

Onderweg naar morgen: ontwikkelingen en hun betekenis voor toekomstig HRM¹

Erik Jan van Dalen, Rob Gründemann en Sjiera de Vries

In de periode rond de overgang naar het nieuwe millennium zijn vele onderzoeken uitgevoerd naar de verwachte ontwikkelingen in de toekomst (onder meer Van Driel, 2001; Gaspersz en Verhoeff, 2001; Leijnse, 2001; Licher, 2001; Paauwe en Williams, 1999; Schnabel, 2000; Weehuizen, 2000). Het overschrijden van een dergelijke tijdsgrens roept min of meer automatisch vragen op omtrent hetgeen wij in die nieuwe periode mogen verwachten. Los van het overschrijden van de genoemde tijdsgrens zijn er ook andere argumenten denkbaar die het nuttig, aantrekkelijk, maar ook noodzakelijk maken om over de toekomst na te denken. Allereerst wordt de wereld steeds complexer. Alles grijpt op elkaar in. Een economische crisis in het ene deel van de wereld heeft direct gevolgen voor de situatie in andere delen van de wereld. Bovendien zijn momenteel enkele ontwikkelingen te signaleren waarvan wij bij voorbaat al kunnen vaststellen dat deze invloed zullen hebben op de samenleving van de toekomst, maar waarvan nog niet zonder meer duidelijk is wat de onderlinge invloed zal zijn en welke effecten daaruit naar voren zullen komen. Op het gebied van arbeid zien wij in ieder geval:

- veranderingen in de werkende beroepsbevolking (vergrijzing, ontgroening, hogere arbeidsparticipatie van vrouwen, andere centraliteit van betaald werk, enzovoort);
- veranderingen in de aard en organisatie van het werk (toenemend gebruik en afhankelijkheid van ICT, flexibilisering van het werk, werken op afstand, enzovoort);
- veranderingen in de omgeving van het werk (toenemende invloed van de EU, processen van individualisering, maatschappelijke verantwoordelijkheid, enzovoort).

Deze ontwikkelingen zullen een direct of indirect effect hebben op de visie op en de uitvoering van HRM in arbeidsorganisaties. Meer gedetailleerde kennis van de ontwikkelingen en hun mogelijke effecten stelt organisaties in staat om aanwezige kansen te benutten en ongewenste ontwikkelingen te voorkomen: regeren is vooruitzien! Door te reflecteren op het verleden en het heden te beschouwen wordt vooruitzien

Drs. E.J. van Dalen,
dr. R. Gründemann en
dr. S. de Vries zijn allen
werkzaam bij TNO Arbeid.

meer dan het kijken in een glazen bol. Daarbij resteren uiteraard nog onvoorspelbare en onvoorziene aspecten. Met deze beperkingen in het achterhoofd is dit artikel gewijd aan een toekomstprojectie op HRM. Met opzet wordt hier het lidwoord 'een' gebezigd: er zijn meer interpretaties mogelijk van de geschetste ontwikkelingen en hun effect op HRM. Desalniettemin zijn hoofdlijnen te verwachten, welke hier zullen worden uitgewerkt. Daarbij is merendeels sprake van evolutionaire veranderingen. Alhoewel revolutionaire ontwikkelingen spraakmakender zouden overkomen, voltrekken veranderingen in HRM zich langs de weg der geleidelijkheid.

Na een beschrijving van de achtergronden van dit onderzoek komen de relevante ontwikkelingen uitvoerig ter sprake. Deze beschrijving is ingedeeld aan de hand van de hiervoor genoemde driedeling. In het resterende deel van dit artikel komen de effecten van deze ontwikkelingen op HRM aan de orde.

Doelstelling en onderzoeksmethode

In 2002 is onderzoek uitgevoerd naar de toekomst van HRM. De doelstelling van het onderzoeksprogramma luidt: het verkrijgen van kennis en inzicht in relevante ontwikkelingen op het HR-beleid in arbeidsorganisaties in de komende jaren.

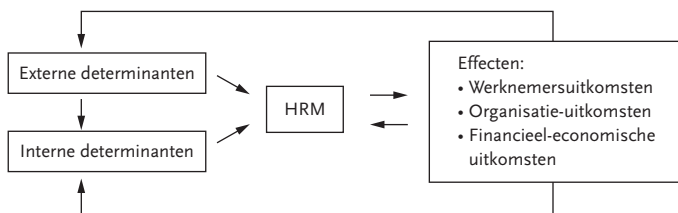
De toekomstverkenning is gericht op de periode van de komende tien jaar. Sommige beschreven effecten zullen zich al in de eerstkomende jaren voordoen en andere zullen pas manifest worden over ongeveer tien jaar.

Als onderzoeksmethodiek is de Delphi-methode gehanteerd in combinatie met intensieve literatuurstudie. In essentie komt deze methode neer op een iteratief proces waarin een actief beroep wordt gedaan op de deskundigheid en ervaring van anderen dan alleen de onderzoekers (Smulders en Bloemhoff, 1991). Er zijn drie workshops belegd met uiteenlopende deskundigen, gefaseerd over de looptijd van het project. De betrokken deskundigen zijn:

- wetenschappers verbonden aan Nederlandse en buitenlandse universiteiten;
- beleidsmakers bij de (rijks- en provinciale) overheid;
- HR-functionarissen (hoofd HR, adviseur HR);
- lijnmanagers uit diverse arbeidsorganisaties;
- vertegenwoordigers van sociale partners, zowel vak- als werkgeversorganisaties.

Voor alle workshops is een externe procesbegeleider ingezet.

Het analysemodel voor deze studie is ontwikkeld in een eerder onderzoek naar de stand van personeelszaken (Gründemann et al., 2001). In dit model (zie figuur 1) wordt verondersteld dat allerlei ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie (in- en externe determinanten) van invloed zijn op de opzet, inhoud en uitvoering van het HRM van de organisatie. De effecten van dit beleid kunnen op hun beurt weer van invloed zijn op de (in- en externe) determinanten. Afhankelijk van de resultaten van HRM zullen binnen en/of buiten de organisatie afspraken worden geëvalueerd en desgewenst worden bijgesteld. Het overheidsbeleid zal bijvoorbeeld worden bijgesteld indien de beoogde effecten bij bedrijven en instellingen uitblijven. Ten slotte wordt ook een relatie verondersteld tussen de externe en de interne determinanten onderling. Zo beïnvloeden afspraken tussen sociale partners op sectoraal niveau ook de afspraken met de ondernemingsraad.



Figuur 1. Analysemodel

Het onderzoek naar de toekomst van HRM spitst zich toe op het eerste deel van het model, te weten de invloed van in- en externe determinanten op HRM. Wij veronderstellen hierbij dat bedrijven en organisaties in hun reactie op de gesignaleerde ontwikkelingen zullen proberen hun beleid zo in te richten dat negatieve effecten zo veel mogelijk worden voorkomen en positieve effecten zullen worden gemaximaliseerd.

Ontwikkelingen

De voor HRM relevante ontwikkelingen zijn ingedeeld naar het niveau waarop de ontwikkeling zich primair manifesteert.

- 1 individueel niveau: ontwikkelingen in de werkende beroepsbevolking;
- 2 organisatieniveau: ontwikkelingen in de aard en organisatie van het werk;
- 3 maatschappelijk niveau: ontwikkelingen in de omgeving van het werk.

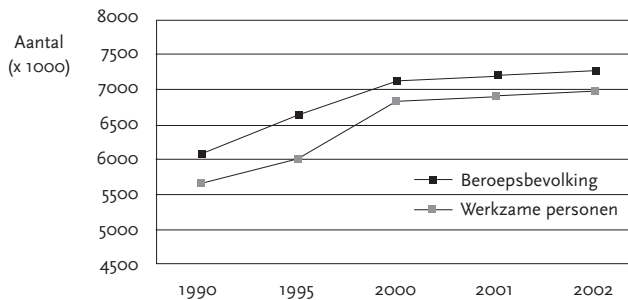
Deze niveaus en de betreffende ontwikkelingen komen hierna aan de orde. Het accent ligt op een behandeling van heden en verleden. De bespreking van ontwikkelingen eindigt per niveau met 'een blik op de toekomst'.

Ontwikkelingen op individueel niveau

Ten aanzien van de ontwikkelingen op individueel niveau onderscheiden wij veranderingen in de samenstelling van de werkende beroepsbevolking en veranderingen in de centraliteit van betaald werk in het leven.

– veranderingen in de samenstelling van de werkende beroepsbevolking

De werkzame beroepsbevolking is het afgelopen decennium in Nederland gegroeid van 5,6 miljoen in 1990 tot 7,1 miljoen in 2001²; een aanzienlijke toename van 27% (CBS, Enquête Beroepsbevolking). Dit is meer dan de groei van de beroepsbevolking in zijn geheel, hetgeen impliceert dat in de afgelopen jaren verhoudingsgewijs meer mensen zijn gaan werken (zie ook figuur 2).



Figuur 2. Ontwikkeling van de beroepsbevolking en het aantal werkzame personen tussen 1990 en 2001

De toename van de werkzame beroepsbevolking is in meer of mindere mate in deelpopulaties terug te vinden. In alle groepen is sprake van een toename van het (absolute) aantal werkenden in de afgelopen jaren. Percentueel gezien is – tussen 1995 en 2001 – de toename het grootst onder:

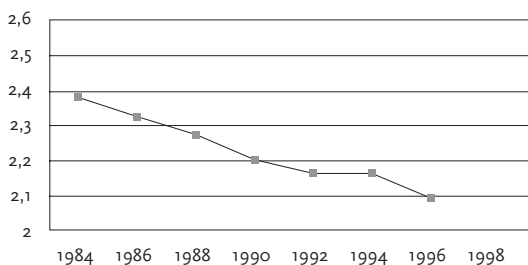
- allochtonen (61,4%);
- 55-plussers (49,9%);
- vrouwen (26,6%);
- werknemers met een hoge opleiding (26,7%);
- werknemers met een lage opleiding (20,6%).

