

TALENT
IN GOEDE HANDEN

TALENT IN GOEDE HANDEN

Basishandboek
Human Resource Management

| OWL PRESS |

Pascal Roskam

Inhoud

| | |
|---|-----------|
| Voorwoord | 11 |
| 1 Human Resource Management | 13 |
| 1.1 Definitie en doelen van HRM | 15 |
| 1.1.1 Het spanningsveld tussen sociale en economische belangen | 19 |
| 1.1.2 Het spanningsveld tussen organisatiedoelen en individuele doelen | 24 |
| 1.2 Definitie van HRM | 28 |
| 1.3 De rollen van de HR-professional | 29 |
| 1.3.1 Rol 1: de HR-professional integreert de mens in de organisatie | 30 |
| 1.3.2 Rol 2: de HR-professional is een sociaal-juridisch en administratief expert | 31 |
| 1.3.3 Rol 3: de HR-professional is een veranderingsmanager | 32 |
| 1.3.4 Rol 4: de HR-professional is een strategische partner | 33 |
| 1.4 Van personeelsbeheer tot HRM | 34 |
| 1.4.1 Het paternalisme: 'de onmondige mens' (1850-1900) | 34 |
| 1.4.2 Scientific Management: 'de rationeel-economische mens' (1900-1940) | 36 |
| 1.4.3 Human Relations: 'de sociale mens' (1930-1960) | 39 |
| 1.4.4 Revisionisme: 'de naar ontplooiing zoekende mens' (1950-1970) | 41 |
| 1.4.5 De complexe mens in interactie met zijn omgeving (1960 tot heden) | 47 |
| 1.4.6 Strategisch Human Resource Management (SHRM) als synthese van het hedendaagse denken over personeelsbeleid (1990 tot heden) | 51 |
| 1.4.7 Strategisch Human Resource Management (SHRM) - Competentiemanagement (1990 tot heden) | 54 |
| 1.4.8 Talentmanagement (2000 tot heden) | 56 |
| 1.4.9 Duurzaam HRM (2010 tot heden) | 60 |
| 1.4.10 Inclusief HRM (2015 tot heden) | 61 |
| OEFENINGEN | 64 |
| 1 Cases De rollen van de HR-professional (rollen van Ulrich) | 64 |
| 2 Vragenlijst tweefactorentheorie - Herzberg | 67 |
| 3 Vragenlijst X-Y-theorie - McGregor | 68 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 2 | Basismodellen van HRM | 71 |
| 2.1 | Inleiding | 73 |
| 2.2 | Een les in organisatietheorie | 74 |
| 2.3 | Het plan van de organisatie: missie, visie, doelen en strategieën | 79 |
| 2.4 | Organisatiestructuur en organisatiecultuur | 82 |
| | 2.4.1 Organisatiestructuur | 83 |
| | 2.4.2 Organizatiecultuur | 86 |
| 2.5 | De stroombenadering van Michigan University: het Tichy- of Michigan-model | 88 |
| 2.6 | De systeembenadering van de Harvard Business School: het Beer- of Harvard-model | 91 |
| 2.7 | Een hedendaags HR-model: het model van competentie-management | 95 |
| | OEFENINGEN | 99 |
| | 1 Cases Tichy- of Beer-model | 99 |
| | | |
| 3 | Rekrutering, selectie & onboarding van medewerkers | 103 |
| 3.1 | Inleiding | 105 |
| 3.2 | Inkopen en/of ontwikkelen van talent? | 106 |
| 3.3 | Een turbulente arbeidsmarkt | 108 |
| 3.4 | De begrippen werving (rekrutering) en selectie | 113 |
| 3.5 | FASE 1: Het ontstaan van een vacature | 115 |
| | 3.5.1 Behoeftte van de organisatie | 115 |
| | 3.5.2 Functiebeschrijving | 116 |
| | 3.5.3 Functie-analyse: het competentieprofiel | 126 |
| 3.6 | FASE 2: Werving/rekrutering | 137 |
| | 3.6.1 Het lokaliseren van de doelgroep: interne versus externe werving | 137 |
| | 3.6.2 Het opstellen van de rekruteringsboodschap | 140 |
| | 3.6.3 Keuze van het rekruteringskanaal | 145 |
| 3.7 | FASE 3: Selectie | 150 |
| | 3.7.1 Definitie en context | 150 |
| | 3.7.2 De selectieprocedure | 150 |
| | 3.7.3 Actoren in de selectieprocedure | 151 |
| | 3.7.4 Verplichtingen en grenzen aan werving en selectie in België | 152 |
| | 3.7.5 De eerste stap in het selectieproces: de voorselectie | 153 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 3.7.6 | Sollicitatiegesprek en/of selectie-interview | 156 |
| 3.7.7 | Gedraggericht of criteriumgericht interviewen | 159 |
| 3.7.8 | Testen | 162 |
| 3.7.9 | Assessment Centers als selectiemethode | 166 |
| 3.7.10 | Tweede gesprek | 168 |
| 3.7.11 | Eindbeslissing | 168 |
| 3.7.12 | Contractbespreking en/of ondertekening | 168 |
| 3.8 | FASE 4: Onboarding | 169 |
| 3.8.1 | Wetgevend kader | 169 |
| 3.8.2 | Wat leren we uit onderzoek? | 171 |
| 3.8.3 | Conceptueel kader | 171 |
| 3.8.4 | Vertaling naar de praktijk | 173 |
| | OEFENINGEN | 175 |
| 1 | Case De Oase – keuze van wervingskanalen | 175 |
| 2 | Case begeleidingscentrum SPIRIT – Functiebeschrijving en competentieprofiel | 176 |
| 3 | Case begeleidingscentrum SPIRIT – Vacaturebericht | 180 |
| 4 | Case begeleidingscentrum SPIRIT – Briefselectie | 180 |
| 5 | Mini-cases STAR-techniek | 197 |

