
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN ESSENTIE

Zesde editie

Ralf Caers

 INTERSENTIA

Antwerpen – Gent – Cambridge

Human Resource Management in essentie. Zesde editie
Ralf Caers

© 2020 Lefebvre Sarrut Belgium NV
Hoogstraat 139/6 – 1000 Brussel

ISBN 978-94-000-1140-3
D/2020/7849/96
NUR 163
Gedrukt in de Europese Unie

Verantwoordelijke uitgever: Paul-Etienne Pimont, Lefebvre Sarrut Belgium NV
Lay-out: Crius Group, Hulshout
Omslagontwerp: Danny Juchtmans – www.dsigngraphics.be
Omslagillustratie: Microstocksec – Vectorstock

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Ondanks alle aan de samenstelling van de tekst bestede zorg, kunnen noch de auteurs noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele schade die zou kunnen voortvloeien uit enige fout die in deze uitgave zou kunnen voorkomen.

DANKWOORD

Human Resource Management in essentie kwam tot stand met de hulp van experts uit verschillende domeinen, vanuit diverse invalshoeken. Interessante ideeën, concepten en sterke passages in dit boek werden op hun aangeven geïnspireerd. De volgende personen verdienen dan ook mijn volwaardige dank:

Marijke De Couck – Nomi Caers – Inge Verbeeck – Stijn Baert – Eva Van Belle – Jurgen Moenaert – Marc Van Hoecke – Reinhilde Coussaert – Patrick Meirlaen – Luc Dekeyser – Yori Gidron – Jan Van Acoleyen – Fons Leroy – Jan Bouwen – Herman Nijns – Ann Moreels – Nathalie Pots – Michel De Couck – Michaël De Schepper – Sofie Moorthamers – Jimmy Prieels – Jos Gavel – Bert Gavel – Luc De Decker – Sara De Gieter – Jacky van Damme – Inge Heyvaert – Kristien Vermoesen – Annemie Troukens – Soetkin Suetens – Tom De Wachter – Rein De Cooman – Wim Verdoodt – Oscar Lausegger – Leen Anthuenis – Jo Cobbaut – Chantal Smet – Peter Teirlinck – Wim Demessemaekers – Kris Vansteenvoort – Lieven Brebels – Steven Brys – Sara Kerremans – Kenne D'hoker – Dirk Heylen – Michael Newson – Aniana Taelman – Peter Kessels – Rolf Caers – Claudia Salamone – Sarah Cammans – Dieter De Wit – Marc Jegers – Anja Van den Broeck – Maarten Vansteenkiste – Elke Geraerts – Claudia Vigna – Clement Leemans – Cind Du Bois – David Baudeweyns – Christel Haex – Styn Grieten – Tim De Feyter – Dries Berings – Nancy De Braekeleer – Sarah Boxstaens – Liesbet Van de Velde – Michaël Van Bossuyt – Pascal Van Loo – Guido Vaes – Roland Pepermans – Carlos Brito – Mark Manson – Martijn Wauters – Femke De Couck – Bernadette Remory – Marc Van der Meeren – Rudolf Caers – Lea Wouters – Ina Bernaers – Looney Chow – Bernard Leemans – Ann Laeremans – Melisa Mani – Tim Van Laethem – Guy Walraevens – Bart Vranken – Marie-Anne Guerry – Irene Roozen – Dana Vranken – Arne Laurijssen – Filip Germeys – Jeannette Visser – Oliver Holz.

Eventuele tekortkomingen blijven echter de individuele verantwoordelijkheid van de auteur.

INHOUD

DANKWOORD	iii
HOOFDSTUK 1. HRM: DEFINITIE EN HISTORIEK	1
1. Wat is HRM?	3
1.1. Op zoek naar een definitie van HRM	3
1.1.1. Waarom mensen organisatorische middelen zijn	3
1.1.2. Waarom organisatorische doelstellingen belangrijk zijn	6
1.2. De 4 rollen van HR	7
1.2.1. HR als strategische partner	7
1.2.2. HR als veranderingsagent	10
1.2.3. HR als kampioen van de werknemers	12
1.2.4. HR als administratieve partner	14
1.2.5. HR en het instroom-doorstroom-uitstroom-model	15
2. De principaal-agentrelatie	17
2.1. Controle: de agency theory	18
2.2. Vertrouwen: de stewardship theory	19
2.3. Agency en stewardship toegepast	21
3. Kijken naar HRM	21
3.1. Het bedrijfseconomische perspectief op HRM	22
3.2. Het sociaalpsychologische perspectief op HRM	24
3.3. Het belangenperspectief op HRM	25
3.4. Het maatschappelijke perspectief op HRM	27
4. De ontwikkeling van HRM	29
4.1. Omstreeks 1800: ambachten en gilden	29
4.2. De periode 1830-1940: schaalvergroting	29
4.3. De periode 1930-1960: HR met een menselijk gezicht	33
4.4. De jaren 1960: aandacht voor zelfontplooiing	35
4.5. De jaren 1970: de moeilijke zoektocht naar geschikte profielen	36
4.6. De jaren 1980: focus op kwaliteit	37

