

CAMPUS HANDBOEK

FILIP LIEVENS

Human Resource Management

BACK TO BASICS

Download het ebook *Human Resource Management* kosteloos via de eCampus



eCAMPUS

Gebruik de volgende unieke code:

Wat?

Met de eCampus heb je je ebook altijd en overal online en offline beschikbaar op je pc, Mac, iOS- en Android-tablet. Dit ebook is bovendien verrijkt met:

- multimediale content (weblinks en filmpjes);
- extra vragen voor zelfevaluatie;
- de mogelijkheid om aantekeningen te maken en te delen met studiegenoten en docenten;
- handige zoektools voor opzoekwerk, zowel in het handboek als in je aantekeningen.

Hoe?

1. Maak gratis een account aan.
Dit kan via www.bookshelf.nl/start
2. Log in op je persoonlijke account.
3. Selecteer onder 'Mijn account' de optie 'Inruilen'.
4. Vul jouw unieke code in (zie bovenaan deze pagina) en klik op de knop 'Inruilen' ('Redeem').

5. Het ebook *Human Resource Management* wordt toegevoegd aan je collectie.
6. Download de gratis apps voor PC, Mac, iPad of Android-tablet.
Voor iPad vind je de app in de App Store van iTunes
Voor Android vind je de app in de Google Play store
Voor Windows PC kun je de Windows app downloaden via www.bookshelf.nl/start/
Voor Mac OS kun je de Mac app downloaden via www.bookshelf.nl/start/
7. Meld je met je account aan in de app. Het ebook wordt automatisch gesynchroniseerd naar de app zodat het beschikbaar is in je collectie. Het ebook wordt ook gesynchroniseerd naar jouw andere toestellen waarop je het digitale handboek gebruikt.
8. Open het ebook om het te lezen, de digitale extra's te ontdekken en gebruik te maken van de handige studiefuncties.

Bij problemen, contacteer je het best de klantendienst van Bookshelf: support@bookshelf.nl
Meer informatie over de eCampus vind je op www.lannoocampus.be/ecampus.

D/2015/45/186 – ISBN 978 94 014 2640 4 – NUR 807

Vormgeving omslag: Keppie & Keppie
Vormgeving binnenwerk: Jurgen Leemans

© Filip Lievens & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2015.

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

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag veeleenvoudig 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
ERASME RUELENSVEST 179 BUS 101
3001 LEUVEN
BELGIË

www.lannoocampus.be

INHOUD

WOORD VOORAF	9
---------------------	----------

HOOFDSTUK 1

INTRODUCTIE TOT HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	11
--	-----------

Frederik Anseel & Filip Lievens

1.1	Inleiding	11
1.2	Historische schets	12
1.3	Een definitie van HRM	26
1.4	De rollen van HR-managers	29
1.5	Overzicht van HRM-modellen	34
1.6	Het toenemende belang van meten	43
1.7	Kritische beschouwingen	46
1.8	Wetenschappelijk bewijsmateriaal	48
1.9	Trends	54
1.10	Overzicht van HRM-tijdschriften	58
1.11	Bijlage: Balanced scorecard met HRM-perspectief	60
1.12	Belangrijke begrippen	61
1.13	Verdiepingsvragen en opdrachten	62

HOOFDSTUK 2

JOB- EN COMPETENTIEMODELING	67
------------------------------------	-----------

2.1	Inleiding	67
2.2	Bouwstenen	68
2.3	Nadruk op taken en/of eigenschappen: functiebeschrijving en -analyse	77
2.4	Nadruk op (strategische) competenties: competentiemodeling	92
2.5	Nadruk op mentale processen: cognitieve taakanalyse	103
2.6	Relevantie voor HRM	105
2.7	Trends	109
2.8	Bijlage: Interviewschema functieanalyse	112
2.9	Belangrijke begrippen	113
2.10	Verdiepingsvragen en opdrachten	114