4 Beoordelen en evalueren van medewerkers **199**

| | | |
|-------|--|-----|
| 4.1 | Inleiding | 201 |
| 4.2 | Personeelsbeoordeling: omschrijving | 203 |
| 4.3 | Doelen van personeelsbeoordeling | 204 |
| 4.3.1 | Prestatiebeoordeling | 204 |
| 4.3.2 | Functioneringsbeoordeling | 205 |
| 4.3.3 | Potentieelbeoordeling | 205 |
| 4.4 | De klassieke HRM-gesprekscyclus | 206 |
| 4.5 | Performance management (PM) | 210 |
| 4.6 | Beoordelingspraktijken in Vlaanderen | 213 |
| 4.7 | Kwaliteitscriteria voor beoordelingssystemen | 216 |
| 4.7.1 | Systeemtechnische criteria | 216 |
| 4.7.2 | Gebruikscriteria | 217 |
| 4.8 | Soorten beoordelingsmethoden | 218 |
| 4.8.1 | Vergelijkingsystemen | 218 |
| 4.8.2 | Waarderingsschalen | 219 |

| | | |
|--------|--|------------|
| 4.8.3 | 'Kritische voorvallen'-methode | 223 |
| 4.8.4 | Management by Objectives (MBO) | 223 |
| 4.8.5 | Zelfevaluatie | 224 |
| 4.8.6 | 360°-feedback | 224 |
| 4.9 | Potentiële problemen m.b.t. beoordelingssystemen | 225 |
| 4.9.1 | Weerstand tegen evaluatie | 225 |
| 4.9.2 | Systeemontwerp en operationele problemen | 226 |
| 4.9.3 | Beoordelingsfouten bij de beoordelaar | 226 |
| 4.10 | De opbouw van een beoordelingssysteem | 228 |
| 4.10.1 | Doelen bepalen: waarom beoordelen? | 228 |
| 4.10.2 | Wie en wanneer beoordelen? | 228 |
| 4.10.3 | Wat beoordelen? | 229 |
| 4.10.4 | Hoe beoordelen? | 229 |
| | OEFENINGEN | 230 |
| 1 | Case Kinderdagverblijf (KDV) Dodo | 230 |
| 2 | Oefening op beoordelingsfouten | 231 |

5 Belonen van medewerkers 233

| | | |
|-------|---|------------|
| 5.1 | Inleiding | 235 |
| 5.2 | Hoe kwalitatief motiveren op de werkvloer? | 236 |
| 5.3 | Financieel beloningsbeleid – omschrijving | 239 |
| 5.4 | Doelen van een beloningsbeleid | 240 |
| 5.5 | Voorwaarden voor een goed beloningsbeleid | 241 |
| 5.6 | Verloningsgronden: elementen die de loonhoogte (kunnen) bepalen | 243 |
| 5.6.1 | Interne billijkheid | 243 |
| 5.6.2 | Functiezwaarte | 244 |
| 5.6.3 | Ervaring | 244 |
| 5.6.4 | Prestaties en resultaten | 245 |
| 5.6.5 | Competenties en potentieel | 245 |
| 5.6.6 | Marktwaaarde en onmisbaarheid | 245 |
| 5.6.7 | Bijzondere arbeidsomstandigheden (inconveniënten) | 246 |
| 5.6.8 | Externe loonharmonie | 246 |
| 5.7 | Bepalen van de loonhoogte | 247 |
| 5.8 | Het arbeidsvoorwaardenpakket (mix van beloningselementen) | 250 |
| | OEFENINGEN | 253 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 6 | Ontwikkelen van medewerkers | 255 |
| 6.1 | Inleiding | 257 |
| 6.2 | Enkele kernprincipes en begrippen | 260 |
| 6.2.1 | Leren | 260 |
| 6.2.2 | Leren in arbeidsorganisaties | 262 |
| 6.2.3 | Kennismanagement en lerende organisaties | 265 |
| 6.2.4 | VTO | 269 |
| 6.3 | VTO-beleid | 270 |
| 6.4 | Het ontwerpen van een VTO-activiteit | 274 |
| 6.4.1 | FASE 1 – Analyse | 275 |
| 6.4.2 | FASE 2 – Ontwerp | 276 |
| 6.4.3 | FASE 3 – Ontwikkelen | 280 |
| 6.4.4 | FASE 4 – Uitvoeren | 280 |
| 6.4.5 | FASE 5 – Evaluatie en transfer | 280 |
| | OEFENINGEN | 288 |
| 1 | Case ziekenhuis CARE – het ontwerpen van een VTO-activiteit | 288 |
| 7 | Uitstroom van medewerkers | 293 |
| 7.1 | Inleiding – De VUCA-wereld | 295 |
| 7.2 | Uitstroom en zijn verschillende vormen | 296 |
| 7.3 | Personeelsverloop in België | 299 |
| 7.4 | Uitstroommanagement | 302 |
| 7.4.1 | Gedwongen uitstroom – individueel ontslag | 303 |
| 7.4.2 | Gedwongen uitstroom – collectief ontslag | 309 |
| 7.4.3 | Natuurlijke uitstroom | 311 |
| 7.4.4 | Vrijwillige uitstroom | 312 |
| | Bronnen | 319 |

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 ontplooien en te vertalen in een meerwaarde voor de organisatie.

Het organisatieperspectief en het medewerkersperspectief staan vaak in een spanningsveld. Wat (op het eerste gezicht) 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.



1

Human Resource Management

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

Hoofdstuk 1

Human Resource Management: werken met mensen op het kruispunt van mens, arbeid en organisatie

1.1 Definitie en doelen van HRM

Human Resource Management (HRM) is de doorontwikkeling van wat vroeger (en soms nu nog) personeelswerk, personeelszorg, 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.

De oorsprong van de term HRM wordt over het algemeen in 1984 gesitueerd, het jaar waarin een aantal professoren uit twee invloedrijke en elkaar beconcurrerende Amerikaanse business schools (Harvard en Michigan), elk in boekvorm hun op dat moment erg vernieuwende en alomvattende modellen voor strategisch personeelsbeleid presenteerden (De Prins & Mooijman, 2022):

- Tichy e.a. (1984): Strategic Human Resource Management (Michigan)
- Beer e.a. (1984): Managing Human Assets (Harvard)

In de jaren '90 sippelden de inzichten uit die modellen door naar Europa. Ze werden in onze regio respectievelijk bekend als het Beer-model (Harvard) en het Tichy-model (Michigan). We kunnen ze tegenwoordig beschouwen als de fundamenteën van het HRM-erfgoed. In hoofdstuk 2 gaan we dieper in op die modellen. We geven nu al mee dat we de structuur van het Tichy-model gebruiken voor de opbouw van dit handboek.