4.7. De jaren 1990: de gevolgen van de globalisering	38
4.8. De jaren 2000: functionele en numerieke flexibiliteit	40
4.9. De recente jaren: werkbaar werk	49

HOOFDSTUK 2. WERVING **63**

1. Inleiding	65
2. Functieanalyse, functiebeschrijving en functiespecificatie	65
3. Functiewaardering	68
3.1. Functiegroepenstructuur en salarisstructuur	68
3.2. Externe vergelijking van salarisniveaus	72
3.3. Toernooiverloning	76
4. Werving	77
5. Het psychologisch contract	79
5.1. Een breed of een eng psychologisch contract	79
5.2. Hoe het psychologisch contract onze beslissingen beïnvloedt	81
6. De realistic recruitment message	83
6.1. Verstandig maar niet intuïtief	84
6.2. Vier redenen om realistisch te zijn	84
6.3. Testimonials: oud en nieuw	86
6.4. Virtual reality	86
6.5. Overtreffen is niet altijd beter	87
7. Soorten werving	88
7.1. Interne werving	88
7.1.1. Actieve interne bekendmaking	88
7.1.2. Passieve interne bekendmaking	89
7.1.2.1. De referral-techniek: voordelen	90
7.1.2.2. De referral-techniek: aandachtspunten	90
7.1.3. Voor- en nadelen van interne werving	91
7.1.3.1. Interne werving: voordelen	91
7.1.3.2. Interne werving: nadelen	92
7.2. Externe werving	95
7.2.1. Actieve externe werving	95
7.2.2. Passieve externe werving	96

7.2.2.1.	Advertenties	97
7.2.2.1.1.	Adverteren in gedrukte gespecialiseerde media	97
7.2.2.1.2.	Adverteren in gedrukte algemene media	98
7.2.2.1.3.	Creatief adverteren in gedrukte media	99
7.2.2.1.4.	Wat moet er in een job-advertentie staan?	100
7.2.2.1.5.	Hoe moeten we het formuleren?	103
7.2.2.1.6.	Wat mag er niet in een jobadvertentie staan?	103
7.2.2.2.	E-recruitment	110
7.2.2.2.1.	Jobsites	110
7.2.2.2.2.	Vacatures op algemene websites	113
7.2.2.2.3.	Adverteren op Google	114
7.2.2.2.4.	Adverteren op de eigen website	115
7.2.2.2.5.	Adverteren op sociale media	116
7.2.2.3.	Interimkantoren	120
7.2.2.4.	Special event recruitment	122
7.2.2.5.	Stages	123
7.2.2.6.	College recruitment	123
7.2.2.7.	Point-of-purchase recruitment	124
7.2.2.8.	Het consulteren van het eigen netwerk	125
7.2.2.9.	Boomerang employees	125

HOOFDSTUK 3. SELECTIE **129**

1.	Van veel kandidaten naar één nieuwkomer	131
1.1.	De <i>dark side</i> van selectie	132
1.2.	Niet alle informatie is (ir)relevant	133
1.3.	A-, B-, C- en D-sollicitanten	134
1.4.	De juiste sollicitant op de juiste plaats	136
2.	De verantwoordelijkheid van HR in het selectieproces: zero defects?	138
3.	Kenmerken van goede selectie-instrumenten	139
3.1.	Standaardisatie	140
3.2.	Objectieve scorebaarheid	141
3.3.	Normering	142

