

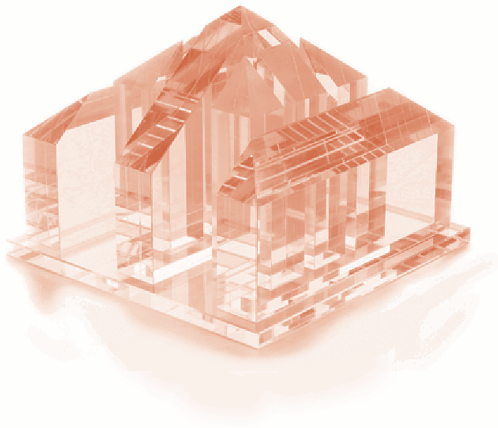
Speciale uitgave

# KWALITEIT VAN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Op weg naar  
excellerende medewerkers

Preview

Dr. A. Nauta  
Drs. C. van de Ven  
Drs. I. Halewijn



# INHOUD

INLEIDING	3
HOOFDSTUK 1	5
Visie en kernideeën achter kwaliteit van HRM	
1.1 Visie en kernideeën	5
1.2 Hoe beoordeel ik de kwaliteit van HRM?	7
HOOFDSTUK 2	9
De HRM-scan en het INK-managementmodel	
2.1 HRM-aspecten in het INK-managementmodel	9
2.2 INK-managementmodel en Investors in People	10
2.3 Toegevoegde waarde van de HRM-scan	11
HOOFDSTUK 3	14
Werkwijze van de HRM-scan	
3.1 Doel en opbrengsten van de HRM-scan	14
3.2 Doelgroep	14
3.3 Mogelijke werkvormen voor de HRM-scan	14
3.4 Onderdelen	16
3.5 Kwaliteitsoordeel HRM	21
HOOFDSTUK 4	23
Casus: De HRM-scan in de praktijk	
4.1 De vraag...	23
4.2 Aan de slag met de HRM-scan...	23
4.3 En, wat heeft de HRM-scan opgeleverd..?	28
GERAADPLEEGDE EN AANBEVOLEN LITERATUUR	30
BIJLAGE: QUICK-SCAN	31

# INLEIDING

*'Ik kan alles kopen wat mijn concurrenten hebben, hun machines, hun grondstoffen en hun IT-systemen, maar niet hun personeel'.* Deze uitspraak van een manager illustreert het belang van medewerkers voor het succes van de organisatie. Topkwaliteit, betrouwbare levering, product-innovatie, zelfs kostenverlaging staat of valt met een gemotiveerde inzet van medewerkers.

Maar hoe zorgt een organisatie ervoor dat haar medewerkers zich voor de cruciale taken inzetten (en dat wat daar negatief aan bijdraagt nalaten)? Hoe kan een organisatie de menselijke bron van succes daadwerkelijk aanboren? Daarvoor is een excellent *Human Resource Management (HRM)* onontbeerlijk.

In het INK-managementmodel wordt in aandachtsgebied *Management van medewerkers* expliciet aandacht besteed aan het Human Resource Management (HRM) van de organisatie. Dat is echter niet het enige aandachtsgebied waarin HRM en medewerkers aan bod komen. Zo neemt in het aandachtsgebied *Leiderschap* het motiveren van medewerkers een belangrijke plaats in. In het aandachtsgebied *Strategie en beleid* wordt uitgegaan van inbreng vanuit HRM. Kortom in het INK-managementsmodel wordt uitgegaan van HRM dat *voeding* en *uitwerking* geeft aan de strategie van de organisatie en de optimale inzet van medewerkers stimuleert.

Met behulp van de HRM-scan kan in korte tijd worden beoordeeld of de HR-activiteiten samenhang vertonen en effectief bijdragen aan de strategie van de organisatie en de optimale inzet van medewerkers. In deze publicatie is de basis voor de HRM-scan opgenomen (zie de Quick-scan in de bijlage). Deze Quick-scan is toepasbaar in zowel grote als kleinere organisaties. Afhankelijk van de omvang van de organisatie en het belang van de kwaliteitsverbetering van HRM kan deze Quick-scan tot een diepgaande HRM-scan worden uitgebouwd. De beschrijving van werkwijzen en onderdelen van de HRM-scan dienen daarbij tot steun. Daarnaast wordt aan de hand van een praktijkvoorbeeld toegelicht hoe de HRM-scan kan worden ingezet.