Parallel aan de groei van het aantal werkenden met een hoger vooropleidingsniveau constateren wij meer in het algemeen een hoger gemiddeld vooropleidingsniveau van de Nederlandse beroepsbevolking.

Gekoppeld aan alle hiervoor beschreven ontwikkelingen speelt een onderstroom in de samenstelling van de bevolking naar leeftijd: ontgroening en vergrijzing. Momenteel is 14% van de Nederlandse bevolking 65 jaar of ouder. Tot aan het jaar 2010 groeit dit percentage gestaag tot ongeveer 15% om daarna in versneld tempo te groeien tot ruim 18% tien jaar later. In 2040 wordt een piek verwacht van ruim 22%.

– *centraliteit van betaald werk*

Onder centraliteit van betaald werk wordt verstaan de plaats van betaald werk ten opzichte van andere levensdomeinen zoals zorg, studie of vrije tijd. Er is dus sprake van ‘onderlinge concurrentie’ tussen de levensdomeinen. De centraliteit van betaald werk in het dagelijks leven neemt af. Uit gegevens van de OSA blijkt dat in de periode 1985 tot en met 1996 de centraliteit van arbeid vrij constant is afgenomen (Van Hoof, 2002). Zie figuur 3.



Figuur 3. Centraliteit van arbeid in de tijd
(Bron: OSA 1984 tot en met 1996)

Ook het Sociaal Cultureel Planbureau constateert in het rapport over 25 sociale veranderingen (SCP, 1998) dat betaald werk een minder belangrijke rol speelt en andere levensdomeinen in belang zijn toegenomen. Gelijktijdig is een andere ontwikkeling gaande waarbij we zien dat betaald werk niet langer alleen ten doel heeft inkomen te vergaren, maar ook moet leiden tot persoonlijke ontplooiing en ontwikkeling. Werk moet zinvol, uitdagend en leerzaam zijn. Als gevolg hiervan bestaat meer behoefte aan levenslooparrangementen: faciliteiten waarmee betaald werken kan worden gecombineerd met andere activiteiten, zoals zorgtaken (voor bijvoorbeeld kinderen of ouders), studie, sport en hobby's. Als nuancering hierbij geldt de opmerking dat dit sterker opgaat naarmate het inkomen hoger is, hetgeen in sterkere mate van toepassing is voor hoger opgeleiden.

– *toekomstprojectie*

In de komende jaren zullen de bestaande demografische ontwikkelingen zich voortzetten, dat wil zeggen meer vrouwen, meer allochtonen, meer ouderen en minder jongeren in de beroepsbevolking. De traditionele mannelijke kostwinner is langzamerhand verdwenen. Het opleidingsniveau is in het algemeen hoger, alhoewel ook het aantal werknemers met een lage of basisopleiding nog altijd groeit als gevolg van migratie.

In samenhang met deze diversiteit is ook een verandering in behoeften te signaleren. Omdat in de meeste huishoudens de beide partners werken en vaak arbeid en zorg (voor kinderen en/of ouders) moeten combineren, hebben zij ook behoefte aan betere regelgeving en faciliteiten op dit gebied. De overheid heeft de afgelopen jaren, met de wetgeving rond arbeid en zorg, hiertoe een aanzet gegeven. Daarnaast wil de overheid werknemers meer mogelijkheden bieden om naar behoefte te kunnen variëren in de combinatie van werken, leren, zorgen en andere bezigheden. De wetgeving rond deze levensloopregeling is in ontwikkeling, maar dit proces is vertraagd als gevolg van de economische laagconjunctuur.

De genoemde ontwikkeling van een veranderde betekenis van betaald werk zal in de komende jaren voortgaan (Leijnse, 2001; Van Driel, 2001), zij het gestaag en beslist niet onstuimig. Nog altijd is betaald werk voor een grote groep, met name lager en voor een deel ook middelbaar opgeleiden, primair een middel om te voorzien in levensonderhoud. Voor met name de (lager opgeleide) nieuwkomers op de arbeidsmarkt verandert deze beleving.

De betekenis van betaald werk voor veel hoger opgeleiden impliceert veel voor HRM in arbeidsorganisaties (Kouwenhoven et al., 2002). Zelfbewuste individuen stellen hun persoonlijke doelen nevensgeschikt aan organisatiedoelen³. De organisatie moet aantrekkelijk zijn en blijven voor medewerkers. Differentiatie (maatwerk) en persoonlijke ontwikkelmogelijkheden zijn sleutelwoorden.

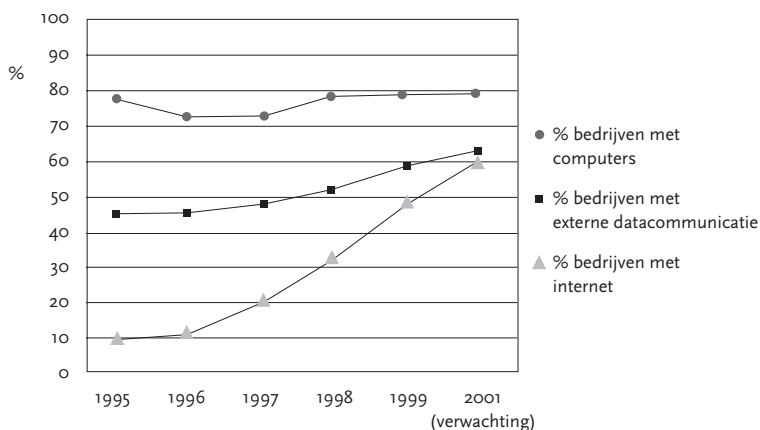
Ontwikkelingen op organisatieniveau

Op het niveau van de organisatie onderscheiden wij de navolgende ontwikkelingen:

- ICT en automatisering;
- samenwerking en netwerkvorming;
- flexibiliteit in arbeidsrelaties en arbeidsverhoudingen;
- kennisintensivering.

– ICT en automatisering

De informatie- en communicatietechnologie heeft de laatste jaren een duidelijke plaats verworven in de Nederlandse arbeidssituatie. Inmiddels heeft 90% van de werknemers met ICT te maken (Dhondt en Kwakkelstein, 2003). Uit een nadere bestudering blijkt slechts 12% van de bedrijven hoog geïnformatiseerd te zijn; dat wil zeggen dat men naast alle basisfunctionaliteiten, zoals netwerk, internet, e-mail en kantoorapplicaties, ook de mogelijkheden van interne procesautomatisering (ERP, robots) en externe communicatie (EDI, e-commerce) benut. Slechts zo'n 20% van de bedrijven vindt dat de ICT-mogelijkheden volledig worden benut. Figuur 4 illustreert de ontwikkeling in digitale uitwisselingsmogelijkheden in bedrijven tussen 1995 en 2001.



Figuur 4. Digitale informatie-uitwisselingsmogelijkheden in Nederland 1995-2001

ICT maakt het mogelijk beter te voldoen aan de eisen die door afnemers worden gesteld. Zo draagt 'just in time'-productie (JIT) zorg voor leverantie op het moment dat daaraan behoefte is. Voorraadvorming wordt tot een minimum beperkt. Productvarianties en maatwerk in eindproducten worden door de markt vanzelfsprekend geacht tegen zo laag mogelijke prijzen. Om aan deze hoge eisen tegemoet te komen vindt samenwerking tussen organisaties plaats en ICT ondersteunt dit.

ICT-mogelijkheden maken veel werk in de dienstensector tijd- en plaats-onafhankelijk. Telewerk en telehuiswerken⁴ behoren tot de mogelijkheden. In 2001 werkte 17% van de beroepsbevolking minstens een kwart van de werktijd thuis, tegenover 16% vijf jaar eerder: een minimale stijging (Merllie en Paoli, 2001). De betekenis van 'face to face'-contact blijft onverminderd groot. De invloed van ICT doet zich sterker gelden in de organisatie van het werk dan in telewerken. In de komende

jaren zal het belang van telewerken wel iets groeien, maar naar verwachting niet snel.

ICT brengt nieuwe risico's met zich mee voor arbeid en organisatie. Schending van privacy is wettelijk te regelen (Wet bescherming persoonsgegevens), maar de effectiviteit hiervan staat nog niet vast. Een risico van geheel andere aard ligt bij veiligheid en gezondheid, in het bijzonder werkdruk en werkstress. Lovelace et al. (2001) poneren de stelling dat de fysieke en psychische gezondheid en het welbevinden belangrijker zijn bij virtuele (door ICT ondersteunde) samenwerking dan bij 'reguliere' samenwerkingsverbanden. Het gaat dan niet zozeer om ziekte, maar vooral ook om alertheid, persoonlijke communicatie en het omgaan met voortdurende spanning in verband met afspraken en deadlines.

Resumerend stellen wij dat virtueel werken als gevolg van ICT-ontwikkelingen mogelijk is geworden en tijd- en geldbesparend werkt, maar sterke invloed heeft op de organisatie van het werk en van arbeidsorganisaties. Werken op afstand en virtuele samenwerking nemen een belangrijke plaats in in het HRM van het komend decennium.

