

Een omgevingsbewust HRM

Het personeelsbeleid is geen geïsoleerd gebeuren, noch in de praktijk, noch in het wetenschappelijk onderzoek. Zo zijn er, om te beginnen, allerlei omgevingsfactoren – en dus ook actoren – die direct dan wel indirect impact hebben op organisaties en dus ook op dat wat zich binnen organisaties afspeelt met betrekking tot de inzet van mensen. Maatschappelijke processen zoals globalisering van de economie, segmentering van arbeidsmarkten, continue druk tot rationalisering van primaire processen en individualiserings- en flexibiliseringsprocessen drukken een stempel op elke organisatie. Vraagstukken zoals binding van mensen (die als ‘core’ voor de business worden aangeinkt) gaan ook niet voorbij aan bedrijven die behoren tot de ‘nieuwe economie’. De omvorming van het kostwinnersmodel naar een ‘tweeloopbanengezin’ vraagt oog voor een nieuwe balans tussen zorgtijd en arbeidstijd, enzovoort. Deze voorbeelden laten zien dat HRM vandaag de dag alleen maar kan worden begrepen als het wordt geplaatst in zijn context.

Er doen zich voortdurend veranderingen voor, zowel intraorganisatieel als interorganisatieel, in het verlengde van deze processen. Zo worden onderdelen van een organisatie afgestoten en ondergebracht in een nieuwe organisatie, dan wel via de markt verworven. Intraorganisatieel is er een

constant zoeken naar die organisatieconfiguratie die het best beantwoordt aan de uitdaging om te overleven in vaak turbulente omgevingen. Dit gaat over vragen als (de vormen van) arbeids(ver)deling in combinatie met de productietechnologie, structurele vervlakking van organisaties met de introductie van teamwerk, het projectmatig organiseren van werkprocessen, het beklemtonen van een sterke cultuur en solidariteit (cohesie), enzovoort. Het organisatieconcept waarbinnen wordt gestreefd naar een op resultaatgerichte productie of dienstverlening – als reactie op omgevingsontwikkelingen – is dan ook een tweede mee te nemen aandachtspunt in het in zijn context plaatsen van het HRM. Een organisatieconcept resulteert immers in arbeidsplaatsen met specifieke kenmerken zoals vereiste competenties en/of leermogelijkheden binnen een (loop)baan, specifieke arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en (sociale) arbeidsverhoudingen.

Het personeelsmanagement krijgt vorm binnen deze clusters van factoren. HRM zoekt naar de kaders en visies die het mogelijk maken als organisatie te overleven in die economische en maatschappelijke omgeving. Zo'n visie geeft een antwoord op vragen zoals: beogen wij een interne arbeidsmarkt waarbinnen mensen een loopbaan maken, hoeveel mensen willen wij zekerheid

geven in een onzekere omgeving (en dus ook: hoeveel geven wij geen zekerheid door hen flexibel in te zetten), wordt er geïnvesteerd in mensen die wij wel willen vasthouden, maar die mogelijk elders betere voorwaarden vinden, hoe willen/kunnen wij ons positioneren als aantrekkelijk werkgever op die segmenten waar er 'meer vissers zijn en de vijver kleiner wordt', wat impliceert dat communicatie niet meer alleen een aandachtspunt is voor marketeers, maar hoe langer hoe meer ook voor HRM?

In elk HRM-verhaal klinkt dan ook de vraag: hoe kan binnen een specifieke organisatie worden gestuurd op gemotiveerde en voldoende medewerkers, welke visie en welke instrumenten kunnen daarvoor worden ingezet? En hoe kan HRM 'hard' maken dat een bepaald beleid ook een concrete meerwaarde of een positief resultaat oplevert? Welke rol speelt HRM, naast de top en de lijnverantwoordelijken? Enkele klassieke domeinen van HRM kunnen immers ook door andere gespecialiseerde leveranciers worden aangeboden.

De verruimde blik komt in dit zomernummer ten volle aan bod. Buitendam en Wielers typeren vanuit een historisch perspectief twee dominante modellen, enerzijds de Citadel-organisatie met het tayloristisch productieconcept, anderzijds de Web-organisatie, die als productieconcept volgens hen meer past binnen de actuele economische ontwikkelingen en meer met geïndividualiseerde medewerkers zou werken. Zij plaatsen dit vraagstuk binnen de ruimere maatschappelijke en economische ontwikkelingen en vertalen dit naar uitdagingen of een andere invulling van HRM vandaag de dag. Een klemtoon op strategie, het bewaken van consistentie, monitoring en advisering of facilitering zijn dan de kenmerken van het nieuwe HRM. Van der Heijden onderzoekt op basis van empirische gegevens welke

verschillen er (kunnen) zijn tussen een beoordeling van de chef en een zelfbeoordeling van een professionele medewerker. Een betrouwbaar en valide inzicht in de sterkten en zwakten van een medewerker is immers cruciaal, wil men een proactief en op performance gericht ontwikkelingsbeleid aansturen. De correlaties tussen beide zijn laag, blijkt uit haar onderzoek. Daar reeds van bewust zijn binnen HRM is een eerste leerpunt om met dit knelpunt om te gaan. Er is zowel werk aan de winkel om een betrouwbaar(der) instrument te ontwikkelen, als in het bijscholen van leidinggevenden om de adequate informatie binnen het loopbaan- en opleidingsbeleid te optimaliseren. Sanders brengt het sociologisch begrip solidariteit in de discussie. Organisaties verwachten meer spontaan solidair gedrag ten aanzien van de organisatiemissie. Kunnen en willen (geïndividualiseerde) medewerkers die hun eigen (loop)baan in het oog houden, wel voldoende solidariteit voor 'de' organisatie opbrengen? Er samen voor gaan en toch zelf overleven? Zij noemt dit de paradox van de nieuwe organisaties met als uitdaging hoe meer solidariteit te ontlokken. Ten slotte wordt ingegaan op het instrument van de resultaatafhankelijke beloning, een thematiek die vaak als hét instrument wordt genoemd om de resultaatgerichtheid te verhogen. Daarom is het interessant dit fenomeen in kaart te brengen. Dit gebeurt door Verboon. Ook dit artikel sluit dus mooi aan bij de thematiek die we hier centraal stellen: een 'omgevingsbewust' HRM.