## **Voor wie is deze publicatie bestemd?**

Deze publicatie is bestemd voor degenen die willen werken aan een adequate vervulling van de HR-rol binnen de organisatie. Dat kan de HR-manager zijn, maar bijvoorbeeld ook de 'People' manager die een lijnfunctie bekleedt.

## **Terminologie**

In deze publicatie wordt voor de discipline die zich richt op het management van medewerkers de term Human Resource Management (HRM) gebruikt, want dit is momenteel de gebruikelijke term voor het vakgebied. Deze keuze laat onverlet dat medewerkers in de INK-filosofie niet 'slechts' gezien worden als bron van opbrengst ('resource') voor de organisatie, maar vooral ook als belanghebbenden *bij* de organisatie.

We hopen dat deze publicatie bijdraagt aan excellerende medewerkers en een excellent HRM in uw organisatie.

Mr. R.J. Stassen  
directeur INK

Voorbeeld  
Preview

## Hoofdstuk 1

# VISIE EN KERNIDEEËN ACHTER KWALITEIT VAN HRM

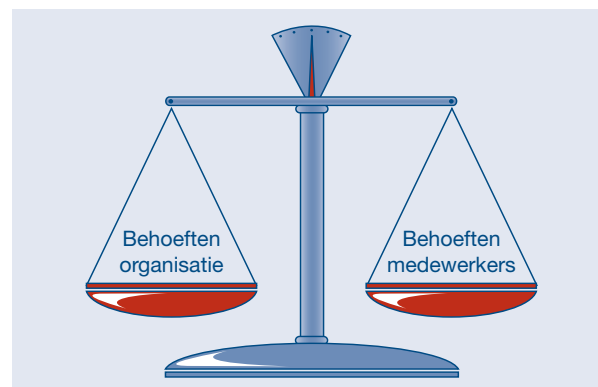
### 1.1 VISIE EN KERNIDEEËN

Human Resource Management is: alle beslissingen en activiteiten van organisaties om het gedrag en de inzet van werknemers te sturen. HRM heet ook wel personeelsbeleid, P&O-beleid of personeelsmanagement. Een kwalitatief goed HRM stoelt op een bepaalde visie. Die visie luidt dat HRM optimale inzet creëert door organisatie- en medewerkerbehoeften met elkaar in balans te brengen (zie figuur 1). Onderzoek toont aan dat bedrijven die deze visie in praktijk brengen beter presteren dan bedrijven die eenzijdig op organisatiedoelen focussen.

De balansvisie in praktijk brengen komt neer op het hanteren van vijf kernideeën:

1. Het HR-beleid is geïntegreerd in de organisatiestrategie.
2. Werknemers zijn de belangrijkste bron voor succes.
3. Top- en lijnmanagers zijn verantwoordelijk voor HRM.
4. HRM is gericht op de lange termijn.
5. De HR-instrumenten zijn op elkaar afgestemd.

We lichten deze kernideeën hieronder toe.



Figuur 1: Balans tussen organisatie- en medewerkerbehoeften.

#### Integratie in de organisatiestrategie

HRM en organisatiestrategie moeten op elkaar afgestemd zijn. Dat is het eerste kernidee van HRM met visie. Bij het ontwikkelen van naar strategie moet de organisatie rekening houden met de sterkten en zwakten van het personeel. Maar ook moet dat wat een organisatie met haar personeel kan en wil bereiken (de HR-strategie) aansluiten op de organisatiestrategie. De HR-strategie geeft vervolgens aan hoe de HR-instrumenten moeten worden ingezet om de strategische doelen van de organisatie te bereiken. Bijvoorbeeld: een organisatie verkoopt hygiënisch reinigende stofzuigers aan ziekenhuizen. Uit marktonderzoek is gebleken dat ook hotels behoefte hebben aan deze stofzuigers. Het bedrijf neemt een strategisch besluit om haar activiteiten uit te breiden naar dit nieuwe marktsegment. De P&O-functionaris start een wervingscampagne voor verkopers met ervaring in de hotelbranche. Hij plaatst advertenties in vakbladen gericht op de hotelindustrie en screent alle binnengekomen CV's op deze specifieke ervaring. Ervaring met het verkopen van stofzuigers komt bij de selectie op de tweede plaats. Intern wordt een training ontwikkeld waarbij ervaren verkopers de technische productkennis over de stofzuigers overdragen aan hun nieuwe collega's.