Samenwerking en netwerkvorming Samenwerkingsrelaties beperken zich niet meer tot de medewerkers van de 'eigen' organisatie en vinden plaats tussen organisaties en tussen mensen onafhankelijk van de organisatie. Op basis van persoonlijke expertise en deskundigheid ontstaan samenwerkingsverbanden met een specifiek doel. Deze worden 'netwerken' genoemd. Netwerken hebben de volgende kenmerken (Schoemaker, 1998):

- Een netwerk bestaat uit een aantal afzonderlijke actoren met ieder een eigen belang en verantwoordelijkheid.
- Actoren in het netwerk staan in een bepaalde afhankelijkheidsverhouding tot elkaar.
- Actoren zijn actief of passief betrokken bij een bepaald issue.
- Actoren staan in een niet-hiërarchische verhouding tot elkaar (onderlinge gelijkwaardigheid).
- Een netwerk vormt een specifiek, te onderscheiden geheel voor een tijdelijke periode.

In een netwerk bestaan functies niet meer. Het gaat om het leveren van een gezamenlijke prestatie, waaraan ieder een steentje bijdraagt. Veelal opereren de leden van een netwerk gelijktijdig ook in andere netwerken. Netwerken bestaan zowel binnen bestaande organisaties (bijvoorbeeld multidisciplinaire projectgroepen) als tussen organisaties. Nieuwe ICT-faciliteiten scheppen mogelijkheden: tijd- en plaatsonafhankelijk samenwerken.

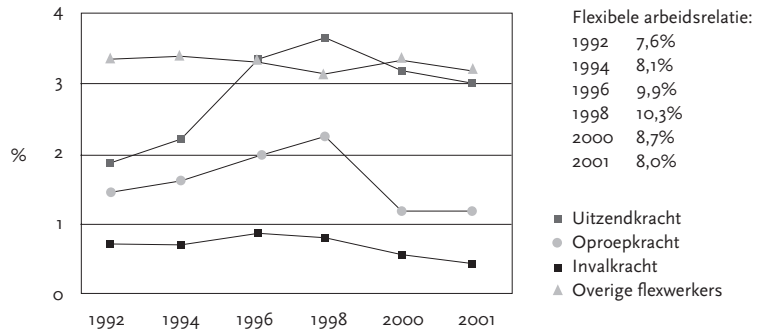
Aan het begin van de eenentwintigste eeuw hebben de leden van een netwerk meestal een juridische arbeidsrelatie met een organisatie. Alhoewel de organisatorische grenzen verdwijnen, blijft de organisatie als juridische entiteit bestaan. Een netwerk zal in de komende jaren in steeds grotere mate bestaan uit zelfstandigen of semi-zelfstandigen. De formele, juridische arbeidsrelatie zal voor een langzaam groeiende groep mensen evolueren tot een flexibele, marktachtige arbeidsrelatie.

In de afgelopen jaren is een aantal interessante, nieuwe en flexibele arbeidsrelaties ontstaan. Huiskamp (2003) duidt deze aan met 'marktachtige' arbeidsrelaties tussen werkgever en werknemer of beter gezegd tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Hij presenteert het volgende overzicht:

- Zelfstandigen zonder personeel (ZZP) die in sterke mate voor één opdrachtgever werken: ze hebben een positie buiten de onderneming, maar hebben een grote betrokkenheid bij een klant (vaak de voormalige werkgever). Ze staan met één been binnen de organisatie van de opdrachtgever.
- Gedetacheerde werknemers in vaste dienst bij hun werkgever, maar met een sterke betrokkenheid bij de klant, de opdrachtgever: ze staan met één been buiten de organisatie van de werkgever.
- Medewerkers in vaste dienst die een 'employability'-afspraken met de werkgever hebben die óók opleidt voor functies op de externe arbeidsmarkt: ze hebben een positie binnen de onderneming, maar richten zich al naar buiten. Ze staan misschien al met één been buiten de eigen organisatie.
- Medewerkers met een functiecontract: het functiecontract legt de medewerker niet vast op het aantal te werken uren of een vaste arbeidsduur, maar op het resultaat of de prestatie. De medewerker doet het werk in de tijd die ervoor nodig is.
- Medewerkers met een telewerkcontract: bij telewerken heeft de medewerker geen vaste werkplek meer. Er staan wel diverse werkplekken ter beschikking (vergaderkamers, concentratiekamers en 'short/long stay'), maar de medewerker heeft thuis ook een werkplek. Medewerkers sluiten een aanvullend telewerkcontract met de werkgever.

– *flexibiliteit in arbeidsrelaties en arbeidsverhoudingen*

In de jaren negentig is het aandeel flexibele banen in Nederland reeds flink gegroeid, ongeveer tot aan 1999. Uit cijfers van het CBS blijkt dat daarna een daling optrad in het aantal uitzendkrachten, oproepkrachten en invalkrachten dat organisaties in dienst heeft. Figuur 5 geeft een illustratie van de omvang van de contractflexibiliteit in Nederland gedurende het afgelopen decennium.



Figuur 5. Ontwikkelingen in contractflexibiliteit
(Bron: Miedema en Klein Hesselink, 2002, met aanvulling)

De conjuncturele situatie beïnvloedt het aandeel flexibele banen: hoe gunstiger de economische groei, hoe minder flexibele banen. De meeste mensen prefereren een vaste aanstelling boven een flexibel contract en dit is eenvoudiger te realiseren tijdens een krappe arbeidsmarkt. Organisaties zijn dan haast verplicht om vaste banen aan te bieden, omdat de werknemers elders ook goede arbeidsvoorwaarden en contractuele zekerheden kunnen krijgen.

Het aandeel vaste contracten bedroeg in 2001 ongeveer 80%, 8% had een zogenoemd 'flex-contract' en de rest van de werkzame beroepsbevolking, zo'n 12%, bestond uit zelfstandigen. Het percentage flexibele arbeidscontracten zal naar verwachting niet lager zakken dan 8%, aangezien organisaties deze vorm – naast de hiervoor genoemde motieven – ook gebruiken als een soort 'verlengde proefperiode' in de aanloop naar een vaste aanstelling. Vanuit het oogpunt van bedrijfscontinuïteit blijft een flexibele inzet van personeel, afgestemd op de vraag, noodzakelijk. 'Meezuchten' met de afzetmarkt is belangrijk, de arbeidskosten moeten kunnen worden gevariabiliseerd (Goudswaard et al., 2000). Dit betekent dat, gezien de huidige economische teruggang, op korte termijn het aantal flexibele banen weer zal gaan toenemen.

Het laatste facet van flexibele arbeidsrelaties dat hier aan de orde komt, betreft flexibele werktijden. De ontwikkeling naar het werken op onregelmatige tijden (nacht, avond, weekend) zet zich door, zij het langzaam. De start was halverwege de negentiger jaren met de nieuwe Arbeidstijdenwet (1995) en de nieuwe Winkeltijdenwet (1996). Er is echter nog lang geen sprake van een 24-uurseconomie, eerder van een 'acht uur plus'-economie, in de bewoordingen van Smulders (2002). Het leeuwendeel van de groei van de werkgelegenheid na 1995 heeft plaatsgevonden in contracten met traditionele kantoortijden.

– *kennisintensivering*

De westerse economie is getransformeerd in een diensteneconomie. In een dergelijke economie zijn de resultaten van het werk minder of in het geheel niet meer tastbaar en zichtbaar. Kennis, informatie en communicatie zijn sleutelbegrippen. Innovatie werd daar aan het einde van de twintigste eeuw aan toegevoegd. Innovatie bouwt voort op de andere drie sleutelbegrippen en voegt daar creativiteit en vernieuwing aan toe. Sommigen spreken daarom zelfs van de kenniseconomie, maar hier beschouwen wij kennis als onderdeel van de diensteneconomie.

Toch blijven arbeid, machines en grond nog altijd relevant. De productie- en dienstenorganisaties die dateren uit voorgaande economische fases, zijn niet verdwenen. Er blijft vraag naar industriële producten als staal, medicijnen of grondstoffen voor de bouw. Nog altijd is 16% van de werkgelegenheid te vinden in industriële organisaties en 4% in de landbouw (Weehuizen, 2000). Wel zijn er veranderingen in de producten en productiewijze, veroorzaakt door de technologische ontwikkelingen, met name ICT. De aard van de werkzaamheden is ook in deze 'traditionele' sectoren kennisintensief geworden. Uitvoerend werk is veranderd in aansturing en controle van complexe processen. Ieder vraagstuk of iedere dienst gaat gepaard met een aantal facetten en de diversiteit van problemen is veel groter. Kennis faciliteert de oplossing als noodzakelijke, maar niet voldoende voorwaarde. De achterliggende vraag is voortdurend of de beschikbare kennis de juiste is en voldoende is. Voor de komende jaren wordt een verdere verhoging van de kennisintensiteit van de dienstverlening verwacht. Het borgen van kennis in een organisatie en het effectief overdragen van kennis tussen mensen is beslist een aandachtspunt voor de komende jaren (kennismangement).

De sterk toenemende complexiteit betekent dat het schier onmogelijk is voor werknemers van een arbeidsorganisatie om van alle producten en diensten op de hoogte te zijn. Vaak is het aantal groot, maar ook de inhoudelijke verscheidenheid en is de toepassing ervan altijd een maatwerkkwestie. Een en ander betekent dat werknemers bijna nergens meer hun werk alleen door eigen inspanningen succesvol kunnen verrichten. Uitwisseling van informatie is noodzakelijk om enerzijds voldoende te weten van bestaande producten, productconcepten en diensten en om anderzijds te komen tot vernieuwing en verbetering daarvan. Samenwerking is daartoe een van de meest gehanteerde oplossingen.

– *toekomstprojectie*

De technologie doet overal haar invloed gelden en maakt zowel de dienstverlening als de (industriële) productie complexer. In verband hiermee is het voor managers en specialisten noodzakelijk over een 'reservoir'

van diverse expertises en competenties te beschikken. Netwerken zijn van belang voor het voortbestaan van een arbeidsorganisatie en het vergaren van nieuw werk. Kennis is transparant en uitwisselbaar en een begrip als 'geheimhouding' verliest aan betekenis. Het gevolg is dat onderscheidend vermogen met innovativiteit samenhangt. Niet meer wat je weet, maar hoe je daarmee omgaat, bepaalt het succes van personen en organisaties. Er is een luide roep om handvatten voor kennismanagement, maar nog niemand heeft een goede en bruikbare oplossingsrichting kunnen aangeven.

