



Filip Lievens

Human Resource Management

Back to Basics

Lannoo
Campus

D/2026/45/429 – ISBN 9789079967322 – NUR 807

Vormgeving omslag: Keppie & Keppie | Stef Lantsoght
Vormgeving binnenwerk: Banananas

©Filip Lievens & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2026.

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

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag vervaelvoudigd 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. Tekst- en datamining is niet toegestaan.

Uitgeverij LannooCampus

Vaartkom 41 bus 01.02

3000 Leuven

België

Postbus 23202

1100 DS Amsterdam

Nederland

www.lannoocampus.com

Inhoud

Hoofdstuk 1. Introductie tot Human Resource Management	13
1.1 Inleiding	13
1.2 Historische schets	14
1.2.1 Voor de industriële revolutie	15
1.2.2 De industriële revolutie	15
1.2.3 Welzijnsafdelingen, scientific management, human relations en industrial psychology	16
1.2.4 Eerste en Tweede Wereldoorlog: definitieve ontwikkeling van het personeelsbeleid	18
1.2.5 Personeelsbeleid 1945-1970	18
1.2.6 Van personeelsbeleid naar (strategisch) Human Resource Management	20
1.2.7 Human Capital Management en het meten van de toegevoegde waarde van HRM	25
1.3 Een definitie van HRM	26
1.4 De rollen van HR-managers	29
1.5 Overzicht van HRM-modellen	34
1.5.1 Michiganmodel	34
1.5.2 Harvardmodel	36
1.5.3 'Europees' contextueel model van HRM	39
1.6 Het toenemende belang van meten: HR-analytics	43
1.7 Kritische beschouwingen	46
1.8 Wetenschappelijk bewijsmateriaal	47
1.9 Uitdagingen	53
1.9.1 Evidencebased HRM	53
1.9.2 e-HRM: big data en artificiële intelligentie (AI)	54
1.9.3 HR-outsourcing	55
1.9.4 Talentmanagement	55
1.9.5 Duurzaam HRM	57
1.10 Overzicht van tijdschriften met HRM-onderzoek	57
1.11 Bijlage: Balanced scorecard met HRM-perspectief	60
1.12 Belangrijke begrippen	61
1.13 Verdiepingsvragen en opdrachten	62
1.14 AI-opdrachten	65

Hoofdstuk 2. Job- en competentiemodeling	69
2.1 Inleiding	69
2.2 Bouwstenen	70
2.2.1 Descriptoren	70
2.2.2 Informatiebronnen	71
2.2.3 Methodes van informatieverzameling	74
2.2.4 Analyse-eenheden	76
2.2.5 Conclusie	78
2.3 Nadruk op taken en/of eigenschappen: functiebeschrijving en -analyse	79
2.3.1 Functional job analysis (FJA)	81
2.3.2 Taakvragenlijst	84
2.3.3 Job element method (JEM)	85
2.3.4 Narratieve taak- en functiebeschrijving	87
2.3.5 Kritische-incidententechniek	88
2.3.6 Persoonlijkeheidsgebaseerde methodes	90
2.3.7 Occupational Information Network (O*NET)	91
2.4 Nadruk op (strategische) competenties: competentiemodeling	93
2.4.1 Oorsprong en definitie van competenties	93
2.4.2 Proces van competentie management	95
2.4.3 Verschillen met functiestudie	98
2.4.4 Kritiek op competentie management	100
2.5 Nadruk op mentale processen: cognitieve taakanalyse	103
2.6 Relevantie voor HRM	105
2.6.1 Rekrutering en selectie	105
2.6.2 Training en ontwikkeling	106
2.6.3 Functiewaardering en beloning	106
2.6.4 Prestatiebeoordeling en performancemanagement	106
2.6.5 Loopbaanmanagement en successieplanning	107
2.6.6 Functiedesign	107
2.6.7 Ergonomie en veiligheid	108
2.6.8 Horizontale en verticale integratie	108
2.7 Uitdagingen	109
2.7.1 Het Nieuwe Werken (HNW)	109
2.7.2 Van jobdesign naar jobcrafting	109
2.7.3 Strategic job modeling	110
2.7.4 Machinelearning, large language models	111
2.8 Bijlage: interviewschema functieanalyse	112
2.9 Belangrijke begrippen	114
2.10 Verdiepingsvragen en opdrachten	114
2.11 AI-opdrachten	115