3.4.	Betrouwbaarheid	142
3.5.	Validiteit	143
4.	Fases in het selectieproces	144
4.1.	Cv's screenen	144
4.1.1.	Hoe betrouwbaar is informatie in cv's?	144
4.1.2.	Waarom overdrijven en liegen sollicitanten?	145
4.1.3.	Hoe relevant zijn diploma's en diplomasupplementen?	146
4.1.4.	Wat vertelt het socialemediaprofiel van de kandidaat (niet)?	147
4.1.5.	Social media policies	148
4.2.	Referentiepersonen contacteren	149
4.3.	De waarde van aanbevelingsbrieven	150
4.4.	Het sollicitatiegesprek	152
4.4.1.	Ongestructureerde interviews: niets dan nadelen?	152
4.4.2.	Gestructureerde interviews: niets dan voordelen?	155
4.4.3.	Nadruk op het verleden of op de toekomst?	156
4.4.3.1.	Het gedragsgerichte interview: nadruk op het verleden	157
4.4.3.2.	Het situationele interview: nadruk op de toekomst	158
4.4.4.	Negen do's and don'ts voor interviewers	159
4.4.4.1.	Praat zelf niet te veel	159
4.4.4.2.	Blijf bij de les	159
4.4.4.3.	Wek geen (onnodige) stress op	160
4.4.4.4.	Laat je niet misleiden door stereotypes	163
4.4.4.5.	Zet jezelf opzij	165
4.4.4.6.	Hoed je voor <i>halo</i> en <i>horns</i>	166
4.4.4.7.	Onthoud de kandidaat van vanochtend (maar vergeet hem tot 's avonds)	167
4.4.4.8.	Vermijd similar-to-me-fouten	169
4.4.4.9.	Vermijd guilt-by-association-fouten	169
4.4.5.	Een of meer interviewers per gesprek?	170
4.4.6.	Een of meer sollicitanten per gesprek?	171
4.4.7.	Wat mag de werkgever (niet) vragen en wat hoeft de sollicitant (niet) te zeggen?	171
4.4.8.	Tien do's & don'ts voor de sollicitant	173
4.4.8.1.	Leer het bedrijf vooraf goed kennen	173
4.4.8.2.	Wat kan en wil je?	173
4.4.8.3.	Wat kan en wil je niet?	174

4.4.8.4.	Blijf to-the-point en dwing zelf de STAR(R)-methode af	175
4.4.8.5.	Zeg 'ja' tegen water	175
4.4.8.6.	Herformuleer onduidelijke vragen	176
4.4.8.7.	Wees loyaal tegenover je huidige (of vorige) werkgever	176
4.4.8.8.	Laat je niet uit je (pot)lood slaan	177
4.4.8.9.	Antwoord eerlijk op de vraag of je ook elders solliciteert	177
4.4.8.10.	Stel al je vragen	178
4.5.	Selectietesten	178
4.5.1.	Intelligentietesten	179
4.5.2.	Persoonlijkheidstesten	179
4.5.2.1.	De Big Five: vijf basisdimensies	179
4.5.2.2.	Aandachtspunten	181
4.5.2.3.	Grafologie	182
4.5.2.4.	De biografische vragenlijst	183
4.5.2.5.	Arbeidsproeven, situationele testen en assessmentcenters	183
5.	Het belang van feedback tijdens en na het selectieproces	190
HOOFDSTUK 4. SOCIALISATIE		193
1.	Wat moet een nieuwe werknemer zich eigen maken?	195
1.1.	Tastbare en minder tastbare elementen	195
1.2.	Hoe meet je de kwaliteit van een socialisatieproces?	197
1.3.	Proficiat, u heeft de job	199
2.	Stappen in het socialisatieproces	201
2.1.	De voorbereidende fase	201
2.1.1.	In-advance-socialisatie	201
2.1.2.	Hoe bereid je een werknemer voor op zijn eerste dag?	203
2.2.	De accommodatiefase	205
2.2.1.	In aanraking met de organisatie	205
2.2.1.1.	Verandering	205
2.2.1.2.	Inclusionaire verandering	207
2.2.1.2.1.	Dragende en perifere groepsleden	207
2.2.1.2.2.	Het risico op uitsluiting	210
2.2.1.2.3.	Ingangsrutuelen	211

