

Pascal Roskam

PERSONEEL IN GOEDE HANDEN

BASISHANDBOEK

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT



**ACADEMIA
PRESS**

© Academia Press
Van Duyseplein 8
9000 Gent
Tel. 09 233 80 88 Fax 09 233 14 09
info@academiapress.be www.academiapress.be

Uitgeverij Academia Press maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multimedia
divisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Vormgeving en opmaak: Press Point.be, tel. 09 362 52 50

Pascal Roskam, Personeel in goede handen, Basishandboek Human Resource Management
Gent, Academia Press, 2015, p. VI + 272

ISBN 978 90 382 2492 3
D/2015/4804/113
NUR 807
U 2354

Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd en/of vermenigvuldigd door middel van
druk, fotokopie, microfilm of op andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke
toestemming van de uitgever.

 INHOUD

hoofdstuk 1

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: WERKEN MET MENSEN OP HET KRUISPUNT VAN MENS, ARBEID EN ORGANISATIE	1
1.1 Definitie en doelen van HRM	3
1.1.1 Het spanningsveld tussen sociale en economische belangen	6
1.1.2 Het spanningsveld tussen organisatiedoelen en individuele doelen	9
1.2 Definitie van HRM	12
1.3 De rollen van de HR-professional	13
1.3.1 Rol 1: de HR-professional integreert de mens in de organisatie	14
1.3.2 Rol 2: de HR-professional is een sociaal-juridisch en administratief expert	15
1.3.3 Rol 3: de HR-professional is een veranderingsmanager	15
1.3.4 Rol 4: de HR-professional is een strategische partner	16
1.4 Van personeelsbeheer tot HRM	16
1.4.1 Het paternalisme: 'de onmondige mens' (1850-1900)	17
1.4.2 Scientific Management: 'de rationeel-economische mens' (1900-1940)	18
1.4.3 Human Relations: 'de sociale mens' (1930-1960)	21
1.4.4 Revisionisme: 'de naar ontplooiing zoekende mens' (1950-1970)	23
1.4.4.1 De tweefactorentheorie van Herzberg	24
1.4.4.2 De X- en Y-theorie van McGregor	26
1.4.4.3 De behoeftepiramide van Maslow	27
1.4.5 De complexe mens in interactie met zijn omgeving (1960 - heden)	29
1.4.6 Human Resource Management (HRM) als synthese van het hedendaagse denken over personeelsbeleid	31
1.4.7 Strategisch Human Resource Management (SHRM) - Competentiemanagement	33
1.4.8 Talentmanagement	34
Oefeningen	37

hoofdstuk 2

BASISMODELLEN VAN HRM	47
2.1 Inleiding	49
2.2 Een les in organisatietheorie	49
2.3 Het plan van de organisatie: missie, visie, doelen en strategieën	54
2.4 De stroombenadering van Michigan University: het Tichy- of Michigan-model	57
2.5 De systeembenadering van de Harvard Business School: het Beer- of Harvard-model	61
2.6 Een hedendaags HR-model: het model van competentie management	64
Oefeningen	69

hoofdstuk 3

REKRUTERING, SELECTIE, ONTHAAL & INTRODUCTIE VAN MEDEWERKERS	73
3.1 Inleiding	75
3.2 Een turbulente arbeidsmarkt	76
3.3 De begrippen werving (rekrutering) en selectie	77
3.4 FASE 1: Het ontstaan van een vacature	78
3.4.1 Behoeftte van de organisatie	78
3.4.2 Functiebeschrijving	80
3.4.3 Functie-analyse: het competentieprofiel	85
3.5 FASE 2: Werving	86
3.5.1 Het lokaliseren van de doelgroep: interne versus externe werving	86
3.5.2 Het opstellen van de boodschap	88
3.5.2.1 Het vacaturebericht	88
3.5.2.2 Checklist opstellen van een vacaturebericht	89
3.5.3 Keuze van het medium	90
3.6 FASE 3: Selectie	93
3.6.1 Definitie en context	93
3.6.2 De selectieprocedure	93
3.6.3 Actoren in de selectieprocedure	94
3.6.4 Verplichtingen en grenzen aan werving en selectie in België	95
3.6.5 De eerste stap in het selectieproces: de voorselectie	96
3.6.6 Sollicitatiegesprek of selectie-interview	99
3.6.7 Gedragsgericht of criteriumgericht interviewen	100
3.6.8 Testen	104
3.6.9 Tweede gesprek	108
3.6.10 Eindbeslissing	108
3.6.11 Contractbespreking en/of ondertekening	108
3.6.12 Trend: assessment als selectiemethode	109
3.7 FASE 4: Onthaal en introductie	110
3.7.1 Context en definities	110
3.7.2 Wetgevend kader	111
3.7.3 Onthaal: hoe eraan beginnen?	111
3.7.4 Onthaal: concrete organisatie	114
3.7.4.1 Inhoud: welke informatie geven?	114
3.7.4.2 Timing: hoe lang moet het onthaal duren?	114
3.7.4.3 Waar onthalen?	114
3.7.4.4 Participanten in het onthaal: wie doet wat?	115
3.7.5 De onthaalbrochure	116
3.7.6 De introductie	117
Oefeningen	119

hoofdstuk 4

BEOORDELEN EN EVALUEREN VAN MEDEWERKERS	145
4.1 Inleiding	147
4.2 Personeelsbeoordeling: omschrijving	149
4.3 Doelen van personeelsbeoordeling	149
4.3.1 Prestatiebeoordeling	150

