draagvlak geeft. Als dat niet gebeurt en als de top SP niet structureel op de agenda zet, wordt het ‘een ding’ van HR en is het gedoemd te mislukken.

De apocriefe verhalen

Een andere randvoorwaarde die door een HR adviseur ook is genoemd, is het gebruik van één goed, en bij voorkeur geautomatiseerd systeem of instrument dat op een efficiënte manier kan worden bediend en kan worden bijgehouden (in plaats van de toepassing van verschillende systemen of instrumenten die niet op elkaar aansluiten).

Nog een randvoorwaarde die vanuit HR perspectief is genoemd richting leidinggevenden is om eerlijk en duidelijk te zijn, naar elkaar toe, maar ook richting medewerkers. Specifiek ten aanzien van dit laatste aspect geldt om besluitvaardig te zijn naar de groep medewerkers toe die de potentieel grenzen heeft bereikt.

Ten slotte is vanuit HR zijde aangegeven richting de rol van HR adviseurs dat het belangrijk is dat ze inhoudelijk (cijfermatig) goed onderlegd zijn en de goede vragen weten te stellen.

Iemand stelde zichzelf de vraag of HR (adviseurs) wel voldoende impact heeft om het proces van SP op gang te brengen en het belang ervan en de toegevoegde waarde duidelijk te maken richting de business.

In het verlengde hiervan vroeg de lijnmanager zich af hoe het toch komt dat HR het proces ‘SP’ niet verkocht krijgt bij het lijnmanagement. Verder stelde hij dat voor een succesvolle invoering van SP een verankering in de totale organisatie een randvoorwaarde is, in termen van beleid en budget. Een andere voorwaarde zou volgens hem een positieve zichtbare werking van het model zijn. Dat mensen die op basis van het model of instrument een kans hebben gekregen, feitelijk promotors van het model worden. Daarnaast achtte hij het belangrijk dat er consensus in de lijn is, dus dat iedereen het instrument ook snapt, evenals de feitelijke bedoeling van het instrument. Tevens wenste hij

authenticiteit en openheid in de omgang met het instrument SP. ‘Menen we het echt met elkaar, of is het een kunstje dat we vertonen?’.

Ten slotte liet de directievoorzitter weten dat, naast gedrevenheid, betrokkenheid en affiniteit van directie met betrekking tot het onderwerp, de disciplinerende rol binnen het leiderschap als belangrijk aspect geldt bij de invoering van SP. ‘Bijna bij alle dingen die je implementeert hoort een flinke scheut discipline. Het is gewoon hard werken’.

Thema: Medewerkers

De tekening

Uit vrijwel ieder interview is gebleken dat men medewerkers als een cruciale factor ziet, als de belangrijkste assets van het bedrijf. Maar de medewerker zelf lijkt in het proces van SP de grote afwezige te zijn.

Zo blijkt bijna uit alle verhalen dat men niet echt goed weet hoe (onderdelen van) SP, daar waar dit wordt toegepast, door medewerkers wordt ontvangen, hoe ze er tegenaan kijken en op welke manier het onder hen leeft. Medewerkers worden ook niet bij de gedachte of overwegingen achter de toepassing van SP, of het model dat hiervoor wordt gebruikt en toegepast, betrokken. Onder HR adviseurs heerst de mening dat medewerkers voldoende worden geïnformeerd en ondersteund door communicatie via het intranet en het beschikbaar stellen van allerlei tools via intranet.

HR adviseurs staan opgesteld voor directie en management en hebben nagenoeg geen contact met medewerkers, terwijl medewerkers daar wel behoefte aan hebben. Zij ervaren HR adviseurs als onzichtbaar die zich achter instrumenten lijken te verschuilen. Ze zouden zich alleen laten zien als de procedures rondom een reorganisatie binnen het bedrijf moeten worden gepresenteerd.

Managers zouden het gesprek moeten aangaan met medewerkers, maar stellen andere prioriteiten of vinden het moeilijk om iemand te vertellen dat deze als ‘achterblijver’ is gekwalificeerd.

Ten slotte vindt het beoordelen en kwalificeren van medewerkers plaats door leidinggevenden in samenspraak met HR via het ‘scoren’ in een model. Dit traject kent klaarblijkelijk een eenzijdig karakter. De uitkomsten van dit traject krijgt een medewerker in geval van een positieve kwalificatie nog wel te horen in een functionerings- of beoordelingsgesprek. Maar zelfs dan kan een medewerker niet altijd rekenen op openheid en duidelijkheid. Deze openheid is veelal beperkt of niet aanwezig als een medewerker zijn potentieel grenzen heeft bereikt en/of onvoldoende presteert.

De apocriefe verhalen

Iemand gaf aan dat ze niet zou weten wat medewerkers met de gedachtegang achter het model en het model zouden moeten. Dat is een zaak van leidinggevenden en HR.

Uit één verhaal blijkt dat ooit door directie kernwaarden zijn benoemd op basis waarvan medewerkers, als het om de competenties gaat, tegen het licht worden gehouden. Aangegeven werd dat er twijfels zijn of medewerkers deze kernwaarden wel kennen of dat ze leven bij medewerkers. Bedacht was daarom om, in het kader van borging, de kernwaarden en de daaraan gekoppelde competenties, bepaald door HR en leidinggevendenden, vast te leggen in de PM documenten van medewerkers.

Thema: Uitvoering

De tekening

Eerder is genoemd dat, daar waar (onderdelen van) SP binnen (onderdelen van) de organisatie wordt toegepast, dit vooral instrumenteel plaatsvindt. Door HR adviseurs worden modellen of tools bedacht waarin leidinggevendenden, in samenspraak met HR, allerlei variabelen over medewerkers kunnen opnemen. Twee variabelen die in iedere tool terugkomen zijn de performance en het potentieel van medewerkers.

Uit de verhalen doemt het beeld op dat de uitvoering van SP toch vooral een eenzijdig en vrijwel autonoom proces is; leidinggevendenden kwalificeren, in samenspraak met HR, medewerkers en leggen deze kwalificaties vast in een model of tool. Dit wordt door hen het ‘plotten’ van medewerkers genoemd. Onder HR adviseurs leeft het idee dat dit plotten (zoveel mogelijk) objectief gebeurt. Medewerkers worden immers via een model gekwalificeerd? Op het moment dat dit gebeurt, zou de objectiviteit gewaarborgd zijn. De indruk hierbij is dat medewerkers het lijdend voorwerp zijn. Het lijkt er regelmatig op dat het niet nodig wordt gevonden om hen op een persoonlijke manier te informeren over de overwegingen achter en de wijze van dit ‘plotten’. Informatie en communicatie via intranet of een service desk zou voldoende moeten zijn. De uitkomst van deze plotting zouden medewerkers krijgen te horen tijdens een functionerings- of beoordelingsgesprek. Het beeld dat dit daadwerkelijk gebeurt is diffuus.

Zoals al genoemd zijn er meerdere modellen of instrumenten in omloop, waarbij het ene model wat omvangrijker van aard is dan het andere. Desalniettemin wordt eenvoud en pragmatisme hierbij nagestreefd. Het vullen van deze modellen met de benodigde gegevens is over het algemeen geen probleem. Dit sluit aan bij het gegeven dat het proces tot dan toe eenzijdig plaatsvindt. Maar om vervolgens op basis hiervan de gesprekken aan te gaan met medewerkers, blijkt lastig te zijn. Dat geldt vooral ten aanzien van medewerkers waarvan men vindt dat ze als ‘achterblijver’ moeten worden gezien of die hun potentieel grenzen hebben bereikt.

Toch zouden binnen de verschillende organisaties wel de gesprekken en ontwikkeltrajecten op gang zijn of worden gebracht met zowel de talenten als de achterblijvers, evenals met de middengroep.

Ten slotte is uit enkele verhalen een samenhang te ontdekken tussen de uitvoering van SP en reorganisaties van bedrijfsonderdelen.

De apocriefe verhalen

Uit één interview werd heel duidelijk dat een aantal managers binnen de betreffende bank het erg moeilijk vindt om een medewerker te vertellen dat deze als ‘achterblijver’ wordt bestempeld. Dit beeld werd door een ander interview bevestigd, in die zin dat de openheid en transparantie in dit kader door managers werd bediscussieerd. Er zou binnen deze context door managers ook verschillend worden gehandeld. Uit het verhaal van de lijnmanager blijkt eveneens dat hij zijn eigen kwalificatie niet van zijn leidinggevende te horen heeft gekregen, ondanks het feit dat hij een positieve kwalificatie had. Dit moest hij via een omweg vernemen.

Eerder is benoemd dat binnen de verschillende organisaties wel de gesprekken en ontwikkeltrajecten op gang zijn of worden gebracht met talenten, de achterblijvers of de middengroep.

