

CAMPUS HANDBOEK

FILIP LIEVENS

Human Resource Management

BACK TO BASICS

Zevende volledig herziene druk: september 2020
Zesde druk: juli 2019
Vijfde druk: juni 2018
Vierde druk: september 2017
Derde druk: december 2016
Tweede druk: maart 2016
Eerste druk: juli 2015

D/2020/45/323 – ISBN 978 94 014 7029 2 – NUR 807

Vormgeving omslag: Keppie & Keppie
Vormgeving binnenwerk: Crius Group

© Filip Lievens & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2020.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo
Uitgeverij, de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij
Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm,
of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande
schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus	
Vaartkom 41 bus 01.02	Postbus 23202
3000 Leuven	1100 DS Amsterdam
België	Nederland
www.lannoocampus.be	www.lannoocampus.nl

INHOUD

WOORD VOORAF	13
HOOFDSTUK 1 INTRODUCTIE TOT HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	15
1.1 Inleiding	15
1.2 Historische schets	16
1.2.1 Voor de industriële revolutie	17
1.2.2 De industriële revolutie	17
1.2.3 Welzijnsafdelingen, scientific management, human relations en industrial psychology	18
1.2.4 Eerste en Tweede Wereldoorlog: definitieve ontwikkeling van het personeelsbeleid	20
1.2.5 Personeelsbeleid 1945-1970	21
1.2.6 Van personeelsbeleid naar (strategisch) Human Resource Management	22
1.2.7 Human Capital Management en het meten van de toegevoegde waarde van HRM	28
1.3 Een definitie van HRM	30
1.4 De rollen van HR-managers	32
1.5 Overzicht van HRM-modellen	37
1.5.1 Michiganmodel	37
1.5.2 Harvardmodel	39
1.5.3 ‘Europees’ contextueel model van HRM	42
1.6 Het toenemende belang van meten: HR-analytics	46
1.7 Kritische beschouwingen	49
1.8 Wetenschappelijk bewijsmateriaal	50
1.9 Trends	57
1.9.1 Evidence-based HRM	57
1.9.2 Big data en e-HRM	58
1.9.3 HR-outsourcing	59
1.9.4 Talentmanagement	60
1.9.5 Duurzaam HRM	61
1.10 Overzicht van HRM-tijdschriften	62

1.11	Bijlage: Balanced scorecard met HRM-perspectief	64
1.12	Belangrijke begrippen	65
1.13	Verdiepingsvragen en opdrachten	66
HOOFDSTUK 2 JOB- EN COMPETENTIEMODELING		71
2.1	Inleiding	71
2.2	Bouwstenen	72
2.2.1	Descriptoren	72
2.2.2	Informatiebronnen	73
2.2.3	Methodes van informatieverzameling	76
2.2.4	Analyse-eenheden	78
2.2.5	Conclusie	80
2.3	Nadruk op taken en/of eigenschappen: functiebeschrijving en -analyse	81
2.3.1	Functional job analysis (FJA)	83
2.3.2	Taakvragenlijst	87
2.3.3	Job element method (JEM)	89
2.3.4	Narratieve taak- en functiebeschrijving	90
2.3.5	Kritische-incidententechniek	92
2.3.6	Persoonlijkeidsgesebaseerde methodes	94
2.3.7	Occupational Information Network (O*NET)	96
2.4	Nadruk op (strategische) competenties: competentiemodeling	98
2.4.1	Oorsprong en definitie van competenties	98
2.4.2	Proces van competentie-management	100
2.4.3	Verschillen met functiestudie	104
2.4.4	Kritiek op competentie-management	106
2.5	Nadruk op mentale processen: cognitieve taakanalyse	110
2.6	Relevantie voor HRM	112
2.6.1	Rekrutering en selectie	112
2.6.2	Training en ontwikkeling	112
2.6.3	Functiewaardering en beloning	113
2.6.4	Prestatiebeoordeling en performancemanagement	113
2.6.5	Loopbaanmanagement en successieplanning	114
2.6.6	Functiedesign	114
2.6.7	Ergonomie en veiligheid	115
2.6.8	Horizontale en verticale integratie	115
2.7	Trends	116
2.7.1	Het Nieuwe Werken (HNW)	116
2.7.2	Van jobdesign naar jobcrafting	116
2.7.3	Strategic job modeling	117
2.7.4	Machine learning en functieanalyse	119

2.8	Bijlage: Interviewschema functieanalyse	120
2.9	Belangrijke begrippen	122
2.10	Verdiepingsvragen en opdrachten	122

HOOFDSTUK 3 REKRUTERING EN EMPLOYER BRANDING 125

3.1	Inleiding	125
3.2	Terminologische afbakening	126
3.3	Relevantie van rekrutering	127
3.4	Rekruteringsmodellen	130
3.5	Uitkomsten van rekrutering	133
3.6	Klassieke rekrutering	135
3.6.1	Doelgroep	135
3.6.2	Boodschap	136
3.6.3	Kanaal	140
3.6.4	Timing	153
3.6.5	Rekruteerders	155
3.7	Employer branding	156
3.7.1	Employer brand	156
3.7.2	Employer branding	157
3.7.3	Imagoaudit	160
3.7.4	Third-party employment branding	162
3.8	Alternatieve sollicitantenpopulatie	163
3.8.1	Diverse sollicitantenpopulatie	163
3.8.2	Minder gekwalificeerde sollicitantenpopulatie	167
3.9	Arbeidsvoorwaarden	167
3.10	Strategiekeuze	169
3.11	Trends	170
3.11.1	'Strange' rekruteringsmethodes	170
3.11.2	Personalisatie	171
3.11.3	Candidate experience	173
3.12	Belangrijke begrippen	174
3.13	Verdiepingsvragen en opdrachten	175