Anno 2003 is al merkbaar hoeveel werkzaamheden projectmatig worden uitgevoerd. Dat wil zeggen in een afgebakend geheel en met van tevoren toegekende middelen (in tijd, geld en bemensing). De projectorganisatie evolueert tot een netwerkorganisatie. Voor een tijdelijke periode formeert een specifieke groep van mensen een samenwerkingsverband met een specifiek geformuleerd doel. Na afloop valt het netwerk uiteen, maar kunnen de opgebouwde persoonlijke contacten leiden tot nieuwe initiatieven, samenwerkingsverbanden of netwerken.

De organisatie als juridische entiteit blijft bestaan. Het leeuwendeel van alle werkzaamheden in de economie zal nog altijd vanuit zo'n entiteit plaatsvinden. Netwerken storen zich niet aan organisatorische grenzen en bestaan náást organisaties, niet in plaats van organisaties.

In de komende jaren krijgen de beschreven flexibele, marktachtige arbeidsrelaties meer bestaansrecht; een en ander hangt sterk samen met de economische conjunctuur. Wellicht ontstaan er nog enkele andere vormen. Desalniettemin zal in de komende tien jaar het merendeel van het werkzame deel van de beroepsbevolking blijven werken via een arbeidsovereenkomst voor (on)bepaalde tijd. Dat komt omdat daaraan voor zowel werknemers als werkgevers veel voordelen zijn verbonden (Huiskamp, 2003):

- De werkgever heeft de mogelijkheid om pas opdrachten en precieze werkinstructies te geven nadat de werknemer in dienst is getreden.
- Zo'n contract geeft de werknemer bepaalde zekerheden.
- In plaats van diverse, elkaar opeenvolgende transacties wordt er één transactie gesloten, te weten het arbeidscontract.

Ontwikkelingen op maatschappelijk niveau

Op het maatschappelijk niveau bespreken wij de volgende ontwikkelingen:

- Europese invloeden;
- individualisering;
- maatschappelijke verantwoordelijkheid en duurzaamheid.

– *Europese invloeden*

De Europese Unie is in toenemende mate van belang voor de ontwikkeling van wet- en regelgeving in Nederland (Schnabel, 2000; Licher, 2001). Een belangrijk voorbeeld op het gebied van arbeid en gezondheid uit het verleden is de EU-richtlijn (89/392/EEG) betreffende 'de tenuitvoerlegging van maatregelen ter bevordering van de veiligheid en gezondheid van de werknemers op het werk', kortweg aangeduid als kaderrichtlijn. Deze richtlijn heeft in 1994 geleid tot een ingrijpende verandering van de Arbowet. Aspecten die hieraan zijn verbonden, betreffen onder meer de risico-inventarisatie en -evaluatie (RIE), de verplichte aansluiting bij een arbodienst, het periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek en de bedrijfshulpverlening.

Sinds 1997 is de Europese Unie actief op het gebied van het werkgelegenheidsbeleid. De Europese werkgelegenheidsstrategie berust op vier pijlers: inzetbaarheid, gelijke kansen, aanpassingsvermogen en ondernemerschap. De Europese rol in het werkgelegenheidsbeleid is, vergeleken met bijvoorbeeld de strenge discipline in het monetaire en begrotingsbeleid, bescheiden. Het beleid kent wel doelstellingen, maar beschikt niet over de instrumenten om conformiteit af te dwingen. De werkgelegenheidsstrategie komt neer op coördinatie van *nationaal* beleid, eerder dan op *Europees* beleid met nationale uitwerkingen.

Naast regelgeving beïnvloedt het beleid van de Europese Unie de Nederlandse situatie ook via de op handen zijnde uitbreiding met tien landen⁵. Met deze uitbreiding groeit de EU-bevolking met ongeveer 75 miljoen mensen en komt op een totaal van rond de 450 miljoen.

Voorzover na 1 mei 2004 migratie vanuit de nieuwe EU-landen op gang zal komen, mag worden aangenomen dat lager opgeleide autochtone handarbeiders meer concurrentie van werknemers uit deze nieuwe landen hebben te duchten dan autochtone hoofdarbeiders (kenniserkers). Van de technische aanleg van deze migranten kan slechts gebruik worden gemaakt als er een forse inhaalslag wordt geleverd op het gebied van het aanbieden van de juiste werkomgeving, in combinatie met een aanzienlijke investering in training en opleiding op het werk. Vooralsnog is dat een weinig waarschijnlijk scenario. Het CPB heeft recent een onderzoek afgerond met als centrale conclusie dat arbeidsmigratie op grote schaal geen effectief middel is om de gevolgen van de vergrijzing te lijf te gaan (CPB, 2003).

Al met al lijken de genoemde Europese ontwikkelingen voornamelijk weinig gevolgen te hebben voor de Nederlandse situatie. Het grootste gedeelte van het beleid zou ook zonder Europese strategie tot stand zijn

gekomen en is eerder ingegeven door beperkingen van de nationale arbeidsmarkten dan door de internationale mogelijkheden. Eén Europese arbeidsmarkt is er, enkele uitzonderingen aan de top en aan de onderkant van de arbeidsmarkt daargelaten, nog lang niet.

Er zijn nog tal van gebieden te noemen waarop op Europees niveau maatregelen zijn of zullen worden genomen, zoals ten aanzien van arbeidsverhoudingen en arbeidstijden. Het voert echter te ver daar op deze plaats dieper op in te gaan.

– *individualisering*

Schnabel (2000) omschrijft deze ontwikkeling als volgt: ‘Het nog altijd voortgaande proces van verminderende afhankelijkheid van het individu van een of enkele personen in zijn directe omgeving en van toenemende vrijheid van keuze met betrekking tot de inrichting van het eigen leven. Directe, persoonlijke en volledige afhankelijkheid maken plaats voor ketens van functionele, anonieme en partiële afhankelijkheid.’ Schnabel voegt daaraan toe dat individualisering op het eerste gezicht verbonden lijkt te zijn met het principe van de vrijheid, doch in essentie sterker is verbonden met het principe van de gelijkheid. Individualisering is voorbehouden aan samenlevingen die rijk genoeg zijn om ruimte te laten voor de individuele wensen van iedere burger. Individualisering wordt zichtbaar in verkleining van huishoudens, verzelfstandiging van leden van huishoudens en meer voorzieningen: woningen, meer individuele ruimte per woning, meer auto’s, enzovoort. Individualisering betekent niet dat er geen behoefte zou zijn aan gemeenschappelijke belevingen of zelfs regelingen. Juist in de afgelopen jaren zijn collectieve belevingen, zoals het ‘Oranjegevoel’, versterkt (Schnabel, 2000).

Toegespitst op arbeidsrelaties in een organisatie definiëren Huiskamp, De Leede en Looise (2002) de individualisering als ‘het proces waarin de expliciete en impliciete verwachtingen omtrent de ruil, het gezag en de samenwerking steeds minder worden gestuurd door stabiele en collectieve verwachtingspatronen en steeds meer op individueel niveau worden ingevuld’. Dit komt onder meer tot uitdrukking in de onderhandelingen tussen werkgever en werknemer over de te realiseren inzet (en prestaties) en daarbijbehorende beloning, alsmede over de wijze waarop de organisatie de medewerker daarbij ondersteunt. Overigens merken de genoemde auteurs in hun boek op dat dergelijke afspraken nog nergens zijn vastgelegd in één allesomvattend ‘derde contract’. Het eerste contract is de individuele arbeidsovereenkomst, de CAO het tweede contract. Het derde contract bestaat uit periodiek bijgestelde afspraken tussen een medewerker en diens leidinggevende over wederzijds te leveren resultaten en inspanningsverplichtingen (Huiskamp et al., 2002).

De beweging naar meer individualisering is niet in alle lagen van de (beroeps)bevolking even sterk. De ontwikkeling is met name waar te nemen bij hoger opgeleiden. Voor veel lager opgeleiden zijn de kansen op inspraak of autonomie in het arbeidscontract of de arbeidsrelatie gering. Verder is het niet duidelijk of deze ontwikkeling even sterk optreedt bij groepen die minder sterk staan op de arbeidsmarkt, zoals vrouwen, allochtonen en mensen met een handicap. Leden van deze groepen kunnen zich een individualistische houding mogelijk (nog) niet veroorloven. Dit kan betekenen dat de verschillen tussen de groep autochtone, gezonde, blanke, hoogopgeleide mannen en andere groepen op de arbeidsmarkt groter wordt.

– *maatschappelijke verantwoordelijkheid en duurzaamheid*

Organisaties krijgen een sterker wordend maatschappelijk verantwoordelijkheidsbesef. Duurzaam ondernemerschap, maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) of ‘design for all’ zijn begrippen die duiden op een beleid waarin een win-win-situatie wordt nagestreefd voor zowel de organisatie als de samenleving.

Er valt economische winst te halen uit maatschappelijk ondernemerschap en omgekeerd schaadt onverantwoord handelen het bedrijfsimago. Sociaal ethisch ondernemerschap blijkt uit de zorg voor arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden van de werknemers bij toeleveranciers in ‘lage lonen’-landen. Naast economische waarde levert maatschappelijk verantwoord of sociaal ethisch ondernemerschap ook een bijdrage aan het imago op de arbeidsmarkt. Het is een van de bouwstenen om ‘employer of choice’ te zijn of te blijven.