4.3.2	Functioneringsbeoordeling	150
4.3.3	Potentieelbeoordeling	151
4.4	Performance management (PM)	151
4.5	De klassieke HRM-gesprekscyclus	155
4.6	Beoordelingspraktijken in Vlaanderen	158
4.7	Kwaliteitscriteria voor beoordelingssystemen	160
4.7.1	Systeemtechnische criteria	161
4.7.1.1	Validiteit	161
4.7.1.2	Betrouwbaarheid	161
4.7.1.3	Relevantie	162
4.7.2	Gebruikscriteria	162
4.7.2.1	Acceptatiegraad	162
4.7.2.2	Transparantie	163
4.7.2.3	Informatiewaarde	163
4.8	Soorten beoordelingsmethoden	163
4.8.1	Vergelijkingsystemen	163
4.8.2	Waarderingschalen	164
4.8.2.1	Basisprincipes van waarderingschalen	164
4.8.2.2	Gebruik van waarderingschalen	166
4.8.2.3	Voor- en nadelen van waarderingschalen	166
4.8.2.4	In gedrag verankerde waarderingschalen (BARS)	166
4.8.3	'Kritische voorvallen'-methode	168
4.8.4	Management by Objectives (MBO)	168
4.8.5	Zelfevaluatie	169
4.8.6	360°-feedback	169
4.9	Potentiële problemen m.b.t. beoordelingssystemen	170
4.9.1	Weerstand tegen evaluatie	170
4.9.2	Systeemontwerp en operationele problemen	171
4.9.3	Beoordelingsfouten bij de beoordelaar	171
4.10	De opbouw van een beoordelingssysteem	173
4.10.1	Doelen bepalen: waarom beoordelen?	173
4.10.2	Wie en wanneer beoordelen?	173
4.10.3	Wat beoordelen?	174
4.10.4	Hoe beoordelen?	174

Oefeningen	175
------------	-----

hoofdstuk 5

BELONEN VAN MEDEWERKERS	181	
5.1	Inleiding	183
5.2	Omschrijving	184
5.3	Doelen van een beloningsbeleid	184
5.4	Voorwaarden voor een goed beloningsbeleid	186
5.5	Verloningsgronden: elementen die de loonhoogte (kunnen) bepalen	188
5.5.1	Interne billijkheid	188
5.5.2	Functiezwarte	188
5.5.3	Ervaring	189
5.5.4	Prestaties en resultaten	189
5.5.5	Competenties en potentieel	190

5.5.6	Marktwaaarde en onmisbaarheid	190
5.5.7	Bijzondere arbeidsomstandigheden (inconveniënten)	191
5.5.8	Externe loonharmonie	191
5.6	Bepalen van de loonhoogte	192
5.7	Het arbeidsvoorwaardenpakket (mix van beloningselementen)	195
	Oefeningen	199

hoofdstuk 6

	ONTWIKKELEN VAN MEDEWERKERS	203
6.1	Inleiding	205
6.2	Enkele kernprincipes en begrippen	207
6.2.1	Leren	207
6.2.2	Leren in arbeidsorganisaties	209
6.2.3	Kennismanagement en lerende organisaties	213
6.2.4	VTO	216
6.3	VTO-beleid	217
6.4	Het ontwerpen van een VTO-activiteit	221
6.4.1	FASE 1 - Analyse	221
6.4.2	FASE 2 - Ontwerp	223
6.4.2.1	Leerdoelen	223
6.4.2.2	Ontwerp van de leeractiviteiten	225
6.4.2.3	Zelf ontwikkelen of uitbesteden?	225
6.4.3	FASE 3 - Ontwikkelen	227
6.4.4	FASE 4 - Uitvoeren	228
6.4.5	FASE 5 - Evaluatie en transfer	228
6.4.5.1	Leertransfer	228
6.4.5.2	Evaluatie van leeractiviteiten	230
	Oefeningen	235

hoofdstuk 7

	UITSTROOM VAN MEDEWERKERS	241
7.1	Inleiding – De VUCA-wereld	243
7.2	Uitstroom en zijn verschillende vormen	244
7.3	Personeelsverloop in België	246
7.4	Uitstroommanagement	250
7.4.1	Gedwongen uitstroom – individueel ontslag	250
7.4.2	Gedwongen uitstroom – collectief ontslag	256
7.4.3	Natuurlijke uitstroom	258
7.4.4	Vrijwillige uitstroom	259
	BRONNEN	267

VOORWOORD

Goed personeelsbeleid, Human Resource Management (HRM), staat de laatste jaren steeds meer in de belangstelling en is in veel arbeidsorganisaties een belangrijk onderdeel van het strategisch beleid geworden.