HOOFDSTUK 4 SELECTIE EN ASSESSMENT 179

4.1	Inleiding	179
4.2	Criteriumdomein: wat is functieprestatie?	181
4.3	Criteriummaten: hoe meten we functieprestatie?	184
4.4	Selectieconstructen: welke kenmerken zijn voorspellers?	186
4.4.1	Algemene mentale vaardigheid	186
4.4.2	Kennis en ervaring	187

4.4.3	Persoonlijkheid en motivatie	188
4.4.4	Emotionele Intelligentie	189
4.4.5	Belangstelling	190
4.4.6	Fit tussen persoon en organisatie	191
4.4.7	Psychomotorische vaardigheden	193
4.5	Voorspellende instrumenten: welke selectie-instrumenten bestaan er?	194
4.5.1	Onderliggend model: sign-model versus sample-model	195
4.5.2	Sollicitatieformulier	196
4.5.3	Referenties	198
4.5.4	Kennistests	199
4.5.5	Cognitievevaardigheidstests	200
4.5.6	Emotionele-intelligentietests	202
4.5.7	Belangstellingsvragenlijsten	203
4.5.8	Persoonlijkheidsvragenlijsten	203
4.5.9	Onderzoek naar fysieke geschiktheid	207
4.5.10	Interviews	207
4.5.11	Work samples	217
4.5.12	Assessmentcenters	220
4.5.13	Situational judgment tests	225
4.5.14	Integriteitstests	227
4.5.15	Overige selectiemethoden	229
4.6	Keuze uit selectie-instrumenten	230
4.7	Trends	237
4.7.1	Unproctored internet testing	237
4.7.2	Internationale selectie	240
4.7.3	Sociale media en selectie: nieuwe signalen voor talent?	240
4.7.4	Big data en artificiële intelligentie	242
4.7.5	Gamification, serious games en virtual reality	242
4.8	Bijlage: voorbeelden van biografische essays bij selectie	243
4.9	Belangrijke begrippen	245
4.10	Verdiepingsvragen en opdrachten	246

HOOFDSTUK 5 **TRAINING EN ONTWIKKELING** **249**

5.1	Inleiding	249
5.2	Terminologische afbakening	250
5.3	De klassieke, formele benadering van training en ontwikkeling	251
5.3.1	Analyse van trainingsbehoeften	252
5.3.2	Specificatie van trainingsdoelstellingen	256
5.3.3	Ontwerp van trainingsinhoud en -methode	257
5.3.4	Transfer	268

5.3.5	Evaluatie van training	277
5.4	De nieuwe, informele benadering van training en ontwikkeling	289
5.4.1	Populariteit van informeel leren	290
5.4.2	Het informeel leerproces: een conceptueel model	291
5.4.3	Facilitatoren van informeel leren	292
5.4.4	Informeel leren: een aantal kanttekeningen	295
5.5	Stakeholders	296
5.5.1	Topmanagement en hoger kader	296
5.5.2	Lijnmanagement	296
5.5.3	Trainer	297
5.5.4	Trainee	297
5.5.5	Trainingsmanager/developmentmanager	298
5.6	Trends	299
5.6.1	Coaching	299
5.6.2	Leiderschapstraining	301
5.7	Belangrijke begrippen	302
5.8	Verdiepingsvragen en opdrachten	303
HOOFDSTUK 6 PRESTATIEMANAGEMENT		307
6.1	Inleiding	307
6.2	Doelstellingen: waarom beoordelen?	310
6.3	Resultaten en/of gedrag: wat wordt beoordeeld?	311
6.4	Type beoordelingsinstrument: hoe wordt beoordeeld?	312
6.4.1	Rangschikkingsmethodes	312
6.4.2	Beoordelingsschalen	315
6.4.3	Methode van de kritische incidenten	322
6.4.4	Narratieve beoordeling	323
6.4.5	Management by objectives	325
6.5	Type beoordelaarstraining	328
6.6	Type beoordelaar: wie beoordeelt?	331
6.6.1	Beoordelingen door leidinggevenden	332
6.6.2	Beoordelingen door peers	333
6.6.3	Beoordelingen door ondergeschikten	333
6.6.4	Zelfbeoordelingen	334
6.6.5	Beoordelingen door hogere leidinggevenden	336
6.6.6	Andere stakeholders	337
6.6.7	Multisourcefeedback	337
6.7	Type gespreksvorm	342
6.7.1	Tell-and-sellgesprek	343
6.7.2	Tell-and-listengesprek	344