#### Werknemers als bron voor succes

Het tweede kernidee is dat mensen van fundamenteel belang zijn voor het succes van de organisatie. Personeel is geen kostenpost, maar dé bron om competitief voordeel mee te behalen. HR-beleid moet leiden tot een optimale inzet van werknemers en daarmee tot een verbetering van het prestatievermogen van de organisatie. Een optimale inzet bereikt u als het HR-beleid op vier pijlers steunt: gezondheid, motivatie, competentie en betrokkenheid van de zijde van medewerkers. In de figuren 2a en 2b lichten we de vier pijlers toe.

Optimale inzetbaarheid bestaat uit vier pijlers: gezondheid, motivatie, competentie en betrokkenheid. Wat houden die pijlers precies in, waarom zijn ze belangrijk en hoe zorgt HRM voor de realisatie ervan?

### **Gezondheid**

Gezonde medewerkers zitten zowel lichamelijk als psychisch goed in hun vel. Gezondheid is cruciaal voor het functioneren van een organisatie. Een hoog verzuim en een hoge WAO-instroom zorgen niet alleen voor hoge kosten door vervangingsproblemen, maar ook voor minder productiviteit, overbelasting van niet-zieke medewerkers en een slecht imago. Dat laatste geldt zeker nu WAO-instroomcijfers per bedrijf beschikbaar zijn. Niet alle gezondheidsproblemen zijn te voorkomen met goed HRM, maar in elk geval wel de werkgerelateerde. Werkdruk acceptabel houden en bespreekbaar maken; schone, veilige, ergonomisch verantwoorde werkplekken creëren; en mensen stimuleren tot een gezonde leefstijl zijn voorbeelden van HR-activiteiten die gezondheidsproblemen kunnen voorkómen.

### **Motivatie**

Gemotiveerde mensen presteren beter. Vooral intrinsiek gemotiveerde mensen hebben lol in hun werk, willen presteren om de prestatie en niet om de beloning die er op volgt, en hebben hart voor hun werk. Natuurlijk zijn medewerkers ook extrinsiek gemotiveerd (er moet tenslotte brood op de plank), maar voor de buitengewone prestaties die soms nodig zijn om als organisatie te excelleren is intrinsieke motivatie onmisbaar. Hiervoor zijn HR-activiteiten nodig die het werk daadwerkelijk leuk maken: brede taken, zelfstandig kunnen werken, feedback ontvangen zijn cruciale onderdelen van taakhoud die zorgen voor intrinsieke motivatie.