Vanuit organisatieperspectief hebben ontwikkelingen op het gebied van ICT, organisatie, kwaliteit en concurrentie ervoor gezorgd dat de behoefte aan flexibiliteit in arbeidsorganisaties de laatste decennia steeds groter is geworden. Organisaties vragen om breed inzetbaar en adequaat opgeleid personeel dat zich makkelijk aan veranderingen binnen en buiten bedrijven aanpast en daarop inspeelt.

Anderzijds is er ook het medewerkersperspectief. Naast bestaanszekerheid en materiële welstand zoeken mensen via hun arbeid ook naar zingeving en ontplooiing. In onze samenleving is de betaalde arbeid, 'wat we doen', immers ook vaak 'wie we zijn'. Mensen willen zichzelf dan ook graag op een of andere manier 'verwezenlijken' in het werk: het gevoel hebben 'erbij te horen' en 'ertoe te doen' door de mogelijkheden te krijgen om de aanwezige competenties zo breed als mogelijk in te zetten, aan te scherpen en bij voorkeur ook de persoonlijke talenten te kunnen ontplooiën en te vertalen in een meerwaarde voor de organisatie.

Het organisatieperspectief en het medewerkersperspectief staan vaak in een spanningsveld. Wat (op het eerste zicht) goed is voor de organisatie is niet altijd goed voor de medewerker, en omgekeerd. Dit brengt ons bij de kern van HRM: het afstemmen van beide perspectieven door aandacht te schenken aan enerzijds de kwaliteit van arbeid in organisaties en anderzijds het zorgvuldig beheren, efficiënt inzetten en verder ontwikkelen van het menselijk kapitaal in organisaties met als doel zowel medewerkers als organisatie optimale prestaties te laten leveren. Arbeidsorganisaties die hierbij zowel het perspectief van organisatie als medewerker honoreren, blijken in de praktijk vaak het meest succesvol.

Dit handboek richt zich op studenten in een professionele bacheloropleiding en toekomstige HR-medewerkers. Het wil hen voorzien van een visie op HRM en een eerste brede basiskennis over de verschillende domeinen van HRM.

hoofdstuk 1

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: WERKEN MET MENSEN OP HET KRUISPUNT VAN MENS, ARBEID EN ORGANISATIE

Na het bestuderen van dit hoofdstuk ben je in staat:

- De plaats en rol van Human Resource Management in organisaties toe te lichten
- De kern van Human Resource Management te omschrijven
- De rollen van een HR-professional te verduidelijken
- De historische ontwikkeling van HRM te schetsen
- De meerwaarde van HRM voor een organisatie te beargumenteren

1.1	Definitie en doelen van HRM	3
1.1.1	Het spanningsveld tussen sociale en economische belangen	6
1.1.2	Het spanningsveld tussen organisatiedoelen en individuele doelen	9
1.2	Definitie van HRM	12
1.3	De rollen van de HR-professional	13
1.3.1	Rol 1: de HR-professional integreert de mens in de organisatie	14
1.3.2	Rol 2: de HR-professional is een sociaal-juridisch en administratief expert	15
1.3.3	Rol 3: de HR-professional is een veranderingsmanager	15
1.3.4	Rol 4: de HR-professional is een strategisch partner	16
1.4	Van personeelsbeheer tot HRM	16
1.4.1	Het paternalisme: 'de onmondige mens' (1850-1900)	17
1.4.2	Scientific Management: 'de rationeel-economische mens' (1900-1940)	18
1.4.3	Human Relations: 'de sociale mens' (1930-1960)	21
1.4.4	Revisionisme: 'de naar ontplooiing zoekende mens' (1950-1970)	23
1.4.4.1	De tweefactorentheorie van Herzberg	24
1.4.4.2	De X- en Y-theorie van McGregor	26
1.4.4.3	De behoeftepiramide van Maslow	27
1.4.5	De complexe mens in interactie met zijn omgeving (1960 - heden)	29
1.4.6	Human Resource Management (HRM) als synthese van het hedendaagse denken over personeelsbeleid	31
1.4.7	Strategisch Human Resource Management (SHRM) - Competentiemanagement	33
1.4.8	Talentmanagement	34
	Oefeningen	37