Binnen één bank worden in dat geval voor de talenten speciale events georganiseerd of worden, naast hun dagelijkse werkzaamheden, extra uitdagingen bedacht. Voor de low performers wordt eerst in gezamenlijkheid een plan van aanpak voor een verbetertraject opgesteld. Als dit traject niet het gewenste resultaat oplevert wordt in de dialoog de helpende hand geboden om iemand naar een andere functie binnen of buiten de organisatie te begeleiden. De vastlegging van afspraken voor dossiervorming biedt hierbij veel ruimte voor verbetering, als gevolg van het feit dat het leidinggevenden ontbreekt aan tijd of discipline.

Binnen een andere organisatie vinden op een lager niveau (kantorenniveau) zgn. ijk sessies plaats. Hierbij worden de beoordelingen van medewerkers, inclusief plaatsing in het nine grid model, door de vestigingsmanagers van de kantoren, voorafgaande aan een ijk sessie, naar elkaar doorgestuurd. Op deze manier kan iedere vestigingsmanager inzicht krijgen in de beoordelingen van hun medewerkers door hun collega's. Tijdens de ijk sessies zelf worden (de overwegingen achter) de kwalificaties met elkaar gedeeld en bediscussieerd.

Een van de twee medewerkers uit de lijn is voorheen zelf leidinggevende geweest. Hij gaf aan dat de bovengenoemde ijk sessies, waarbij medewerkers via het nine grid model worden gekwalificeerd, toch een zeker gehalte aan subjectiviteit kennen. Tijdens de ijk sessies zelf vindt namelijk de discussie plaats over de aanleiding en achtergrond (het hoe en waarom) van iemands beoordeling. In het geval men het fundamenteel oneens blijft over een beoordeling, neemt een hoger geplaatste leidinggevende een beslissing. Ook kan in een dergelijk geval besloten worden dat een medewerker een tijdje meedraait op een ander kantoor. Op die manier kan de vestigingsmanager zelf een oordeel vellen over het functioneren van de betreffende medewerker.

Binnen een andere organisatie zijn zgn. rotatie pools in het leven geroepen. Bij deze pools kunnen medewerkers zich aansluiten die (horizontaal) verder willen groeien in de organisatie of die

boventallig zijn geworden. Op die manier zou het mogelijk zijn om binnen dezelfde organisatie een andere functie te gaan vervullen of op een andere afdeling geplaatst te worden.

In het bovenstaande is beschreven dat uit enkele verhalen een samenhang te ontdekken valt tussen de uitvoering van SP en reorganisaties van bedrijfsonderdelen.

Uit één verhaal blijkt dat daar waar personeelsplanning echt vanuit een strategisch perspectief is ingezet (dus waar voorziene ontwikkelingen in zijn meegenomen), een fors percentage aan medewerkers binnen dit bedrijfsonderdeel niet meer aan de verwachtingen voldeed.

Een andere geïnterviewde geeft aan dat hij het gevoel heeft dat bij de inzet van SP het binnen zijn organisatie er niet zozeer om gaat om fundamenteel een verandering op gang te brengen maar om bij te sturen en de kaasschaafmethode toe te passen.

Uit nog een ander verhaal blijkt dat de trigger is geweest om na te denken over de wijze van inzet en uitvoering van SP, de voorziene ontwikkeling dat van mensen afscheid moest worden genomen.

Ten slotte werd in een interview naar voren gebracht dat HR en soms ook het management zorgen voor een negatieve associatie met een instrument als het nine grid model. Het zou daardoor bij medewerkers kunnen worden opgevat als een hulpmiddel om iemand op een later moment buiten de organisatie te zetten.

4.2 Conclusies

In het onderstaande worden de belangrijkste conclusies uit het empirisch onderzoek toegelicht. Ook hierbij worden de thema's gebruikt die in de data analyse als leidraad hebben gefungeerd.

Thema: Begrippen en begripsvorming

Strategische personeelsplanning wordt in de praktijk op diverse manieren geadresseerd.

Het grondthema dat in de definitiebepalingen is terug te vinden is, zorgen voor de afstemming tussen de toekomstige vraag en het huidige aanbod van personeel, in kwalitatieve en kwantitatieve zin, in relatie tot de ambitie en de strategie van de organisatie. Hierbij is rekening gehouden met in- en externe ontwikkelingen.

Thema: Toepassing

In realiteit blijkt dat SP niet in de volle breedte en/of organisatiebreed wordt toegepast. Men denkt erover na om ermee te beginnen of er wordt op onderdelen en/of binnen enkele afdelingen aandacht aan SP besteed. In het laatste geval vindt dit doorgaans instrumenteel plaats. In de praktische toepassing wordt SP gezien als een methodiek of instrument voor het beoordelen, kwalificeren en muteren van medewerkers door leidinggevendenden.

In afstemming met directie en leidinggevendenden worden door HR diverse modellen of tools gehanteerd voor het vastleggen van de beoordeling en kwalificatie per medewerker. De gemene deler van deze instrumenten of tools is dat vastlegging van de beoordeling en kwalificatie van medewerkers plaatsvindt op basis van, enerzijds performance en anderzijds potentieel.

Thema: In- en externe ontwikkelingen

Het belang wordt onderkend om de inzet en ontwikkeling van mensen te relateren aan (toekomstige) in- en externe ontwikkelingen. Maar uit geen van de interviews komt naar voren dat ontwikkelingen scherp in beeld zijn of kunnen worden gebracht. Dit blijkt toch een lastig proces te zijn wat enerzijds in verband wordt gebracht met het feit dat de toekomst moeilijk te voorspellen is en dat ontwikkelingen zich in een hoog tempo voltrekken. Anderzijds wordt ook de relatie gelegd met de (afwezigheid van de) competentie van leidinggevendenden om hieraan invulling te geven.

Thema: Koppeling strategie

In de praktijk is of wordt een verbinding tussen de ondernemingsstrategie en de HR strategie gemaakt, dat wil zeggen, op papier. Hierbij worden de uitgangspunten, principes, pijlers of de ontwikkelingen van de organisatie onverkort overgenomen in de HR strategie of het HR plan. In welke mate op het hoogste niveau de organisatiestrategie feitelijk in een HR strategie wordt vertaald, wordt dikwijls niet duidelijk, evenmin of op dat niveau iemand de competenties heeft om die vertaling te maken.

Thema: Positie HR

Bij de meerderheid van de onderzochte organisaties is de situatie van toepassing dat de HR directeur of -manager op topniveau aan tafel schuift, hetzij permanent, hetzij op afroep. Hierbij geldt ook dat HR adviseurs van mening waren dat aan HR (beleid en afdeling) voldoende belang of draagvlak wordt toegekend. Maar concrete voorbeelden die dat beeld ondersteunen werden niet gegeven.

Thema: Onderscheidend vermogen of concurrentievoordeel

Uit alle interviews bleek dat de inzet van SP niet wordt gerelateerd met het concurrentievoordeel of het onderscheidend vermogen van de onderneming. Mensen zouden wel belangrijk zijn, mogelijk de belangrijkste assets van het bedrijf. Maar voorlopig wordt SP als een interne aangelegenheid ervaren.

Thema: Aanleiding

Enkele keren is aangegeven dat de aanleiding om met SP te starten een praktisch karakter kent of kende en betrekking heeft op een adequate werving, selectie, behoud of afvloeiing van personeel.

Thema: Benchmarks

Bij alle onderzochte organisaties worden bij het monitoren of evalueren van SP geen externe benchmarks betrokken. Dat wordt doorgaans gewoon lastig gevonden. Het meest aangevoerde argument hiervoor is dat men vindt dat andere organisaties anders zijn georganiseerd en dat vergelijken daardoor onmogelijk of heel moeilijk is.

Thema: Belemmeringen

Als nagenoeg grootste barrière om op een adequate, structurele en integrale manier met SP bezig te zijn werd 'de waan van iedere dag' genoemd. Leidinggevendenden worden door allerlei andere prioriteiten opgeslokt die bijvoorbeeld commercieel van aard zijn of vanuit wet- en regelgeving worden opgelegd. Daarnaast hebben leidinggevendenden eerder de behoefte om de problemen van vandaag ook vandaag op te lossen dan dat men de tijd neemt om te onderzoeken of de huidige oplossing ook een duurzame oplossing is.

Thema: Randvoorwaarden

Als de cruciale randvoorwaarde voor een succesvolle invoering van SP werd vrijwel in alle gevallen aangegeven dat het belangrijk is dat directie of het topmanagement commitment laat zien en draagvlak geeft. Als dat niet gebeurt en als de top SP niet structureel op de agenda zet, wordt het 'een ding' van HR en komt het niet van de grond.