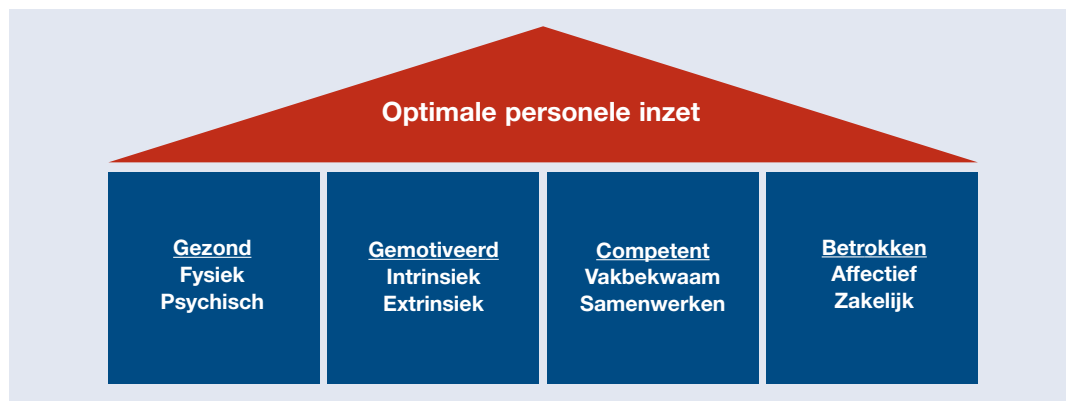
### **Competentie**

Medewerkers moeten over bepaalde kennis en vaardigheden beschikken om hun werk goed te kunnen verrichten. Deels zijn dit functiegebonden competenties (een verpleegkundige moet een patiënt kunnen verbinden), maar daarnaast zijn er ook bredere, niet-functiegebonden vaardigheden vereist (sociale vaardigheden, kunnen samenwerken etcetera). Op allerlei manieren kan HRM ervoor zorgdragen dat vraag naar competenties past bij aanbod van competenties. Dat begint bij selectie van de juiste medewerker voor de juiste plek, vereist voorts ontwikkeling om competenties verder te laten groeien en eindigt bij het reguleren van uitstroom opdat de minder geschikte medewerkers op rechtvaardige wijze afvloeien.

### **Betrokkenheid**

Betrokkenheid verwijst naar een 'wij-gevoel': medewerkers identificeren zich met de organisatie, definiëren zichzelf deels als 'medewerker van...'. Die betrokkenheid is vooral nodig om te zorgen dat medewerkers bedrijfsbelangen soms boven individuele of afdelingsbelangen kunnen stellen. En dat is weer nodig om als eenheid te kunnen presteren. Een verkoper die enkel omzet wil scoren maar geen rekening houdt met efficiency is van geen waarde voor de organisatie als deze enkel onuitvoerbare, geldverslindende orders weet binnen te halen. De verkoper die óók productiebelangen in de gaten houdt en dus waakt over het overkoepelende bedrijfsbelang, is daarentegen van grote waarde. HRM kan betrokkenheid creëren met deels 'harde' en deels 'zachte' instrumenten, denk aan uitstekende arbeidsvoorwaarden die maken dat medewerkers wat terug willen doen voor de organisatie, of sociale evenementen en voorzieningen die mensen binden aan de organisatie.

Figuur 2a: De vier pijlers van inzetbaarheid.



Figuur 2b: Vier pijlers van Optimale Personele Inzet.

### Top- en lijnmanagers zijn verantwoordelijk voor HRM

Het derde kernidee is dat top- en lijnmanagers verantwoordelijk zijn voor HRM. Het topmanagement is verantwoordelijk voor de strategische keuzen. Het lijnmanagement en de personeelsafdeling is verantwoordelijk voor de uitvoering van het HR-beleid. Personeelsfunctionarissen zijn de specialisten, de professionals. Zij adviseren en ondersteunen, maar voeren niet uit. Dat doen de lijnmanagers. Om HRM tot een succes te maken moet het management dus actief personele taken uitvoeren, zoals functioneringsgesprekken voeren, dagelijkse motivatieproblemen signaleren en bespreekbaar maken enzovoort.

### Pro-actief beleid gericht op de lange termijn

Het vierde kernidee is dat HR-beleid zich richt op de lange termijn. Dat betekent een pro-actieve houding. Een voorbeeld: Zelfsturende medewerkers die zelf hun bijdrage aan de organisatiedoelen bepalen, heb je niet van de ene op de andere dag. Zeker niet als het personeel jarenlang anders gewend is. Bovendien is niet meteen duidelijk wat zelfsturing is, wat het kost en wat het oplevert. Wordt de organisatie er wel echt beter van? Er is lange adem en een pro-actieve houding nodig om te bedenken dat een nieuwe organisatiestrategie om zelfsturing vraagt en om die zelfsturingen ook daadwerkelijk te stimuleren. Dat vereist bijvoorbeeld nieuwe werving- en selectiecriteria, expliciete waardering van zelfsturendheid tijdens functioneringsgesprekken en een stijl van leidinggeven die medewerkers uitdaagt om zelf initiatieven te ontplooiën in plaats van 'slaafs' opdrachten uit te voeren. Pas maanden later, als de maatregelen succesvol zijn geïmplementeerd, valt dan te constateren dat die zelfsturing écht betere bedrijfsprestaties opleveren!

