

HRM mist soms de aansluiting

Het voorliggende zomernummer laat vanuit verschillende invalshoeken zien, dat voor HRM een belangrijke taak is weggelegd. Maar ook dat het bereiken van resultaten niet vanzelf gaat. HRM moet soms hard werken om aansluiting te krijgen of te houden bij de organisatie, de werknemers of de arbeidsmarkt.

Veel organisaties streven naar operational excellence. Bekende voorbeelden zijn Dell en Ikea, die klanten een betrouwbaar product tegen een lage prijs bieden. Om dat in een competitieve markt te kunnen doen, focussen die organisaties zich op het productieproces. Schaalvoordeel en uniformiteit zijn daarbij wezenlijk. In het hoofdartikel werken Jolink, Jonker en Schoemaker op basis van literatuurstudie en veldonderzoek uit wat operational excellence vraagt van de arbeidsorganisatie en personeelsbezetting.

Personeel blijkt belangrijk, maar individuele personeelsleden zijn uitwisselbaar. Investeren in hun ontwikkeling of loopbaan ligt niet voor de hand. Vooral jongeren met een wat lagere opleiding zijn daarom voor dit werk te porren. De auteurs concluderen dat het bij operational excellence passende personeelsbeleid niet zonder meer aansluit bij het HRM gedachtegoed.

In hun commentaar hierop bevestigen De Leede en Verkerk dat operational excellence

veel navolging krijgt. De basisredenering van Jolink c.s. vatten zij samen als: operational excellence = standaardiseren/tayloriseren = verarming van de kwaliteit van de arbeid/slecht voor de mensen. Die standaardisering leidt tot uitgekledede functies waar de medewerkers weinig uitdaging wordt geboden. Gevolg zijn een hoog ziekteverzuim en een sterk verloop. Toch gloort er volgens hen hoop. Uit vroeger onderzoek blijkt, dat vervreemding tussen medewerker, klant en organisatie kan worden tegengegaan door vanaf het begin ook de menselijke maat bij het procesontwerp te betrekken. De socioloog en de psycholoog moeten bij de technoloog en econoom aanschuiven om de negatieve gevolgen te voorkomen.

Uit deze bijdragen valt af te leiden, dat het voor HRM lastig kan zijn om een goede aansluiting te vinden bij de gekozen organisatiestrategie. Maar dat het met zijn accent op de menskant wel een sleutel in handen heeft voor verbetering.

In de column worstelt Saskia Harkema met het organisatieklimaat. Nederland heeft innovatie hoog op de agenda geplaatst. Je zou verwachten dat organisaties creatieve geesten nu alle ruimte bieden om in vrijheid en ongebondenheid tot uitvindingen te komen. Haar ervaring is echter anders. De creatieve geesten moeten binnen vaste structuren werken met veel te beperkte tijd, budget en verantwoor-

delijkheid. Zelfs als het resultaat succesvol is (Senseo) raken de actoren gefrustreerd. Zij pleit daarom voor minder beheersing en meer ruimte bij het innovatieproces.

De Vos, Dewettinck en Buyens deden exploratief onderzoek naar de loopbaanvoorkeuren van ingenieurs in een R&D georiënteerde organisatie.

HRM heeft daar een loopbaanbeleid uitgewerkt, maar de medewerkers geven dit blijkens het onderzoek een erg lage waardering. Het beleid leeft niet op de werkvloer. De onderzoekers gingen verder na hoe de medewerkers aankijken tegen nieuwe loopbaanmogelijkheden vanuit dit beleid, zoals horizontale stappen, taakverrijking en tijdelijke projecten. De ingenieurs verbreden en verdiepen zich liever in hun bestaande functie, dan dat zij een horizontale stap doen. Verschillen in loopbaneninteresses tussen respondenten hangen vooral samen met verschillen in de privé-situatie, in leeftijd en in de mate van eigen initiatief gericht op een loopbaan. Opvallend is, dat loopbaaninitiatieven vanuit de werkgever weinig verschil maken. Het door HRM uitgewerkte beleid gaat aan een deel van de doelgroep voorbij. HRM mist hier aansluiting met de werkvloer en de medewerkers.

Van Steensel richt onze blik op de arbeidsmarkt. Ze maakt ons er in "De nieuwe werknemer" op attent dat de jongen niet zo piepen als de ouden zingen. Veel arbeidsorganisaties raken babyboomers kwijt. Willen ze vervolgens attractief zijn voor jongeren dan moeten zij zich daarop instellen. Uit haar onderzoek komt naar voren dat jongeren er heel eigen ideeën op na houden over werk en carrière. Dat komt door bepalende gebeurtenissen in de jaren negentig, hun tienertijd. En door een gewijzigde onderwijs- en arbeidsmarktsituatie.

Het onderzoek kan natuurlijk niet bewijzen dat deze jongeren later op leeftijd gekomen toch nog op het ijzeren zangrepertoire van werknemers zullen terugvallen. Voorlopig is echter speciale aandacht geboden.

Runhaar en Sanders brengen in hun bijdrage naar voren, dat de Nederlandse overheid de laatste jaren flink geïnvesteerd heeft in het personeelsbeleid in de onderwijssector. Ontwikkeling van personeel is een belangrijke voorwaarde voor verandering van het onderwijs. Zo moeten docenten meer als "begeleider" en "coach" opereren, zodat leerlingen zich kunnen ontwikkelen in de richting van een bepaald doel. Het geïntroduceerde Integraal personeelsbeleid (IPB) is van vitaal belang.

Evaluatieonderzoek laat echter zien, dat dit beleid maar traag tot stand komt. Op zoek naar de oorzaak stellen de auteurs vast, dat medewerkers van regionale opleidingscentra de meerwaarde van IPB nog niet zien. Zij denken dat er winst te halen valt als P&O zich meer op die medewerkers gaat richten.

Tot slot het volgende. Er zijn HRM'ers die hun toegevoegde waarde ontlenen aan de interpretatie en uitwerking van ingewikkelde wet- en regelgeving. Mogelijk dat zij genuanceerd denken over het pleidooi van advocaat en mediator Steven Jellinghaus "vanaf de zijlijn". Een kleine werkgever zou zonder jurist of HRM-professional met zijn personeel moeten kunnen omgaan. Jellinghaus constateert echter dat de overheid er bij het arbeidsrecht niet in slaagt de administratieve lasten voor werkgevers te beperken. Dat komt door de regelgeving maar ook door de rechtspraak. De professional blijft dus nodig.

De redactie