We willen hier eerst starten met een kader dat –vooral vanuit een bedrijfseconomische benadering – al een eerste beeld geeft van waar we HRM ergens kunnen situeren binnen het algemene organisatiebeleid: **de waardeketen van Porter** (1992).

Het basisidee achter dit raamwerk 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 welbepaalde 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 samen 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 (missie) ontleent. Het gaat – zoals afgebeeld in figuur 1.1 – om de ingaande logistiek, operaties, uitgaande logistiek, marketing en verkoop en service.

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



Figuur 1.1 Waardeketen van Porter

Het verschil tussen de kosten en opbrengsten van alle activiteiten bezorgt de organisatie haar **winst(marge)**.

Het model laat niet alleen toe een kosten-batenanalyse te maken per activiteit, er kan ook geëvalueerd worden welke meerwaarde elke activiteit bijdraagt aan de producten en/of diensten die de organisatie voortbrengt. Toegepast op HRM zal de directie of het algemene management van een organisatie dus regelmatig een analyse wensen (of maken) van de kosten versus de opbrengsten van het HR-beleid.

Vanuit het oogpunt van HRM is het belangrijk om op te merken dat de aard van de primaire activiteiten – ook wel het **primaire proces** genoemd – een grote invloed zal hebben op de rol die HRM dient op te nemen in de organisatie. Zo zullen organisaties die zich richten op de productie van goederen andere eisen stellen aan een HR-beleid dan organisaties die gespecialiseerd zijn in dienstverlening.

Porter benadrukte trouwens vooral de **synergie** tussen de diverse activiteiten als een van de belangrijkste bronnen voor organisaties om concurrentievoordelen te halen.

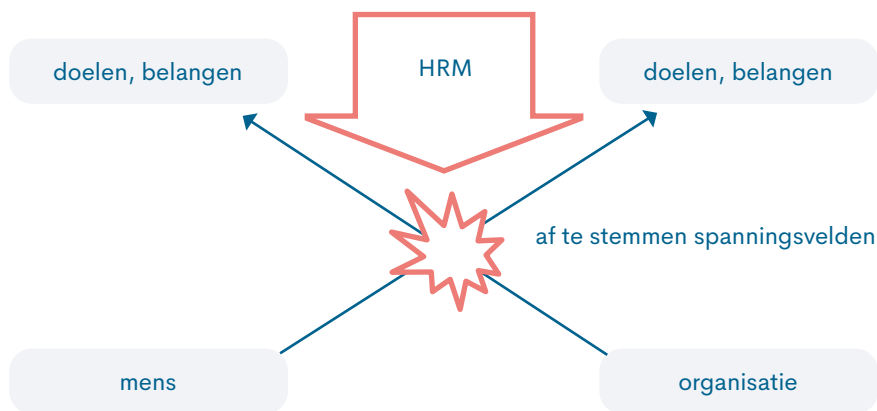
Vanuit een algemeen maatschappelijk perspectief stellen we vast dat de toegevoegde waarde van organisaties meer dan ooit afhankelijk geworden is van de juiste inzet van medewerkers. Medewerkers zijn in de loop der tijd een steeds belangrijker, zo niet de belangrijkste 'bron' (resource) geworden met het oog op het productief, innovatief en succesvol maken en houden van organisaties (Vloeberghs, 2004).

Maar medewerkers hebben ook hun eigen belangen en wensen waar op de een of andere manier aan moet worden tegemoetgekomen. Naast een rechtvaardige financiële beloning en werkzekerheid willen mensen zich ook ontplooiën in hun werk, vinden ze leuke collega's belangrijk en willen ze 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, imago-verbetering...
- Het tegemoet komen aan de individuele en groepswensen van medewerkers, wat globaal als het 'welzijn van de medewerkers' in de organisatie aangeduid kan 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 moet voor zoeken of een evenwicht in moet vinden.

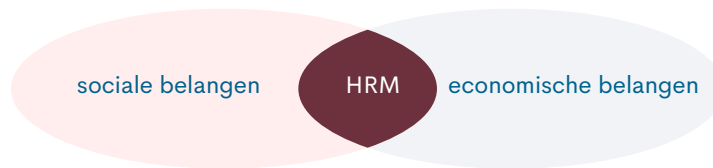
We gaan hierna dieper in op de twee belangrijkste spanningsvelden en de plaats van HRM hierin:

- 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 zowel 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 bereikt kunnen worden die individuen niet of slechts met grote moeite op zichzelf kunnen realiseren.

In arbeidsorganisaties zal men de genoemde synergie proberen te 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 te 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 een profit- of een not-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...

Soms leidt dit winststreven ook tot perverse effecten in onze samenleving: bedrijven die herlokalisieren naar lage loonlanden, aandelenkoersen die naar omhoog veren wanneer 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 erin slaagt 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 decennia is er echter een sterk toenemende tendens waarbij de subsidieverstrekkende overheid de verwachte resultaten vertaalt in cijfers: het betreft dan bijvoorbeeld het aantal begeleidingen te doen door een sociaal 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 proberen 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 ook 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. Hieruit vloeit onder andere voort dat, vanuit maatschappelijk perspectief, de (reële of gevreesde) uitstoot van arbeidskrachten uit de arbeidsmarkt vaak als erg problematisch gezien wordt.

Het creëren van jobs (betaalde arbeid), het klaarmaken en leiden van zoveel mogelijk mensen naar de arbeidsmarkt als het tot aan de pensioenleeftijd aan de slag houden van werknemers staat dus om allerlei redenen hoog op de politieke agenda van zowat elke regering.



VLAANDEREN: WERKBAARHEIDSMONITOR, WERKBAARHEIDSCHEQUES EN KMO-PORTEFEUILLE

Sedert 2004 voert de Stichting Innovatie & Arbeid van de SERV¹, op initiatief van de Vlaamse regering, om de drie jaar een grootschalige bevraging uit om de ervaren werkbaarheid van jobs in kaart te brengen en dit voor zowel werknemers als zelfstandige ondernemers.

