

INHOUD

<i>Dankwoord</i>	vii
INLEIDING	1
HOOFDSTUK 1	
HRM: DEFINITIE EN HISTORIEK	3
1. Inleiding	3
HRM: definitie	3
2. Over controle en vertrouwen	8
3. Kijken naar HRM	10
4. Hoe HRM zich ontwikkelde	11
4.1. Omstreeks 1800	11
4.2. De periode 1830-1940	11
4.2.1. Scientific management	12
4.2.2. Bureaucratische organisaties	13
4.3. De periode 1930-1960	13
4.4. De jaren 60	14
4.5. De jaren 70	15
4.6. De jaren 80	15
4.7. De jaren 90	15
4.8. De recente jaren	16
5. Conclusie	17
HOOFDSTUK 2	
FUNCTIEANALYSE EN FUNCTIEWAARDERING	19
1. Inleiding	19
2. Een baan, een job, een betrekking?	19
3. Functieanalyse, functiebeschrijving en functiespecificatie	22
4. Functieanalyse stapsgewijs	24
5. Functieanalyses: wie en hoe?	26
6. Functiewaardering	29
6.1. Functiewaardering en beloning vanuit equity theory	29
6.2. Van functiebeschrijving naar functiegroepenstructuur	32

7.	Externe vergelijking van salarisniveaus	37
8.	Conclusie	38

HOOFDSTUK 3

WERVING	41
1. Inleiding	41
2. Werving: definitie	41
3. Het psychologisch contract	41
4. De realistic recruitment message	43
5. Soorten werving	46
5.1. Interne werving	46
5.1.1. Actieve interne bekendmaking	46
5.1.2. Passieve interne bekendmaking	46
5.1.3. Voor- en nadelen van interne werving	48
5.2. Externe werving	49
5.2.1. Actieve externe werving	49
5.2.2. Passieve externe werving	50
5.2.2.1. Het plaatsen van advertenties	50
5.2.2.2. E-recruitment	55
5.2.2.3. Interimkantoren	58
5.2.2.4. Special event recruitment	59
5.2.2.5. Stages	59
5.2.2.6. College recruitment	60
5.2.2.7. Point-of-purchase recruitment	61
5.2.2.8. Het consulteren van het eigen netwerk	61

HOOFDSTUK 4

SELECTIE.....	63
1. Inleiding.....	63
2. Selectie: de gedachtegang.....	63
3. Kenmerken van goede selectie-instrumenten	65
3.1. Standaardisatie.....	65
3.2. Objectieve scorbaarheid	66
3.3. Normering.....	66
3.4. Betrouwbaarheid	67
3.5. Validiteit	67
4. Fases in het selectieproces	68
4.1. Doornemen en controleren van cv's.....	68

4.2.	Contactname met referentiepersonen	70
4.3.	Doornemen van aanbevelingsbrieven	71
4.4.	Het sollicitatiegesprek	72
4.4.1.	Gestructureerde vragen of toch maar niet?	72
4.4.2.	Nadruk op het verleden of op de toekomst?	73
4.4.3.	Interviewerfouten	74
4.4.4.	Eén of meerdere sollicitanten per gesprek?	79
4.4.5.	Wat mag de werkgever (niet) vragen?	79
4.4.6.	Nog enkele tips voor de interviewer	81
4.4.7.	Tips voor de sollicitant	83
4.5.	Het houden van selectietesten	86
4.5.1.	Intelligentietesten	87
4.5.2.	Persoonlijkheidstesten	87
4.5.3.	Grafologie	90
4.5.4.	De biografische vragenlijst	91
4.5.5.	Arbeidsproeven, situationele testen en assessment centers	92
4.5.5.1.	Het rollenspel	93
4.5.5.2.	De postbakoefening	94
4.5.5.3.	De presentatieoefening	94
4.5.5.4.	Groepsopdrachten	95
4.5.6.	De voordelen van een assessment center	96
4.5.7.	De nadelen van een assessment center	96
5.	Praten werkt	97
HOOFDSTUK 5		
SOCIALISATIE		99
1.	Inleiding	99
2.	Wat moet de nieuwkomer allemaal leren?	99
3.	Stappen in het socialisatieproces	100
3.1.	De voorbereidende fase	101
3.1.1.	Socialisatie door wervings- en selectieprocessen	101
3.1.2.	Werknemers voorbereiden op hun eerste dag	101
3.2.	De accommodatiefase	102
3.2.1.	De eerste werkdagen	102
3.2.2.	De nieuwkomerfase	104
3.2.3.	Zingeving en actie in de accommodatiefase	105
3.3.	De adaptatiefase	105
3.3.1.	De emotionele-betrokkenheidsfase	105
3.3.2.	Vier uitkomsten van zingeving en actie	106
3.4.	Schoolverlaters in een bijzondere rol	107