### Afstemming tussen HR-velden en -instrumentarium

Het vijfde kernidee is dat HR-velden en -instrumenten op elkaar afgestemd moeten zijn. Om bij het voorbeeld over zelfsturing te blijven, dit bereiken vraagt om zowel *selectie* van coachende leiders als *training* tot zelfsturend gedrag. Verder vraagt het om *beloning* van prestaties die getuigen van zelfsturendheid en om *reïntegratie* waarbij herstellende medewerkers zelf hun reïntegratieplan maken. Enzovoort. Het ene aspect van HRM doen en het andere laten, kan HR-prestaties belemmeren. Onderlinge afstemming van instrumenten is daarom nodig om te voorkomen dat de organisatie tegenstrijdige boodschappen uitzendt. Of om te voorkomen dat verschillende activiteiten elkaar tegenwerken. Bij optimale afstemming versterken de instrumenten elkaars effectiviteit.

## 1.2 HOE BEOORDEEL IK DE KWALITEIT VAN HRM?

De vraag 'Waarom is kwaliteit van HRM belangrijk?' kan als volgt beantwoord worden: Een kwalitatief goed HRM zorgt voor een optimale balans tussen organisatiebehoeften en medewerkersbehoeften. Met behulp van een HRM-scan kan een organisatie de kwaliteit van het HRM beoordelen. Deze scan, die in hoofdstuk 3 wordt beschreven, is bedoeld voor organisaties die twijfelen of



de huidige HR-activiteiten een optimale bijdrage van medewerkers aan de bedrijfsdoelstellingen mogelijk maken. Is het HRM afgeleid van en geïntegreerd in de bedrijfsstrategie? Worden medewerkers als bron van succes beschouwd en benut? Voelen top en lijn zich verantwoordelijk voor HRM? Voert men een pro-actief HR-beleid gericht op de lange termijn? Worden HR-instrumenten in onderlinge samenhang ingezet? De HRM-scan beantwoordt deze vragen en maakt duidelijk waar actie nodig is om HRM strategischer in te zetten en de kwaliteit ervan te verhogen. Met als doel... excellerende medewerkers!

Voorbeeld

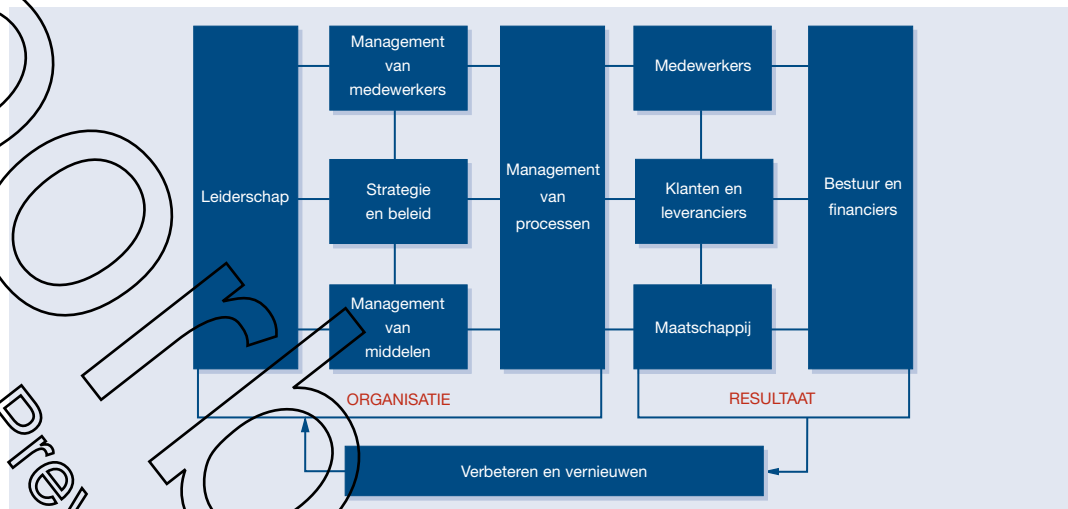


## Hoofdstuk 2

# DE HRM-SCAN EN HET INK-MANAGEMENTMODEL

### 2.1 HRM-ASPECTEN IN HET INK-MANAGEMENTMODEL

HR-beleid richt zich op de medewerkers in de organisatie. In het INK-managementmodel wordt aan HR-beleid een apart aandachtsgebied gewijd, het aandachtsgebied 'Management van medewerkers', dat een centrale plaats heeft op de bovenste as van het model, ook wel de mensgerichte as genoemd (zie figuur 3). HRM, het aansturen van medewerkers, is volgens het INK-managementmodel één van de interne, beheersbare factoren binnen de organisatie. Bovendien veronderstelt het INK-managementmodel een direct effect van 'Management van medewerkers' op het aandachtsgebied 'Medewerkers'.



