

Ferry Koster

Senior Executive Program

Advanced Human Resource Management Program

Corporatiebestuurder, Nieuwe Stijl

Deeltijd Master Bedrijfskunde (MSc)

Executive Master of Management and Organization (MMO)

Executive Master of Management in Education (MME)

Executive Master of Public and Non-Profit Management (MPM)

Executive MBA

Executive MBA in Food & Agribusiness

Full-time Master of Science in Business Administration (MScBA)

Toekomstig personeelsbeleid

18 mei 2017



Veranderingen waarmee organisaties geconfronteerd worden, zijn dagelijks in het nieuws. Nieuwe technologieën, demografische ontwikkelingen, nieuwe organisatieconcepten, ze zijn allemaal onderdeel van het veranderende landschap waar organisaties in opereren. De inrichting van de organisatie heeft gevolgen voor de HR-praktijken die worden toegepast. In de populaire literatuur wordt geregeld verkondigd dat 'verandering de

enige constante is', maar dat zegt weinig over wat er dan precies verandert en op welke wijze organisaties daarmee om zouden (kunnen) gaan.

Onderzoek naar de relatie tussen technologische ontwikkeling en organisatiestructuren kent een lange geschiedenis. Organisaties gebruiken technologie en richten daarmee hun organisatie in, wat vervolgens gevolgen kan hebben voor de inzet van de factor arbeid en het gevoerde HR-beleid. Twee ontwikkelingen waar de afgelopen jaren veel aandacht aan is besteed zijn robotisering en digitalisering. Zij spelen een belangrijke rol in het kennisintensiever worden van de economie. Sommige onderzoekers stellen dat deze technologie het werk van mensen zal overnemen. Andere onderzoekers denken dat niet alleen de productie zal toenemen, maar ook dat er nieuwe taken en functies zullen ontstaan. Zo zijn er bijvoorbeeld mensen nodig om de robots te onderhouden.

Vergrijzing van het personeelsbestand

Naast dat deze technologische ontwikkelingen zich voordoen, is de leeftijdsopbouw van de arbeidsmarkt aan het veranderen. De gemiddelde leeftijd van werknemers is aan het toenemen. Deze ontwikkeling heeft twee oorzaken. Ten eerste is de arbeidsmarkt aan het vergrijzen (en ontgroenen). Ten tweede is overheidsbeleid erop gericht werknemers langer te laten doorwerken. In 2012 is de pensioengerechtigde leeftijd verhoogd, met als gevolg dat de leeftijd waarop werknemers uitstromen in stapjes toeneemt van 65 naar 67 in 2023. Beide ontwikkelingen hebben gevolgen voor de inzetbaarheid van werknemers, zowel omdat een groter deel van het personeelsbestand bestaat uit oudere werknemers alsook omdat werknemers tot een hogere leeftijd werkzaam dienen te zijn. Dit doet het belang van leeftijdsbewust personeelsbeleid toenemen.

Strategieën als reactie op de trends

Belangrijk is om ervoor te zorgen dat het personeel past bij de organisatie. Daarnaast dient de organisatie zo aangepast te worden dat het personeel goed kan functioneren. Ook dit kan weer op twee manieren: door te investeren in menselijk kapitaal of door aan te passen hoe werknemers met elkaar samenwerken. In het eerste geval maakt een werkgever een kosten-batenanalyse om te bepalen of er wel of niet in een medewerker geïnvesteerd zal worden. In het tweede geval draait het om sociaal kapitaal. Het gaat dan om de relaties tussen individuen die vervolgens samenwerking kunnen faciliteren. Dit zorgt voor kennisuitwisseling en dat is uitermate belangrijk in een kenniseconomie.

Kenmerkend voor die kenniseconomie is dat er steeds meer sprake is van 'impliciete' of 'onbewuste'

kennis. Deze vorm van kennis is lastig over te brengen door opleiding en leent zich daardoor beter voor samenwerking binnen in netwerken waar vertrouwen centraal staat. Zowel het gebruiken van zelfsturende teams als de mate van autonomie zijn aan de hand van de sociaal-kapitaaltheorie te verklaren omdat het de nadruk legt op de onderlinge afhankelijkheid tussen werknemers. Zodra organisaties kennisintensiever zijn, wordt hiërarchische aansturing moeilijker. Het decentraliseren van beslissingsbevoegdheid is dan waarschijnlijker.

De twee strategieën zijn te vertalen naar concrete acties binnen organisaties. De volgende twee acties hebben betrekking op het aanpassen van de organisatie en de wijze waarop werknemers met elkaar samenwerken.

Aanpassing van menselijk kapitaal

- **Formeel trainen**

Onder formeel trainen vallen HR-praktijken die zijn gericht op het vergroten van de kennis en vaardigheden van het personeel met behulp van scholing, trainingen, opleidingsprogramma's enzovoorts. Om ervoor te zorgen dat het personeel inzetbaar is en blijft, kunnen werkgevers investeren in de kennis en vaardigheden van werknemers.

- **Informeel trainen**

Informeel trainen heeft betrekking op meekijken met en trainen van anderen, dagelijkse supervisie, vragen stellen en hulp ontvangen wanneer dat nodig is. Het informeel trainen wordt ook wel on-the-job training genoemd.

Uit onderzoek blijkt dat deze trainingsmethoden in verschillende situaties worden toegepast. Formele scholing wordt vooral ingezet op het moment dat organisaties te maken krijgen met robotisering en als gewenste en vereiste vaardigheden niet op elkaar aansluiten. Informeel trainen blijkt vooral te worden gebruikt om ervoor te zorgen dat vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt worden opgevangen.

Lessen trekken

Voor organisaties zijn hieruit de volgende lessen te trekken als zij toekomstbestendig personeelsbeleid willen voeren. Zij zullen een analyse moeten maken van hun personeelsbestand qua leeftijdsopbouw, competenties en vaardigheden. Ook zullen zij moeten inschatten of externe invloeden als robotisering en krapte op de arbeidsmarkt van invloed kunnen zijn op de organisatie. Vervolgens zullen zij in een aantal vervolgstappen in kaart moeten brengen welke activiteiten nodig zijn. Ten eerste zullen zij erover na moeten denken of hun opleidingsplannen op orde zijn zodat zij hun personeel kunnen scholen op het moment dat zij robots gaan inzetten in het arbeidsproces. Ook is het nodig als gewenste en vereiste vaardigheden in onvoldoende mate voorhanden zijn binnen de organisatie scholing wordt toegepast. Ten slotte luidt de les dat organisaties na dienen te denken over vormen van informeel trainen. Vooral als zij verwachten dat hun personeelsbestand vergrijst, blijken informele HR-praktijken een rol te spelen. Het is daarvoor echter wel nodig tijdig een strategie te ontwikkelen en te kijken op welke wijze het informeel trainen in de organisatie vorm kan krijgen, bijvoorbeeld door mentoring.

Advanced Human Resource Management Program

Het Advanced Human Resource Management Program is een noodzakelijke stap voor ambitieuze senior HR professionals en managers om zich te ontwikkelen tot strategisch business partner in de board room.

[Lees meer over dit programma](#)