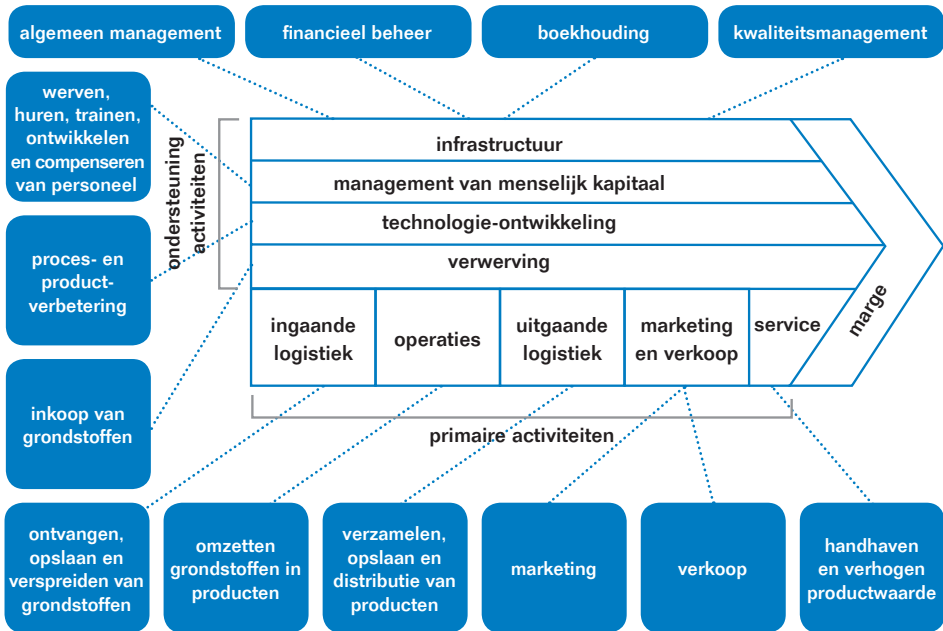
1.1 Definitie en doelen van HRM

Human Resource Management is de doorontwikkeling van wat vroeger (en vaak nu nog) personeelswerk, personeelsbeleid of personeelsmanagement genoemd wordt. HRM houdt zich bezig met het beheer, aansturen en begeleiden van het 'menselijk kapitaal' in arbeidsorganisaties. Het is in die zin een onderdeel van het algemene management in arbeidsorganisaties en is samen met de andere managementdisciplines gericht op het effectief en efficiënt bereiken van de organisatiedoelen en dus het voortbestaan van de organisatie te verzekeren.

Een model dat - vooral vanuit een bedrijfseconomische benadering - al een eerste beeld geeft van waar we HRM ergens dienen te situeren binnen het algemene organisatiebeleid is de **waardeketen van Porter** (1992). Het basisidee achter dit model is dat een arbeidsorganisatie meer is dan een willekeurige verzameling van machines, apparatuur, kennis, mensen en geld. Het is pas als deze 'organisatiemiddelen (resources)' op een bepaalde manier georganiseerd worden in systemen en processen dat het mogelijk wordt om iets voort te brengen waarvoor klanten bereid zijn een prijs te betalen. Vertrekkend vanuit dit basisidee geeft de waardeketen een overzicht van alle activiteiten die een arbeidsorganisatie uitvoert om die producten of diensten te produceren en te leveren waaraan klanten waarde toekennen. Er wordt hierbij een onderscheid gemaakt tussen **primaire** en **ondersteunende activiteiten**.

De **primaire activiteiten** zijn die activiteiten die tezamen het proces van externe dienstverlening vormen en waarvan de output direct bijdraagt aan het resultaat voor de klant. Het zijn m.a.w. de activiteiten die leiden tot de producten en/of diensten waaraan de organisatie haar bestaansrecht ontleent. Het gaat in de onderstaande figuur om de ingaande logistiek, operaties, uitgaande logistiek, marketing en verkoop en service.

Daarnaast onderscheidt Porter vier **ondersteunende activiteiten**, waarvan HRM er één is. Deze sturen en steunen het primaire productie- en/of dienstverleningsproces via processen van interne dienstverlening. Ze zijn er op gericht om elk van de primaire activiteiten zo effectief mogelijk (of effectiever) te laten verlopen.



Figuur 1.1: waardeketen van Porter (www.hit.nl)

Het verschil tussen de kosten en opbrengsten van alle activiteiten bezorgt de organisatie haar **winst(marge)**. Het model laat niet alleen toe een kosten/baten-analyse te maken per activiteit, er kan ook geëvalueerd worden welke meerwaarde elke activiteit bijdraagt aan de producten en/of diensten die de organisatie voortbrengt. Porter benadrukte trouwens vooral de synergie tussen de diverse activiteiten als één van de belangrijkste bronnen voor organisaties om **concurrentievoordelen** te halen.

Hoewel Porter zijn model oorspronkelijk ontwikkelde voor de profitsector werd dit later ook hertaald naar modellen voor de not-for-profit sector en overheidsdiensten. De waardeketen van Porter dient dus vooral gezien te worden als een ideaaltypisch model dat telkens dient vertaald te worden naar de concrete configuratie en context waarin een organisatie zich bevindt. Zo zal er al een groot verschil zijn tussen organisaties die gericht zijn op de productie van goederen, dan wel organisaties die het verlenen van diensten als hun kerntaak zien. Het mag duidelijk zijn dat de aard de primaire activiteiten dus ook een grote invloed zal hebben op welke rol HRM zal toebedeeld krijgen of dient op te nemen in de organisatie.