Thema: Medewerkers

Hoewel medewerkers als van vitaal belang worden beschouwd en als de belangrijkste assets van de organisatie worden gezien, lijkt deze groep mensen zelf de grote afwezige te zijn in het proces rondom SP. Dit wordt op allerlei manieren geïllustreerd. Zo is het onduidelijk hoe (onderdelen van) SP door medewerkers worden ontvangen, gezien en ervaren. Daarnaast treedt HR niet in contact met medewerkers omdat deze afdeling primair voor directie en management staat opgesteld. Medewerkers zouden hier wel grote behoefte aan hebben, onder andere met betrekking tot hun persoonlijke ontwikkeling en ambities. Zij ervaren HR als onzichtbaar en hebben het idee dat HR adviseurs zich verschuilen achter instrumenten. Medewerkers zijn voor informatie en ondersteuning aangewezen op (de tools op) het intranet. Leidinggevenden onderhouden het contact ook niet altijd omdat ze worden geïnteressd door de waan van de dag of het gesprek gewoonweg niet durven aangaan. Ten slotte kent het traject van beoordelen en kwalificeren van medewerkers een eenzijdig karakter dat door leidinggevenden in samenwerking met HR wordt bewandeld. Alleen de uitkomsten van dit traject krijgen medewerkers te horen, wat lang niet altijd het geval is.

Thema: Uitvoering

Op basis van de interviews lijkt de uitvoering van SP toch vooral een eenzijdig en vrijwel autonoom proces te zijn. Samen met HR beoordelen en kwalificeren leidinggevenden medewerkers en leggen deze kwalificaties vast in een model of tool. Dit wordt het ‘plotten’ van medewerkers genoemd. Onder HR adviseurs heerst de mening dat dit plotten (zoveel mogelijk) objectief plaatsvindt. Medewerkers worden immers met behulp van een model gekwalificeerd? Op het moment dat dit gebeurt, zou de objectiviteit gewaarborgd zijn. De indruk is hierbij dat medewerkers het lijdend voorwerp zijn. Niet altijd wordt het nodig gevonden om hen op een persoonlijke manier te informeren over de overwegingen achter en de wijze van dit ‘plotten’. De uitkomsten van dit proces zouden medewerkers krijgen te horen in een functionerings- of beoordelingsgesprek. Het beeld dat dit daadwerkelijk gebeurt is wisselend. Met name in het geval medewerkers als ‘achterblijver’ worden bestempeld, vinden leidinggevenden het moeilijk om hierover het gesprek met de medewerker aan te gaan.

Toch zouden binnen de verschillende organisaties wel de gesprekken en ontwikkeltrajecten op gang zijn of worden gebracht met zowel de talenten als de achterblijvers, evenals met de middengroep.

Ten slotte is uit enkele verhalen een samenhang te ontdekken tussen de uitvoering van SP en reorganisaties van bedrijfsonderdelen.

5 Conclusies, aanbevelingen en reflectie

Samenvatting

Dit hoofdstuk start met een weergave van de conclusies. Hierbij zijn de data uit het empirisch onderzoek vergeleken met de bevindingen uit het literatuuronderzoek. De thema's die zijn gehanteerd in zowel het literatuuronderzoek als het empirisch onderzoek vormen hiervoor een belangrijke basis en leidraad. Men kan de vergelijking van deze thema's als een vorm van confrontatie beschouwen.

Vervolgens volgen uit de conclusies enkele aanbevelingen. Deze zijn in eerste instantie bedoeld voor de financiële instellingen die ik in mijn onderzoek heb betrokken. Maar ze kunnen ook van waarde zijn voor arbeidsintensieve bedrijven in het algemeen.

Ten slotte wordt een reflectie gegeven op het onderzoek, zowel inhoudelijk als qua procesgang.

5.1 Conclusies

Als we de bevindingen uit de literatuur en de data uit het empirisch onderzoek met elkaar vergelijken, lijkt er een groot, gapend gat te bestaan tussen theorie en praktijk. Kortom, twee werelden die elkaar niet in een gemeenschappelijk kader ontmoeten.

Men zou kunnen zeggen dat de theorie te abstract is en te weinig realiteitsgehalte kent. Anderzijds kan de stelling worden neergezet dat de praktijk te weinig theoretische uitgangspunten kent. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het aspect 'fit' of 'afstemming' tussen HR en de in- en externe context van een organisatie dat binnen de theorie als randvoorwaardelijk wordt beschouwd.

Een andere invalshoek die de kloof lijkt te onderstrepen is de wijze van organiseren; daar waar de contingentiebenadering de context leidend laat zijn in de manier van organiseren, laat de praktijk eerder een wijze van organiseren zien die van binnenuit komt.

Immers, de contingentiebenadering benadrukt het belang van de in- en externe context en de invloed daarvan op de organisatie van Strategische Personeelsplanning, terwijl de praktijk een instrumentele toepassing van Strategische Personeelsplanning erop na lijkt te houden waarbij de organisatie intern wordt bepaald.

Van Dinten en Schouten spreken in dit kader over een 'contextgedreven inrichting' en een 'systeemgedreven inrichting'. Bij een contextgedreven inrichting is de context van de ander leidend. Dingen worden gedaan om een ander verder te helpen, op een manier die bij de ander en diens situatie past. Bij een systeemgedreven inrichting gaat de organisatie uit van zichzelf. Er wordt een aanbod bedacht dat bijvoorbeeld in een product- of dienstenassortiment tot uitdrukking komt. Daarna komt de nadruk te liggen op alles wat nodig is om de producten of diensten samen te stellen en aan te bieden⁴⁴. In het verlengde van dit laatste aspect zou de vertaling naar dit onderzoek kunnen luiden dat in de praktijk een model of instrument wordt aangeboden waarin medewerkers moeten worden ingepast.

⁴⁴ Dinten, van W.L. en Schouten, I.F.M. (2008), p. 173

Vervolgens worden intern en eenzijdig de spelregels en procedures bedacht voor de wijze waarop dat zou moeten plaatsvinden.

Toch vinden theorie en praktijk elkaar in het begrip en de definitiebepaling. Aan beide zijden wordt dezelfde taal gesproken; Strategische Personeelsplanning of Strategisch Human Resource Management verbindt het managen van arbeidsrelaties met de doelstellingen en strategie van de organisatie, hierbij rekening houdend met (toekomstige) in- en externe ontwikkelingen.

Maar in de uitwerking hiervan lijken de overeenkomsten op te houden te bestaan. Een aantal expliciete verschillen op een rij gezet:

Daar waar in de theorie een ontwikkeling wordt geschetst waarbij mensen inmiddels niet meer als 'kostenpost' maar als kritieke succesfactor en bron van opbrengsten in een organisatie worden gezien, lijkt de praktijk juist een tegengestelde ontwikkeling in gang te zetten; het beeld doemt op dat medewerkers het lijdend voorwerp zijn waarbij zij eenzijdig door leidinggevend en HR worden beoordeeld en gekwalificeerd via de toepassing van een model of instrument. De gedachte leeft hierbij dat de objectiviteit gewaarborgd zou zijn op het moment dat een medewerker in een model is opgenomen. In hoeverre medewerkers van deze kwalificaties op de hoogte worden gesteld is niet altijd duidelijk. Vooral als een medewerker in de ogen van een leidinggevende onvoldoende presteert of onvoldoende potentieel in huis heeft, vinden leidinggevend en HR het regelmatig moeilijk om dit rechtstreeks aan een medewerker te vertellen. Ten slotte heerst onder HR adviseurs een mening dat medewerkers voldoende worden geïnformeerd via intranet en adequaat worden ondersteund via centraal beschikbaar gestelde tools.

Dit beeld lijkt niet te passen bij de eerder genoemde ontwikkeling dat een medewerker als de kritieke succesfactor in het bedrijf wordt beschouwd.

Daarnaast is in het onderzoek een samenhang waargenomen tussen de inzet en uitvoering van Strategische Personeelsplanning en de reorganisaties van bedrijfsonderdelen. Deze indruk neigt eerder naar de beleving van een medewerker als kostenpost dan als vitale randvoorwaarde voor het succes van een organisatie.

Geconstateerd wordt dat in de praktijk HR als afdeling voldoende draagvlak van het topmanagement lijkt te hebben en aan tafel zit bij directie of raad van bestuur. Dit zou kunnen passen in de geschetste ontwikkeling van HR van sluitpost tot kernfunctie.