Maatschappelijke problematieken als vergrijzing, milieuvervuiling, de zoektocht naar nieuwe, schone brandstoffen en participatie en integratie van diverse doelgroepen uit de samenleving maken dat duurzaamheid aan belang zal winnen op de ‘agenda van de toekomst’. De vorm waarin dat gebeurt, is onderwerp van discussie.

– *toekomstprojectie*

Een belangrijke ontwikkeling is de gestaag groeiende invloed door wet- en regelgeving van de Europese Unie. Nationale regelgeving omvat de uitwerking van Europese kaders en richtlijnen. Ten aanzien van arbeidsomstandigheden is deze invloed al goed merkbaar. Voor pensioenen en sociale zekerheid zal deze invloed in de komende jaren toenemen.

Alhoewel nationale beïnvloedingsmogelijkheden door de Nederlandse overheid afnemen, zijn er voordelen voor internationaal opererende arbeidsorganisaties. Er vallen drempels weg, waardoor grensoverschrij-

dende arbeidsmarkttransities eerder tot de mogelijkheden behoren. Lastige, administratieve procedures en onduidelijkheden over het werkingsgebied van specifieke sociale-zekerheidsbepalingen zullen niet als sneeuw voor de zon verdwijnen, maar meer transparantie en eenvoud is wel de tendens. Internationale, in elk geval Europese, arbeidsmobiliteit wordt eenvoudiger. In verband met persoonlijke overwegingen voor werknemers zullen deze transitie vooral tijdelijke periodes betreffen (projectmatig werk gedurende maximaal enige maanden) en niet in grote mate uitzending van enige jaren voor het uitoefenen van een functie.

Er lijkt langzaam een kentering te zijn gekomen in de voortschrijdende individualisering. De grenzen zijn bereikt. In arbeidsorganisaties is samenwerking tussen individuele medewerkers noodzakelijk om innovatief te kunnen zijn. Persoonlijke belangen kunnen dan op gespannen voet staan met groeps- of organisatiebelangen en hier manifesteert zich het dilemma tussen individualiteit en solidariteit.

Duurzaamheid is een bestendige ontwikkeling voor de komende jaren in meerdere opzichten. Het heeft te maken met de bewustwording omtrent de beperkte reserves van fossiele brandstoffen, met de omslag van *shareholdersvalue* naar *stakeholdersvalue* en op individueel niveau met de duurzame inzet van medewerkers. Productiviteit en gezondheid zijn beide van belang, maar in welke verhouding is een persoonsgebonden balans.

Reflectie op ontwikkelingen

Na voorgaande behandeling van diverse ontwikkelingen is het zinvol hierop te reflecteren met als doel deze ontwikkelingen en hun effecten in onderlinge samenhang te bezien. Het vertrekpunt is daarbij de ontwikkelingen zoals die zich in de afgelopen jaren hebben voorgedaan en de prognoses ten aanzien van lopende en toekomstige ontwikkelingen.

Er is sprake van een ontwikkeling naar een nieuwe werknemer qua diversiteit. Het opleidingsniveau is gemiddeld wat hoger. Men komt er niet meer met alleen een initiële vooropleiding. Er verandert zo veel in het werk dat continu leren noodzakelijk is (levenslang leren). De bevolking en in het bijzonder de beroepsbevolking is pluriformer samengesteld.

In de meeste gezinssituaties werken beide partners en is men in toenemende mate gezamenlijk verantwoordelijk voor de verzorging van kinderen en/of ouders (meer in het algemeen: mantelzorg). Het aantal

eenpersoonshuishoudens neemt toe. Deelname aan maatschappelijke activiteiten, de ervaren morele verplichting 'iets te moeten doen' in de vrije tijd en andere sociale verplichtingen maken dat werknemers continu tijdsdruk voelen, ook buiten de uren van het betaalde werk. De maatschappelijke discussie zal gaan over 'leefdruk' in plaats van alleen 'werkdruk'.

Op dit moment zijn er discussies gaande over zogenoemde levenslooparrangementen: faciliteiten waarmee de combinatie tussen levensdomeinen (betaald werk, studie, zorg, vrije tijd) wordt vormgegeven. Reeds bestaande voorbeelden zijn deeltijdwerk, tele(thuis)werk en variabele begin- en eindtijden van het werk. Gedachten worden gevormd over nieuwe arrangementen zoals de verlofknip of een andere aanwending van pensioengelden. Het struikelblok voor de realisatie is de financiering. De keerzijde van de medaille is dat besluitvorming niet oneindig lang op zich kan laten wachten; de ontgroening en de vergrijzing nopen de samenleving tot het maken van keuzen. Het management in arbeidsorganisaties wordt geconfronteerd met verwachtingen en behoeften van werknemers die wezenlijk verschillen van die uit de jaren zeventig en eerder, toen het kostwinnersmodel domineerde. Het combineren van werk en privé-leven is geen luxe meer, maar een vanzelfsprekendheid voor een groot deel van de werkzame beroepsbevolking.

Ook is sprake van nieuwe werksituaties. De onderstroom hierbij omvat de combinatie van complexiteit en hoge kennisintensiteit. De kennisintensieve dienstverlening heeft de overhand. De zakelijke dienstverlening was altijd al kennisintensief. Nu is ook in andere sectoren, zoals de industrie en productie, sprake van kennisintensivering voor alle medewerkers. Werken op basis van vraagsturing doet in alle sectoren zijn intrede. Er is geen werknemer die de dans van permanent leren kan ontspringen. Alhoewel de eisen en de druk voor lager opgeleiden minder hoog zijn, is voor deze groep naar verwachting de ervaren belasting hiervan wel fors. Zij zijn vanuit het verleden niet gewend na een initiële vooropleiding geregeld bij of om te scholen.

Deze scholing heeft niet alleen betrekking op kennis, maar ook op vaardigheden en gedrag. Meer medewerkers hebben extern klantcontact, de aard van het werk is complexer en beide aspecten stellen hogere eisen aan samenwerking en overleg. In samenhang hiermee worden sociaal-normatieve competenties belangrijker: luisteren, empathie, aanpassingsvermogen, flexibel gedrag, enzovoort.

Ook de invloed van de technologie is groot. In de economie is er een volledige ICT-branche ontstaan. ICT is een noodzakelijke functie in arbeidsorganisaties. Dankzij ICT is werken op afstand mogelijk geworden (telewerk) en krijgt samenwerking een nieuwe dimensie. Samenwerking bestond tot voor kort uit 'face to face'-contact, aangevuld met post en telefonie. Nu is 'on line' communiceren voor de meeste werknemers al gangbaar. Projectgroepen, multidisciplinaire teams en netwerken zijn nieuwe organisatievormen. Zij nemen niet de plaats in van de organisatie als juridische entiteit, maar hebben bestaansrecht daarnaast.

De paradoxale kwestie voor het komend decennium is te vinden in de gegroeide noodzaak tot samenwerking enerzijds (in verband met de eerder beschreven complexiteit en kennisintensiteit) en het solistische werk waartoe ICT-middelen leiden anderzijds. Hierin ligt een uitdaging voor de komende jaren.

De nieuwe technologie maakt het mogelijk tegen lage transactiekosten aan grote groepen dezelfde informatie beschikbaar te stellen. Processen zijn zo eenvoudig voor iedereen te volgen. Aanbodgericht werken op basis van wat de organisatie eigenhandig bepaalt, is verleden tijd. Afnemers verwachten bepaalde producten en diensten: vraaggericht werken. Daarmee hangt samen dat in de toekomst rekenschap afleggen over geleverde prestaties meer gewoon is dan nu. Alle activiteiten zijn meer dan ooit zichtbaar en toetsbaar. In de discussie over overheidstaken zien wij al een kritische houding terug, die aan betekenis wint. Voor alle ingezette middelen en van alle activiteiten moet een toegevoegde waarde zichtbaar zijn die past bij de oorspronkelijke uitgangspunten. Deze kritisch reflectieve houding zal tekenend zijn voor de komende jaren. De profitsector is merendeels al gewoon hiermee te werken, de publieke sector is bezig met een inhaalslag.

Betekenis voor HRM

De effecten van de hiervoor genoemde ontwikkelingen met betrekking tot HRM zijn niet revolutionair, alhoewel populaire managementboeken dat soms wel doen voorkomen. Veeleer is sprake van evolutie. Evolutie is, in tegenstelling tot revolutie, een gestaag verlopend proces waarvan de resultaten pas na enige tijd zichtbaar zijn. Koploperorganisaties hebben in het heden vaak al voorbeelden van beleid of praktijken die in de komende jaren door de volgende organisaties (gedeeltelijk) worden overgenomen. De betekenis voor HRM zal dan ook niet spectaculair of verrassend nieuw overkomen, maar is gestoeld op realisme.

In de hier gepresenteerde toekomstvisie op HRM is differentiatie het sleutelbegrip. Gedifferentieerd HRM komt uitvoerig ter sprake als eerste kernelement van toekomstig HRM. Aansluitend volgt een behandeling van twee andere kernelementen, te weten verantwoording afleggen over het gevoerde beleid en de focus op balans tussen economische en morele waarden. De HRM-afdeling is een van de spelers in de ontwikkeling en uitvoering van HRM-beleid, zij het een belangrijke. Daarom zal ten slotte kort worden stilgestaan bij twee kerntaken voor de HRM-afdeling op basis van het toekomstige HRM.

Gedifferentieerd HRM

In het bijzonder voorzien wij twee vormen van differentiatie voor HRM in de toekomst.

I. Binnen organisaties

De grote diversiteit in de samenstelling van de beroepsbevolking is met een grote mate van zekerheid te voorzien. De 'gemiddelde' arbeidsorganisatie zal over tien jaar, in lijn met de samenstelling van de beroepsbevolking, een gevarieerde werknemerspopulatie hebben. Met deze pluriformiteit in samenstelling gaan persoonsgebonden wensen, verwachtingen en mogelijkheden ten aanzien van betaald werk gepaard.