We kunnen alvast stellen dat de medewerkers die instaan voor het uitvoeren van de voornoemde primaire en ondersteunende activiteiten de kern van arbeidsorganisaties vormen. De Nederlandse hoogleraar personeelwetenschappen Rob Vincke (in: Vloeberghs, 2004) geeft aan dat de

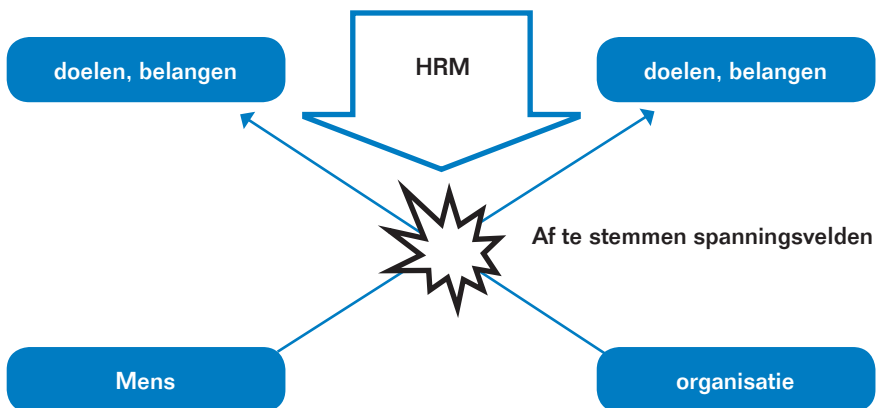
toegevoegde waarde van organisaties meer dan ooit afhankelijk geworden is van de juiste inzet van medewerkers. Medewerkers zijn in de loop der tijd een steeds belangrijker, zo niet de belangrijkste 'bron' (resource) geworden met het oog op het productief, innovatief en succesvol maken en houden van organisaties.

Maar medewerkers hebben ook hun eigen belangen en wensen waar op de een of andere manier aan tegemoet moet worden gekomen. Naast een rechtvaardige financiële beloning en werkzekerheid willen mensen zich ook ontplooien in hun werk, vinden ze leuke collega's belangrijk en ze willen zich identificeren met de groep waarvan men deel uitmaakt.

HRM dient zich dus te focussen op twee belangrijke opdrachten:

- Het bereiken van de organisatiedoelen zoals winst, productiviteit, kwaliteit, imagoverbetering,...
- Het tegemoet komen aan de individuele en groepswensen van medewerkers, wat globaal als het 'welzijn van de medewerkers' in de organisatie kan aangeduid worden

Voor HR-professionals betekent deze dubbele opdracht in essentie dat zij voortdurend bezig zijn met het op elkaar afstemmen van mens en organisatie:



Figuur 1.2: HRM als afstemming mens & organisatie (vrij bewerkt naar: van Soest, 2004)

Zoals deze figuur aangeeft zijn er in dit afstemmingsproces een aantal belangrijke spanningsvelden waar HRM een oplossing moeten voor zoeken of een evenwicht in moeten vinden.

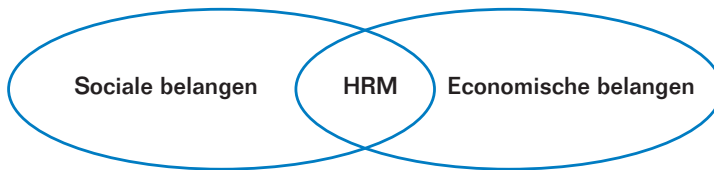
We gaan hierna dieper in op de twee belangrijkste spanningsvelden en de plaats van HRM hierin:

- Het spanningsveld tussen sociale en economische belangen
- Het spanningsveld tussen de individuele doelen en de doelen van de organisatie

1.1.1 Het spanningsveld tussen sociale en economische belangen

Zoals aangegeven dienen HR-professionals zich zówel op het voortbestaan van de organisatie als op het welzijn van de medewerkers die erin functioneren te richten. En dat is een bijzonder moeilijke evenwichtsoefening. Er ligt immers een andere logica aan ten grondslag.

Zo worden organisaties gedreven door een economische logica, 'het overleven op de markt', terwijl het welzijn van de medewerkers gebaseerd is op een sociale logica, 'het aan en tot hun recht laten komen van mensen'.



Figuur 1.3: HRM als afstemming tussen sociale en economische belangen

Laten we eerst wat dieper ingaan op wat die 'economische logica' nu precies voor organisaties inhoudt.

Algemeen kunnen we (arbeids)organisaties omschrijven als samenwerkingsverbanden waarbinnen mensen gericht in groep samenwerken om een gemeenschappelijk doel te verwezenlijken (vrij naar de Man & Coun, 1995; van Soest, 2004).

Arbeidsorganisaties ontstaan om economische redenen. Dat wil zeggen dat ze pas opgericht worden als er **synergie-effecten** mogelijk zijn, met andere woorden als er verwacht wordt dat het resultaat van samenwerking groter zal zijn dan de optelsom van de resultaten van de individuele prestaties: $1+1>2$ (Thuis, 1996). Of nog: als er resultaten kunnen bereikt worden die individuen niet of slechts met grote moeite op zichzelf kunnen realiseren.