6.7.3	Problem-solvinggesprek	345
6.7.4	Guidancegesprek	346
6.8	Prestatiemanagement: Quo vadis?	347
6.8.1	Problemen	347
6.8.2	Oplossingen	351
6.9	Trends	356
6.9.1	Informaticatechnologie	356
6.9.2	Feedbackzoekend gedrag	357
6.9.3	Focus op sterktes: Feedforward en Reflected Best Self-Portrait	358
6.9.4	Gamification	360
6.10	Bijlage a: voorbeeld van een multisourcefeedback-vragenlijst	361
6.11	Bijlage b: richtlijnen bij het schrijven van accomplishment statements	364
6.12	Belangrijke begrippen	364
6.13	Verdiepingsvragen en opdrachten	366
HOOFDSTUK 7 BELONING		369
7.1	Inleiding	369
7.2	Terminologische afbakening	370
7.3	Interne afstemming	372
7.3.1	Rangschikkingmethode	373
7.3.2	Classificatiemethode	375
7.3.3	Puntenmethode	377
7.3.4	Proces van functiewaardering	381
7.3.5	Persoonsgebaseerde methode	383
7.3.6	Besluit: gevolgen van interne afstemming	386
7.4	Externe afstemming	386
7.4.1	Determinerende factoren bij competitieve afstemming van het beloningsniveau en het beloningspakket	387
7.4.2	Competitieve afstemming van het beloningsniveau en het beloningspakket	390
7.4.3	Besluit: gevolgen van externe afstemming	397
7.5	Definitieve loonstructuur	397
7.6	Beloningssystemen	400
7.6.1	Merit pay	401
7.6.2	Bonussen	401
7.6.3	Individuele awards	402
7.6.4	Individuele premies (<i>individual incentive plans</i>)	402
7.6.5	Groepspremies (<i>team incentive plans</i>)	403
7.6.6	Cashwinstdeling	404

7.6.7	Winstdeling in aandelen (<i>stock ownership plans</i>)	405
7.6.8	Wetenschappelijk onderzoek naar variabele beloning	405
7.6.9	Populariteit van variabele beloningssystemen	407
7.7	Voordelen	408
7.7.1	Vormen van voordelen	408
7.7.2	Populariteit van voordelen	410
7.7.3	Criteria bij de samenstelling van een voordelenplan	411
7.7.4	Praktische vragen bij de opzet van een voordelenplan	413
7.7.5	Effectiviteit van voordelen	415
7.8	Trends	415
7.8.1	Beloning in een internationale context	415
7.8.2	Beloning van topmanagement	416
7.8.3	Beloning en flexibele arbeid	417
7.8.4	Een andere proactieve kijk op voordelen	417
7.9	Belangrijke begrippen	418
7.10	Verdiepingsvragen en opdrachten	419
HOOFDSTUK 8 LOOPBAANMANAGEMENT		421
8.1	Inleiding	421
8.2	Terminologische afbakening	422
8.3	Loopbaan (Hoekstra, 2011)	423
8.4	Loopbaanplanning	435
8.4.1	Individueel perspectief bij loopbaanplanning: zelfexploratie en zelfmanagement	435
8.4.2	Organisationeel perspectief bij loopbaanplanning: sturen versus ondersteunen	444
8.5	Loopbaanontwikkeling	448
8.5.1	Taxatie van capaciteiten	449
8.5.2	Formele opleidingsprogramma's	449
8.5.3	Functiegerelateerde ervaringen	450
8.5.4	Interpersoonlijke relaties	455
8.6	Trends	457
8.6.1	Geldt de nieuwe loopbaan voor iedereen?	457
8.6.2	Dual careers	458
8.6.3	Quarterlife en midcareer crisis	459
8.6.4	Duurzame loopbanen	460
8.7	Bijlage a: voorbeeld van een zelfonderzoek en een loopbaanplan (zie ook Paffen, 2018)	461
8.8	Bijlage b: checklist voor nieuwe medewerker (Goldstein & Ford, 2002)	462
8.9	Belangrijke begrippen	463

8.10	Verdiepingsvragen en opdrachten	465
8.10.1	Autobiografie	465
8.10.2	Focus op school	466
8.10.3	Focus op werk	467
8.10.4	Levensdomeinen	471
8.10.5	Thema-identificatie	473
LITERATUUR		475
INDEX		517

WOORD VOORAF

Dit boek is de vierde vernieuwde uitgave van het *Handboek HRM: Back to Basics*. De eerste druk verscheen in 2006 en had daarna verschillende oplagen. In 2006 wilden wij een ‘evidence-based’ overzicht geven van veelgebruikte HR-technieken. Dat is nog altijd zo. Meer nog, de evidence-based benadering binnen HRM kreeg sindsdien heel wat aanhangers. In die zin was het boek in 2006 zijn tijd ver vooruit. Het gebruik van dit boek op vele Vlaamse en Nederlandse hogescholen en universiteiten toont ook aan dat die insteek geapprecieerd werd. Het is daarom nog steeds onze bedoeling om de essentiële HRM-praktijken en -domeinen op de voorgrond te plaatsen. Naast die ‘back to basics’-benadering blijft een ander typisch kenmerk van dit boek dat we (met uitzondering van hoofdstuk 1) veeleer kiezen voor een micro-aanpak van HRM.