HR staat primair opgesteld voor directie en management. Het contact met medewerkers is nagenoeg nihil. Medewerkers zouden hier wel grote behoefte aan hebben, ondermeer in het kader van hun ontwikkeling en ambities. Dit omdat leidinggevend en HR hier vaak de tijd niet voor hebben omdat zij bezig zijn met allerlei andere (commerciële) prioriteiten en geleefd worden door 'de waan van de dag'. De realiteit laat daarnaast zien dat medewerkers HR (de mensen) als onzichtbaar ervaren waarbij het

idee leeft dat HR zich achter instrumenten verschuilt. HR adviseurs komen slechts in beeld als de spelregels bij een reorganisatie van een bedrijfsonderdeel moeten worden uitgelegd. Een lijnmanager legt in dit kader uit dat hij behoefte heeft aan samenwerking tussen HR en het lijnmanagement bij de uitvoering van SP. Vooralsnog ervaart hij deze samenwerking niet en heeft hij het idee dat HR vanaf de zijlijn vooral anderen vertelt hoe zij het moeten doen. Als uitzondering op deze weergave van de werkelijkheid laat een directievoorzitter weten dat hij mensen en, in het verlengde hiervan, HR als het allerbelangrijkste beschouwt binnen een organisatie. Dit komt ondermeer tot uitdrukking in het feit dat hij wekelijks met HR om de tafel zit om over HR-gerelateerde zaken te praten.

Echter, de rode lijn in deze voorstelling van zaken lijkt ook hier niet overeen te komen met de in de theorie geschetste omslag in de jaren '80 van de vorige eeuw die erop gericht was om ervoor te zorgen dat mensen die dingen doen dat de ondernemingsstrategie ook daadwerkelijk wordt gerealiseerd.

De concepten 'strategie', 'context' en 'fit' uit de op de contingentiebenadering gebaseerde definitie van Boselie worden in de praktijk niet expliciet herkend of onderkend.

Natuurlijk, iedere organisatie beschikt over een ondernemingsstrategie of strategisch plan. En er is of wordt ook een koppeling gemaakt tussen de ondernemingsstrategie en een HR strategie of -plan, althans, op papier. Echter, in de onderzochte organisaties is niet gebleken dat deze koppeling bewust is gemaakt door iemand die op topniveau hiervoor de competenties in huis heeft.

Op dat niveau werd het in een enkel geval überhaupt voor kleinere organisaties niet zinvol geacht om, naast de organisatiestrategie, een aparte HR strategie te formuleren. Dit zou hoogstens voor grote bedrijven als Shell en Unilever van toegevoegde waarde kunnen zijn. Het zou teveel een theoretische oefening zijn en teveel afleiden om met de praktijk van alledag bezig te zijn.

De relevantie van toepassing van een model als dat van Golden en Ramanujam lijkt dan ver weg en in het laatste geval geen enkele zin te hebben om de mate, of de 'maturity', van verticale of strategische fit te bepalen. Bij eventuele toepassing zou het voor wat betreft de onderzochte organisaties net voorbij niveau 1, het laagste niveau komen, namelijk dat van een administratieve koppeling tussen de organisatie- en de HR strategie.

Daarnaast lijkt de (invloed van de) in- en externe context, die in de literatuur als cruciaal wordt gezien bij de vormgeving van HRM en -beleid, in de praktijk slechts aan de zijkant een rol te spelen. Het argument dat hierbij wordt gebruikt, is dat de toekomst zich nu eenmaal lastig laat voorspellen. Bovendien volgen de ontwikkelingen elkaar in een razendsnel tempo op. Daarnaast wordt het scherp in beeld krijgen van de (in- en externe) context in verband gebracht met de (afwezigheid) van competenties van leidinggevenden om dit te kunnen.

Ook hierbij geldt dat een model als dat van Paauwe, de 'contextually based human resource theory' (CBHRT) en dat is gericht op het verkrijgen van inzicht in de relatie tussen HRM en de prestatie van

de organisatie, een brug te ver is als de contouren van in- en externe krachtenvelden niet scherpgesteld kunnen worden.

Wel lijkt het dat die context relevant is, daar waar het erover gaat dat managers bezig zijn met ‘de waan van de dag’. Als ontwikkelingen zo snel gaan dat ze niet over een langere tijd te voorzien zijn en wel zeer ingrijpend zijn, blijft er niet veel anders over dan je druk bezig te houden met de veranderingen uit de context die zich op dit moment concreet voordoen: de waan van de dag.

Ten slotte is de in de literatuur uitgebreid beschreven vorm van ‘fit’ of ‘afstemming’ in het empirisch onderzoek niet getraceerd. De koppeling tussen de ondernemingstrategie en de HR strategie (de verticale of strategische fit) vindt, zoals eerder beschreven, op papier nog wel plaats. Over de afstemming tussen de HR strategie en de institutionele omgeving (environmental fit) is geen beeld bekend.

De indruk is dat de koppeling tussen HR en andere beleidsterreinen (organizational fit) binnen de onderzochte organisaties niet aanwezig is, evenals de afstemming tussen de individuele HR praktijken (interne of horizontale fit). Een benadering als de zgn. High performance worksystems (HPWS), die omschreven wordt als een consistent en coherent systeem van HR methoden en -werkwijzen, is daarmee evenmin van toepassing. Toepassing van een omvangrijk model als de door Boselie omschreven ‘HR scan’ om de mate van fit tussen HRM en de context te bepalen, lijkt in dit geval eveneens een brug te ver.

Zoals reeds eerder is aangegeven blijken de inzet en uitvoering van Strategische Personeelsplanning in de praktijk een eenzijdig en autonoom proces te zijn dat over het algemeen genomen stopt bij het vullen van een model door leidinggevend in afstemming met HR. Alle andere vormen van fit of afstemming ontbreken vooralsnog.

Daarnaast wordt het als een lastig en moeizaam proces ervaren dat niet in de volle breedte of organisatiebreed van de grond komt. Expliciet wordt hierbij aangegeven dat de ‘waan van de dag’ als een belemmerende factor in de uitvoering van Strategische Personeelsplanning wordt gezien.

Als dé randvoorwaarde voor een succesvolle uitvoering wordt het commitment en het draagvlak van het topmanagement genoemd. Impliciet kan dan de vraag worden gesteld in hoeverre hiervan sprake is in de praktijk.

Hoewel de mens als een cruciale factor wordt beschouwd, wellicht de belangrijkste asset van het bedrijf, wordt dit aspect niet in verband gebracht met het realiseren van concurrentievoordeel of het onderscheidend vermogen van de organisatie, zoals de resource based view dat wel doet. Dat medewerkers van vitaal belang zijn klinkt meer als een mooie gedachte waar iedereen zich wel in kan vinden, zolang er maar geen consequenties aan verbonden hoeven te worden.

Vooralsnog wordt Strategische Personeelsplanning als een intern iets beleefd of gezien. In dit kader bestaat ook niet de indruk dat het als middel wordt ingezet om een achterliggend doel te realiseren

maar is het middel tot doel geworden. De aanleiding om ermee te starten kent in enkele gevallen een praktisch karakter, ondermeer om grip te krijgen op een adequaat werving- en selectieproces. Ten slotte worden bij het volgen en sturen op het proces van Strategische Personeelsplanning geen externe benchmarks gehanteerd. De meest gehoorde reden hiervan is dat andere organisaties anders zijn georganiseerd zodat vergelijken moeilijk danwel onmogelijk is.

Bij het in ogenschouw nemen van de hierboven geschetste kloof tussen theorie en praktijk, dringen zich twee vragen op:

In hoeverre is de beschreven literatuur tot theorie te bestempelen? Met andere woorden, is er wel voldoende en aannemelijk empirisch bewijs voorhanden om de uitkomsten uit onderzoeken op dit gebied tot theorie te verheffen? Zoals in de literatuurbevindingen met regelmaat te lezen valt, bestaan hierover al twijfels bij de onderzoekers zelf. Bovendien maken Schuler en Jackson duidelijk dat (het succes van) de prestaties van organisaties niet zo eenvoudig en eenduidig van de inzet van de menselijke factor valt af te leiden (voor bronvermelding, zie noot 38 op bladzijde 34).

Echter, om eerstgenoemde vraag volmondig te bevestigen of te ontkennen, zou vervolgonderzoek nodig zijn, hetgeen niet past binnen de kaders van dit onderzoek. Evenwel maakt dit de beantwoording van de tweede vraag en daarmee de onderzoeksvraag lastig, zonet onmogelijk. Een antwoord geven op de onderzoeksvraag veronderstelt namelijk een toetsing aan een theorie. In het verlengde hiervan zou het dan evenmin passend zijn om door middel van toepassing van een model uit de literatuur een oordeel te geven over de mate waarin in de praktijk invulling aan Strategische Personeelsplanning wordt gegeven. Door op deze wijze de praktijk te kwalificeren zou op voorhand worden verondersteld dat de empirie zich zou moeten voegen naar de theorie.

Daarmee blijft het geven van een antwoord dat wetenschappelijk is verantwoord vooralsnog achterwege in dit onderzoek.

Binnen de kaders van het praktijkonderzoek kan worden geconstateerd dat binnen de onderzochte financiële instellingen inspanningen onder verschillende labels worden verricht op het terrein van strategische personeelsplanning. De mate waarin dit gebeurt, is dus niet eenduidig aan te geven.