HOOFDSTUK 3

REKRUTERING EN EMPLOYER BRANDING**117***Greet Van Hoye & Filip Lievens*

3.1	Inleiding	117
3.2	Terminologische afbakening	118
3.3	Relevantie van rekrutering	119
3.4	Rekruteringsmodellen	121
3.5	Uitkomsten van rekrutering	125
3.6	Klassieke rekrutering	127
3.7	Employer branding	146
3.8	Alternatieve sollicitantenpopulatie	151
3.9	Arbeidsvoorwaarden	155
3.10	Strategiekeuze	157
3.11	Trends	159
3.12	Belangrijke begrippen	162
3.13	Verdiepingsvragen en opdrachten	163

HOOFDSTUK 4

SELECTIE EN ASSESSMENT**165**

4.1	Inleiding	165
4.2	Criteriumdomein: wat is functieprestatie?	167
4.3	Criteriummaten: hoe meten we functieprestatie?	169
4.4	Selectieconstructen: welke kenmerken zijn voorspellers?	172
4.5	Voorspellende instrumenten: welke selectie-instrumenten zijn er?	180
4.6	Keuze uit selectie-instrumenten	215
4.7	Trends	222
4.8	Bijlage: voorbeelden van biografische essays bij selectie	227
4.9	Belangrijke begrippen	229
4.10	Verdiepingsvragen en opdrachten	230

HOOFDSTUK 5

TRAINING EN ONTWIKKELING**233***Filip Lievens & Bernd Carette*

5.1	Inleiding	233
5.2	Terminologische afbakening	234

5.3	De klassieke, formele benadering van training en ontwikkeling	235
5.4	De nieuwe, informele benadering van training en ontwikkeling	271
5.5	Stakeholders	278
5.6	Trends	281
5.7	Belangrijke begrippen	284
5.8	Verdiepingsvragen en opdrachten	285

HOOFDSTUK 6

PRESTATIEBEOORDELING EN PRESTATIEMANAGEMENT 289

6.1	Inleiding	289
6.2	Doelstellingen: waarom beoordelen?	291
6.3	Resultaten en/of gedrag: wat wordt beoordeeld?	292
6.4	Type beoordelingsinstrument: hoe wordt beoordeeld?	293
6.5	Type beoordelaarstraining	311
6.6	Type beoordelaar: wie beoordeelt?	314
6.7	Type gespreksvorm	325
6.8	Prestatiemanagement in een impasse?	332
6.9	Trends	340
6.10	Bijlage A: voorbeeld van een multisourcefeedback-vragenlijst	344
6.11	Bijlage B: richtlijnen voor het schrijven van accomplishment statements	346
6.12	Belangrijke begrippen	347
6.13	Verdiepingsvragen en opdrachten	348

HOOFDSTUK 7

BELONING 351

7.1	Inleiding	351
7.2	Terminologische afbakening	352
7.3	Interne afstemming	353
7.4	Externe afstemming	367
7.5	Definitieve loonstructuur	380
7.6	Beloningssystemen	383
7.7	Voordelen	392
7.8	Trends	398
7.9	Belangrijke begrippen	401
7.10	Verdiepingsvragen en opdrachten	402

HOOFDSTUK 8**LOOPBAANMANAGEMENT****405**

8.1	Inleiding	405
8.2	Terminologische afbakening	406
8.3	Loopbaan	407
8.4	Loopbaanplanning	416
8.5	Loopbaanontwikkeling	428
8.6	Trends	438
8.7	Bijlage A: voorbeeld van een zelfonderzoek en een loopbaanplan (Paffen, 2007)	441
8.8	Bijlage B: checklist voor nieuwe medewerker (Goldstein & Ford, 2002)	443
8.9	Belangrijke begrippen	444
8.10	Verdiepingsvragen en opdrachten	445

LITERATUUR**453****INDEX****481**

WOORD VOORAF

Dit boek is de derde vernieuwde uitgave van het *Handboek HRM: Back to Basics*. De eerste druk verscheen in 2006 en heeft daarna verschillende oplagen gekend. In 2006 wilden wij een ‘evidencebased’ overzicht geven van veel gebruikte HR-technieken en dat is nog altijd zo. Meer nog, de evidencebased benadering binnen HRM kreeg sindsdien heel wat aanhangers. In die zin was het boek in 2006 zijn tijd vooruit. Het gebruik ervan op veel Vlaamse en Nederlandse hogescholen en universiteiten toont ook aan dat die insteek werd geapprecieerd. Het is daarom nog steeds onze bedoeling om de essentiële technieken van HRM 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) met opzet hebben gekozen voor een veeleer micropsychologische aanpak van HRM.