De **werkbaarheidsmonitor** meet vier belangrijke aspecten van arbeidskwaliteit:

- psychische vermoeidheid (werkstress)
- welbevinden in het werk (motivatie)
- de leermogelijkheden
- balans tussen werk en privé

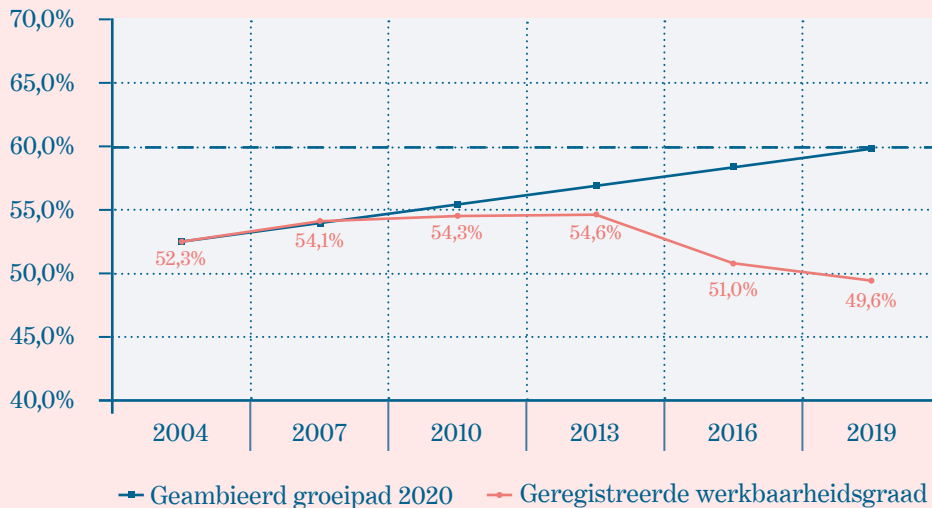
De werkbaarheidsmonitor werd tot op heden al zes maal uitgevoerd (begin 2023 werd een nieuwe meting uitgevoerd, waarvan de resultaten tegen eind 2023 beschikbaar zullen zijn). Op de website van de SERV (www.serv.be) kunnen hierrond allerlei gedetailleerde rapporten gedownload worden. Daarnaast ontwikkelden ze een aparte website 'Werkbaar Werk!' (www.werkbaarwerk.be) waar ze interessante cijfers en adviezen bundelen.

Figuur 1.4 geeft een overzicht van de gemeten werkbaarheid over de jaren heen. De ambitie van de Vlaamse Regering was om tegen 2020 een werkbaarheidsgraad van 60% te bereiken (zie de lijn 'geambieerd groeipad Pact 2020').

De reële cijfers laten, na een aanvankelijke stijging van de werkbaarheid, vanaf 2013 terug een behoorlijke daling zien (zie de lijn 'geregistreerde werkbaarheidsgraad').

1 SERV: de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen. De SERV is het huis van het Vlaams sociaal overleg. Het is de ontmoetingsplaats van de Vlaamse werkgeversorganisaties (Voka, UNIZO, Boerenbond en Verso) en werknemersorganisaties (ACV, ABVV, ACLVB). Ze werken er samen aan adviezen en akkoorden over belangrijke sociaaleconomische onderwerpen.

Sinds 2013 wordt terug een stijging van de werkdruk, van de emotionele belasting (werkstress) en ook van de fysieke belasting vastgesteld. Meer werknemers ervaren psychische vermoeidheid, verliezen hun motivatie of hebben het moeilijker om werk en privé in balans te houden. Eén lichtpunt: de leermogelijkheden gingen er significant op vooruit.



Figuur 1.4 Overzicht van de gemeten werkbaarheid over de jaren heen

De tegenvallende resultaten noopte de Vlaamse regering om meer in te zetten op 'werkbaar werk', dit onder andere door het voorzien van werkbaarheidscheques en de kmo-portefeuille.

Door middel van **werkbaarheidscheques** kunnen organisaties uit zowel de profit- als socialprofitsector, sedert 2019 en onder bepaalde voorwaarden, tot € 10.000 steun krijgen om knelpunten rond werkbaar werk binnen de organisatie in kaart te brengen en aan te pakken. De bedoeling is om zo de arbeidsomstandigheden duurzaam te verbeteren.

Daarnaast kunnen kmo's (kleine en middelgrote ondernemingen met minder dan 50 personeelsleden) beroep doen op de **kmo-portefeuille**. Dat is een subsidiemaatregel waarbij financiële steun gegeven wordt voor de aankoop van diensten die de kwaliteit van de onderneming verbeteren. Concreet kunnen dat vormingen, trainingen en opleidingen zijn voor de zaakvoerder(s) of medewerkers in de organisatie en adviezen voor bijvoorbeeld het opstellen van een communicatieplan, een marketingplan, een marktanalyse...

Met de werkbaarheidscheque en de verhoging van de kmo-portefeuille kunnen ondernemingen bijvoorbeeld een scan laten uitvoeren over de werkbaarheid op hun werkvloer. Dat gaat dan bijvoorbeeld over het meten van de stress op het werk, de motivatie van werknemers en de leermogelijkheden.

De sociale belangen, ‘het welzijn van de personeelsleden’, zal zich dus in een organisatie manifesteren als een streven naar **werkzekerheid** (en dus bestaanszekerheid), **goede arbeidsomstandigheden** en het hebben van een **kwalitatieve job** die het mogelijk maakt de bovengenoemde levenswaarden te verwezenlijken.

Werknemers kunnen hiervoor trouwens een 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 een 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 moeten 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 1.5 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 er gewag van dat er sinds het einde van de 20ste eeuw een **‘nieuw psychologisch contract’** in de maak is. Zo beschrijft Derijcke een aantal trends die het hiervoor beschreven ‘oude’ psychologisch contract onder druk zetten.