4.	Socialisatie is belangrijk.	108
5.	Inspanningen van de werknemer.	109
6.	Twee gezichten van socialisatie.	110
7.	De beleidskeuze van de organisatie.	111
7.1.	Het continuüm van Jones.	112
7.1.1.	Het individuele socialisatiebeleid.	113
7.1.2.	Het institutionele socialisatiebeleid.	116
7.1.2.1.	Het institutionele socialisatiebeleid light.	117
7.1.2.2.	Het institutionele socialisatiebeleid plus.	118
7.1.2.3.	Voordelen van het institutionele socialisatiebeleid.	119
8.	De buitenlandse opdracht: een gerelateerd probleem.	119
8.1.	Expats en inpats.	120
8.2.	Expats hebben het moeilijk.	120
8.3.	Fases in het aanpassingsproces.	122

HOOFDSTUK 6

PRESTATIEMANAGEMENT	125
1. Inleiding	125
2. Het belang van doelen	125
2.1. Uitdagende SMART-doelen	125
2.2. Doelmechanismen en prestaties	129
2.3. Discretionair gedrag	129
2.4. Voorwaarden voor prestaties	130
2.5. Prestaties beïnvloeden tevredenheid en bereidheid	130
2.6. Waarderingssysteem als motivator	132
2.7. Doelacceptatie en feedback	134
2.7.1. Doelacceptatie	134
2.7.1.1. Top-down-leiders	134
2.7.1.2. Doelen bepalen in wederzijds overleg	135
2.7.2. Doelregulatie	138
2.7.3. Functioneringsopvolging en feedback	140
2.7.3.1. Functioneringscyclus en -opvolging	140
2.7.3.2. Opvolging en feedback	141
2.7.3.3. Waarom feedback zo belangrijk is	143
3. Functionerings- en evaluatiegesprekken	145
3.1. Het functioneringsgesprek	145
Tips voor een goed functioneringsgesprek	146

3.2.	Evaluatiegesprekken	148
3.2.1.	Het persoonlijk ontwikkelingsplan.....	148
3.2.2.	Het opstellen van de evaluatie	149
3.2.2.1.	De evaluatiecriteria.....	149
3.2.2.2.	De beoordelaars	150
3.2.3.	Gesprekstypes voor het evaluatiegesprek.....	152
3.2.3.1.	De tell-and-sell-methode.....	152
3.2.3.2.	De tell-and-listen-methode.....	154
3.2.3.3.	De problem solving-methode.....	154
3.2.4.	Andere aandachtspunten	156
4.	Omgaan met vragen (eisen) van medewerkers.....	157
5.	Omgaan met conflicten	158
5.1.	Wat bedoelen we met een conflict?	158
5.2.	Is de perfecte wereld wel conflictvrij?	159
5.2.1.	Relationele conflicten worden beter vermeden	160
5.2.2.	Taakgerelateerde conflicten: labo versus realiteit?	161
5.3.	Stappen in het conflictproces.....	162
5.4.	Vijf strategieën voor conflictantering	163
	Hoe universeel zijn deze strategieën?	168
5.5.	Van intentie naar gedrag.....	169
 HOOFDSTUK 7		
	UITSTROOM VAN MEDEWERKERS	173
1.	Inleiding	173
2.	Vormen van verloop	173
3.	Ontslagrecht en ontslagmacht.....	175
4.	Verloop verminderen	175
5.	Ontslag vergemakkelijken	177
6.	Het ontslaggesprek	179
7.	Collectief ontslag	181
8.	Het lay-off survivor syndrome	182
 <i>Bijlage: Drie vormen van organisatorisch commitment</i>		185
<i>Bibliografie</i>		187