Hoofdstuk 3. Rekrutering en employer branding	119
3.1 Inleiding	119
3.2 Terminologische afbakening	120
3.3 Fasen in rekruteringsproces	123
3.4 Relevantie van rekrutering	124
3.5 Conceptuele modellen	125
3.6 Strategische rekruteringsbeslissingen	129
3.6.1 Targeting: bepalen van doelgroep (sollicitantenpopulatie)	130
3.6.2 Boodschap	132
3.6.3 Kanaal	138
3.6.4 Timing	149
3.6.5 Rekruteerders	150
3.7 Uitkomsten van rekrutering en employer branding	152
3.7.1 Rekrutering	152
3.7.2 Employer branding	154
3.8 Uitdagingen	156
3.8.1 Opvallende rekruteringsmethodes	156
3.8.2 Personalisatie	157
3.8.3 Candidate experience	159
3.9 Belangrijke begrippen	160
3.10 Verdiepingsvragen en opdrachten	161
3.11 AI-opdrachten	162
 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?	171
4.4.1 Algemene mentale vaardigheid	172
4.4.2 Kennis en ervaring	172
4.4.3 Persoonlijkheid en motivatie	173
4.4.4 Emotionele intelligentie	174
4.4.5 Belangstelling	175
4.4.6 Fit tussen persoon en organisatie	176
4.4.7 Psychomotorische vaardigheden	177
4.5 Welke selectie-instrumenten bestaan er?	178
4.5.1 Onderliggend model: sign-model versus sample-model	178
4.5.2 Sollicitatieformulier	179
4.5.3 Referenties	182
4.5.4 Kennistests	183
4.5.5 Cognitieve vaardigheidstests	183

4.5.6	Emotionele intelligentietests	185
4.5.7	Belangstellingsvragenlijsten	186
4.5.8	Persoonlijkheidsvragenlijsten	186
4.5.9	Onderzoek naar fysieke geschiktheid	189
4.5.10	Interviews	190
4.5.11	Work samples	198
4.5.12	Assessmentcenters	201
4.5.13	Situational judgment tests	205
4.5.14	Integriteitstests	207
4.6	Keuze uit selectie-instrumenten	210
4.7	Uitdagingen	217
4.7.1	Gebruik van technologie en AI bij selectie door werkgevers	217
4.7.2	Gebruik van generatieve AI door sollicitanten bij unproctored internet testing	219
4.7.3	Sociale media en selectie: nieuwe signalen voor talent?	220
4.7.4	Gamification, game-based assessment en virtual reality	221
4.7.5	Internationale selectie	222
4.8	Bijlage: voorbeelden van biografische essays bij selectie	223
4.9	Belangrijke begrippen	224
4.10	Verdiepingsvragen en opdrachten	226
4.11	AI-opdrachten	227
Hoofdstuk 5.	Training en ontwikkeling	231
5.1	Inleiding	231
5.2	Terminologische afbakening	232
5.3	De klassieke, formele benadering van training en ontwikkeling	233
5.3.1	Analyse van trainingsbehoeften	233
5.3.2	Specificatie van trainingsdoelstellingen	237
5.3.3	Ontwerp van trainingsinhoud en -methode	238
5.3.4	Transfer	250
5.3.5	Evaluatie van training	258
5.4	De nieuwe, informele benadering van training en ontwikkeling	269
5.4.1	Populariteit van informeel leren	270
5.4.2	Het informeel leerproces: een conceptueel model	271
5.4.3	Facilitatoren van informeel leren	272
5.4.4	Informeel leren: een aantal kanttekeningen	275
5.5	Stakeholders	276
5.5.1	Topmanagement en hoger kader	276
5.5.2	Lijnmanagement	276
5.5.3	Trainer	277
5.5.4	Trainee	277