Figuur 3: Het INK-managementmodel.

De visie op medewerkers in het INK-managementmodel komt grotendeels overeen met de kernideeën van HRM zoals we die eerder in hoofdstuk 1 beschreven. Het aandachtsgebied 'Management van medewerkers' in het INK-managementmodel gaat over het beheer en ontwikkelen van het menselijk kapitaal. Medewerkers worden expliciet niet gerangschikt onder 'middelen', omdat mensen volgens het INK autonome meerwaarde genereren die meer is dan een simpele ruil tussen inspanningen en opbrengsten. Een organisatie staat of valt met gemotiveerde medewerkers die bijdragen aan de organisatiedoelen, aldus het INK. Volgens het INK is HRM idealiter geïntegreerd in het lijnmanagement, past een organisatie professionele, onderling samenhangende personeelsinstrumenten toe en erkent zij de fundamentele belangen van mensen. Aandacht voor medewerkers betekent ervoor zorgen dat medewerkers zich prettig voelen en dat zij met plezier die dingen doen die goed zijn voor de organisatie. Er moet steeds aandacht zijn voor een goede afstemming tussen de door de organisatie vereiste competenties en de bij de medewerker aanwezige competenties, aldus het INK.

In een audit volgens het INK-managementmodel kijkt men naar de manier waarop een organisatie een team van medewerkers aantrekt en samenstelt. Dit dient te gebeuren op basis van de strategie en het beleid van de organisatie. Vervolgens kijkt het INK-managementmodel naar de wijze waarop medewerkers geprikkeld worden om aan de organisatiedoelen bij te dragen. Hierbij dient

# Bestelformulier

## Stuur naar:

NEN Standards Products & Services  
t.a.v. afdeling Klantenservice  
Antwoordnummer 10214  
2600 WB Delft



**NEN** Standards Products & Services

Postbus 5059  
2600 GB Delft

Vlinderweg 6  
2623 AX Delft

T (015) 2 690 390  
F (015) 2 690 271

[www.nen.nl/normshop](http://www.nen.nl/normshop)

## Ja, ik bestel

\_\_ ex. INK 17:2004 nl Kwaliteit van Human Resource management

€ 0.00

**Wilt u deze norm in PDF-formaat? Deze bestelt u eenvoudig via [www.nen.nl/normshop](http://www.nen.nl/normshop)**

### Gratis e-mailnieuwsbrieven

Wilt u op de hoogte blijven van de laatste ontwikkelingen op het gebied van normen, normalisatie en regelgeving? Neem dan een gratis abonnement op een van onze e-mailnieuwsbrieven. [www.nen.nl/nieuwsbrieven](http://www.nen.nl/nieuwsbrieven)

## Gegevens

Bedrijf / Instelling

T.a.v.  O M O V

E-mail

Klantnummer NEN

Uw ordernummer  BTW nummer

Postbus / Adres

Postcode  Plaats

Telefoon  Fax

**Factuuradres** (indien dit afwijkt van bovenstaand adres)

Postbus / Adres

Postcode  Plaats

Datum  Handtekening

### Retourneren

Fax: 015 2 690 271

E-mail: [klantenservice@nen.nl](mailto:klantenservice@nen.nl)

Post: NEN Standards Products & Services,

t.a.v. afdeling Klantenservice  
Antwoordnummer 10214,  
2600 WB Delft

(geen postzegel nodig).

### Voorwaarden

- De prijzen zijn geldig tot 31 december 2018, tenzij anders aangegeven.
- Alle prijzen zijn excl. btw, verzend- en handelingskosten en onder voorbehoud bij o.m. ISO- en IEC-normen.
- Bestelt u via de normshop een pdf, dan betaalt u geen handeling en verzendkosten.
- Meer informatie: telefoon 015 2 690 391, dagelijks van 8.30 tot 17.00 uur.
- Wijzigingen en typfouten in teksten en prijsinformatie voorbehouden.
- U kunt onze algemene voorwaarden terugvinden op: [www.nen.nl/leveringsvoorwaarden](http://www.nen.nl/leveringsvoorwaarden).