

STRATEGISCH HRM IN ACTIE

STRATEGISCH HRM IN ACTIE

DE BRUG TUSSEN
THEORIE EN PRAKTIJK

INZICHTEN VAN MARKTLEIDERS OVER HET AFSTEMMEN
VAN HUMAN RESOURCES OP DE BEDRIJFSSTRATEGIE

BERT SCHREURS & JIM JAWAHAR

P E L C K M A N S

INHOUD

INLEIDING	11
HOOFDSTUK 1 Human resources managen: een evenwichtsoefening	21
Wat is HRM?	22
HR-praktijken	22
Een strategisch perspectief	23
Wat zijn human resources?	24
HR Business Partner-model	26
HR-rollen	27
Uitdagingen	29
De evoluerende rol van HR	31
De HR-triade	32
Van HR een strategische bedrijfspartner maken	33
HRM in de praktijk	34
KBC Group	35
bpost	37
Dstny	38
Colruyt	39
Samenvatting	41
HOOFDSTUK 2 Strategiegedreven HRM	43
Zijn werknemers het meest waardevolle vermogen van een bedrijf?	44
Het vijfkrachtenmodel van Porter	45
De resource-based view van de onderneming	46
Medewerkers als waardevolle activa: de context begrijpen	49

De businesscase voor HR-praktijken	51
De waarde van HR-praktijken	52
Niet alle HR-praktijken zijn gelijk	53
Waarom HR-praktijken kopiëren niet zo eenvoudig is	54
Technologie-ondersteunde HR	55
Conclusie: HR-praktijken als concurrentievoordeel	56
Afstemming	56
Horizontale afstemming of interne fit	58
Verticale afstemming of strategische fit	58
Een kijkje in de zwarte doos	66
Het AMO-model	67
Gezichtslijn	69
De impact van HR meten	70
HR-metrieken	70
HR-scorekaarten	71
Van HR-metrick naar HR-analyse	72
Samenvatting	74

HOOFDSTUK 3 Strategiegedreven functieanalyse **75**

Traditionele benaderingen van functieanalyse	76
De bouwstenen van een functieanalyse	77
De bouwstenen combineren	84
Kritiek op traditionele functieanalyse	85
Strategische benaderingen van functieanalyse	87
Competentiemodellering	87
Strategische functiemodellering	94
Kritieke functies identificeren	96
Samenvatting	101

HOOFDSTUK 4 Van operationele naar strategische werving **103**

Wat is werving?	104
Componenten van operationele werving	106
De doelgroep	106
De wervingsboodschap	107

Wervingsbronnen	111
Kritiek op operationele werving	115
Op strategie gebaseerde werving	116
Toewijzing van middelen	116
Procesoptimalisatie	117
Socialisatie	118
Employer branding	119
Niet-traditionele sollicitanten als doelgroep	122
Het poolen van talent	123
Samenvatting	125

HOOFDSTUK 5 Een psychometrische en strategische kijk op personeelsselectie	127
---	-----

Het psychometrische perspectief	128
Psychometrische eigenschappen	129
Soorten selectiemethoden	133
Selectiemethoden kiezen	144
Strategische overwegingen bij het ontwerpen van een selectieprocedure	147
Strategieën voor toewijzing van middelen	147
Procesoptimalisatiestrategieën	148
Fit tussen persoon en organisatie	150
Percepties van sollicitanten	151
Nadelige impact minimaliseren	154
Samenvatting	155

HOOFDSTUK 6 Prestatiebeoordeling en -management	157
--	-----

Waarom beoordelingsgesprekken voeren?	159
Wat evalueren?	160
Beoordelingen van eigenschappen	161
Gedragsbeoordelingen	161
Resultaatbeoordelingen	164
Wat is de beste optie?	164

Hoe evalueren?	165
Rangschikkingsmethoden	165
Beoordelingsschalen	167
Narratieve methode	169
Kritieke incidententechniek	170
Management by Objectives (MBO)	170
Wie moet de prestaties beoordelen?	171
De leidinggevende	172
Collega's	172
Ondergeschikten	173
Zelfevaluatie	173
Klanten	175
Multisource feedback	175
Prestatiemanagementsystemen die werken	177
Uitdagingen	177
Oplossingen	180
Samenvatting	187

HOOFDSTUK 7 Oriëntatie, training en ontwikkeling van werknemers 189

Werknemersoriëntatie	190
Doel van werknemersoriëntatie	190
Benaderingen van werknemersoriëntatie	192
Effectieve evaluatie van oriëntatie	193
Training van werknemers	194
Analyse van trainingsbehoeften	195
Trainingsdoelstellingen	197
Het trainingsprogramma ontwerpen en implementeren	197
Transfer	205
Evaluatie van training	208
Ontwikkeling van werknemers	210
Assessmentcenters	210
Programma's voor leiderschapsontwikkeling	211
Programma's voor high potentials	211
Masterdiploma's en certificeringen	213