5.5.5	Trainingsmanager/developmentmanager	277
5.6	Uitdagingen	278
5.6.1	Coaching	278
5.6.2	Leiderschapstraining	280
5.7	Belangrijke begrippen	281
5.8	Verdiepingsvragen en opdrachten	282
5.9	AI-opdrachten	284

Hoofdstuk 6. Prestatiemanagement **287**

6.1	Inleiding	287
6.2	Doelstellingen: waarom beoordelen?	289
6.3	Resultaten en/of gedrag: wat wordt beoordeeld?	290
6.4	Type beoordelingsinstrument: hoe wordt beoordeeld?	291
6.4.1	Rangschikkingsmethodes	291
6.4.2	Beoordelingsschalen	294
6.4.3	Methode van de kritische incidenten	300
6.4.4	Narratieve beoordeling	301
6.4.5	Management by objectives (MBO) en kritische prestatie-indicatoren (KPI's)	302
6.5	Type beoordelaarstraining	305
6.6	Type beoordelaar: wie beoordeelt?	308
6.6.1	Beoordelingen door leidinggevend	309
6.6.2	Beoordelingen door peers	309
6.6.3	Beoordelingen door ondergeschikten	310
6.6.4	Zelfbeoordelingen	311
6.6.5	Beoordelingen door hogere leidinggevend	312
6.6.6	Andere stakeholders	313
6.6.7	Multisourcefeedback	313
6.7	Hoe vaak wordt het personeel beoordeeld?	318
6.8	Type gespreksvorm	319
6.8.1	Tell-and-sellgesprek	320
6.8.2	Tell-and-listengesprek	320
6.8.3	Problem-solvinggesprek	321
6.8.4	Guidancegesprek	322
6.9	Prestatiemanagement: problemen en oplossingen	324
6.9.1	Problemen	324
6.9.2	Oplossingen	327
6.10	Uitdagingen	332
6.10.1	Informaticatechnologie, AI en nieuwe werkvormen	332
6.10.2	Feedbackzoekend gedrag	333
6.10.3	Focus op sterktes: feedforward en Reflected Best Self-Portrait	334

6.10.4	Gamification	336
6.11	Bijlage a: voorbeeld van een multisourcefeedback-vragenlijst	337
6.12	Bijlage b: richtlijnen bij het schrijven van accomplishment statements	338
6.13	Belangrijke begrippen	339
6.14	Verdiepingsvragen en opdrachten	340
6.15	AI-opdrachten	341
Hoofdstuk 7	Beloning	345
7.1	Inleiding	345
7.2	Terminologische afbakening	346
7.3	Interne afstemming	347
7.3.1	Rangschikkingsmethode	348
7.3.2	Classificatiemethode	350
7.3.3	Puntenmethode	352
7.3.4	Proces van functiewaardering	355
7.3.5	Persoonsgebaseerde methode	358
7.3.6	Besluit: gevolgen van interne afstemming	360
7.4	Externe afstemming	361
7.4.1	Determinerende factoren bij competitieve afstemming van het beloningsniveau en het beloningspakket	362
7.4.2	Competitieve afstemming van het beloningsniveau en het beloningspakket	364
7.4.3	Besluit: gevolgen van externe afstemming	371
7.5	Definitieve loonstructuur	372
7.6	Beloningssystemen	375
7.6.1	Merit pay	376
7.6.2	Bonussen	376
7.6.3	Individuele awards	377
7.6.4	Individuele premies (<i>individual incentive plans</i>)	377
7.6.5	Groepspremie (<i>team incentive plans</i>)	378
7.6.6	Cashwinstdeling	379
7.6.7	Winstdeling in aandelen (<i>stock ownership plans</i>)	380
7.6.8	Wetenschappelijk onderzoek naar variabele beloning	380
7.6.9	Populariteit van variabele beloningssystemen	382
7.7	Voordelen	382
7.7.1	Vormen van voordelen	383
7.7.2	Criteria bij de samenstelling van een voordelenplan	385
7.7.3	Praktische vragen bij de opzet van een voordelenplan	386
7.7.4	Effectiviteit van voordelen	387
7.8	Uitdagingen	388
7.8.1	AI en externe afstemming (marktbenchmarking)	388