Wel laten alle respondenten weten dat er nog genoeg terrein te winnen valt op het gebied van Strategische Personeelsplanning. De constatering die hierbij gedaan wordt is dat tot nu toe slechts de helft van het spel gespeeld is en in een enkel geval nog niet eens begonnen is, namelijk het vullen van een model. Maar de grootste uitdaging ligt in het aangaan van het gesprek. Het gesprek, de dialoog, tussen leidinggevende en medewerker en vice versa.

Om dit gesprek op gang te brengen kunnen een aantal randvoorwaarden in aanmerking worden genomen. Deze zijn verwoord in de aanbevelingen.

5.2 Aanbevelingen

Hieronder zijn enkele aanbevelingen opgenomen die overwegend een randvoorwaardelijk en soms een basaal karakter kennen. Deze aanbevelingen zijn gebaseerd op of vloeien voort uit de literatuurbevindingen en data analyse:

- Voor een succesvolle invoering en uitvoering van Strategische Personeelsplanning is draagvlak, commitment en affiniteit van het topmanagement onontbeerlijk. Dit mede gezien in het licht van de aard van dit onderwerp dat als ‘belangrijk’ maar ‘niet urgent’ kan worden bestempeld. Met andere woorden, als je vandaag er niets mee doet, heeft het vandaag ook geen consequenties. Zonder genoemd draagvlak, wordt het een ‘ding’ van HR en is het gedoemd te mislukken.
- Het is van belang om voor het welslagen van Strategische Personeelsplanning het onderwerp planmatig en gestructureerd op de agenda van zowel directie als het management te zetten.
- Als de ontwikkeling en de (benodigde) inzet van mensen niet verbonden wordt aan de doelen en strategie van een organisatie komt daarmee het bepalen van de toekomstige vraag naar arbeid, in kwalitatieve en kwantitatieve zin, in het gedrang. En daarmee gaat het strategische aspect van personeelsplanning verloren. Mogelijk belangrijker dan dat is dat een organisatie geen basis heeft om het proces van Strategische Personeelsplanning te volgen en, daar waar nodig, bij te sturen.
- In het verlengde van het voorgaande punt is het raadzaam om, nog los van de vraag of de toepassing van externe benchmarks relevant zijn, in ieder geval binnen de organisatie normen voor een kwantitatief en kwalitatief personeelsbestand te bepalen, afhankelijk van de doelen, strategie en de grootte van de organisatie. Ook hierbij geldt dat op deze wijze het mogelijk wordt om het proces van Strategische Personeelsplanning te volgen en, daar waar nodig, bij te sturen.
- Voor de geloofwaardigheid van het proces is het belangrijk om open, transparant en authentiek hierin te zijn. Als de openheid alleen naar ‘talenten’ plaatsvindt en deze bij ‘under performers’ achterwege blijft, kan een negatieve associatie met het proces of model ontstaan.
- Het is wenselijk om voor het beheren van relevante gegevens een uniform maar vooral praktisch systeem te hanteren dat op een eenvoudige en efficiënte wijze kan worden bewaakt en beheerd.
- Het beoordelen en kwalificeren van de ene groep mensen over de andere groep mensen is nooit objectief te noemen, ook al worden mensen met behulp van een model ‘gescoord’. Zorgvuldigheid is daarom vereist. Hoogstens kunnen mensen het met elkaar eens zijn over de criteria op basis waarvan mensen worden beoordeeld.
- In het verlengde van voorgaande aanbeveling is het van belang om het besef levend te houden dat het bij Strategische Personeelsplanning steeds om mensen gaat. Door mensen als ‘assets’ of ‘resources’ te beschouwen kunnen medewerkers eenzijdig verworden tot een profiel of een kwalificatie in een model. En door medewerkers in hun mens zijn op deze wijze te reduceren wordt hun inzetbaarheid en ontwikkeling afhankelijk gesteld van de werking van de regels en

procedures achter het model. Deze zienswijze veronderstelt ook een vorm van inwisselbaarheid en gelijkstelling aan andere (materiële) hulpbronnen in het bedrijf.

Om medewerkers op hun werkelijke waarde weten te schatten is, zoals door de geïnterviewden zelf reeds is aangegeven, het gesprek aangaan van essentieel belang. Het gesprek, de dialoog tussen leidinggevende en medewerker. De dialoog tussen twee mensen. Ruimte bieden aan een actieve, oprechte en wederzijdse betrokkenheid biedt ruimte voor persoonlijke groei en daarmee groei van de organisatie.

- Een succesvolle invoering van Strategische Personeelsplanning vraagt een flinke scheut discipline. Zoals iemand het tijdens het onderzoek verwoordde: ‘Het is gewoon hard werken!’.
- Tot slot wordt een aanbeveling gedaan in een poging om ten behoeve van vervolgonderzoek de kloof tussen theorie en praktijk enigszins te dichten.

Uit de interviews is gebleken dat Strategische Personeelsplanning binnen de onderzochte organisaties niet, slechts op onderdelen en/of binnen enkele afdelingen is ingevoerd. Daar waar van invoering sprake is, vindt de toepassing van Strategische Personeelsplanning hoofdzakelijk instrumenteel plaats en ontbreekt het aan de invulling van één of meer essentiële randvoorwaarden om van een succesvolle uitvoering te kunnen spreken. Te denken valt onder meer aan commitment van het topmanagement, een stabiele context en lef om gesprekken met medewerkers aan te gaan en in een enkel geval de kunde en daadkracht van HR adviseurs. Ook is het signaal uit het empirisch onderzoek naar voren gekomen dat bepaalde onderdelen uit de literatuur slechts relevant gevonden worden bij een bepaalde grootte van de organisatie. Daarmee lijkt de praktijk een implementatieprobleem te kennen waarvan de oplossing zich zou kunnen laten vinden in het in acht nemen van bepaalde condities.

Het verdient daarom aanbeveling om bij eventueel vervolgonderzoek rekening te houden met deze zelfde randvoorwaarden alvorens onderdelen of modellen uit de literatuur zonder meer van toepassing te verklaren, dan wel onderzoek te verrichten naar randvoorwaarden zelf die van cruciaal belang zijn voor een succesvolle in- en uitvoering van Strategische Personeelsplanning.

5.3 Reflectie

In deze paragraaf wordt gereflecteerd op het onderzoeksproces. Hierbij komen zowel inhoudelijke en procesaspecten aan bod als persoonlijke aspecten. Aan de reflectie ligt een dagboek ten grondslag dat door mij tijdens de onderzoeksperiode consequent is bijgehouden.

Reflectie op praktische relevantie

Het onderzoek is uitgevoerd bij meerdere financiële instellingen. Enige praktische relevantie zou voor deze organisaties kunnen gelden en meer in het algemeen voor arbeidsintensieve bedrijven.

De uitkomsten van het onderzoek hebben vooral een inzichtgevend karakter. De rode lijn die, mede gebaseerd op de gesprekken met de respondenten, hierbij kan worden waargenomen, is dat hoe meer je

het proces theoretiseert, hoe moeilijker het van de grond komt. In de kern komen de succesfactoren voor een geslaagde invoering en uitvoering van het proces op een aantal basale randvoorwaarden neer, zoals ook reeds benoemd bij de aanbevelingen:

Draagvlak van het topmanagement is in dit kader onontbeerlijk. In het verlengde hiervan is het van belang om een onderwerp als Strategische Personeelsplanning planmatig en gestructureerd op de agenda van directie en management te zetten. Voor de geloofwaardigheid en de werking van het proces is het gesprek en de openheid daarin cruciaal. Ten slotte kent het proces altijd een subjectief karakter; mensen praten over mensen. Het kwalificeren van medewerkers in een model leidt nooit tot objectiviteit. In achtning van zorgvuldigheid in het proces is daarom vereist.

Reflectie op gekozen wijze van onderzoek

Naar mijn mening is het toepassen van kwalitatief onderzoek met gebruikmaking van semi gestructureerde interviews een optimale keuze geweest in het onderzoeksproces. Enerzijds heeft het respondenten, naast de aan hen voorgeschotelde begrippen en ingrediënten uit de literatuur, ruimte gegeven voor hun eigen inbreng. In het verlengde daarvan heeft het mij anderzijds geholpen om de ruimte die in deze onderzoekswijze aanwezig was te benutten voor mijn eigen ontwikkeling (meer hierover onder ‘Reflectie op onderzoeksproces’). Dit heeft ondermeer geresulteerd in een evolutie van de opstelling van vragenlijsten voor de interviews gaandeweg het onderzoeksproces.

Het gebruik van bijvoorbeeld een enquête zou respondenten gedwongen hebben om met hun antwoorden in het keurslijf te stappen van de door mij gekozen begrippen uit de literatuur en mijn vooronderstellingen die ik in de enquête verwerkt zou hebben. De mogelijkheid om op basis van voortschrijdend inzicht tot aanpassing van de wijze van onderzoek te komen, zou dan veel beperkter of lastiger zijn geweest.