Geen enkele organisatie kan de effecten van deze veranderingen buiten de deur houden. De wensen en verwachtingen van medewerkers kunnen echter op gespannen voet staan met organisatiedoelstellingen of -belangen. Veel verlof of afwezigheid strookt niet met openingstijden of bereikbaarheid voor klanten. En het honoreren van alle wensen zal (te) veel kosten met zich meebrengen.

Om daarmee op een adequate wijze om te gaan is gedifferentieerd HRM nodig: rekening houden met de persoonlijke belangen en mogelijkheden van werknemers in een evenwichtige afweging met de belangen en de strategie van de organisatie.

De twee cruciale componenten uit de definitie van gedifferentieerd HRM zijn:

– Organisatiestrategie en organisatiebelangen

De leidinggevende is de spil in de uitvoering van gedifferentieerd HRM. Voldoende inzicht in en acceptatie van de organisatiestrategie is noodzakelijk om een reële afweging te kunnen maken tussen organisatiedoelen en individuele werknemersverwachtingen en -mogelijkheden. De noodzakelijke randvoorwaarde hiertoe is transparantie in de informatievoorziening over de organisatiestrategie en -doelstellingen.

- *Individuele mogelijkheden, wensen en verwachtingen van medewerkers*
Mogelijkheden hebben te maken met iemands fysieke en mentale gesteldheid: de capaciteiten en beperkingen daarvan. De wensen en verwachtingen van werknemers ten aanzien van werk zijn niet alleen gericht op materiële aspecten (werk als middel om te voorzien in levensonderhoud), maar ook op immateriële aspecten (betaald werk draagt bij aan persoonlijke ontwikkeling en groei).

Naar verwachting zal HRM binnen een arbeidsorganisatie op langere termijn zijn gestoeld op één organisatievisie op de inzet van mensen en zijn uitgewerkt in de vorm van beleidskaders. Binnen die kaders vinden differentiatie en maatwerk plaats op persoonsniveau.

De eerste voortekenen van maatwerk in instrumenten zijn aan het begin van de eenentwintigste eeuw al zichtbaar. Zo is het à la carte arbeidsvoorwaardensysteem een treffende illustratie (Huiskamp et al., 2002). Werknemers kunnen een eigen keuze maken uit een pakket bestaande uit financieringsbronnen⁶ en bestedingsdoelen⁷. Het à la carte systeem geeft de kaders aan, zowel qua inhoud (een limitatieve opsomming van bronnen en doelen) als qua financiering (geen ongelimiteerde koop en verkoop). Op deze wijze worden de belangen van een werkgever behartigd.

De actuele voorbeelden van maatwerk zijn instrumenteel van aard en missen een achterliggend referentiekader. Gedifferentieerd HRM is een beleidskader waarbinnen maatwerk mogelijk is op een geïntegreerde wijze. Dit beleid gaat uit van een visie op maatwerk, te weten dat wensen en behoeften van individuele medewerkers uiteenlopen en dat de organisatie baat heeft bij gedifferentieerd beleid.

II. Tussen organisaties

Organisaties zijn in toenemende mate verschillend van elkaar. Met het soort werk, de complexiteit ervan en de mate van dynamiek in de omgeving gaan grote onderlinge verschillen gepaard. Een ziekenhuis opereert in een volledig ander krachtenveld dan een transportorganisatie en deze is weer met geheel andere zaken bezig dan een financiële dienstverlener. Op grond hiervan zijn door Schoemaker (1998) zes besturingsstructuren onderscheiden. Omdat het niet de bedoeling is een uitputtende beschrijving te geven van de verschillen in HRM voor al deze zes structuren, is een vereenvoudiging toegepast door de zes structuren in twee hoofdgroepen in te delen:

- *Klassieke besturingsstructuren* (bestaande uit de groep van hiërarchische, unit- en matrixorganisaties)
De producten en diensten van deze organisaties zijn merendeels laag tot gematigd complex van aard en de omgeving waarin de organisatie acteert, is laag dynamisch.
- *Moderne besturingsstructuren* (bestaande uit de groep van projecten, netwerk en virtuele organisaties)
De producten en diensten van deze organisaties zijn merendeels gematigd tot hoog complex van aard en de omgeving waarin de organisatie acteert, is hoog dynamisch.

Met verschillen in de besturingsstructuur hangen verschillen (differentiaties) in de aard van het werk samen. Dit leidt tot ander (gedifferentieerd) HRM, dat past bij de betreffende organisatie.

In alle organisaties spelen de effecten van ontgroening. Voor de werving van nieuw personeel is een arbeidsmarktcommunicatiestrategie een noodzaak. Incidentele werving op ad-hocbasis zal nauwelijks nog tot goede resultaten leiden. Op steeds meer segmenten van de arbeidsmarkt ontstaan tekorten als gevolg van de ontgroening, terwijl de vraag naar arbeid – afgezien van conjuncturele schommelingen – zal groeien. Voor MKB-organisaties is regionale of branchegebonden samenwerking een oplossingsrichting.

De effecten van vergrijzing zullen met name in de eerste groep van organisaties worden gevoeld. Deze organisaties hebben veelal veel medewerkers in vaste dienst. Een relatief grote groep is ouder dan 45 of 50 jaar. In de komende tien jaar vindt hier veel uitstroom plaats in verband met pensionering. Gekoppeld daaraan komt er uitgebreide vervangingsvraag naar nieuw personeel op gang. Gelijktijdig is in dergelijke organisaties ook aandacht voor gezondheid en inzetbaarheid van oudere medewerkers noodzakelijk. Met het stijgen van de leeftijd nemen de kansen toe op olopende verzuimcijfers, WAO-instroom en meer ‘vastlopers’, medewerkers die functioneel niet meer in staat zijn ander werk te verrichten. Via management van gezondheid en inzetbaarheid heeft een werkgever middelen in handen om te anticiperen op dergelijke risico's en ze waar mogelijk te voorkomen.

Differentiaties in HRM tussen organisaties volgen uit diverse andere ontwikkelingen. Twee worden hier in het bijzonder uitgelicht.

– *ICT en automatisering*

ICT leidt tot meer efficiency en snelheid van werkprocessen. In klassiek gestuurde organisaties heeft dit proces zich in de afgelopen jaren

in hoog tempo voltrokken. Met aanvullende scholing hebben medewerkers zich aangepast aan de nieuwe functie-eisen. Voor de komende jaren voorzien wij in het bijzonder voor laag- en middelbaar opgeleiden een noodzakelijke intensivering van de scholingsinspanningen. De eerdere om- en bijscholing was hoofdzakelijk reactief naar aanleiding van nieuwe technologie en andere functievereisten. In verband met het proces van blijvende kennisintensivering en de almaar toenemende complexiteit zijn aanvullende brede inspanningen noodzakelijk: verhogen van het algemeen vooropleidingsniveau of algemene deskundigheids- en vaardigheidstrainingen.

In organisaties met moderne besturingsstructuren wordt zeer veel gebruikgemaakt van ICT-faciliteiten. Hier is aandacht nodig voor de (nieuwe) risico's die aan de technologie zijn verbonden: RSI en werkstress zijn voorbeelden. Over de invloed van tijd- en plaatsafhankelijk werken op werkstress bestaat nog onvoldoende inzicht.

– *flexibilisering van arbeidsrelaties*

Flexibele, marktachtige arbeidsrelaties brengen consequenties met zich mee voor de aansturing van medewerkers. Alhoewel het aantal medewerkers met een dergelijk contract niet snel zal groeien, zullen medewerkers met contracten voor (on)bepaalde tijd flexibeler worden ingezet: naar tijd en plaats. Ook in die gevallen zijn consequenties voor de aansturing aanwezig: er is minder 'face to face'-contact tussen de leidinggevende en de medewerker. Aansturing en beoordeling op resultaten van het werk liggen voor de hand.

In deze beoordeling gaan de oordelen van andere personen dan de leidinggevende meespelen; interne en externe klanten, collega's of ondergeschikten zullen worden benaderd om een genuanceerd oordeel te krijgen over iemands werkwijze en prestaties. 360°-beoordelingsmethoden zijn een optie, maar het proces kan ook eenvoudiger door de relevante anderen te consulteren en hun oordeel te betrekken in het oordeel van de leidinggevende. Hieruit blijkt de organisatiespecifieke invulling van gedifferentieerd HRM.

Voor de groep organisaties met moderne besturingsstructuren is de uitvoering van één HRM-beleid lastig: dergelijke organisaties hebben te maken met fluctuerende personeelsbestanden en sommige medewerkers zijn juridisch elders in dienst. Voor deze groep van 'hybride' medewerkers is niet uit te sluiten dat zij te maken krijgen met HRM-instrumenten uit verschillende arbeidsorganisaties. Moderne project- of netwerkorganisaties kunnen er belang bij hebben tijdelijk ingeleend personeel ook specifieke scholings- ontwikkelingstrajecten aan te bieden als dat

meerwaarde oplevert voor het werk dat in die periode wordt verricht. Er valt niet uit te sluiten dat de doelgroep van HRM in organisaties met moderne besturingsstructuren zich verder uitstrekt dan alleen de formeel juridisch in dienst zijnde medewerkers (Van Dalen, 2003).

Verantwoording afleggen over gevoerd beleid

Sinds de eerste Wet op de ondernemingsraden (1950) is het afleggen van interne verantwoording over gevoerd beleid al gangbaar. Met name vanaf 1971 werd dit principe gangbaar, toen het dualisme tussen de werkgever en de werknemers duidelijker in de wet naar voren kwam. De ondernemingsraad kreeg namens de medewerkers het recht op informatie en/of advies (Bakels, 1992). In de afgelopen jaren was al de ontwikkeling in gang gezet dat HRM niet meer alleen met interne betrokkenen (management en medewerkers van de organisatie) te maken heeft, maar ook met externe betrokkenen. Voorbeelden zijn de overheid, milieubelangenroeperingen, afnemers, toeleveranciers en omwonenden.