2.2.1.3. Contrast	212
2.2.1.4. Verrassing	212
2.2.2. De nieuwkomerfase	213
2.3. De adaptatiefase	214
2.4. Schoolverlaters in een bijzondere rol	217
3. Vier effecten van een goede socialisatie	219
3.1. Grotere productiviteit	219
3.2. Meer affectieve betrokkenheid	220
3.3. Collegiale en coöperatieve collega's	221
3.4. Een warmere organisatie	221
4. Motivatie en proactiviteit van de werknemer	222
5. Formele en informele socialisatie	223
6. Het continuüm van Jones: een institutioneel of een individueel socialisatiebeleid?	224
6.1. Drie aspecten van socialisatie	225
6.1.1. Context	225
6.1.2. Tijdsverloop	225
6.1.3. Sociale aspecten	226
6.2. Het individuele socialisatiebeleid: <i>sink-or-swim</i>	227
6.2.1. Waarom kiest een onderneming voor een <i>sink-or-swim</i> -beleid?	228
6.2.2. Verdrink je altijd in een <i>sink-or-swim</i> -beleid?	229
6.2.3. Een individueel socialisatiebeleid: een goed idee?	231
6.3. Het institutionele socialisatiebeleid	232
6.3.1. De mentor: een liaison	232
6.3.2. De ambassadeur: een formele rol	234
6.3.3. Introductieactiviteiten	235
Afstoten of renderen	235
6.3.4. Een institutioneel socialisatiebeleid: een beter idee?	237

HOOFDSTUK 5. PRESTATIEMANAGEMENT **239**

1. Alles begint met doelen stellen	241
1.1. Uitdagende SMART-doelen	241

1.1.1.	Uitdagende stretch-doelen zijn SMART	243
1.1.2.	Het is slim om SMART-doelen te stellen	246
1.2.	Doelmechanismen en prestaties	248
1.3.	Discretionair gedrag: <i>going the extra mile</i>	248
1.4.	Vormen van job crafting	250
1.4.1.	Taakcrafting	250
1.4.1.1.	Als we allemaal zouden taakcraften	251
1.4.1.2.	Voordelen van de 38-punten-werkweek	252
1.4.1.3.	Nadelen van de 38-punten-werkweek	253
1.4.2.	Relationele crafting	253
1.4.3.	Cognitieve crafting	254
	Werkidentiteit	255
1.4.4.	Contextuele crafting	256
1.4.5.	Job crafting ≠ discretionair gedrag	257
1.4.6.	Niet iedereen 'craft' zijn job	257
1.4.7.	Waarom iedereen wel aan job crafting zou moeten doen	258
2.	Hoe optimaliseer je de prestaties van werknemers?	259
2.1.	Voorwaarden	259
2.2.	Prestaties en tevredenheid	260
2.3.	Wanneer werken waarderingssystemen?	261
2.3.1.	Expectancy	262
2.3.2.	Instrumentality	263
2.3.3.	Valence	263
2.3.4.	Wel inspanning, geen succes	264
2.3.5.	Tevredenheid en bereidheid	264
2.4.	Doelacceptatie: hoe zorg je ervoor dat medewerkers doelen accepteren?	265
2.4.1.	Top-down-leiderschap	265
2.4.1.1.	Legitieme macht	266
2.4.1.2.	Expertisemacht	266
2.4.1.3.	Referentiemacht	266
2.4.1.4.	Beloningsmacht en bestraffingsmacht	266
2.4.2.	Consultatie- en participatieve leiderschap: MBO	267
2.4.2.1.	Samen doelen stellen	267
2.4.2.2.	Mogelijke problemen met MBO	269
2.5.	Doelregulatie: waarom streven medewerkers doelen na?	271
2.5.1.	De zelfdeterminatietheorie	272

2.5.2.	Doelregulatie	275
2.5.2.1.	Externe regulatie	276
2.5.2.2.	Introjecte regulatie	276
2.5.2.3.	Geïdentificeerde en geïntegreerde regulatie	276
2.5.3.	Het gevaar van extrinsieke beloningen	278
2.6.	De functioneringscyclus: van targetgesprek tot evaluatie	278
2.6.1.	De prestatie-evaluatie	279
2.6.2.	De functioneringsevaluatie	280
2.6.3.	De potentieevaluatie	281
2.6.4.	De goal achievement-functie van de leidinggevende	281
2.6.5.	De group maintenance-functie	282
2.6.6.	De future effectiveness-functie	283
2.7.	De intensiteit van de opvolging	284
2.7.1.	De dirigerende leidinggevende	284
2.7.2.	De delegerende leidinggevende	285
2.7.3.	De ondersteunende leidinggevende	286
2.7.4.	De coachende leidinggevende	286
2.7.5.	Wisselen van leiderschap	287
2.7.6.	In- en out-groepen	287
2.8.	Waarom is feedback zo belangrijk?	288
3.	Functionerings- en evaluatiegesprekken	289
3.1.	Het functioneringsgesprek	289
3.1.1.	Meerwaarde?	290
3.1.2.	Tweezijdige communicatie	291
3.1.3.	Tips voor een goed functioneringsgesprek	292
3.2.	Het evaluatiegesprek	294
3.2.1.	360 graden-feedback: een cirkel rond de werknemer	294
3.2.2.	Gesprekstypes voor het evaluatiegesprek	297
3.2.2.1.	De tell-and-sell-methode: eenzijdige communicatie door de leidinggevende	297
3.2.2.2.	De tell-and-listen-methode: inspraak van de medewerker	299
3.2.2.3.	De problem solving-methode: de medewerker moet het zelf doen?	300
3.2.3.	Tips voor een goed evaluatiegesprek	301
4.	De wisselwerking tussen jouw teamleden	302
4.1.	Vergelijken volgens de equity-theorie	302