Reflectie op relevantie van gebruikte literatuur

De functie van de literatuur is in eerste instantie informatief en kadervormend voor mij geweest. Het heeft mij in ieder geval een indruk gegeven van de ontwikkeling van het onderzoeksgebied Human Resource Management en de stromingen die op dit gebied de afgelopen jaren zichtbaar zijn geweest. Hierbij realiseer ik mij dat ik deze indruk heb gebaseerd op een door mij gekozen deel van de totale beschikbare literatuur over de afgelopen twee decennia.

Aan het begin van het empirisch onderzoek heb ik mij bij de opstelling van vragenlijsten en het houden van interviews laten leiden door de context van de literatuur. Gedurende het onderzoeksproces heb ik respondenten steeds meer de vrijheid willen geven om hun eigen verhaal te doen, in hun eigen vorm, en ben ik van lieverlee afgestapt van de begripsvorming uit de literatuur. Dit omdat ik op basis van ervaringen uit eerdere interviews mij geleidelijk bewust werd van een kloof tussen praktijk en theorie. Concreet houdt dit in dat begrippen en onderwerpen uit de literatuur tijdens de empirie niet (altijd) werden herkend en/of onderkend. Men zou ook kunnen zeggen dat de literatuur teveel op

afstand van de werkelijkheid staat, vooral daar waar het implementatietraject van Strategische Personeelsplanning nog bewandeld moet worden.

Voor de ordening van data heb ik ervoor gekozen om uit de literatuur en verzamelde data thema's te destilleren die ik in de conclusies met elkaar heb vergeleken en geconfronteerd. Onder de thema's van het empirisch onderzoek heb ik een verdieping in ordening aangebracht door per thema de zgn. 'tekening' of de rode lijn te schetsen en daarnaast de apocriefe verhalen op te nemen, de kleine afwijkingen of de nuance verschillen. Genoemde werkwijze heeft mij geholpen om op een transparante en gefundeerde manier tot conclusies te komen.

Reflectie op beperkingen van theorie en methodes

Gaandeweg het onderzoek kwam, mede op aanwijzing van mijn begeleider, de vraag naar voren of de door mij gelezen literatuur wel tot theorie te bestempelen is. Met andere woorden, is uit onderzoek van de afgelopen jaren wel voldoende en aannemelijk bewijs op tafel komen te liggen om de literatuur als theorie te presenteren?

De eerstgenoemde vraag drong zich op omdat in de loop van het onderzoek steeds duidelijker werd dat de aansluiting tussen mijn literatuurbevindingen en de verzamelde data zeer beperkt bleek te zijn. Er kon nauwelijks wederzijdse herkenning worden gevonden in de wereld van theorie en praktijk. Daarbij bleek ook dat de soms uitgebreid beschreven modellen uit de literatuur voor toetsing van bijvoorbeeld de mate van integratie tussen de organisatie- en HR strategie bij toepassing in het geheel niet relevant zouden zijn omdat daartoe de variabelen in de praktijk regelmatig ontbreken. Anders gezegd, als binnen een organisatie, naast de organisatiestrategie, een aparte HR strategie ontbreekt omdat hiervan de toegevoegde waarde niet wordt gezien, heeft het weinig zin om de mate van integratie te toetsen.

Daarom is, bij gebrek aan aansluiting tussen literatuur en praktijk en de twijfels die er bij onderzoekers zelf zijn over (de aantoonbaarheid van) empirisch bewijs, in dit onderzoek bij mij de vraag gerezen of de gepresenteerde theorie werkelijk theorie is. Een toetsing van de praktijk aan de theorie heeft daarom door mij niet plaatsgevonden, maar een vergelijk tussen de empirie en de literatuur.

Reflectie op onderzoeksproces

Wat een goede keuze is geweest ten aanzien van het onderzoeksproces, is om vooral het onderzoek buiten de bank waar ik werkzaam ben te houden. Dit heeft mij meer in de gelegenheid gesteld om in de rol van onderzoeker op te treden en meer op afstand naar het proces te kijken dan als betrokkene in het proces onderzoek te doen.

Twee onderdelen van de procesgang hadden wat mij betreft beter mogen verlopen. Ten eerste betreft dat de techniek van het interviewen, dat ik als een vak apart heb ervaren. Vooral in de eerste interviews heb ik mij laten verleiden om naar meningen, verklaringen en standpunten van respondenten te vragen. Ook heb ik tijdens de eerste interviews teveel en te snel genoeg genomen met reacties van respondenten over 'hoe het zou moeten' of 'hoe het had moeten lopen' in plaats van

door te vragen over ‘hoe het feitelijk eraan toegaat of eraan toe is gegaan’. Hierdoor heb ik in een aantal gevallen onvoldoende inzicht gekregen in het feitelijke en actuele proces binnen de onderzochte organisaties ten aanzien van Strategische Personeelsplanning.

Ten tweede heb ik, zoals eerder gememoreerd, bij de start van het onderzoek de literatuur zonder voorbehoud als uitgangspunt genomen voor de empirie. Ik heb hierbij meer literatuuronderzoek uitgevoerd dan mijn begeleider adviseerde te doen. Dat betekent dat ik begrippen en ingrediënten uit de literatuur onvoorwaardelijk ‘voor waar’ heb aangenomen en mij hierdoor heb laten leiden bij de opstelling van mijn vragenlijsten en bij het houden van de interviews. Ondanks het feit dat al snel uit de eerste interviews bleek dat (onderwerpen uit) de literatuur niet direct aansloten op de gevonden data uit de praktijk, ben ik relatief lang in deze zienswijze en benadering blijven hangen. Dit is gebeurd, ook nadat mijn begeleider mij bij aanvang en in de loop van het onderzoek waarschuwde om de respondenten de ruimte te geven om toch vooral binnen hun kaders en begripsvorming hun verhaal over het onderzoeksonderwerp te doen. Pas toen hij aan het einde van het onderzoek mij hierover direct en concreet bevroeg, was ik voor het eerst in staat om daadwerkelijk anders en daarmee kritisch tegen de literatuur aan te kijken.

Deze bias heeft daarom voor vertekening kunnen zorgen in de weergave van de werkelijkheid.

Reflectie op eigen leerproces

Mijn leerdoel lag en ligt in dit programmaonderdeel van de studie besloten, namelijk een poging doen tot het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek. Dat leerdoel is wat mij betreft geslaagd. Voordat ik aan deze studie en dit onderzoek begon was ik gewend om de werkelijkheid vanachter mijn bureau en PC te onderzoeken en te bepalen, overeenkomstig mijn vooronderstellingen en mentale modellen. In dit onderzoek heb ik de werkelijkheid van buiten naar binnen gebracht door data te verzamelen via het blikveld van anderen op het onderzoeksonderwerp.

Als meest moeilijke onderdeel in dit proces gold voor mij ‘de kunst van het loslaten’. Het loslaten van je eigen vooronderstellingen en de hang naar structuur en eenduidigheid van begrippen en definities (uit de literatuur). Zo was er aan het begin van het literatuuronderzoek bij mij de drang op zoek te gaan naar een alles overkoepelende definitie van het begrip Strategische Personeelsplanning, als uitgangspunt voor het empirisch onderzoek. Tot mijn begeleider mij de vraag stelde wat dat mij meer aan zekerheid zou opleveren dan het laten bestaan van de verschillen in dit kader. Met het aspect ‘zekerheid’ komen we in de kern uit bij mijn karakterstructuur. Doorgaans ben ik op zoek naar zekerheid in de vorm van een uniforme waarheid of een eenduidige werkelijkheid. Mede door dit onderzoek heb ik ervaren dat begrippen als ‘waarheid’ en ‘werkelijkheid’ relatief zijn. Hierdoor ben ik in de afgelopen maanden met regelmaat (gedwongen) uit mijn comfortzone te treden. Dat voelde niet altijd prettig, maar was, zeker als de dingen weer waren bezonken, zeer leerzaam.

Ik wens daarom mijzelf in de toekomst meer openheid en onbevangenheid toe in de manier waarop ik mijn omgeving tegemoet treed.