Toch hebben we ook op inhoudelijk niveau substantiële wijzigingen aangebracht. Allereerst vraagt een evidencebased 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. Verder loopt een aantal nieuwe ontwikkelingen in het HRM-domein als een rode draad door de gewijzigde hoofdstukken. Voorbeelden zijn het toenemende belang van *branding* (vanuit het perspectief van de organisatie en de kandidaat), informele netwerken (bijvoorbeeld bij training en loopbaanmanagement) en human capital management (de ‘harde’ meetbenadering binnen HRM). Maar ook duurzaam HRM (de recente meer ‘zachte’ benadering binnen HRM) en technologie (bijvoorbeeld bij selectie en training) komen aan bod.

Dat we dit handboek samen met LannooCampus voor het eerst ook als e-book uitbrengen, bewijst het groeiende belang van technologie. Aan deze nieuwe uitgave is tot slot opnieuw een waaier van didactisch materiaal (slides, opdrachten, discussievragen, cases) gekoppeld. Dat didactisch materiaal is alleen voor docenten beschikbaar en kan via de website van LannooCampus worden gedownload.

Uitstekende inhoudelijke input kwam voor hoofdstuk 1 van prof. dr. Frederik Anseel, voor hoofdstuk 3 van prof. dr. Greet Van Hoye en voor hoofdstuk 5 van dr. Bernd Carette. Ook danken we alle docenten en studenten in België en Nederland voor hun talrijke suggesties.

Prof. dr. Filip Lievens

HOOFDSTUK 1 INTRODUCTIE TOT HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	
HOOFDSTUK 2 JOB- EN COMPETENTIEMODELING	1.1 Inleiding
	1.2 Historische schets
HOOFDSTUK 3 REKRUTERING EN EMPLOYER BRANDING	1.3 Een definitie van HRM
	1.4 De rollen van HR-managers
	1.5 Overzicht van HRM-modellen
HOOFDSTUK 4 SELECTIE EN ASSESSMENT	1.6 Het toenemende belang van meten
	1.7 Kritische beschouwingen
HOOFDSTUK 5 TRAINING EN ONTWIKKELING	1.8 Wetenschappelijk bewijsmateriaal
	1.9 Trends
HOOFDSTUK 6 PRESTATIEBEOORDELING EN PRESTATIEMANAGEMENT	1.10 Overzicht van HRM-tijdschriften
	1.11 Bijlage: Balanced scorecard met HRM- perspectief
HOOFDSTUK 7 BELONING	1.12 Belangrijke begrippen
	1.13 Verdiepingsvragen en opdrachten
HOOFDSTUK 8 LOOPBAANMANAGEMENT	

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

Frederik Anseel & Filip Lievens

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 politieman 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, ineffektieve en onbelangrijke afdeling.

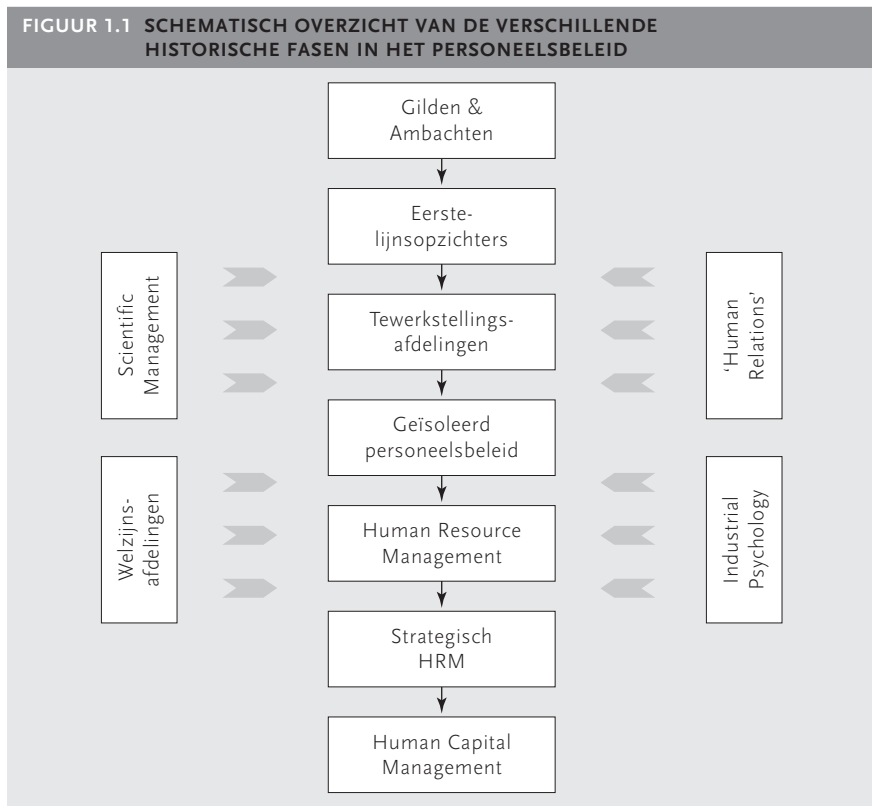
Dat was het oude beeld van personeelswerk. Onder een 'nieuwe' noemer, Human Resource Management (HRM), bepaalt het personeelsbeleid nu mee het gezicht van het bedrijf. Volgens de principes van HRM is personeelsbeleid een van de doorslaggevende factoren in de moderne bedrijfsvoering. Het personeel wordt 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.