4.2. Bijsturen volgens de equity-theorie	304
4.3. De twee kanten van de equity-theorie	306
4.4. Bijsturen en gelijk (denken te) hebben	307
4.5. De moderne equity-theorie	309
4.6. Hoe leidinggevenden de equity-theorie gebruiken	
om hun team te leiden	310
4.6.1. Meten is weten	310
4.6.2. Gelijk loon voor gelijk werk	311
4.6.3. Beter waardering tonen	312
4.6.4. Opletten met precedentes	313
5. Omgaan met conflicten op de werkvloer	315
5.1. Wat bedoelen we met een conflict?	316
5.2. Is de perfecte wereld wel conflictvrij?	316
5.2.1. Conflictresolutie?	316
5.2.2. Conflictmanagement?	317
5.3. Relationale conflicten: beter vermijden	317
5.4. Taakgerelateerde conflicten: een beetje stimuleren?	318
5.4.1. Onder strenge voorwaarden ...	318
5.4.2 ... nog steeds risicovol	319
5.5. Stappen in het conflictproces	320
5.5.1. Het optreden van het conflict	320
5.5.2. Zingeving: waarover gaat dit eigenlijk?	321
5.5.3. De intentiefase: hoe willen we ons in dit conflict opstellen?	321
5.5.3.1. Strijden	322
5.5.3.2. Integreren	323
5.5.3.3. Ontwijken	324
5.5.3.4. Toegeven	325
5.5.3.5. Compromissen sluiten	326
5.5.4. Tips voor de leidinggevende	327
5.5.5. Gedrag: actie en reactie	328
6. Omgaan met verandering	329
6.1. Ontdooien	329
6.1.1. Tevredenheid	330
6.1.2. Ontkenning	331
6.1.3. Mensen overtuigen	332
6.1.4. Verwarring	333

6.2. Veranderen	334
6.3. Invriezen	335

HOOFDSTUK 6. UITSTROOM VAN MEDEWERKERS **339**

1. Inleiding	341
2. Drie vormen van verloop	341
2.1. Natuurlijk verloop	341
2.2. Vrijwillig verloop	343
2.3. Gedwongen ontslag	343
3. Ontslagrecht en ontslagmacht	344
4. Retentiemanagement: hoe verminder je verloop?	344
4.1. Push- en pull-factoren?	345
4.2. Een reactief retentiebeleid?	346
4.3. Een proactief retentiebeleid?	347
4.4. Job redesign als retentie-instrument	348
4.5. Het concurrentiebeding	350
5. Hoe kun je ontslag verzachten?	351
5.1. Verspreid externe vacatures	352
5.2. Bied opleidingen aan	353
5.3. Bied ondersteuning aan	353
5.4. Bied een ontslagvergoeding aan	353
5.5. Schakel een outplacementbureau in	354
6. Hoe voer je een ontslaggesprek?	356
6.1. Kies een goed tijdstip uit	357
6.2. Bereid je goed voor	357
6.3. Wees meteen duidelijk	358
6.4. Vang eerst de emoties op	358
6.5. Luister voor je praat	359
7. Hoe zit het met de ontslagbrief?	359
8. Collectief ontslag	361

9. Onderzoek naar het lay-off survivor syndrome	361
9.1. Impact op het commitment van de blijvers	362
9.2. POBBO's	363
9.3. SOBBO's, HOBBO's en GOBBO's	363
9.4. Negatieve reacties van blijvers	364
BIJLAGE	367
EINDNOTEN	369
BIBLIOGRAFIE	395

█

