

Ondanks de internationale opleving kent de Nederlandse en Vlaamse economie nauwelijks groei. Er is een fors verlies aan werkgelegenheid. Belangrijke oorzaak is een verslechterde internationale concurrentiepositie. De binnenlandse bestedingen van particulieren, bedrijven en overheid zijn relatief laag (wij zijn een erg welvarende samenleving) en de arbeidskosten relatief hoog. De werkloosheid loopt op naar 7%.

Maar er is een lichtpuntje: HRM'ers blijken de instrumenten in handen te hebben om Nederland of Vlaanderen weer een duw in de goede richting te geven. Dat werkt simpel gesteld zo. Mijn opa wist al, dat een tevreden roker geen onruststoker is. Wij zorgen er met HRM voor dat onze werknemers tevreden zijn. Die werknemers kunnen dan op hun beurt hun energie positief aanwenden. Zij scannen de buitenwereld op de beste mogelijkheden voor de organisatie. Zij leveren kwaliteit en een hogere productie. De organisatie floreert. Als onze collega's dit voorbeeld volgen, klimt het land uit het dal. De verbanden liggen natuurlijk ingewikkelder. Maar een goed beleid op het gebied van personeelsplanning en functieontwerp, werving en selectie, beoordeling, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, opleidingen, loopbanen en competentie-management is de moeite waard. Ook buiten

deze vertrouwde terreinen ligt echter werk voor HRM.

We onderscheiden in arbeidsorganisaties een stabiele kern van werknemers met een vaste aanstelling en daaromheen een flexibele schil van medewerkers met een losser lidmaatschapsverband, zoals uitzendkrachten, tijdelijke contractanten en zelfstandige adviseurs. De flexibele schil is onder meer van belang, omdat het vigerende HRM-beleid soms onvoldoende ruimte / zekerheid biedt om mensen 'normaal' in dienst te nemen: er is geen personeelsbudget, de beloning past niet in de CAO of de standaardcontracten zijn onvoldoende flexibel. Het aantrekken van medewerkers in de schil en het uitbesteden van werk is in veel organisaties vooral een zaak van het general management. HRM concentreert zich met zijn instrumenten en systemen op het personeel in de vaste kern, die men ook wil binden. Wanneer het belang van de schil groot is, missen we wel kansen bij concentratie op de vaste medewerkers.

De flexibele schil krijgt de laatste jaren nieuwe invullingen. De Turkse schoonmaker die via een schoonmaakbedrijf wordt ingehuurd om voor een karig loon het kantoor toonbaar te houden, krijgt gezelschap van de (illegale?) Polen. Het uitgebreide Europa geeft Nederland de kans nieuwe arbeids-

krachten (een nieuwe arbeidsreserve) in te schakelen die zich qua verlangde arbeidsvoorwaarden, motivatie en prestatie onderscheiden van het autochtone aanbod. De omvang van dit verschijnsel is volgens sommigen beperkt: zoveel mensen komen er heus niet, ze zitten niet op onze banen te wachten en als ze komen is het maar voor even. Dit dachten wij ook van vorige stromen migratie! Omdat je het nooit weet hebben Nederland en België de instroom voorlopig wel aan banden gelegd. En als die beperkte omvang gevolg is van een onderschatten van de mogelijkheden zijn we niet goed af. Maar de Polen komen, zoniet verhuist de operationele activiteit oostwaarts!

Uitbesteding krijgt door moderne ICT, geslechte barrières en goedkope transportmogelijkheden een sterk internationale dimensie. Het is verbreed tot 'offshoring'. We gaan de grens over. De productie wordt naar Oost-Europa verplaatst, de administratie naar Maleisië, de IT naar India en de research naar China. Ook hier enige mist over de omvang. Precieze cijfers zijn niet voorhanden, maar het gebeurt nog maar weinig. Het gaat vooral om lagere banen. Het loopt niet zo'n vaart. Dell is met zijn supportafdeling al weer afgedropen uit India. In de VS bezinnen staten zich op maatregelen tegen offshoring. Als zij het echter niet doen, doen anderen het wel. We gaan de grens over.

In de flexibele schil wordt arbeid die tot nog toe door (nieuwe) Nederlanders werd gedaan overgenomen door buitenlanders. Dat kan heel zichtbaar zijn als een bedrijf hier sluit en de productie elders wordt voortgezet. En heel schrijnend als de oude werknemers wordt gevraagd het nieuwe team in te werken. De toegevoegde waarde van HRM ligt echter niet in verzet hiertegen. Offshoring is wel vergeleken met een tornado; ook daar verzet je je niet tegen. HRM kan wel de schade beperken. Zorgen dat de afvloeiing soepel verloopt. En zorgen dat de werknemer zich qua motivatie en kwaliteit kan blijven meten met buitenlanders. De internationale competitie biedt aanknopingspunten om de arbeidskosten in het gareel te houden.

Waar ligt de waarde van HRM dan wel? Arbeid is in de besluitvorming over het inschakelen van buitenlanders en offshoring een belangrijke kostenfactor. Het gaat om 'global sourcing' op HRM-gebied: welke arbeidskrachten in welke mix kun je het best inzetten met welke contracten in welk land, gegeven bepaalde taken. HRM heeft kennis over de voor- en nadelen van eigen personeel, over de samenwerking tussen verschillende culturen, over de (on)mogelijkheden van uitbesteding en over de nationale regelgeving en arbeidsvoorwaarden. En HRM kan de goede vragen stellen en aangeven op welke terreinen nadere informatie nodig is. Als het land door HRM'ers deze boot niet mist, zullen we er wel bij varen.