In deze nieuwe uitgave hebben we op inhoudelijk niveau enkele substantiële wijzigingen aangebracht. Allereerst vraagt een evidence-based aanpak dat we bij alle HR-praktijken de meest recente wetenschappelijke inzichten over hun sterke en zwakke punten presenteren. Daarom vulden we de onderzoeksbasis aan met nieuwe empirische evidentie. Het is dan altijd opvallend hoeveel nieuw boeiend onderzoek er binnen de diverse HRM-domeinen verricht werd. Verder lopen enkele nieuwe ontwikkelingen als rode draad door de gewijzigde hoofdstukken. Voorbeelden hiervan zijn het toenemend belang van gamification, big data en artificiële intelligentie. Bij prestatie management hebben we nu veel aandacht voor nieuwe innovatieve benaderingen, die op dit gebied een revolutie ontketend hebben. Bij deze nieuwe uitgave hoort opnieuw een waaier van didactisch materiaal (slides, opdrachten, discussievragen, cases, ...). Dat didactisch materiaal is alleen voor docenten beschikbaar en kan via de website van LannooCampus gedownload worden.

Uitstekende inhoudelijke input kwam voor hoofdstuk 1 van prof. dr. Frederik Anseel, voor hoofdstuk 3 van prof. dr. Greet Van Hoye en voor hoofdstukken 5 en 8 van prof. dr. Bart Wille. Ook danken we alle docenten en studenten in België en Nederland voor hun vele suggesties.

Prof. dr. Filip Lievens

LEERDOELEN:

- HRM als stroming kunnen plaatsen in het verleden en de toekomst.
- De essentiële kenmerken van HRM kennen en begrijpen.
- Een goed begrip hebben van de relatie tussen de strategie van een organisatie en HRM-technieken.
- De sterke en zwakke punten van de diverse HRM-modellen kennen en tegen elkaar afwegen.
- Het onderscheid tussen HRM en HCM kennen en begrijpen.
- De verschillen tussen HR performance drivers, HR deliverables, HR enablers en HR doables inzien en kunnen illustreren.
- De meervoudige rollen van HR-managers kennen en begrijpen.
- Het belang van HRM genuanceerd kunnen beargumenteren.

HOOFDSTUK 1 INTRODUCTIE TOT HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

HOOFDSTUK 2 JOB- EN COMPETENTIEMODELING

HOOFDSTUK 3 REKRUTERING EN EMPLOYER BRANDING

HOOFDSTUK 4 SELECTIE EN ASSESSMENT

HOOFDSTUK 5 TRAINING EN ONTWIKKELING

HOOFDSTUK 6 PRESTATIEMANAGEMENT

HOOFDSTUK 7 BELONING

HOOFDSTUK 8 LOOPBAANMANAGEMENT

1.1 Inleiding

1.2 Historische schets

1.3 Een definitie van HRM

1.4 De rollen van HR-managers

1.5 Overzicht van HRM-modellen

1.6 Het toenemende belang van meten: HR-analytics

1.7 Kritische beschouwingen

1.8 Wetenschappelijk bewijsmateriaal

1.9 Trends

1.10 Overzicht van HRM-tijdschriften

1.11 Bijlage: Balanced scorecard met HRM-perspectief

1.12 Belangrijke begrippen

1.13 Verdiepingsvragen en opdrachten

HOOFDSTUK 1

INTRODUCTIE TOT HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Filip Lievens & Frederik Anseel

1.1 INLEIDING

Clint Eastwood, de acteur met de staalharde blauwe ogen, werd onder andere beroemd door zijn opeenvolgende rollen in de *Dirty Harry*-films. In die films speelt hij de stoere Harry Callahan, een politiemann die eerst schiet en pas daarna vragen stelt. Nadat hij het weer eens al te bont heeft gemaakt en verschillende mensen overhoop heeft geschoten, wordt hij bij de politiecommissaris geroepen. Die vertelt hem – vanaf een veilige afstand – dat hij voorlopig overgeplaatst wordt naar de personeelsafdeling ('Personnel'). Na een moment van stilte – de spanning is te snijden – staat Harry op en sist tussen zijn tanden: 'Personnel is for assholes', waarop hij de deur vernietigend achter zich dichtslaat; splinters vliegen in het rond. Die scène weerspiegelt het vroegere beeld dat men in bedrijven had van de personeelsafdeling: personeelsbeleid zou bestemd zijn voor mensen die bang zijn voor de harde, competitieve wereld van marketing, de precisie van het boekhouden, of de lange uren en moeilijkheden in de productie. De personeelsafdeling stond bekend als een softe, ineffectieve en onbelangrijke afdeling.