Als gevolg van de flexibilisering van arbeidsrelaties zijn er meer medewerkers met een hybride arbeidsrelatie. Zij staan het ene been in de organisatie en met het andere been daarbuiten. Uiteraard zijn er ook de juridisch externe medewerkers: uitzendkrachten, zelfstandigen zonder personeel of externe consultants die op interim-basis gedurende een beperkte periode in de organisatie werkzaam zijn. Organisaties of samenwerkingsverbanden op grond van moderne besturingsstructuren hebben in de meest extreme mate met externe betrokkenen te maken. Deze organisaties staan in open contact met de omgeving.

Maatschappelijke betrokkenheid en de focus op duurzaamheid is de andere, structurele ontwikkeling die aanleiding geeft tot een grotere externe betrokkenheid van het HRM van arbeidsorganisaties. De ontwikkeling is zichtbaar in de hierna beschreven focus op balans tussen economische en morele waarden.

Balans tussen economische en morele waarden

De financier, eigenaar of aandeelhouder van een organisatie heeft baat bij een goede financiële *performance* van de organisatie. Alhoewel niet in gelijk gewicht, is daaraan in de afgelopen jaren een nieuwe dimensie toegevoegd, te weten 'oog voor de omgeving' ofwel 'morele waarden'. Niet langer is de mening van uitsluitend aandeelhouders leidend, maar van diverse belanghebbenden (van *shareholdersvalue* naar *stakeholdersvalue*). In het gedachtegoed van maatschappelijk verantwoord ondernemen (Kolk, 2003) komt dit tot uiting. Meer nog dan voor non-profitorganisaties is het een nieuwe dimensie voor profitorganisaties. Vanuit

de samenleving (belangengroeperingen) ontstond de druk om rekening te houden met de consequenties van het ondernemerschap voor het milieu, zoals stank, lawaai of het lozen van schadelijke stoffen.

In latere jaren is daar oog hebben voor het welzijn van medewerkers bij de eigen organisatie én bij toeleveranciers bijgekomen. (Denk aan de confectie-industrie waar investeringen worden gedaan in de arbeidsomstandigheden van medewerkers bij toeleveranciers in derdewereld-landen.) Sociaal en maatschappelijk betrokken HRM draagt bij aan het imago van de organisatie op de afzet- en arbeidsmarkt. Dit werkt effectief ten behoeve van de werving en het behoud van medewerkers.

De omslag van denken vanuit hoofdzakelijk economische waarden naar denken vanuit zowel economische als maatschappelijke waarden is momenteel gaande en zet zich door. Het gevolg voor HRM is waardenvol denken. Economische waarden hebben betekenis voor HRM in de vorm van kostenreductie en productiviteitsverhoging.

Morele waarden en maatschappelijke betrokkenheid hebben betekenis voor HRM in de volgende vormen:

- *Aandacht voor zwakke groepen op de arbeidsmarkt* (bijvoorbeeld ouderen, allochtonen of arbeidsgehandicapten). Arbeidsorganisaties moeten bij de werving van nieuw personeel hun maatschappelijke betrokkenheid tonen en hun inspanningen niet in hoofdzaak richten op jonge ‘blanke’ hoogopgeleide mannen. Er zijn diverse convenanten, waarbij werkgevers(organisaties) hebben afgesproken zich in te spannen om allochtonen en arbeidsgehandicapten aan het werk te krijgen (en te houden). De arbeidsparticipatie van oudere werknemers krijgt ook steeds meer belangstelling. De overheid kan het in haar rol als werkgever niet (meer) maken om oudere werknemers voorrang te geven bij ontslagprocedures in het kader van reorganisatieprocessen.
- *Voorkomen van en omgaan met ongewenste omgangsvormen*
Diverse onderzoeken tonen een groei in ongewenste omgangsvormen aan op de werkvloer. Uitingvormen zijn onder meer psychische en verbale agressie, pesten en seksuele intimidatie. Succesvol beleid tegen ongewenste omgangsvormen is gekoppeld aan HR-beleid (De Vries et al., 2002). Omdat ongewenste omgangsvormen leiden tot verzuim en ongewenst verloop, geeft HR-beleid de basis voor een succesvolle aanpak van deze ongewenste omgangsvormen.
- *Bedrijfscodes en daaraan gekoppelde gedragsrichtlijnen voor medewerkers.*
Organisaties voelen in toenemende mate behoefte om aandacht te besteden aan gedragingen, normen en waarden en deze naar buiten

uit te dragen in de vorm van een bedrijfscode (Kaptein, 2003). In een dergelijke code maakt men naar de omgeving (stakeholders) idealen en daaraan gekoppelde verantwoordelijkheden duidelijk. Ook wordt soms aangegeven op welke wijze de medewerkers met elkaar, hun omgeving en met de organisatiemiddelen moeten omgaan.

Kerntaken voor de HRM-afdeling

De betekenis voor de HRM-afdeling met betrekking tot alle beschreven ontwikkelingen is samen te vatten in twee kerntaken:

- ontwikkeling en bijstelling van HRM;
- monitoring van effecten en uitvoering van HRM.

Het is de taak van de HRM-afdeling om het initiatief te nemen de effecten van relevante ontwikkelingen in te bouwen in het HRM-beleid van de eigen organisatie. Dat dit een participatief proces is met directie/raad van bestuur, het decentraal lijnmanagement en de ondernemingsraad laat onverlet dat het initiatief meestal vanuit de HRM-afdeling komt.

De tijd voor allerlei operationele HRM-taken (administratie, eerstelijns advisering aan lijnmanagers) neemt de komende jaren af. Via e-HRM voeren medewerkers of leidinggevendenden veel gegevens zelf in de bronssystemen in, intranetpagina's geven het antwoord op veel gestelde vragen en *shared services* clusteren administratieve taken. De automatisering levert een belangrijke bijdrage aan het reduceren van de tijd voor operationele taken. De komende jaren nemen zodoende de mogelijkheden toe voor beleidsvernieuwing. De opgave is nu veeleer van culturele aard: het durven loslaten van vertrouwde taken en de vrijkomende tijd gebruiken om invulling te geven aan de zo vurig gewenste beleids- en adviesrol.

Gedifferentieerd HRM en de eerdergenoemde 'derde contracten' bieden meer ruimte voor maatwerk in de persoonsgebonden toepassing van HRM. Gelijktijdig bestaat er een groter risico van willekeur: een goede persoonlijke verstandhouding of juist afkeer tussen de leidinggevende en de medewerker kan tot een oneigenlijke toepassing van HRM-instrumenten leiden. Meer dan in 2003 zal de HRM-afdeling in de komende jaren waakzaam moeten zijn voor een rechtvaardige toepassing van de regelingen en het voorkómen van misstanden.

Gevoelens van rechtvaardigheid hebben te maken met ervaren procedurele rechtvaardigheid en transparantie in intentie en uitvoering (Cropanzano en Folger, 1996). Procedurele rechtvaardigheid refereert aan de perceptie van de rechtvaardigheid van het proces waarmee iets tot stand komt. Transparantie ontstaat door inzicht in de beleidsdoelstellingen (intentie) en de uitvoering daarvan in de praktijk.

Desalniettemin is het lastig om willekeur te constateren als de kaders voor de uitvoering ruim zijn. Er is sprake van interpretatie. Niet alleen de HRM-afdeling in een organisatie krijgt hiermee te maken, maar ook externe instanties bij de beoordeling van klachten, bijvoorbeeld de Commissie Gelijke Behandeling.

Samenvatting

Toekomstverkenningen zijn van alle tijden, maar in het bijzonder rondom het overschrijden van een tijdsgrens, zoals recentelijk de millenniumwisseling, winnen ze aan populariteit. Dat is begrijpelijk, maar doet geen recht aan de waarde die zo'n verkenning oplevert: regeren is vooruitzien. Kennis en inzicht in relevante ontwikkelingen stelt organisaties in staat kansen tijdig te benutten en te anticiperen op (ongewenste) effecten.

In dit artikel is een toekomstverkenning op HRM gepresenteerd. Daartoe zijn relevante ontwikkelingen op individueel niveau, op het niveau van de organisatie en op maatschappelijk niveau beschreven. De effecten van deze ontwikkelingen zijn geïnterpreteerd op basis van literatuurstudie en aan de hand van drie workshops met deskundigen (Delphi-methode).

Met een grote mate van zekerheid zijn demografische ontwikkelingen te voorspellen. In de komende jaren wordt de werkzame beroepsbevolking nog meer pluriform dan in het heden (meer vrouwen, meer allochtonen, meer ouderen, minder jongeren). Een aanverwante, tamelijk zekere, ontwikkeling is de afnemende centraliteit van werken. Andere levensdomeinen (vrije tijd, tijd voor gezin) winnen aan belang. Met betrekking tot betaald werk heeft iedere medewerker verwachtingen die samenhangen met de persoonlijke levensomstandigheden.

Van andere ontwikkelingen is lastiger te voorzien hoe zij uitwerken in de komende jaren: individualisering, de invloed van ICT op het werk of de uitbreiding van de EU met tien landen in 2004. Deze geringere voorspelbaarheid van hun effect neemt niet weg dat zij hoe dan ook invloed zullen hebben op HRM in arbeidsorganisaties.