In arbeidsorganisaties zal men de genoemde synergie proberen bereiken via **taakverdeling** en **coördinatie**: men verdeelt m.a.w. het totale werk over een aantal mensen (taakverdeling) en probeert hierbij alle individuele activiteiten zo optimaal mogelijk op elkaar af te stemmen (coördinatie).

Belangrijke begrippen hierbij zijn ‘**effectiviteit**’ en ‘**efficiëntie**’. Effectiviteit slaat op het aspect of men ‘de juiste dingen aan het doen is’ en efficiëntie op het feit of men ‘de dingen goed doet’. Zo zal een organisatie zich in eerste instantie focussen op het produceren van goederen en diensten waar consumenten een behoefte aan hebben (= effectief). Daarnaast zal de organisatie deze goederen of diensten zo voordelig mogelijk proberen produceren (= efficiënt). Dit laatste betekent niet noodzakelijk dat een organisatie haar producten of diensten ook zo goedkoop mogelijk zal aanbieden. Zij zal eerder trachten een zo hoog mogelijke prijs, ‘de prijs die consumenten willen betalen’, te krijgen.

Dit leidt ons rechtstreeks naar het aspect ‘**winststreven**’ van een organisatie.

Deze ‘winst’ wordt, naargelang het profijt of een non-for-profitorganisatie betreft, anders uitgedrukt.

Zo stelt Pijs (1996) dat de hoofddoelstelling, al dan niet op lange termijn, van een profitorganisatie altijd het maken van winst is. Deze winst wordt dan opnieuw geïnvesteerd of uitgekeerd aan eigenaren, zoals bijvoorbeeld aandeelhouders. Karakteristiek is tevens dat dit soort organisaties hun doelstellingen in cijfers uitdrukken: omzet, marktaandeel, bruto- en nettowinst,...

Regelmatig zien we van dit winststreven de perverse effecten in onze samenleving: bedrijven die herlokaliseren naar lage loonlanden, aandelenkoersen die naar omhoog veren als een bedrijf een herstructurering aankondigt met massale ontslagen.

Een not-for-profitorganisatie streeft andere hoofddoelen na: het verlenen van een dienst ten behoeve van het algemeen belang (Pijs, 1996). Het gaat hier om organisaties zoals bijvoorbeeld ziekenhuizen, welzijnsorganisaties, onderwijsinstellingen, een groot deel van de cultuurorganisaties,... De overheid treedt hierbij op als subsidieverstrekker, die wil dat haar burgers, al dan niet onder bepaalde voorwaarden, gebruik kunnen maken van bepaalde diensten.

Ook not-for-profitorganisaties dienen op een bepaalde manier ‘winst’ te maken. Het gaat dan doorgaans niet om winst in de strikt financiële zin van het woord, maar wel over de mate waarin de organisatie er in geslaagd is vooropgestelde doelstellingen te realiseren.

Algemene doelstellingen zijn dan bijvoorbeeld bestrijding van armoede, verhoging van de participatie van bewoners, verhoging van het gevoel van welzijn, daling van de criminaliteit,...

Deze doelen zijn doorgaans (zeer) moeilijk in cijfers uit te drukken. De laatste tien à vijftien jaar is er echter een sterk toenemende tendens dat de subsidieverstrekkende overheid de verwachte resultaten vertaalt in cijfers: het betreft dan bijvoorbeeld het aantal begeleidingen te doen door een maatschappelijk werker, het percentage van cliënten dat succesvol een hulpverleningstraject doorloopt, het aantal langdurig werkzoekenden dat na begeleiding een vaste job vindt,...

De HR-professional zal bij het uitoefenen van zijn job rekening moeten houden met de economische dimensie van de organisatie waarin hij/zij actief is. De economische situatie waarin een organisatie zich bevindt zal immers bepalend zijn voor de middelen en mogelijkheden die beschikbaar zijn voor het te voeren personeelsbeleid. Het economisch welzijn van de organisatie bepaalt dus als het ware de grenzen waarbinnen de personeelswerker een beleid kan ontwikkelen.

Tegenover de economische wetmatigheden van effectiviteit, efficiëntie en winst die het succes en daarmee de overlevingskansen van een organisatie bepalen, staan de **'sociale belangen'** die de samenleving nastreeft.

De sociale belangen kunnen we terugvoeren tot de betekenis die arbeid heeft in onze huidige samenleving. Zo stellen Vranken en Henderickx (1998) dat in onze samenleving economische productieve arbeid nog steeds de heersende en best gelegitimeerde manier is om aan een inkomen te geraken. Het vormt de verdeelsleutel voor alle beloningen: inkomen, status en macht.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat de meeste mensen via arbeid trachten te realiseren wat zij in hun leven wensen te bereiken. Vele mensen willen door hun arbeid immers een aantal levenswaarden verwezenlijken, zoals creativiteit, ontplooiing, materiële welstand en levensgeluk (Mok, 1994).