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 ander-

zijds. 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, kortduurende 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*¹ 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

1 W.L. Bryan, in 1903 benoemd tot president van de American Psychological Association (APA), gebruikte de term 'industrial psychology' voor het eerst in zijn inaugurale rede. Ironisch genoeg betreft het hier een typefout. Bryan (1904) citeerde een zin die hij zelf vijf jaar eerder had geschreven. Daarin benadrukte hij dat er behoefte was aan meer 'individual' psychologisch onderzoek. Bryan schreef echter 'industrial' in plaats van 'individual' en merkte zijn fout later niet meer op (Muchinsky, 2000).

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 mondiger, 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 zo-

wel 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 voor een efficiënte en vernieuwende bedrijfsvoering. Een ontwikkeling die tot stand kwam door diepgaande en ingrijpende veranderingen in de economische en maatschappelijke omgeving. Zo waren er snelle technologische ontwikkelingen, veranderlijke en onvoorspelbare marktomstandigheden, sterk toegenomen concurrentie door globalisering van de economische activiteit, een divers personeelsbestand (wat betreft geslacht, ras, leeftijd, culturele achtergrond enzovoort), uitgebreide herstructureringen c.q. inkrimpingen (met als gevolg vlakkere organisaties) en een verminderde invloed van de vakbonden.

Om op die uitdagingen een antwoord te vinden, hebben bedrijven verschillende maatregelen genomen die het personeelsbeleid sterk beïnvloedden. Zo onderhielden organisaties sinds de jaren zeventig meer directe relaties met hun medewerkers, waardoor de invloed van de vakbonden enigszins gereduceerd werd. En ook verminderde die invloed doordat steeds meer mensen in de dienstensector gingen werken. Daarnaast beschouwden organisaties hun medewerkers als een van hun belangrijkste competitieve voordelen. Het kwam er dus op aan om de beste medewerkers aan te trekken, met hen een vertrouwensband op te bouwen en ze zodanig te ontwikkelen dat ze inderdaad een voordeel opleverden ten opzichte van de concurrenten. Ook namen heel wat Amerikaanse en Europese ondernemingen managementconcepten over van succesvolle Japanse bedrijven zoals *Total Quality Management (TQM)*, ook wel bekend onder de naam *integrale kwaliteitszorg (IKZ)*. Onder invloed van Amerikaanse en Japanse goeroes als Deming, Juran en Ishikawa werd het idee van integrale kwaliteitszorg ('door continue verbetering van alle bedrijfsprocessen klanttevredenheid nastreven') ook in het Westen geaccepteerd als een van de belangrijkste methoden om medewerkers nauwer te betrekken bij de verbetering van de organisatie. Bij het toepassen van integrale kwaliteitszorg ontstonden er namelijk in bedrijven op de werkvloer werkgroepjes die kwali-

teitsproblemen op de eigen afdeling analyseerden en oplosten. Op die manier raakten mensen meer betrokken bij hun werk.