Literatuuropgave

- Armstrong, M. en Long Ph. (1994) *The reality of Strategic HRM*. London: Institute of Personnel and Development
- Boselie, P. (2010) *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. Berkshire: McGraw-Hill Education
- Bryman, A. en Bell, E. (2007) *business research methods*. New York: Oxford University Press
- Dinten, van W.L. en Schouten, I.F.M. (2008) *Zijn zij gek of ben ik het? Hoe je oriëntaties gebruikt bij organiseren*. Delft: Eburon
- Douma, S. (2007) *Ondernemingsstrategie*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers
- Evers, G.H.M. en Verhoeven, C.J. (1999) *Human Resources Planning: Een integrale benadering van personeelsplanning*. Deventer: Kluwer/NVP
- Hatch, M.J. en Cunliffe, A.L. (2006) *Organization Theory*. Oxford: Oxford University Press
- Kluijtmans, F. (2008) *Bedrijfskundige aspecten van HRM*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers
- Kouwenhoven, C.P.M., Hooft van, P.L.R.M. en Hoeksema, L.H. (2005) *De praktijk van strategisch personeelsmanagement*. Alphen aan den Rijn: Kluwer
- Mintzberg, H., Lampel, J. en Ahlstrand, B. (2009) *Strategie safari: Uw complete gids door de jungle van strategisch management*. Amsterdam: Pearson Education Benelux
- Paauwe, J. en Breukelen van, J. (2007) *Stimulerend personeelsmanagement: Een bijdrage aan beter presteren van organisaties*. Alphen aan den Rijn: Kluwer
- Paauwe, J. en Huijgen, J.H. (1992) *Personeelsmanagement bedrijfskundig en economisch bekeken*. Alphen aan den Rijn/Zaventem: Samson BedrijfsInformatie
- Schuler, R.S. en Jackson, S.E. (2007) *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd
- Walton, J. (1999) *Strategic Human Resource Development*. Harlow, Essex: Pearson Education Limited

Bijlagen

Utrecht, 17 februari 2012

Interview i.v.m. afstudeeronderzoek PTO Bedrijfskunde Erasmusuniversiteit Arie de Graaf

Geïnterviewde: HR adviseur ING

Interviewer: Arie de Graaf (student PTO Bedrijfskunde Erasmusuniversiteit)

Introductie

Vragen interview

Onderdeel A

- Beschikt de organisatie over een personeelsbeleid?
 - Zo nee, hoe komt dat?
 - Zo ja, is hierin een HR-strategie opgenomen?
- Wat vindt u van de kwaliteit van het personeelsbeleid?
- Wat vindt u van de vertaling van dit beleid naar de praktijk?
- Op welke manier is de HR-afdeling binnen de organisatie gepositioneerd?
- Welke rol speelt HR in de praktijk?
- Is het personeelsbeleid gerelateerd aan de organisatiedoelstellingen?
 - Zo ja, zie onderdeel B
 - Zo nee, zie onderdeel C

Onderdeel B

- Welke termijn bestrijken de organisatiedoelstellingen?
- Welke in- en externe factoren hebben invloed bij het bepalen van de organisatiedoelstellingen?
- Op welke wijze bent u of iemand van HR betrokken bij het bepalen van de ondernemingsstrategie?
- Wat vindt u van deze mate van betrokkenheid?
 - Acht u deze voldoende/onvoldoende?
 - Zo ja, kunt u dat toelichten?
 - Zo nee, kunt u dat toelichten?
- Hoe vindt integratie plaats van de ondernemingsstrategie en de HR-strategie en/of het personeelsbeleid?
- Wordt dit als strategische personeelsplanning (SP) of strategische HRM (SHRM) beschouwd?
 - Zo nee, wat is dan het label dat door uw organisatie hieraan wordt gehangen?
- Wat heeft deze integratie (of SP of SHRM) voor uw organisatie voor betekenis?
- Hoe denkt u hiermee een voorsprong op uw concurrenten te hebben of te boeken?
- Vindt doorvertaling van de HR-strategie naar tactisch en operationeel niveau plaats?
 - Acht u deze voldoende/onvoldoende?
 - Zo ja, kunt u dat toelichten?
 - Zo nee, kunt u dat toelichten?
- Op welke manier wordt de HR-strategie ingevuld en uitgevoerd?
- Welke randvoorwaarden voor een succesvolle uitvoering worden hierbij door de organisatie onderkend?
- Wat vindt u van de kwaliteit van de uitvoering?
 - Acht u deze voldoende/onvoldoende?
 - Zo ja, kunt u dat uitleggen?
 - Zo nee, kunt u dat uitleggen?
- Hoe vindt evaluatie plaats van de uitgevoerde strategie?
- Op welke manier worden hierbij better practice of best practices betrokken?
- Op welke manier worden de effecten van de uitgevoerde strategie gemeten?
- Hoe vindt bijsturing vervolgens plaats?
- Wat is uw eigen rol in dit proces?
- Bent u tevreden over deze rol?
 - Zo ja, kunt u dat toelichten?
 - Zo nee, kunt u dat toelichten?

- Ten slotte, welke waarde hecht u aan SP of SHRM?

Onderdeel C

- Hoe komt het dat het personeelsbeleid niet wordt gerelateerd aan de organisatiedoelstellingen?
 - Wat vindt u hiervan?
- Welke betekenis wordt door de organisatie aan het personeelsbeleid toegekend?
 - Wat vindt u hiervan?
- Welke waarde hecht u aan het personeelsbeleid?
- Op welke manier wordt het personeelsbeleid ingevuld en uitgevoerd?
- Welke randvoorwaarden voor een succesvolle uitvoering worden hierbij door de organisatie onderkend?
- Wat vindt u van de kwaliteit van de uitvoering?
 - Acht u deze voldoende/onvoldoende?
 - Zo ja, kunt u dat uitleggen?
 - Zo nee, kunt u dat uitleggen?
- Op welke wijze draagt het personeelsbeleid bij aan het onderscheidend vermogen van uw organisatie?
 - Acht u deze voldoende/onvoldoende?
 - Zo ja, kunt u dat toelichten?
 - Zo nee, kunt u dat toelichten?
- Welke andere middelen of instrumenten worden door uw organisatie ingezet voor het onderscheidend vermogen van uw organisatie?
 - Acht u deze voldoende/onvoldoende?
 - Zo ja, kunt u dat toelichten?
 - Zo nee, kunt u dat toelichten?
- Wat is uw eigen rol in de uitvoering van het personeelsbeleid?
- Bent u tevreden over deze rol?
 - Zo ja, kunt u dat toelichten?
 - Zo nee, kunt u dat toelichten?
- Op welke manier denkt u invloed te kunnen uitoefenen op een eventuele integratie van de organisatiedoelstellingen met het personeelsbeleid?
- In hoeverre bent u bekend met strategische personeelsplanning (SP) en/of strategische HRM (SHRM)?
- Ten slotte, welke waarde hecht u aan SP of SHRM?

Afsluiting en toelichten procedure dataverwerking

Utrecht, 7 maart 2012

Interview i.v.m. afstudeeronderzoek PTO Bedrijfskunde Erasmusuniversiteit Arie de Graaf

Geïnterviewde: HR adviseur Rabobank Nederland

Interviewer: Arie de Graaf (student PTO Bedrijfskunde Erasmusuniversiteit)

Introductie

Vragen interview

- Hoe komt het HR-beleid op groepsniveau tot stand?
 - Wat vind je van de kwaliteit van het HR-beleid op groepsniveau?
 - Is er een relatie tussen het HR-beleid en de doelstellingen en strategie van RN?
 - Zo ja, hoe komt deze tot stand?
 - Wat is het achterliggende planningsproces, hoe ziet dat eruit? (bijv. Kaderbrief (strategische doelstellingen & opdrachten business), eerste uitwerking, budgettering etc.)
 - Hoe verloopt dit proces voor HR?
 - Noem een aantal concrete voorbeelden hoe het HR-beleid de afgelopen jaren gekoppeld is aan de doelstellingen en strategie van RN?
 - Hoe is dit vertaald naar doelstellingen en strategie bij HR zelf?
 - Wordt dit bij RN als strategische personeelsplanning (SP) of strategisch HRM (SHRM) beschouwd?
 - Zo nee, wat is dan het label dat door RN hieraan wordt gehangen?
 - Wat is de betekenis die door RN aan SP/SHRM worden toegekend?
 - Hoe denkt RN/denk jij hiermee een voorsprong op de concurrentie te hebben of te boeken?
 - Hoe vindt evaluatie plaats van de uitgevoerde HR-strategie in termen van meetbaarheid?
 - Welke instrumenten worden hierbij ingezet?
 - Welke indicatoren worden hierbij gevolgd?
 - Wordt hierop bijgestuurd?
 - Worden hierbij best practice of better practices betrokken?
 - Hoe is HR binnen RN opgehangen?
 - Wat is de ratio achter deze keuze?
 - Wat vind je van deze keuze?
 - Op welke wijze wordt HR betrokken bij het bepalen van de doelstellingen en de strategie van de groep?
 - Wat vind je van deze mate van betrokkenheid?
 - Worden lokale banken betrokken bij de totstandkoming van het HR-beleid op groepsniveau?
 - Zo nee, waarom niet?
 - Zo ja, op welke manier?
 - Hoe vindt vertaling plaats van HR-beleid op groepsniveau naar HR-beleid op lokaal niveau?
 - Is dit beleid kaderstellend (richtlijnen) of taakstellend (concrete doelen waar de lokale banken aan moeten voldoen)?
 - Noem voorbeelden indien kaderstellend?
 - Noem voorbeelden indien taakstellend?
 - Wat vind je van de kwaliteit van deze vertaling?
 - Welke randvoorwaarden voor een succesvolle uitvoering of vertaling van HR-beleid op groepsniveau naar lokaal niveau worden door RN/door jou onderkend?
 - Kun je uitleggen hoe de relatie ligt tussen strategische doelstellingen en beleid met betrekking tot de dimensies groepsniveau/lokaal niveau?
 - Kun je deze vanuit groepspectief beschrijven?
 - Als er relaties zijn, in welke volgorde worden deze geplaatst?
 - Welke waarde hecht jij aan SP of SHRM?
-