Differentiatie is het sleutelbegrip voor toekomstig HRM. Differentiatie is het antwoord op de pluriformiteit in het werknemersbestand en op de persoonsgebonden verwachtingen ten aanzien van werk en ontwikkeling. Om daarmee op een adequate wijze om te gaan is gedifferentieerd HRM nodig: rekening houden met de persoonlijke belangen en

mogelijkheden van werknemers in een evenwichtige afweging met de belangen en de strategie van de organisatie.

Naar verwachting zal het toekomstige HRM binnen een arbeidsorganisatie zijn gestoeld op één organisatievisie op de inzet van mensen en zijn uitgewerkt in de vorm van beleidskaders. Binnen die kaders vindt differentiatie en maatwerk plaats op persoonsniveau.

HRM wordt in de periode tussen nu en tien jaar tevens gekenmerkt door de vanzelfsprekendheid in het afleggen van verantwoording aan interne en externe betrokkenen. De beleidsdoelstellingen, de uitvoering en de resultaten daarvan zijn onderwerp van discussie met medewerkers (ondernemingsraad) en directie en leidinggevend (permanent). Externe betrokkenen zijn medewerkers met een flexibele of hybride arbeidsrelatie (bijvoorbeeld uitzendkrachten, gedetacheerden, zelfstandigen of medewerkers die vanuit andere organisaties voor de duur van een project worden uitgeleend). Ook heeft HRM betrokkenheid bij arbeidsomstandigheden bij toeleveranciers. Hierin zit de aansluiting bij het derde kenmerk van toekomstig HRM: de afweging tussen economische en maatschappelijke waarden. Naast financiële overwegingen nemen duurzaamheid en maatschappelijke waarden een gestaag groeiende rol in besluitvormingsprocessen in. Ook HRM speelt hierop in.

S U M M A R Y

Looking towards tomorrow: developments and their significance for future HRM

Forecasts, projections and predictions are part and parcel of business. They seem to become particularly popular when some significant milestone in time is reached, such as the recent new millennium. This is understandable, but does not do justice to the value of the forecast as a business tool. The forecast provides knowledge. And to know is to rule! An understanding of the relevant developments enables organizations to seize new opportunities as quickly as possible, and to anticipate adverse effects.

This article presents an exploration of HRM and the developments that are likely to emerge at individual level, at that of the organization and at that of society at large. The effects of the developments are interpreted on the basis of desk research and further to three 'Delphi method' workshops attended by various experts.

Demographic trends can be forecast with a reasonably high degree of certainty. In the years ahead, the working population will become yet more pluriform, with a greater number of women, ethnic minorities and older workers, and somewhat fewer young people. A related and reasonably certain development is the decreasing 'centrality' of work. Other areas of life, such as leisure and time for one's family, will grow in importance. With regard to paid work, every employee has expectations which are dependent on his or her personal circumstances.

The effects of certain other developments are somewhat more difficult to predict. They include individualization, the influence of ICT on the nature of the work, and the expansion of the European Union to include a further ten countries in 2004. Although few statements about the likely effects can be made at this time, this does not detract from the fact that these developments will indeed have an influence on HRM in employment organizations.

The key concept in future HRM practice will be differentiation. Differentiation is a response to the pluriformity of the workforce and to individual expectations with regard to work and personal development. In order to provide the best possible response, a differentiated system of HRM is necessary. The personal interests and individual possibilities of employees must be taken fully into account alongside the interests and strategy of the organization. It may be expected that future HRM within employment organizations will be based on a single organizational vision regarding the input of staff, elaborated by means of policy frameworks. Within these frameworks, there will be room for differentiation and a 'custom-made' approach at individual level.

Over the next ten years, a prominent feature of HRM is likely to be the degree to which responsibility is assigned to individuals, both internal and external. The objectives of policy, its implementation and the results will be the subject of discussion with staff (e.g. the works councils), directors and management. The external parties are those persons with a flexible or hybrid employment relationship with the organization (e.g. agency staff, consultants, freelancers or those 'on loan' from another organization for the duration of a project). HRM will also influence, and be influenced by, the conditions of employment observed by suppliers. Here we see the third main feature of future HRM: the balance of interests between economic and social considerations. Sustainability and other social values are gradually increasing in importance alongside purely financial considerations in organizations' decision making processes. HRM will also address this development.

Noten

- 1 De uitgebreide publicatie van het hier besproken onderzoek verschijnt in november van dit jaar als boek bij uitgeverij Thema.
- 2 In 2002 is het aantal werkenden nog iets verder gegroeid naar 7,2 miljoen. Recentelijk is sprake van een geringe afname (naar 7,1 miljoen) als gevolg van de economische recessie (bron: CBS).
- 3 Ten tijde van de hoogconjunctuur in de tweede helft van de negentiger jaren van de vorige eeuw leek het organisatiedoel ondergeschikt aan het eigen, persoonlijke doel. Wij achten dergelijke situaties onbestendig en dus per definitie tijdelijk van aard.
- 4 Telewerk: werken op een andere locatie dan het reguliere kantoor. Telethuiswerk: werken op de eigen woonlocatie.
- 5 Per 1 mei 2004 zal de EU worden uitgebreid met tien landen, te weten Cyprus, Estland, Letland, Litouwen, Malta, Polen, Slovenië, Slowakije, Hongarije en Tsjechië.
- 6 Bijvoorbeeld: dertiende maand, winstdeling, brutosalairis. De keuze hangt veelal samen met fiscale regelingen. Zo is de dertiende maand aantrekkelijk als financieringsbron, omdat hierop het bijzonder tarief inkomstenbelasting van toepassing is.
- 7 Bijvoorbeeld: grotere lease-auto, extra vakantiedagen, eerder of hoger pensioen, faciliteit kinderopvang.

Literatuur

- Bakels, H.L. (1992). *Schets van het Nederlands arbeidsrecht*. Deventer: Kluwer.
- CPB (2003). *Immigration and the Dutch economy*. Den Haag: CPB/Koninklijke De Swart.
- Cropanzano, R. en R. Folger (1996). 'Procedural justice and worker motivation'. In: R.M. Steers, L.W. Porter en G.A. Bigley (eds.). *Motivation and leadership at work*. McGraw-Hill companies, pp. 72-83.
- Dalen, E.J. van (2003). *Een andere blik op mens en samenleving*. Culemborg: Congresnota De Unie.
- Dhondt, S. en T. Kwakkelstein (2003). *Mythen van de informatiemaatschappij*. Utrecht: Lemma.
- Driel, L. van (2001). *Het nieuwe ondernemen*. www.minez.nl.
- Gaspersz, J.B.R. en A.A. Verhoef (2001). *Nieuwe keuzes in werken*. Deventer: Kluwer.
- Goudswaard, A., K.O. Kraan en S. Dhondt (2000). *Flexibiliteit in balans. Flexibilisering en de gevolgen voor werkgever én werknemer*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Gründemann, R.W.M., M. Willemsen, S. de Vries en C.V. van Vuuren (2001). *De stand van personeelszaken*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Hoof, J. van (red.) (2002). *Werk(en) moet wel leuk zijn*. Assen: Van Gorcum.

- Huiskamp, M.J., J. de Leede en J.C. Looise (2002). *Arbeidsrelaties op maat: naar een derde contract?* Assen: Van Gorcum.
- Huiskamp, R. (2003). *Arbeidsrelatie en onderneming, vernieuwing in theorie, empirie en praktijk*. Utrecht: Lemma.
- Kaptein, M. (2003). 'De bedrijfscodes van multinationals onder de loep'. In: *Bedrijfskunde*. Vol. 75 (2), pp. 22-31.
- Kolk, A (2003). *Het eind van maatschappelijk verantwoord ondernemen, of het begin?* Amsterdam, oratie UvA.
- Kouwenhoven, K., F. Kwakman en L. Hoeksema (2002). *Trends voor P&O 2003*. Deventer: Kluwer.
- Leijnse, F. (2001). *Het nieuwe werken*, www.e21e.nl.
- Licher, F. (2001). 'De toekomst is nu'. In: *Zeggenschap, Tijdschrift over arbeidsverhoudingen*. Vol. 12 (4), pp. 16-19.
- Lovelace, K.J., C.P. Neck en C.C. Manz (2001). 'Virtual team fitness: enhancing team performance through team member health'. In: M.M. Beyerlein et al. (eds.). *Virtual teams. Advances in interdisciplinary studies of work teams*. Vol. 8. Amsterdam, etc.: JAI press.
- Merli , D. en P. Paoli (2001). *Third European survey on working conditions 2000*. Dublin: European Foundation for the improvement of living and working conditions.
- Paauwe, J. en R. Williams (1999). 'Waar gaat het heen met P&O'. In: *Gids voor Personeelsmanagement*, vol. 78 (3), pp. 12-18.
- Schnabel, P. (2000). 'Een sociale en culturele verkenning voor de langere termijn'. In: CPB-CBS. *Trends, dilemma's en beleid. Essays over ontwikkelingen op langere termijn*. Den Haag: CPB-CBS.
- Schoemaker, M.J.R. (1998). 'Naar een pluriform personeelsmanagement'. In: *Tijdschrift voor HRM*, vol. 1 (3), pp. 37-62.
- Smulders, P.G.W. en A. Bloemhoff (1991). *Arbeid, gezondheid en welzijn in de toekomst: toekomstscenario's arbeid en gezondheid 1990-2010*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Smulders, P.G.W. (2002). 'De 24-uurs economie de maat genomen'. In: *Index CBS*, augustus 2002, pp. 30-31.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (1998). *Vijfentwintig jaar sociale verandering*. Den Haag: SCP.
- Vries, S. de, E.J. van Dalen, M. Nuyens en M. van Niekerk (2002). *Gewenst beleid tegen ongewenst gedrag*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Weehuizen, R.M. (red.) (2000). *Toekomst@werk.nl. Reflecties op economie, technologie en arbeid*. Den Haag: Stichting Toekomstbeeld der Techniek.