Deze veranderingen hebben ertoe geleid dat de personeelsfunctie transformeerde van een low profile en reactieve beheerskundige activiteit naar een primaire en strategische partner in organisaties. Die ontwikkeling werd ondersteund door een naamsverandering: de personeelsfunctionaris heet vanaf nu Human Resource Manager. Human Resource Management (HRM) was van oorsprong een bepaalde benadering van het traditionele personeelsbeleid, maar vandaag de dag is de term 'personeelsbeleid' zo goed als vervangen door 'Human Resource Management' (hoewel in Europa de termen personeelsbeleid en Human Resource Management soms nog door elkaar worden gebruikt).

Toch moeten we erkennen dat HRM een aantal andere accenten legt dan het traditionele en meer specialistische personeelsbeleid. In wat volgt schetsen we de drie grootste verschillen tussen het traditionele en moderne personeelsbeleid (HRM): de medewerker als competitief voordeel, de strategische rol van het personeelsbeleid en de relatie tussen lijn- en personeelsmanagement (zie ook tabel 1.1).

TABEL 1.1		
TRADITIONEEL PERSONEELSBELEID EN MODERN PERSONEELSBELEID (HRM)		
<i>Dimensie</i>	<i>Traditioneel personeelsbeleid</i>	<i>Modern personeelsbeleid (HRM)</i>
<i>Basisvisie</i> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Werknemer ◆ Managementtaak ◆ Voornaamste partner ◆ Verantwoordelijkheid 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Lastpost ◆ Beheren en controleren ◆ Vakbonden ◆ Personeelsdienst 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Kapitaal ◆ Stimuleren en begeleiden ◆ Gerichtheid op klant ◆ Lijnmanagement, bijgegaan door HR-dienst
<i>HR-activiteiten</i> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Causaliteit ◆ Samenhang ◆ Inhoud ◆ Finaliteit 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Reactief en aanpassend ◆ Geïsoleerd ◆ 'One size, fits all' ◆ Eigen doelstelling (sociale rust) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Proactief en sturend ◆ Geïntegreerd ◆ Aangepast aan onderneming ◆ Strategie van de organisatie
<i>Rol</i> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Personeelsfunctionaris ◆ Personeelsdienst ◆ HR-manager 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Specialist ◆ Administratief en uitvoerend ◆ Directeur van stafdienst 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Generalist ◆ Coachend lijn bijstaan ◆ Medezeggenschap in directieraad

In de eerste plaats beschouwde het klassieke personeelsbeleid de werknemer meer als een ‘kostenpost’ of zelfs ‘lastpost’ voor de onderneming. HRM erkent dat de medewerkers het voornaamste kapitaal van de organisatie vormen (het kapitaal van de onderneming bevindt zich dus intern in de organisatie). De term legt er niet alleen de nadruk op dat de mensen worden gezien als ‘human resources’ (menselijke grondstoffen), maar ook dat die resources op dezelfde manier moeten worden beheerd als andere resources, zoals kapitaal en grondstoffen. In HRM-theorieën wordt expliciet erkend dat het personeelsbeleid moet worden vormgegeven vanuit de gedachte dat de werknemer een bron van opbrengsten is, waarin moet worden geïnvesteerd en waarmee zorgvuldig moet worden omgegaan. Die visie heeft een economisch-zakelijke basis. De veronderstelling is dat deze visie op de werknemer de beste garantie biedt voor rendement en effectiviteit. Het succes van bedrijven wordt namelijk niet langer alleen door technische en financiële factoren bepaald. De mate waarin de organisatie werknemers kan motiveren en hun talenten en competenties weet aan te wenden, zal in de toekomst de ‘kritische succesfactor’ zijn. Slechts door de medewerkers op de juiste manier te sturen en ontwikkelen, kan een organisatie echt competitief voordeel op de concurrentie verwerven.