7.8.2	Beloning in een internationale context	388
7.8.3	Beloning van topmanagement	389
7.8.4	Beloning en flexibele arbeid in de gig-economie	390
7.8.5	Een andere proactieve kijk op voordelen	390
7.9	Belangrijke begrippen	391
7.10	Verdiepingsvragen en opdrachten	392
7.11	AI-opdrachten	393
Hoofdstuk 8.	Loopbaanmanagement	397
8.1	Inleiding	397
8.2	Terminologische afbakening	398
8.3	Loopbaan	399
8.4	Loopbaanplanning	410
8.4.1	Individueel perspectief bij loopbaanplanning: zelfexploratie en zelfmanagement	410
8.4.2	Organisationeel perspectief bij loopbaanplanning: sturen versus ondersteunen	419
8.5	Loopbaanontwikkeling	423
8.5.1	Taxatie van capaciteiten	424
8.5.2	Formele opleidingsprogramma's	424
8.5.3	Functiegerelateerde ervaringen	426
8.5.4	Interpersoonlijke relaties	431
8.6	Uitdagingen	433
8.6.1	Geldt de nieuwe loopbaan voor iedereen?	433
8.6.2	Dual careers	434
8.6.3	Quarterlife en midcareer crisis	435
8.6.4	Duurzame loopbanen	436
8.7	Bijlage a: voorbeeld van een zelfonderzoek en een loopbaanplan (zie ook Paffen, 2018)	437
8.8	Bijlage b: checklist voor nieuwe medewerker	439
8.9	Belangrijke begrippen	440
8.10	Verdiepingsvragen en opdrachten	441
	Autobiografie	442
	Focus op school	442
	Focus op werk	443
	Levensdomeinen	445
	Thema-identificatie	445
8.11	AI-opdrachten	446
Index		449
Literatuurlijst		461

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

1.1 Inleiding	13
1.2 Historische schets	14
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: HR-analytics	43
1.7 Kritische beschouwingen	46
1.8 Wetenschappelijk bewijsmateriaal	47
1.9 Uitdagingen	53
1.10 Overzicht van tijdschriften met HRM-onderzoek	57
1.11 Bijlage: Balanced scorecard met HRM-perspectief	60
1.12 Belangrijke begrippen	61
1.13 Verdiepingsvragen en opdrachten	62
1.14 AI-opdrachten	65

Hoofdstuk 1

Introductie tot Human Resource Management

Filip Lievens & Frederik Anseel

1.1 INLEIDING

Clint Eastwood, de acteur met de staalharde blauwe ogen, werd onder andere beroemd door zijn opeenvolgende rollen in de *Dirty Harry*-films. In die films speelt hij de stoere Harry Callahan, een 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, ineffectieve en onbelangrijke afdeling.

Dat was het oude beeld van personeelswerk. Onder een 'nieuwe' noemer, Human Resource Management (HRM), bepaalt het personeelsbeleid nu mee het gezicht van het bedrijf. Volgens de principes van HRM is personeelsbeleid een van de doorslaggevende factoren in de moderne bedrijfsvoering. Het personeel wordt gezien als een heel belangrijke troef om op concurrenten strategisch voordeel te behalen. HRM schrijft verder voor dat de HR-manager mee aan tafel zit om in de organisatie de belangrijkste beslissingen te nemen.