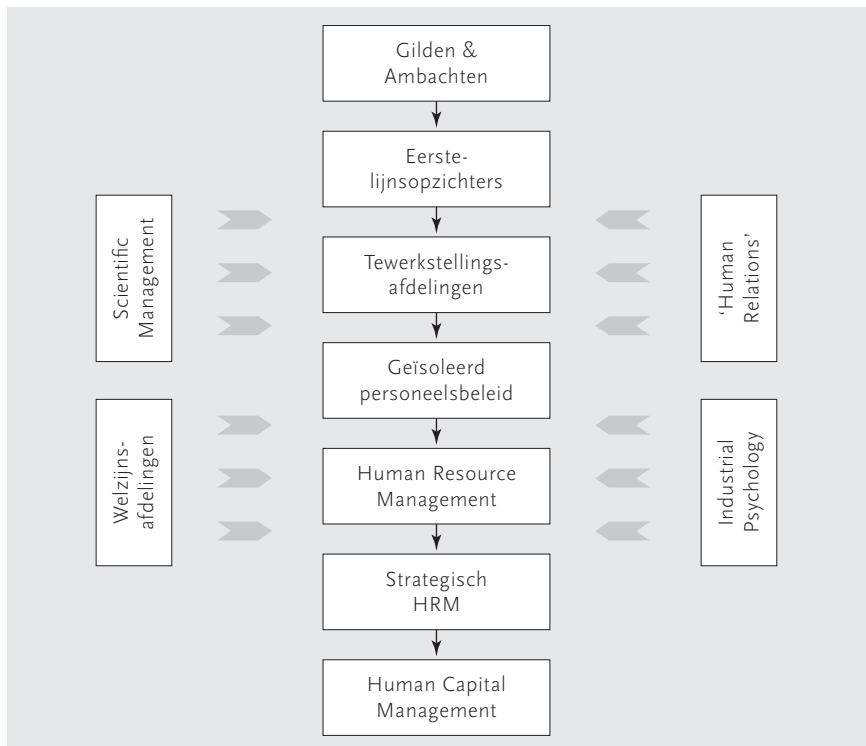
Dat was het oude beeld van personeelswerk. Onder een 'nieuwe' noemer, Human Resource Management (HRM), bepaalt het personeelsbeleid nu mee het gezicht van het bedrijf. Volgens de principes van HRM is personeelsbeleid een van de doorslaggevende factoren in de moderne bedrijfsvoering. Het personeel wordt gezien als een heel belangrijke troef om op concurrenten strategisch voordeel te behalen. HRM schrijft verder voor dat de HR-manager mee aan tafel zit om in de organisatie de belangrijkste beslissingen te nemen. In paragraaf 1.1 en 1.2 schetsen we de evolutie die het personeelsbeleid heeft doorgemaakt en maken we duidelijk hoe de ontwikkeling tot Human Resource Management is verlopen. In paragraaf 1.3 bieden we een overzicht van de kernactiviteiten van HRM en een definitie. We presenteren enkele van

de voornaamste modellen, rollen en kenmerken van het hedendaags Human Resource Management in paragraaf 1.4 en 1.5. Vervolgens bespreken we in paragraaf 1.6 het toenemende belang van meten in HRM. In paragraaf 1.7 staan de kritieken op HRM centraal. In paragraaf 1.8 gaan we na wat de wetenschappelijke verdiensten zijn van HRM en we besteden aandacht aan enkele trends in paragraaf 1.9. We vestigen in paragraaf 1.10 de aandacht op een aantal tijdschriften met informatie over HRM.

1.2 HISTORISCHE SCHETS

In deze paragraaf bespreken we in verschillende fasen hoe personeelsbeleid is ontstaan en welke bewegingen aan de basis liggen van HRM. In figuur 1.1 vatten we die geschiedenis samen.

Figuur 1.1 Schematisch overzicht van de verschillende historische fasen in personeelsbeleid en HRM



1.2.1 Voor de industriële revolutie

Voor de eerste industriële revolutie werden de taken die tegenwoordig tot het personeelsbeleid horen, vervuld door de gilden en ambachten. Die sterk gestructureerde verenigingen waren georganiseerd rond bepaalde ‘functies’ of ‘beroepen’ en bepaalden hun imago. Gilden en ambachten hadden duidelijke regels over wie werd toegelaten tot het beroep, welke vaardigheden werden aangeleerd en op welke uren er gewerkt werd. Zij waren tegelijkertijd ondernemer en personeelsafdeling *avant la lettre*. We kunnen echter nog niet spreken van echt personeelsbeleid. De term personeel verwijst immers naar mensen die in ondergeschiktheid aan anderen arbeid verrichten. In de eerste ambachtelijke organisaties was van ondergeschiktheid nog geen sprake.