KADER 1.1**STRATEGISCHE VERANKERING VAN HRM (SELS, 2001)**

De strategische verankering van HRM valt onder meer af te meten aan de mate waarin HR-managers een plaats krijgen in de toporganen van een bedrijf. Bekijken we de situatie voor Belgische bedrijven met 200 of meer werknemers, dan valt op dat intussen toch al in 56 procent van die ondernemingen het hoofd Personeelszaken zitting heeft in de raad van bestuur of de directie van de organisatie. Bij afwezigheid van het hoofd Personeelszaken in de top draagt meestal de algemeen directeur de verantwoordelijkheid voor personeelszaken in de raad van bestuur of het equivalent ervan. De vertegenwoordiging in de toporganen scoort in België echter nog steeds opmerkelijk lager dan in bepaalde andere landen zoals Zweden (76 procent) of Frankrijk (83 procent). Van de bedrijven die een duidelijke bedrijfsstrategie ontwikkelen, betreft 54 procent de HR-afdeling vanaf het begin bij de ontwikkeling van de bedrijfsstrategie. In 23 procent van die bedrijven speelt de HR-afdeling slechts een adviserende rol bij de strategische activiteiten. In de overige 23 procent van de bedrijven speelt de HR-afdeling geen rol in die fase of wordt ze slechts bij de uitvoering van het strategisch plan betrokken.

In de tweede plaats is HRM meer geïntegreerd in de strategie van de onderneming. Het ‘oude’ personeelsbeleid bestond uit een aantal afzonderlijke administratieve subfuncties en beheersactiviteiten. Die hadden veeleer een reactieve en aanpassingsgerichte opdracht, ondergeschikt aan andere, meer belangrijke functies in de organisatie, zoals marketing en productie. HRM huldigt daarentegen een meer proactieve benadering, integreert de verschillende subfuncties en

ijvert ervoor dat de personeelsmanager inspraak heeft in het strategisch beleid van de onderneming. Als de medewerkers het belangrijkste kapitaal zijn van de onderneming, dan is elke beslissing over die 'human resources' ook van strategisch belang. HRM moet dan ook vertegenwoordigd zijn op de hoogste beslissingsniveaus (zie kader 1.1). Dat heeft onder andere de volgende consequenties:

- ♦ We kunnen niet langer strategische keuzes maken op het gebied van technologie, marketing en productie zonder eerst de gevolgen op sociaal en organisatorisch gebied (personeel) te evalueren.
- ♦ We moeten bij het maken van strategische keuzes in de onderneming erkennen dat de bestaande sociale en organisatorische kenmerken van het bedrijf een niet te verwaarlozen invloed zullen uitoefenen op die keuzes.
- ♦ We stellen aan HRM dezelfde voorwaarden als aan de andere belangrijke strategische processen in de onderneming, namelijk innovatie, productiviteit, flexibiliteit en kwaliteit. HRM wordt dus ook meer 'afgerekend' op zijn toegevoegde waarde voor de organisatie. Met andere woorden, als de HR-manager mee aan de directietafel wil zitten, moet hij 'zijn' toegevoegde waarde kunnen bewijzen in de taal die de directie spreekt – met cijfers.
- ♦ De strategische HRM-afdeling wordt wel afhankelijk van de kwaliteit van de bedrijfsstrategie als geheel. Als de strategische koers die het top- en lijnmanagement uitstippelt niet blijkt te werken, resulteert dat in een verkeerde oriëntatie van HRM. Als een eigenaar-ondernemer de koers bepaalt, maar zich niet uitspreekt over de implementatie ervan, kan er van strategisch HRM geen sprake zijn.

De derde onderscheidende factor is de betrokkenheid van de verschillende lijnmanagers. Een lijnmanager draagt de verantwoordelijkheid voor het reilen en zeilen van zijn afdeling, businessunit, divisie of concern. Die verantwoordelijkheid betreft bijvoorbeeld productie, het logistiek proces, in- en verkoop, marketing, automatisering of informatisering. De HRM-filosofie stelt dat de lijnmanager, naast die operationele verantwoordelijkheid, ook zijn verantwoordelijkheid moet nemen bij selectie, retentie, motivatie, prestatiebeoordeling, loopbaanbegeleiding en ontwikkeling van zijn directe medewerkers. Min of meer ingeburgerde HR-activiteiten van lijnmanagers zijn bijvoorbeeld: de keuze van de kandidaat bij selectie uit een reeks gekozen kandidaten, de beslissing tot individueel ontslag, de uitvoering van het beoordelingsproces, het opsporen van opleidingsbehoeften of het verzekeren