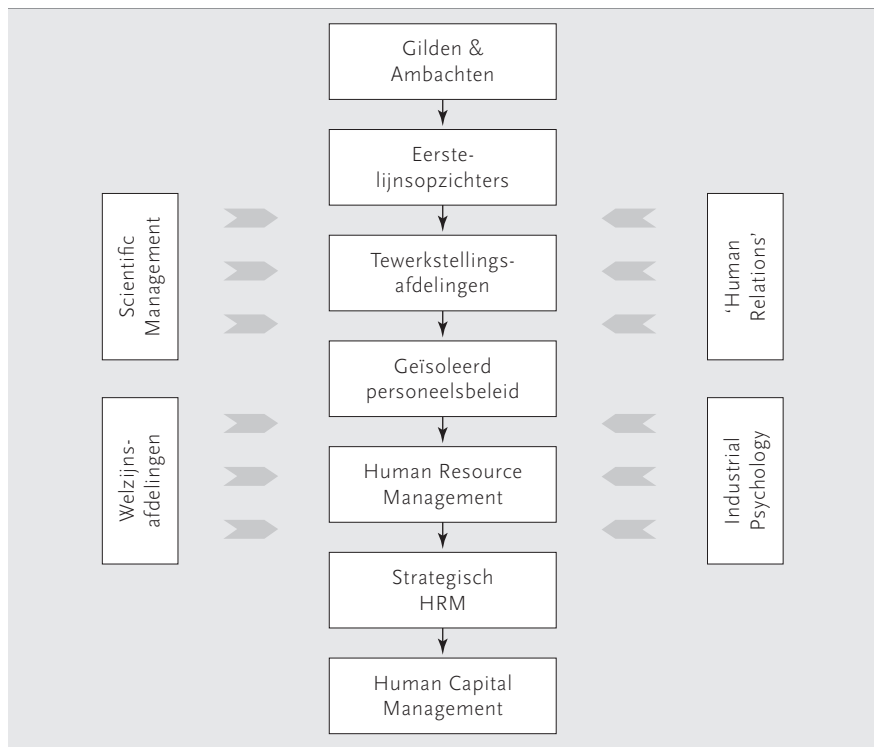
In paragraaf 1.1 en 1.2 schetsen we de evolutie die het personeelsbeleid heeft doorgemaakt en maken we duidelijk hoe de ontwikkeling tot Human Resource Management is verlopen. In paragraaf 1.3 bieden we een overzicht van de

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

1.2 HISTORISCHE SCHETS

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

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



1.2.1 Voor de industriële revolutie

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

1.2.2 De industriële revolutie

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

1.2.3 Welzijnsafdelingen, scientific management, human relations en industrial psychology

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

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

De eerste personeelsafdelingen werden eveneens sterk beïnvloed door het werk van Frederick W. Taylor (1911, 1947) en zijn tijdgenoten Frank en Lilian Gilbreth. Taylor is de 'founding father' van het *scientific management*. Taylor ontwikkelde een reeks principes die erop gericht waren het productieproces te standaardiseren en de kennis uit handen van arbeiders over te hevelen naar de bedrijfsleiding. Centraal stond het idee van de 'one best way': voor elke functie bestaat één optimale routine om het werk efficiënt uit te voeren. Deze principes waren verticale arbeidsdeling (strakke scheiding tussen uitvoerend versus controlerend en regelend werk), horizontale arbeidsdeling (complexe uitvoerende taken systematisch opsplitsen in zo klein mogelijke, kortdurende deeltaken), tijd- en bewegingsstudies, en prestatieloon.

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

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

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

de industrie. Het *Journal of Applied Psychology* werd in 1917 boven de doopvont gehouden (en is nu nog altijd het meest prestigieuze bedrijfspsychologische tijdschrift).

1.2.4 Eerste en Tweede Wereldoorlog: definitieve ontwikkeling van het personeelsbeleid

Hoewel bedrijfspsychologen al voor de Eerste Wereldoorlog tests hadden ontwikkeld om individuele verschillen vast te stellen met het oog op selectie en aanwerving, nam de toepassing van psychologische principes op bedrijfsproblemen pas een enorme vlucht tijdens de oorlog. Zo werden in het Amerikaanse leger tijdens de Eerste Wereldoorlog niet minder dan twee 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 zowel als die van human relations. Men gaat ervan uit dat de mens van nature gericht is op ontwikkeling en verantwoordelijkheid. De taak van organisaties was dan

ook om zich daaraan aan te passen. Dat uitte zich in programma's voor job enrichment en participatie.

1.2.6 Van personeelsbeleid naar (strategisch) Human Resource Management

Sinds de jaren zeventig is het personeelsbeleid geëvolueerd van een functie die gericht is op het bewaren van de status quo, sociale vrede en goede arbeidsverhoudingen naar een van de belangrijkste en meest doorslaggevende functies 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 kwaliteitsproblemen op de eigen afdeling analyseerden en oplosten. Op die manier raakten mensen meer betrokken bij hun werk.