Afsluiting en toelichten procedure dataverwerking

Utrecht, 30 maart 2012

Interview i.v.m. afstudeeronderzoek PTO Bedrijfskunde Erasmusuniversiteit Arie de Graaf

Geïnterviewde: Recentelijk beleidsmedewerker ING. Daarvoor medewerker in de lijn binnen ING
Interviewer: Arie de Graaf (student PTO Bedrijfskunde Erasmusuniversiteit)

Introductie

Vragen interview

- Kun je kort je huidige en je vorige functie beschrijven?
 - Hoe ben je tot deze functiewijziging gekomen?
 - Wat is jouw aandeel hierin geweest?
 - Wat is het aandeel van de afdeling HRM hierin geweest?
 - Hoe is HRM georganiseerd binnen jullie organisatie?
 - Wat vind je daarvan (waardering)?
 - Hoe wordt uitvoering gegeven aan HR-processen?
 - Wat vind je daarvan (waardering)?
 - Op welke manier wordt binnen de organisatie aandacht besteed aan de ontwikkeling van mensen?
 - Wat merk je daar zelf van en wanneer?
 - Wat vind je daarvan (waardering)?
 - Wordt hierbij rekening gehouden met in- en externe ontwikkelingen?
 - Op welke manier geef je zelf invulling aan je eigen ontwikkeling?
 - Wat is de waarde die jij hecht aan HRM?
 - De afdeling?
 - HR-onderwerpen?
 - HR-processen?
 - Is een afdeling HRM noodzakelijk voor de inzet en ontwikkeling van mensen?
 - Zo ja, waarom?
 - Zo nee, waarom niet?
 - Zijn er verbeterpunten te benoemen voor de manier waarop HRM is georganiseerd?
-

Afsluiting en toelichten procedure dataverwerking

Utrecht, 11 april 2012

Interview i.v.m. afstudeeronderzoek PTO Bedrijfskunde Erasmusuniversiteit Arie de Graaf

Geïnterviewde: Medewerker in de lijn binnen ABN AMRO

Interviewer: Arie de Graaf (student PTO Bedrijfskunde Erasmusuniversiteit)

Introductie

Vragen interview

- Op welke manier wordt binnen de organisatie aandacht besteed aan de ontwikkeling van mensen?
 - Wat merk je daar zelf van en wanneer?
 - Wat vind je daarvan (waardering)?
 - Wordt hierbij rekening gehouden met toekomstige in- en externe ontwikkelingen?
 - Zo ja, hoe ziet dat proces eruit?
 - Op welke manier geef je zelf invulling aan je eigen ontwikkeling?
 - Kun je kort je huidige en je vorige functie beschrijven?
 - Hoe ben je tot deze functiewijziging gekomen?
 - Wat is jouw aandeel in dit proces geweest?
 - Wat is het aandeel van de organisatie in dit proces geweest?
 - Op welke manier heeft de afdeling HRM hierin een rol gespeeld?
 - Hoe is HRM georganiseerd binnen jullie organisatie?
 - Wat vind je daarvan (waardering)?
 - Hoe wordt uitvoering gegeven aan HR-processen?
 - Wat vind je daarvan (waardering)?
 - Wat is de waarde die jij hecht aan HRM?
 - De afdeling?
 - HR-onderwerpen?
 - HR-processen?
 - Is een afdeling HRM noodzakelijk voor de inzet en ontwikkeling van mensen?
 - Zo ja, waarom?
 - Zo nee, waarom niet?
 - Zijn er verbeterpunten te benoemen voor de manier waarop HRM is georganiseerd?
-

Afsluiting en toelichten procedure dataverwerking

Utrecht, 18 mei 2012

Interview i.v.m. afstudeeronderzoek PTO Bedrijfskunde Erasmusuniversiteit Arie de Graaf

Geïnterviewde: Directievoorzitter aangesloten Rabobank

Interviewer: Arie de Graaf (student PTO Bedrijfskunde Erasmusuniversiteit)

Introductie

Vragen interview

- Wat is voor u de aanleiding geweest om met SP te starten?
 - Wat is het doel dat u hiermee voor ogen hebt?
 - Hoe wilt u dat doel bereiken? Wat is uw strategie?
 - Wat ziet u daarvan in de praktijk tot nu toe terug?
 - Komt het proces tot op heden voldoende van de grond?
 - Zo nee, wat is hiervan de reden?
 - Zo ja, waar merkt u dat aan?
 - Wat drijft u om iedere week met HR adviseurs aan tafel te zitten en te praten over de ontwikkeling van mensen?
 - Hoe past dat binnen het proces van SP?
 - Wat doet u met de informatie uit die gesprekken?
 - Wat wilt u met die informatie bereiken? Wat is uw doel?
 - Worden binnen Rabobank (naam bank) bij het formuleren van de organisatiestrategie in- en externe ontwikkelingen in kaart gebracht?
 - Zo nee, wat is hiervan de reden?
 - Zo ja, hoe vindt dit proces plaats?
 - Wordt de organisatiestrategie vertaald in een HR strategie?
 - Zo nee, wat is hiervan de reden?
 - Zo ja, hoe vindt dit proces plaats?
 - Wat is uw rol in dit proces?
 - Wat doet u precies in die rol?
 - Wordt de HR strategie vertaald naar het huidige en toekomstige personeelsbestand, kwalitatief en kwantitatief?
 - Zo nee, wat is hiervan de reden?
 - Zo ja, hoe vindt dit proces plaats?
 - Uit eerdere interviews bij verschillende banken blijkt dat SP niet echt van de grond komt. Volgens de HR adviseurs ligt dat aan het feit dat niet iedere manager de gesprekken met zijn medewerkers aangaat o.b.v. de tools die HR daarvoor beschikbaar stelt.
 - Wat kunt u hierover zeggen vanuit uw achtergrond en ervaring?
 - Wat zijn volgens u de kritische succesfactoren voor een succesvolle invoering van SP?
 - Worden deze binnen Rabobank (naam bank) in ogenschouw genomen?
 - Zo nee, wat is hiervan de reden?
 - Zo ja, waar merkt u dat aan?
 - Hebt u mij nog iets mee te geven? Iets dat ik vergeten ben te vragen of een tip of advies?
-

Afsluiting en toelichten procedure dataverwerking

Utrecht, 25 mei 2012

Interview i.v.m. afstudeeronderzoek PTO Bedrijfskunde Erasmusuniversiteit Arie de Graaf

Geïnterviewde: Lijnmanager SNS Bank

Interviewer: Arie de Graaf (student PTO Bedrijfskunde Erasmusuniversiteit)

Introductie

Vragen interview

- Op welke manier wordt binnen de organisatie aandacht besteed aan de ontwikkeling van mensen?
 - Wat merk je daar zelf van en wanneer?
 - Wat vind je daarvan (waardering)?
 - Een P&O adviseur binnen jullie bank gaf aan dat jullie bezig zijn met Integrale Personeelsplanning (IP).
 - Wat versta jij daaronder?
 - Wat is het belang dat jij eraan hecht?
 - Op welke manier wordt hieraan in de praktijk invulling gegeven?
 - Wat merk jij daar zelf van en wanneer?
 - Wat is jouw rol in dit proces?
 - Vind je dat het proces van IP volledig van de grond komt?
 1. Zo ja, waar merk je dat aan?
 2. Zo nee, wat zijn hiervan volgens jou de oorzaken?
 - Uit eerdere interviews bij verschillende banken blijkt dat SP (of IP) niet echt van de grond komt. Volgens de HR adviseurs ligt dat aan het feit dat niet iedere manager de gesprekken met zijn medewerkers aangaat o.b.v. de tools die HR daarvoor beschikbaar stelt.
 - Wat kun jij hierover zeggen vanuit jouw rol en ervaring binnen SNS Bank?
 - Wat zie jij zelf voor belemmeringen in dit proces?
 - Wat zijn volgens jou de randvoorwaarden voor een succesvolle invoering van SP?
 - Worden deze binnen SNS Bank in ogenschouw genomen?
 - Zo nee, wat is hiervan de reden?
 - Zo ja, waar merk je dat aan?
 - Heb je mij nog iets mee te geven? Iets dat ik vergeten ben te vragen of een tip of advies?
-

Afsluiting en toelichten procedure dataverwerking