In de eerste plaats is er de groeiende **mondigheid** van de nieuwe groepen werknemers. Voorts verliest het **klassieke arbeidsethos** (= betekenis van arbeid) gaandeweg zijn glans. Werk als centrale bron van zingeving, persoonlijke ontplooiing of sociale identiteit staat steeds meer in concurrentie – of beter: dient steeds meer in balans gebracht te worden – met andere levenssferen zoals het gezinsleven en vrijetijdsbesteding. Ten slotte 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 een 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.

Tegenwoordig is de voornoemde opdeling tussen geboeide en gebonden medewerkers wat achterhaald, en proberen werkgevers zowel te boeien als te binden. We geven een aantal maatregelen die het boeien en binden kunnen bevorderen en zetten tussen haakjes op welk van de aspecten die het meeste inwerkt:

- goede fit tussen medewerker en bedrijfscultuur (binden)
- een goede onboarding (binden)
- aantrekkelijk loonpakket (binden)
- flexibele werktijden, mogelijkheden tot thuiswerk (binden)
- goede werksfeer (binden)
- waardering en erkenning (binden)
- evenwichtige werk-privébalans (binden)
- geen problematische werkstress (binden)
- goed leiderschap (binden)
- gevarieerd en/of uitdagend takenpakket (boeien)
- autonomie en verantwoordelijkheid (boeien)
- leer- en ontwikkelingsmogelijkheden (boeien)
- loopbaanplanning, loopbaanontwikkeling (boeien)
- ...

Eenzelfde evolutie naar een toenemende veeleisendheid aan werknemerszijde (cf. het nieuwe psychologische contract), merken we echter 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 te 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 moeten werknemers ‘blijvend inzetbaar’ gemaakt worden. Dat wil zeggen dat medewerkers zich zo moeten 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 erop aankomt ook elders op de arbeidsmarkt.

Het uiteindelijk bereiken van deze blijvende inzetbaarheid is zowel 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, bijvoorbeeld 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 zijn/haar werk, werksituatie, loopbaan en zichzelf wil 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 belangen 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 elkaars 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 het 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 zowel de organisatie, haar medewerkers als de andere stakeholders van de organisatie.’

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 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 de organisatie en haar stakeholders. Met stakeholders wordt bedoeld alle belanghebbenden van een organisatie. Dit zijn bijvoorbeeld de klanten, het personeel, de aandeelhouders, de leveranciers, de geldverschaffers, de overheid, de omwonenden, enz. Zo verwacht het personeel voor zijn bijdrage een billijk geacht loon, andere voordelen, groeikansen, respect en nog veel meer. Daartegenover zullen klanten maar bereid zijn producten of diensten van de organisatie te kopen en te betalen als zij iets krijgen wat aan hun verwachting voldoet (zie ook ‘stakeholders’ in hoofdstuk 2).
- **Zowel gericht op mensen als op processen:** ‘Gericht op mensen’ betekent dat HRM aandacht besteedt aan de manier waarop met de medewerkers omgegaan wordt: zijn taken duidelijk? Is men tevreden? Is men gemotiveerd? Zit de juiste persoon op de juiste functie? ‘Gericht op processen’ betekent dat HRM zich ook verdiept in de effectiviteit en efficiëntie van de manier waarop activiteiten (processen) tot stand komen. Processen op het terrein van het personeelsbeleid zijn bijvoorbeeld rekrutering en selectie, evaluatie, belonen en ontwikkeling (vorming, training & opleiding).

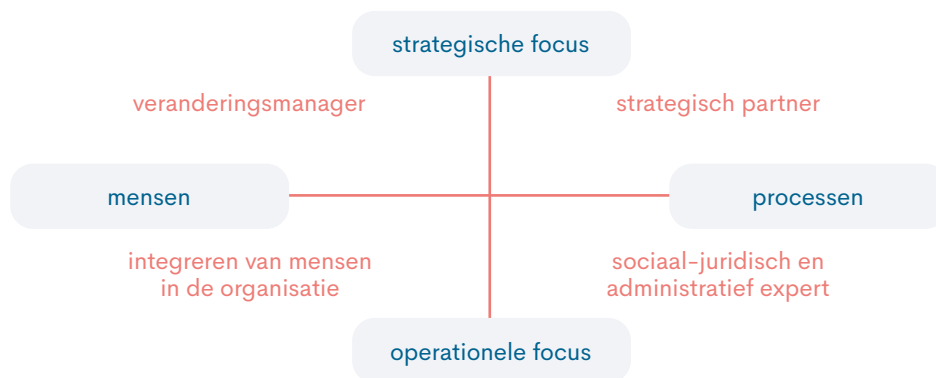
- **Focus afwisselend strategisch en operationeel:** met ‘focus’ wordt bedoeld of de aandacht van HRM eerder op de dagelijkse werking (= operationeel) dan wel op langere termijn (= strategisch) gericht is. Beide invalshoeken hebben hun belang. HR-professionals mogen niet enkel aandacht hebben voor de dagelijkse werkzaamheden, maar moeten ook nadenken over de strategische aspecten van hun beleid.

1.3 De rollen van de HR-professional

De omschrijving van HRM uit het vorig deel is grotendeels gebaseerd op het rollenmodel dat de Amerikaanse auteur Ulrich (1997) ontwikkelde voor HR-professionals. Zijn model baseerde Ulrich op een breedschalige bevraging van meer dan 12.000 zgn. ‘associates’ – collega’s, medewerkers, chefs en interne klanten – van HR-professionals (Vloeberghs, 1997).

Ulrich bedoelt HR-professionals vier sleutelrollen toe, die verschillende resultaatgebieden bestrijken. Deze rollen worden onderscheiden op basis van twee dimensies, die enerzijds relateren aan de reeds vermelde focus van de HR-professionals (operationeel of strategisch) en anderzijds aan hun activiteiten (gericht op mensen of op processen).