1.2.2 De industriële revolutie

De industriële revolutie en het ontstaan van massaproductie in de 19e en begin 20e eeuw leidden ertoe dat de gilden en ambachten uit elkaar vielen. De ontwikkeling van massaproductie veranderde de wijze waarop het werk georganiseerd werd op twee belangrijke manieren. In de eerste plaats werden de taken opgedeeld in eenvoudige stappen die werknemers met weinig vakkennis konden uitvoeren; de vereiste vaardigheden en ervaring waren minder specifiek dan in de vorige periodes. In de tweede plaats nam de productie zodanig toe dat een uitgebreide hiërarchie van opzichters en managers noodzakelijk werd om het werk in goede banen te leiden. In die eerste fase van het industriële tijdperk was de aandacht voor de werknemer heel beperkt. Ondernemers beschouwden hun bezit, inclusief hun werknemers, als hun persoonlijk eigendom. De fabriekseigenaar annex ondernemer gaf alle verantwoordelijkheid voor het personeel in handen van eerstelijnsopzichters. Tot hun taken behoorden werving, tewerkstelling, training, vaststelling van het salaris, klachtenbehandeling en ontslag. De werknemers waren overgeleverd aan de willekeur van deze opzichters, die volledig autonoom over hen mochten beslissen. Dat leidde tot tal van uitwassen, waarbij opzichters zelfs een commissieloon vroegen aan werknemers alvorens ze hen aannamen. Die misbruiken zijn treffend geïllustreerd in het werk van Charles Dickens, Friedrich Engels en Louis Paul Boon. Deze periode werd dan ook gekenmerkt door talrijke sociale onlusten. Werknemers verenigden zich in vakbonden en reageerden zo tegen de onrechtvaardige omstandigheden in de fabriek. Er heerste grote spanning tussen het topmanagement van de onderneming enerzijds en de vakbonden anderzijds. Het management weigerde vaak de

vakbond te erkennen of ermee te onderhandelen; de overheid koos meestal de kant van de werkgever.

1.2.3 Welzijnsafdelingen, scientific management, human relations en industrial psychology

Vier afzonderlijke bewegingen leidden tot het ontstaan van het moderne personeelsbeleid. Aangezien we die vier bewegingen niet los van elkaar kunnen zien en ze vaak op dezelfde momenten invloed uitoefenden op de evolutie van het personeelsmanagement, bespreken we ze als één fase.

Als reactie op de voornoemde misbruiken van de opzichters richtten enkele verlichte ondernemers al in het begin van de 20e eeuw *welzijnsafdelingen* op. In 1910 opende bijvoorbeeld de Cleveland Tool Company cafetaria's waar werknemers konden eten en drinken. Ze organiseerden ook taallessen waar immigranten Engels konden leren en ze zorgden voor huisvesting. Veel personeelsleden vonden die welzijnsafdelingen echter verdacht omdat ze de afhankelijkheid van de werknemers nog vergrootten: het bedrijf wist wat het beste was voor zijn werknemers en wie er anders over dacht, kon maar beter ander werk zoeken. Een van de voornaamste drijfveren van de 'fabrieksbazen' om een welzijnsafdeling op te richten, was natuurlijk de invloed van de vakbonden in te perken. Wie lid was van een vakbond kon zelden een beroep doen op de welzijnsafdelingen. Deze beweging, die aan de basis lag van een systematisch personeelsbeleid, kenmerkte zich door haar paternalistische karakter. In het paternalisme overheerst een bevoogdende houding van de werkgevers ten opzichte van hun werknemers. De werknemers zijn volledig ondergeschikt aan de werkgever. In ruil voor zijn 'goede zorgen' eist de werkgever volledige loyaliteit en trouw van de werknemers. Die paternalistische instelling heeft vaak grote invloed gehad op de rol van de personeelsmanager, die verondersteld werd te weten wat goed is voor zijn medewerkers. Vooral in kleinere en middelgrote ondernemingen zien we vandaag de dag nog altijd overblijfselen van een dergelijke bevoogdende houding (Kluytmans & Hancké, 1993).

De eerste personeelsafdelingen werden eveneens sterk beïnvloed door het werk van Frederick W. Taylor (1911, 1947) en zijn tijdgenoten Frank en Lilian Gilbreth. Taylor is de 'founding father' van het *scientific management*. Met zijn 'time and motion'-studies wilde Taylor de organisatie zo onafhankelijk mogelijk maken van de arbeiders. Door het productieproces op een wetenschappelijke manier te bestuderen, probeerde hij de productiviteit en efficiëntie van de arbeiders te verhogen. Ook kon hij zo de kennis uit handen van de

arbeiders nemen en opnemen in handboeken van de bedrijfsleiding. Zoals Sels (1997) beschrijft, paste Taylor vier verschillende principes toe op het productieproces:

- *Verticale arbeidsdeling.* Verticale arbeidsdeling houdt in dat er een strakke scheiding wordt doorgevoerd tussen uitvoerend werk aan de ene kant en controlerend en regelend werk aan de andere kant. Plannende, regelende en controlerende taken (productontwerp, kwaliteitscontrole, werkvoorbereiding) waren taboe voor de arbeiders. Zij verrichtten alleen nog uitvoerende taken. De planning werd gecentraliseerd in stafafdelingen. Die manier van werken was gebaseerd op de veronderstelling dat productieprocessen op die manier beter gepland en arbeid beter beheerst kon worden.
- *Horizontale arbeidsdeling.* Bij horizontale arbeidsdeling worden de complexe uitvoerende taken systematisch opgesplitst in zo klein mogelijke, kortdurende deeltaken. Elke deelbewerking moet zo veel mogelijk door een afzonderlijke werknemer worden uitgevoerd. Die horizontale arbeidsdeling werd niet alleen op de werkvloer toegepast, maar ook op de regelende taken van de stafafdelingen. De lijnmanagers werden ontlast van tal van regelende taken, die opgesplitst werden in een lange rij specialismen: logistiek, kwaliteitsbeheer, onderhoud of voorraadbeheer.
- *Tijd- en bewegingsstudies.* Taylor pleitte ervoor om de handelingspatronen van arbeiders vast te leggen in gedetailleerde normen en procedures. Die studies waren gebaseerd op het idee dat er voor elke functie 'one best way' is: er bestaat één optimale routine om het werk efficiënt uit te voeren en te regelen. Als je die one best way eenmaal hebt gevonden, moeten de arbeiders zich strikt houden aan de voorgeschreven routine.
- *Prestatieloon.* De beloning moet direct gekoppeld worden aan de hoogte van de individuele arbeidsprestatie. Naarmate een arbeider productiever is, verdient hij een hoger loon. Op die wijze poogde men de werknemer aan te sporen om binnen een bepaalde tijdseenheid zo veel mogelijk producten te bewerken.

Deze vier principes werden op ruime schaal toegepast in de Verenigde Staten en Europa. Men ging ervan uit dat arbeiders efficiënt 'gebruikt' wilden worden en gemotiveerd werden door geld. Dat bleek een onjuiste filosofie, omdat het de gevoelens en echte motieven van de werknemers negeerde, zoals later zou blijken uit de Hawthornestudies.

Elton Mayo en Fritz Roethlisberger onderzochten in de *Western Electric Hawthorne Plant* de invloed die verlichting kan hebben op de productiviteit van de werknemers. In hun experiment figureerden twee groepen arbeiders. In de ene groep varieerden ze de lichtsterkte waarbij de arbeiders werkten,

terwijl in de andere (controle)groep de lichtsterkte constant werd gehouden. Tot Mayo's verbazing steeg de productiviteit van beide groepen. Zelfs wanneer de onderzoekers de arbeiders op voorhand vertelden dat de lichtsterkte veranderd zou worden en dat vervolgens niet deden, steeg toch de productiviteit. Mayo zag in dat die productiviteitsstijging niet werd veroorzaakt door fysieke veranderingen in de omgeving, maar door psychologische variabelen. De reden voor de productiviteitsstijging was dat de werknemers een positieve houding hadden tegenover hun werk in de Hawthornefabriek. Bij de start van de studie was namelijk de medewerking van de werknemers gevraagd. De arbeiders voelden zich nu deel van een belangrijke groep aan wie hulp en advies gevraagd werd door het bedrijf. Hoewel er wat discussie ontstaan is over de gebruikte procedures in de originele Hawthornestudie en de manier waarop Mayo erover rapporteerde (Sonnenfeld, 1985), bestaat er geen twijfel over dat de studie, samen met andere, aan de wieg stond van de *human-relations* beweging. Centraal in die beweging staat dat werknemers als lid van de groep dienen te worden begrepen, alvorens ze tevreden en productief kunnen zijn. Door het werk van deze pioniers werd dan ook veel aandacht besteed aan de sociale functie die werk heeft, de interacties tussen de medewerkers en het bestaan van informele sociale systemen in de organisatie (Roethlisberger & Dickson, 1939).

De opkomst van de *industrial psychology* leverde ook een belangrijke bijdrage aan het personeelsbeleid. Zoals we al vermeldden, besteedde het scientific management van Taylor vooral aandacht aan het werk zelf. Industrial psychology daarentegen heeft veel meer aandacht voor de werknemer zelf en de individuele verschillen tussen werknemers. Een baanbrekende publicatie op dat terrein van de toegepaste psychologie werd geleverd door Hugo Münsterberg (1913). Hij wees erop dat de psychologie veel bijdragen kon leveren aan het testen, selecteren, trainen en motiveren van werknemers. Ook Stanley Hall, de eerste president van de American Psychological Association (APA), zag dat er behoefte was aan een tijdschrift dat zich uitsluitend richtte op de toepassing van psychologie in de industrie. Het *Journal of Applied Psychology* werd in 1917 boven de doopvont gehouden (en is nu nog altijd het meest prestigieuze bedrijfspsychologische tijdschrift).

1.2.4 Eerste en Tweede Wereldoorlog: definitieve ontwikkeling van het personeelsbeleid

Hoewel bedrijfspsychologen al voor de Eerste Wereldoorlog tests hadden ontwikkeld om individuele verschillen vast te stellen met het oog op selectie

en aanwerving, nam de toepassing van psychologische principes op bedrijfsproblemen pas een enorme vlucht tijdens de oorlog. Zo werden in het Amerikaanse leger tijdens de Eerste Wereldoorlog niet minder dan 2 miljoen mensen getest. Net zoals vele andere wetenschappen kenden de toegepaste psychologie en het personeelsbeleid een explosieve kennisgroei tijdens de twee wereldoorlogen.