Het betekent tevens dat het niet hebben van werk wordt beleefd als een buitengesloten zijn uit de maatschappij.

Ook ons systeem van sociale zekerheid wordt grotendeels gefinancierd door bijdragen op arbeid. Vanuit maatschappelijk perspectief is de voortdurende uitstoot van arbeidskrachten uit het productieproces dan ook een erg kwalijke zaak.

Het creëren van betaalde arbeid staat dus om allerlei redenen hoog op de politieke agenda van zowat elke regering.

De sociale belangen, "het welzijn van de personeelsleden", zal zich dus in organisatie manifesteren in een streven naar **werkzekerheid** (en dus bestaanszekerheid), **menswaardige arbeidsomstandigheden** en het hebben

van een **kwalitatieve job** die het mogelijk maakt de bovengenoemde levenswaarden te verwezenlijken.

Werknemers kunnen hiervoor trouwens beroep doen op georganiseerde vormen van 'sociale belangenverdediging', met name de vakbonden. In België zijn de grote contouren van deze sociale belangen ook vastgelegd in allerlei wetgevingen zoals bijvoorbeeld arbeidsrecht en sociaal zekerheidsrecht. Daarnaast bestaat er ook uitgebreid systeem van sociaal overleg waar vertegenwoordigers van werknemers en werkgevers en vaak ook vertegenwoordigers van de overheid allerlei collectieve afspraken maken omtrent diverse aspecten die met tewerkstelling in arbeidsorganisaties te maken hebben.

De HR-professional zal net zoals met de economische dimensie ook rekening dienen te houden met de sociale belangen zoals die zich manifesteren in de organisatie. Meer nog: het bewerkstelligen en bewaken van een goed sociaal klimaat behoort tot de kerntaken van de HR-professional.

1.1.2 **Het spanningsveld tussen organisatiedoelen en individuele doelen**

Het tweede spanningsveld waarmee HR-professionals geconfronteerd worden in de uitoefening van hun job is dat tussen de doelen van de organisatie en die van het individu die zijn diensten aan de organisatie aanbiedt.

Eigenlijk gaat het hier om een vertaling van het spanningsveld tussen economische en sociale belangen naar het niveau van het individu versus werkgever:



Figuur 1.4: HRM als afstemming tussen doelen van het individu en doelen van de organisatie

Een belangrijk begrip in dit kader is het '**psychologisch contract**'.

Naast een formeel arbeidscontract op papier bestaat er tussen werknemer en werkgever ook zoiets als een psychologisch contract. Dit omvat de wederzijdse verwachtingen tussen werknemers en werkgevers betreffende hun wederzijdse rechten en plichten (Maund, 2002). Het is m.a.w.

een ongeschreven overeenkomst over wat de medewerker inbrengt in de organisatie en wat de organisatie daar tegenover stelt (Kluytmans, 1998).

Volgens Maund (2002) verwacht de werknemer van de werkgever het volgende om aan zijn individuele behoeften te voldoen:

- Financiële compensatie voor zijn werk;
- Status;
- Promotiekansen;
- Uitdagend werk;

Als tegenprestatie verwacht de werkgever daarvoor van de werknemer:

- Tijd;
- Energie;
- Talenten;
- Loyaliteit.

Hoewel het psychologisch contract niet zwart op wit staat, is het een belangrijke bepalende factor voor het gedrag in organisaties.

Derijcke (in: Broeckx & Van der Auwera, 2002) maakt gewag dat er sinds enkele jaren een **'nieuw psychologisch contract'** in de maak is. Zo beschrijft Derijcke een aantal trends die het hiervoor beschreven 'oude' psychologisch contract onder druk zetten. Vooreerst is er de groeiende mondigheid van de nieuwe groepen werknemers. Voorts verliest het klassieke arbeids-ethos (= betekenis van arbeid) gaandeweg zijn glans. Werk als centrale bron van zingeving, persoonlijke ontplooiing of sociale identiteit geeft steeds meer terrein prijs aan andere levenssferen en activiteiten zoals reizen, sporten, dansen, creatief bezig zijn, luieren en noem maar op. Tenslotte neemt ook de loyaliteit van de werknemers af.

Dit laatste dient voor een stuk genuanceerd te worden. Bruel en Colsen (1998) onderscheiden op dit vlak twee soorten personeel: de gebonden en de geboeide medewerkers. De **'gebonden medewerkers'** vertonen een hogere loyaliteit en identificeren zich sterker met de organisatie. Ze streven vooral naar zekerheid. Daarnaast zijn er de **'geboeide medewerkers'**. Zij opteren voor een tewerkstelling bij een werkgever zolang die hen job kan bieden die boeit en uitdaagt. Op zoek naar afwisseling wisselen ze regelmatig van job. Uit onderzoek blijkt trouwens dat er een correlatie is tussen de dimensie binden-boeien en het opleidingsniveau van de werknemer. Hoe hoger de opleiding hoe meer de werknemer het gedragspatroon van de 'geboeide werknemer' zal aannemen.