Visueel geeft dit het volgende resultaat:

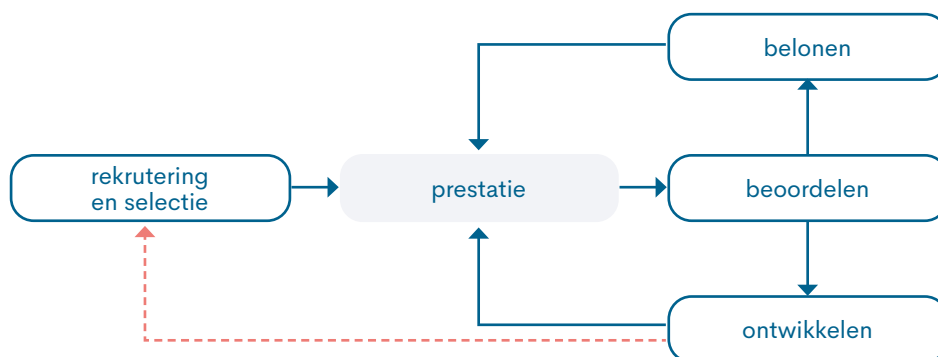


Figuur 1.6 HR-rollen gebaseerd op Ulrich (1997)

1.3.1 Rol 1: de HR-professional integreert de mens in de organisatie

De HR-professional beschikt over de bekwaamheden (competenties) om de organisatie te bemensen en de beoordeling, de beloning en de ontwikkeling van de medewerkers te verzorgen. Zo is hij in staat de betrokkenheid en de bekwaamheid van de medewerkers te verhogen.

Bemensen, beoordelen, belonen en ontwikkelen vormen de basisfuncties van een HR-beleid. In een volgend hoofdstuk zullen we zien dat deze functies samen het prestatieniveau van de medewerkers zullen bepalen. We geven hier alvast de HR-cyclus (Human Resource-cyclus), zoals ontwikkeld door Tichy e.a. (Vloeberghs, 1989; Maes, 2007; Biemans, 2001), die aangeeft dat deze basisactiviteiten op elkaar moeten afgestemd zijn wil men een succesvol personeelsbeleid ontwikkelen:



Figuur 1.7 HR-cyclus gebaseerd op Tichy e.a. (1984)

De goede aansluiting op elkaar – of onderlinge afstemming – van de vier basisfuncties van personeelswerk wordt binnen HRM ook **'horizontale integratie'** genoemd.

Belangrijk hierbij is dat de HR-professional fungeert als coach en bemiddelaar en in het bijzonder oog heeft voor het respect voor en de emancipatie van elke medewerker als individu en alle medewerkers samen als groep of arbeidsgemeenschap. Hij of zij biedt daarbij ondersteuning op vlak van de dagelijkse problemen, bezorgdheden en behoeften van de medewerkers. Ulrich betitelt deze rol als *employee champion* of letterlijk vertaald **'medewerkerskampioen'**.

Naast de hiervoor genoemde adequate invullingen van de HR-basisfuncties, kunnen nog enkele specifieke invullingen van de HR-rol van de *employee champion* zijn:

- **Medewerkerswelzijn:** het ondersteunen van het welzijn van medewerkers door het bieden van programma's en voorzieningen die de fysieke, mentale en emotionele gezondheid van medewerkers bevorderen, zoals gezondheids- en welzijnsprogramma's, werk-privébalansinitiatieven en stressbeheersingsprogramma's.
- **Communicatie en feedback:** het faciliteren van effectieve communicatie tussen medewerkers en het management, en het bevorderen van een open en transparante communicatiecultuur. Dit omvat het verzamelen van feedback van medewerkers, het organiseren van medewerkersbijeenkomsten en het faciliteren van communicatiekanalen om de stem van medewerkers te horen en hun zorgen te adresseren.
- **Werkplekbeleving:** het creëren van een positieve en inclusieve werkomgeving waarin medewerkers zich gewaardeerd, ondersteund en gehoord voelen. Dit omvat het bevorderen van diversiteit en inclusie, het waarborgen van gelijke kansen, het aanpakken van discriminatie en het bevorderen van een cultuur van respect en samenwerking.

Als *employee champions* streven HR-professionals ernaar om medewerkers te ondersteunen, hun belangen te behartigen en een werkomgeving te creëren waarin zij kunnen gedijen en bijdragen aan het succes van de organisatie.

1.3.2 Rol 2: de HR-professional is een sociaal-juridisch en administratief expert

De HR-rol van de *administrative expert* verwijst naar de verantwoordelijkheid van HR-professionals voor het beheer van administratieve processen en operationele taken binnen de organisatie. De nadruk ligt hierbij op het efficiënt en effectief uitvoeren van HR-gerelateerde taken en het leveren van kwalitatieve ondersteuning aan medewerkers en het management.

Enkele specifieke invullingen van de **sociaal-juridische en administratieve expertrol** binnen HR zijn:

- **Personeelsadministratie:** het beheren van de personeelsadministratie, zoals het bijhouden van personeelsdossiers, het verwerken van personeelsgegevens, het opstellen van arbeidsovereenkomsten en het afhandelen van salarisadministratie.
- **HR-processen en -systemen:** zorgen voor de ontwikkeling, implementatie en optimalisatie van HR-processen en -systemen die gebruikt worden om het HR-beleid uit te voeren. Bijvoorbeeld het wervings- en selectieproces, het onboardingsproces, prestatiebeheer, verlofbeheer, talent- en loopbaanontwikkeling, het welzijnsbeleid...

Dit omvat ook het identificeren van verbetermogelijkheden en het stroomlijnen van HR-processen om de efficiëntie te verhogen.

- **Compliance en wetgeving:** Zorgen dat HR-processen en -praktijken voldoen aan de geldende wet- en regelgeving op het gebied van arbeidsrecht, sociale zekerheid, privacy en andere relevante gebieden. Het volgen van wijzigingen in wetgeving en ervoor zorgen dat de organisatie in overeenstemming is met de vereisten.
- **HR-rapportage:** Het genereren van HR-rapporten en -statistieken, zoals personeelsgegevens, verzuimcijfers, personeelskosten en andere relevante gegevens. Dit kan helpen bij het informeren van besluitvorming en het leveren van inzichten voor het management.

De bijdrage van de *administrative expert* is in de huidige tijden goed zichtbaar in het veranderende denken over de inrichting van de HR-functie zoals de vorming van *shared service*-concepten en de *outsourcing* van HR-activiteiten.

1.3.3 Rol 3: de HR-professional is een veranderingsmanager

In deze rol begeleidt de HR-professional veranderingsprocessen op vlak van strategie, structuur en cultuur van de organisatie (Buyens, Brysse, Van Bree, 2003).