Tijdens de oorlogen ontstond ook voor het eerst een duidelijke behoefte aan een afzonderlijke personeelsadministratie, die gecentraliseerd functioneerde onder het gezag van een personeelsdirecteur en verantwoordelijk was voor het welzijn en de efficiëntie van de werknemers. In beide wereldoorlogen was er immers een groot tekort aan arbeidskrachten. Immigratie was beperkt en de meeste arbeidskrachten moesten in legerdienst. Dat zorgde ervoor dat de overblijvende werknemers uit relatief veel vacatures konden kiezen, met een groot personeelsverloop tot gevolg. Door het tekort aan arbeidskrachten, de frequente loonstijgingen en de verhoogde behoefte aan productie in oorlogstijd waren werkgevers genoodzaakt de medewerkers die ze toch aan zich konden binden, efficiënter tewerk te stellen. De ontwikkelingen tijdens de wereldoorlogen leidden dan ook tot het ontstaan van het moderne personeelsbeleid. Het werven en ontslaan van medewerkers was niet meer de taak van de eerstelijnsopzichter, maar werd in handen gegeven van zogenoemde personeelsafdelingen. Daarnaast werden activiteiten die vroeger ongestructureerd plaatsvonden (bijvoorbeeld training, functiestandaardisatie en welzijnswerk) onder de verantwoordelijkheid van één personeelsmanager geplaatst in een afzonderlijke afdeling.

1.2.5 Personeelsbeleid 1945-1970

De belangrijkste vraag in de vorige periode was: moet onze onderneming een personeelsafdeling hebben? In de volgende periode (1945-1970) wordt in grote ondernemingen een afzonderlijke personeelsafdeling al als een vast gegeven gezien. In die periode wordt de nieuwe vraag: hoe moeten we onze personeelsafdeling organiseren? Het antwoord: alle afzonderlijke managementactiviteiten en -praktijken – met als gemeenschappelijk kenmerk dat ze gericht zijn op de werknemers – worden toegewezen aan de personeelsafdeling. Het personeelsbeleid heeft in deze periode vooral een administratieve en beheersmatige functie. Hoewel alle taken van het personeelsbeleid duidelijk afgebakend zijn, is er weinig cohesie tussen de verschillende activiteiten omdat er geen gemeenschappelijk doel is; de verschillende taken zijn weinig geïntegreerd.

Twee thema's domineren in deze periode het personeelsbeleid. Allereerst is er aandacht voor arbeidsverhoudingen. Na de Tweede Wereldoorlog werden steeds meer medewerkers lid van een vakbond. In de Verenigde Staten zijn omstreeks 1950 twee op de drie arbeiders lid van een vakbond. De macht van de vakbonden groeit ook omdat het overleg met de vakbonden nu wettelijk wordt erkend en vastgelegd. Het bewaren van de sociale vrede was tijdens deze periode dan ook een van de belangrijkste verantwoordelijkheden van de personeelsafdeling.

Eind jaren zestig werd de kwaliteit van het arbeidsleven ('quality of work life') een tweede belangrijk thema. Organisaties werden zich ervan bewust dat medewerkers geen blok aan het been zijn voor een efficiënte bedrijfsvoering, maar juist een van de meest waardevolle voorwaarden. In deze periode werd dan ook een hele reeks initiatieven genomen die enerzijds de organisatieprestaties moesten maximaliseren, maar anderzijds vooral ook het 'welzijn' van de medewerkers moesten verhogen. Die ontwikkelingen kwamen tot stand onder invloed van een veranderende tijdsgeest. De studentenrevolte (denk aan mei 1968) had effecten op alle maatschappelijke geledingen. Macht en gezag werden niet meer als vanzelfsprekend geaccepteerd. Personeel werd mondig, beter opgeleid. Men verlangde meer van het werk dan steeds dezelfde monotone handelingen te moeten uitvoeren. Bijgevolg ontwikkelde de personeelsafdeling programma's voor *jobdesign* en *job enrichment* die samen met loopbaanplanning en -ontwikkeling bedoeld waren om de psychologische kwaliteit van het arbeidsleven te verbeteren. Als een bedrijf meer tevreden medewerkers zou hebben, zouden die ook meer loyaal zijn ten opzichte van de organisatie. Andere initiatieven waren gericht op het vergroten van de betrokkenheid en participatie van de werknemers (bijvoorbeeld kwaliteitskringen). Die verandering in visie op de mens als werknemer wordt ook wel *revisionisme* genoemd. Die denkstroming doorbrak de eenzijdigheden van scientific management zowel als die van human relations. Men gaat ervan uit dat de mens van nature gericht is op ontwikkeling en verantwoordelijkheid. De taak van organisaties was dan ook om zich daaraan aan te passen. Dat uitte zich in programma's voor job enrichment en participatie.

1.2.6 Van personeelsbeleid naar (strategisch) Human Resource Management

Sinds de jaren zeventig is het personeelsbeleid geëvolueerd van een functie die gericht is op het bewaren van de status quo, sociale vrede en goede arbeidsverhoudingen naar een van de belangrijkste en meest doorslaggevende functies