Eenzelfde evolutie naar een toenemende veeleisendheid aan werknemerszijde (cf. het nieuwe psychologische contract), merken we ook aan

werkgeverszijde. Dit wordt in de literatuur omschreven met het begrip ‘**employability**’ (Armstrong, 2001; Maund, 2002; Vloeberghs, 1997).

Dit begrip is een samentrekking van vier andere Engelse begrippen:

- *employment*: werk
- *ability*: bekwaamheid, vermogen
- *capability*: vermogen, capaciteit
- *adaptability*: aanpassingsvermogen.

In het Nederlands kunnen we deze term het best vertalen als ‘blijvende inzetbaarheid’. Omdat organisaties in steeds sneller wisselende omstandigheden en steeds intensievere concurrentie moeten proberen overleven (men spreekt hier vaak van ‘turbulente tijden’), groeide het besef dat organisaties niet langer in staat zijn om een levenslange tewerkstelling te garanderen voor al hun medewerkers. Om die redenen dienen werknemers ‘blijvend inzetbaar’ gemaakt te worden. Dat wil zeggen dat medewerkers zich zo dienen te ontwikkelen dat ze zowel in hun huidige als in een toekomstige positie kunnen (blijven) ingezet worden. Dit bij voorkeur bij de huidige werkgever, maar als het er op aan komt ook elders op de arbeidsmarkt. Het uiteindelijk bereiken van deze blijvende inzetbaarheid is zówel een verantwoordelijkheid van de werknemer als van de organisatie: de organisatie schept het kader waarin de medewerker zijn employability kan ontwikkelen, de werknemer neemt zélf de verantwoordelijkheid op voor zijn ontwikkeltraject.

Maund (2002) geeft een vijftal domeinen waarop de inzetbaarheid zich kan/moet manifesteren bij de medewerker:

- geografische inzetbaarheid: de bereidheid van de werknemer om op verschillende werkplekken te worden ingezet;
- kwantitatieve inzetbaarheid: bereidheid om in een flexibel werkrooster te werken, bvb. op verschillende dagen en tijdstippen, overwerk;
- kwalitatieve inzetbaarheid: de medewerker kan meerdere taken en/of functies uitoefenen;
- opleidingsbereidheid: de medewerker onderhoudt en ontwikkelt bestaande competenties en verwerft er nieuwe;
- veranderingsbereidheid: de mate waarin een medewerker veranderingen ten aanzien van hun werk, werksituatie, loopbaan en zichzelf willen aanvaarden of zelf tot stand brengen.

Uit de voorgaande beschrijving mag duidelijk worden dat de HR-professional geen makkelijke taak wacht op de werkvloer. Hij of zij zal immers voortdurend bezig zijn met het nastreven van een evenwicht tussen de belangen van de organisatie en die van het personeel. Volgens Derijcke (2002) zijn die soms identiek, bijvoorbeeld wanneer het gaat om het bestendigen van het voortbestaan van de organisatie. Af en toe duiken er evenwel tegengestelde belangen op, bijvoorbeeld wanneer het gaat over lonen en arbeidsvoorwaarden of bij herstructureringen. Het personeelsbeleid zit dan in een spanningsveld. Belangrijkste les hierbij is dat de belangen van de organisatie en die van het personeel niet altijd in mekaars verlengde liggen. Of: wat goed is voor het bedrijf is dus niet altijd noodzakelijk goed voor de mensen. En omgekeerd. Ook hier zal de HR-professional mee te maken krijgen.

1.2 Definitie van HRM

De beschrijving van de spanningsvelden waarmee de HRM geconfronteerd wordt, laat toe om de overstap te maken naar het definiëren van HRM:

“Human Resource Management is dat aspect van management dat mee verantwoordelijk is voor het op het elkaar afstemmen van de organisatie en haar medewerkers met als doel toegevoegde waarde te creëren voor de organisatie en haar stakeholders”

We lichten enkele kernelementen uit deze definitie nader toe:

- **HRM is een managementsaspect:** HRM is een aspect van het algemene management van arbeidsorganisaties en ontleent daaraan zijn bestaansrecht. Het gaat er hierbij om dat de arbeidsrelaties – dat zijn de relaties die werknemers aangaan met een werkgever om arbeid te leveren en in ruil daarvoor een beloning te ontvangen – voor de betrokken partijen productief en evenwichtig in te zetten.
- **Het afstemmen van organisatie en medewerkers:** zoals in het voorgaande deel uitgebreid beschreven bestaat de kerntaak van HRM erin de doelen van organisatie en medewerkers voortdurend op elkaar af te stemmen.
- **Toegevoegde waarde creëren voor de organisatie en haar stakeholders:** alle activiteiten die in het kader van HRM ondernomen worden dienen rechtstreeks of onrechtstreeks bij te dragen tot de realisatie van de doelen van organisatie en haar stakeholders. Met stakeholders wordt bedoeld alle belanghebbenden van een organisatie. Dit zijn bijvoorbeeld de cliënten, het personeel, de aandeelhouders, de leveranciers, de geldverschaffers, de overheid, de omwonenden,