Enkele specifieke invullingen van de HR-rol van de *change agent* zijn:

- **Verandermanagement:** het begeleiden van veranderingsprocessen binnen de organisatie, zoals herstructureringen, fusies en overnames, cultuurtransformaties of implementatie van nieuwe systemen en processen. Dit omvat het ontwikkelen van een veranderingsstrategie, het betrekken van belanghebbenden, het identificeren van weerstand en het implementeren van interventies om de verandering te ondersteunen.
- **Organisatieontwikkeling:** het afstemmen en eventueel herontwerpen van de manier waarop de organisatie gestructureerd is in functie van de (nieuwe) behoeften van de organisatie. Dit kan bijvoorbeeld de groei (of krimp) van de organisatie zijn, een veranderende positie op de markt als gevolg van de ontwikkeling van nieuwe producten of diensten of een veranderende concurrentiepositie.
- **Cultuurverandering:** het faciliteren van cultuurverandering binnen de organisatie, waarbij de gewenste waarden, normen en gedragingen worden gedefinieerd en gepro-

moot. Dit omvat het betrekken van medewerkers, het stimuleren van open communicatie, het creëren van een positieve werkomgeving en het bevorderen van een cultuur van continu leren en verbeteren.

- **Leiderschapsontwikkeling:** het ondersteunen van leiderschapsontwikkeling binnen de organisatie, waarbij leidinggevendenden worden uitgerust met de benodigde vaardigheden en capaciteiten om verandering te leiden en medewerkers te motiveren. Dit kan onder meer leiderschapstraining, coaching en mentorprogramma's omvatten.

Als *change agents* hebben HR-professionals een belangrijke rol in het beïnvloeden en begeleiden van veranderingen binnen de organisatie. Ze werken nauw samen met het management én de medewerkers om een positieve verandercultuur te bevorderen en ervoor te zorgen dat veranderingen succesvol worden geïmplementeerd en geaccepteerd.

1.3.4 Rol 4: de HR-professional is een strategische partner

Een laatste rol die in Ulrichs model wordt onderscheiden, is deze van **strategisch partner**. Hier richt de HR-professional zich op het afstemmen van het HRM-beleid op de doelstellingen van de organisatie en de strategieën die voor het bereiken van de doelstellingen ontwikkeld worden.

Men noemt dit binnen HRM de 'verticale integratie', of: het vertalen van de organisatie-doelen in aangepaste (lees: effectieve en efficiënte) processen van bemensen, beoordelen, belonen en ontwikkelen.



Figuur 1.8 Horizontale en verticale integratie van personeelsinstrumenten

Voor wat betreft de **verticale integratie** moet het HR-beleid afgestemd zijn op de strategie van de organisatie. Enerzijds is hierbij de bedrijfseconomische context bepalend voor de inzet van mensen. Met andere woorden: het gewenste personeelsbeleid van een winkelketen zal anders zijn dan dat van een hogeschool. Anderzijds kunnen kwaliteiten van mensen bepalend zijn voor wat strategisch gezien wenselijk en haalbaar is.

Daarnaast is ook de **horizontale integratie** van belang. Dat is de onderlinge afstemming tussen de verschillende HR-instrumenten. Met andere woorden: instrumenten van werving en selectie, beloning, beoordeling, jobdesign, ontwikkeling, opleiding, enzovoort moeten onderling consistent zijn en elkaar versterken.

1.4 Van personeelsbeheer tot HRM

De manier waarop vandaag HRM wordt ingevuld is grotendeels bepaald door de evolutie in het maatschappelijk denken over de mens. Via een kort historisch overzicht van de mensvisies en de daarbij horende opvattingen over personeelsmanagement kunnen we ook vaststellen dat deze modellen vandaag nog steeds een actuele waarde hebben. Zo vinden we verschillende van deze opvattingen momenteel in tal van organisaties (zowel profit als non-profit of social profit) nog terug.

De indeling in periodes is niet stringent. Er zijn geen bruuske overgangen van de ene naar de andere, maar eerder het over elkaar schuiven van het nieuwe en het oude.

1.4.1 Het paternalisme: 'de onmondige mens' (1850-1900)

Het vraagstuk van het managen van mensen begint bij de industriële revolutie (Maund, 2002). De ontluikende industrialisatie voedde de nood om steeds grotere groepen mensen op één plaats – de fabriek – en op hetzelfde tijdstip tewerk te stellen. Fabriekseigenaars behandelden hun werknemers als onmondig en onontwikkeld en beschouwden hen net als hun infrastructuur als hun persoonlijke eigendom.

Kenmerkend voor deze periode was een sterk liberalisme dat leidde tot grote uitbuiting en rechteloosheid van de industriële arbeiders (Deleeck, 2001). Een sprekende illustratie hiervan is het gebruik van het 'werkmansboekje' in België (ingevoerd in 1803, afgeschaft in 1883). Iedere arbeider moest verplicht beschikken over een dergelijk boekje dat bewaard werd door de werkgever. Het boekje bevatte allerlei gegevens over de persoon, zijn

werkgever en zijn inschikkelijkheid. Een ongunstige aantekening was nefast voor de latere tewerkstellingskansen.

Fabriekseigenaars delegeerden vaak alle verantwoordelijkheid voor het personeel aan eerstelijnsopzichters. Deze stonden dan in voor zowel werving, tewerkstelling, opleiding, loonbepaling, klachtenbehandeling als ontslag. Dit leidde vaak tot mistoestanden waarbij opzichters zelfs commissieloon vroegen aan werknemers alvorens ze tewerk te stellen (Lievens, 2006).

In deze context van liberalisme profileerden zich ook een aantal ‘verlichte’ werkgevers die zich, doorgaans niet zonder eigenbelang, het lot van hun personeel in zekere mate aantrokken door aan sociale zorg en liefdadigheid te doen. De meest zichtbare uitingen van dit paternalisme waren de cités. Het hele leven van het werkvolk werd daar georganiseerd en ingekapseld onder de vleugels van het bedrijf (Derijcke, 2002).

Anderzijds ontstonden, uit onvrede met de onmenselijke arbeidsomstandigheden van die tijd, de vakbonden.

In België werd in 1886, naar aanleiding van het neerslaan van stakingen in het Waalse staal- en mijnbekken, met vele doden en gewonden tot gevolg, een ‘commissie van nijverheidsarbeid’ opgericht die de basis heeft gelegd van het sociale recht in België. Rond de eeuwwisseling werden de eerste sociale wetten gestemd: vrouwen- en kinderarbeid (1889), arbeidscontract (1900), rustpensioenen (1900), arbeidsongevallen (1903), zondagsrust (1905)...

Van enige vorm van gericht personeelsbeleid was in deze periode geen sprake. Werkgevers stelden zich op een **vaderlijke, ‘paternalistische’ manier** op ten opzichte van hun werknemers. In ruil voor trouw en volledige onderschikking verleende de werkgever die zorg aan zijn personeel die hij goed achtte (Kluytmans, 2005). Het ging dan om bijvoorbeeld de zorg voor materiële werkomstandigheden, loonbetaling, minimale administratieve aspecten, disciplinaire maatregelen en ook wat filantropische aspecten (Salembier, 1993).

Sporen van het paternalisme treffen we ook nu nog aan in (Kluytmans, 2005; Salembier, 1993):

- personeelsadministratie
- sanctioneringspolitiek
- de familiale arbeidsverhoudingen in kleine (familie)bedrijven

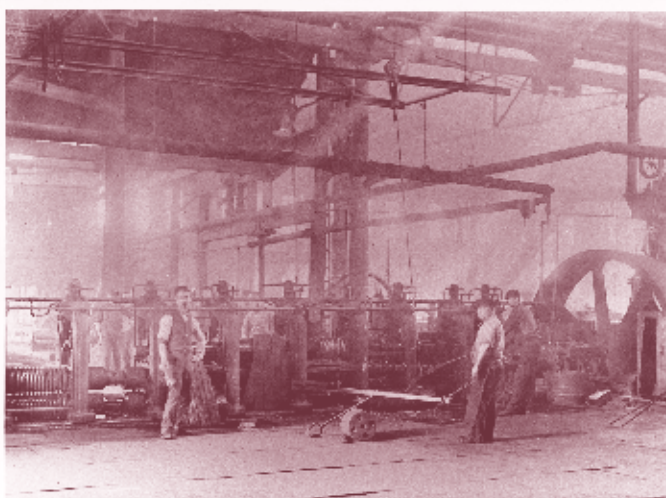
1.4.2 Scientific Management: 'de rationeel-economische mens' (1900-1940)



Afbeelding 1.1 Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

Het managen van werknemers kreeg langzaam een professionelere invalshoek. Vooral het werk en de ideeën van **Taylor**, een Amerikaanse ingenieur, waren van grote invloed. **Taylor** was een 'selfmade man' die zich in de staalindustrie opwerkte van gewone arbeider tot ploegbaas en uiteindelijk, na het behalen van een ingenieursdiploma, hoofd werd van de technische afdelingen van de Midvale Steel Company.

Taylor stond aan de wieg van wat later de **Scientific Management-stroming**, of wetenschappelijke bedrijfsvoering, zou worden genoemd. De achterliggende idee was dat de werkuitvoering van werknemers grondig – op een wetenschappelijke manier – moest bestudeerd worden. Alle stappen in het productieproces moesten nauwkeurig worden geanalyseerd en gechronometreerd. Op basis hiervan kon dan de beste werkmethode, samen met aangepast werk materiaal, ontwikkeld worden.

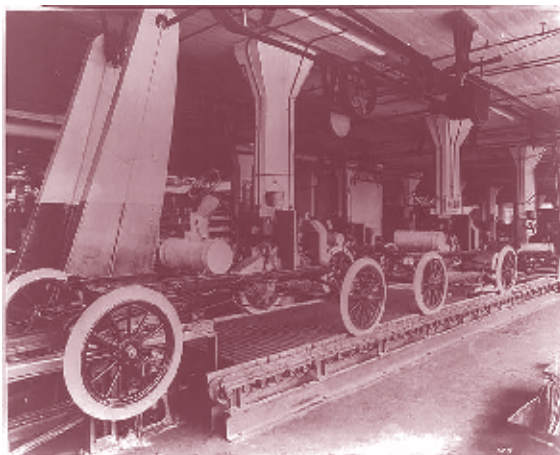


Afbeelding 1.2 Arbeiders aan het werk in de Midvale Steel Company (Bron: Kheel Center for Labor-Management Documentation and Archives, Cornell University Library)

De wetenschappelijke bedrijfsvoering van Taylor steunde op vier principes (Sels in: Lievens, 2006):

- **Verticale arbeidsdeling:** het uitvoerende werk (arbeiders) werd strikt gescheiden van de planningstaken en het controlerende en sturende werk (management);
- **Horizontale arbeidsdeling:** complexe taken werden in zo klein mogelijke deeltaken opgesplitst. Dit gold niet alleen voor het uitvoerende werk, maar ook voor de regelende taken van de stafdiensten, met het ontstaan van een aantal specialismen tot gevolg: logistiek, kwaliteitsbeheer, onderhoud, voorraadbeheer, enz.
- **Tijd- en bewegingsstudie:** de stappen in de werkuitvoering werden vastgelegd in gedetailleerde normen en procedures. Op basis van welomschreven takenpakketten werden 'functies' gecreëerd;
- **Prestatieloon:** de beloning werd rechtstreeks gekoppeld aan de hoogte van de individuele arbeidsprestatie. Naarmate iemand meer stukken afwerkte, verdiende hij een hoger loon.

Het principe van prestatieloon toont de achterliggende mensvisie uit die tijd. De mens werd beschouwd als een **rationeel-economisch** en **nutscaleulerend individu** dat alleen bedacht was op eigen voordeel, en volgens de marktwetten zocht naar evenwicht tussen betaling en arbeidsprestatie. Geld of loon werd dan ook gezien als de enige motivator. Men had (nog) geen aandacht voor de intrinsieke motivatie die uit arbeid kon voortkomen.



Afbeelding 1.3 De principes van Scientific Management leidden tot de ontwikkeling van het lopende bandwerk, zoals hier geïllustreerd in de Ford-fabriek