Strategische training en ontwikkeling	213
Toewijzing van middelen	214
Generieke competenties	214
De effectiviteit van training onderzoeken	215
Toekomstgerichte training en ontwikkeling	216
Samenvatting	217

HOOFDSTUK 8 Beloning 219

Een beloningsstructuur ontwikkelen	220
Functiegebaseerde structuren	221
Persoonsgebaseerde structuren	229
Beloningsregelingen	232
Op verdiensten gebaseerde systemen	233
Bonussystemen	235
Individuele premies (individual incentive plans)	235
Groepspremie (team incentive plans)	236
Winstdeling	236
Aandelenoptieregelingen en andere aandelengebonden beloning	238
Voordelenpakketten	239
Het strategische potentieel van beloningen benutten	240
Gedifferentieerd loonbeleid	241
Loon voor de 'juiste' prestatie	241
Een eigenaarsmentaliteit cultiveren	246
Strategische voordeelpakketten	247
Samenvatting	248

EINDNOTEN 251

INLEIDING

‘Onze mensen zijn onze grootste kracht.’ Die uitspraak, unaniem onderschreven door de HR-professionals die we voor dit boek spraken, weerspiegelt een fundamentele overtuiging over de rol van mensen in organisaties. Vrijwel iedereen benadrukte dat werknemers de motor zijn achter succes, innovatie en veerkracht. Het is een geruststellende gedachte: dat vooruitgang voortkomt uit het talent, de creativiteit en de toewijding van individuen. Voor werknemers bevestigt dit hun waarde en de betekenis van hun werk. Voor managers en HR-leiders onderstreept het hun verantwoordelijkheid om het menselijk potentieel te ontwikkelen en te benutten.

Met de opkomst van robotica en artificiële intelligentie (AI) komt die overtuiging echter onder druk te staan. Terwijl technologie zich in hoog tempo ontwikkelt en werknemers bij herstructureringen vaak als eersten worden getroffen, rijst de vraag: zijn mensen altijd de drijvende kracht achter het succes van organisaties? Of zijn er situaties waarin machines, algoritmen en systemen de menselijke bijdragen overtreffen? Nu het werklandschap snel verandert, is het cruciaal om deze vragen te stellen en de rol van mensen in organisaties opnieuw te bepalen.

Kennismaken met strategiegedreven HRM

In dit boek verkennen we de vele manieren waarop organisaties hun concurrentiekracht kunnen vergroten. Vaak wordt aangenomen dat mensen daarbij altijd de bepalende factor zijn. Werknemers zijn inderdaad vaak de motor achter succes, maar soms nemen technologie, systemen of processen die rol over. Dat roept de vraag op: waarom, wanneer en hoe maken mensen echt het verschil in het realiseren van organisatiedoelen? HR richt zich op precies dit vraagstuk en vertaalt de antwoorden naar beleid en praktijken die bepalen hoe organisaties hun mensen

inzetten en ontwikkelen. Wanneer dit beleid aansluit bij de bedrijfsstrategie, verschuift HRM (human resource management) van een ondersteunende rol naar een strategische pijler van succes. We noemen dit ‘strategiegedreven HRM’: een benadering die de bijdrage van mensen rechtstreeks koppelt aan wat een organisatie onderscheidt van haar concurrenten.

Waarom dit boek?

Het idee dat HR de bedrijfsstrategie moet ondersteunen is zeker niet nieuw. Het fungeert al sinds de jaren 1970 als richtinggevend principe en won halverwege de jaren 1980 sterk aan populariteit. Waarom dan dit boek?

Strategiegedreven HR implementeren in verschillende domeinen

Hoewel het idee om HR af te stemmen op de bedrijfsstrategie al lang bestaat, zijn er maar weinig bronnen die concreet maken hoe dat in de praktijk kan. Discussies over strategisch HR blijven vaak abstract: ze benadrukken dat HR waarde toevoegt, maar gaan zelden in op hoe afstemming daadwerkelijk kan worden gerealiseerd. Dit boek wil die kloof dichten door te tonen hoe HR binnen domeinen als werving, selectie, prestatie management, training en ontwikkeling, en compensatie en voordelen kan worden afgestemd op de strategie. Ons doel is niet om bij algemene principes te blijven, maar om duidelijk te maken hoe HR-inspanningen effectief op de strategie kunnen worden afgestemd om tastbare resultaten te bereiken.

Theorie aan praktijk toetsen

Om zeker te zijn dat onze aanpak de praktijk weerspiegelt, hebben we diepgaande gesprekken gevoerd met HR-managers. Deze casussen, die in het eerste hoofdstuk worden geïntroduceerd, vormen de rode draad doorheen dit boek. De interviews bevestigen veel bestaande inzichten over de strategische rol van HR, maar brengen ook opvallende tegenstellingen aan het licht. In theorie hoort de bedrijfsstrategie richting te geven aan HR-beleid en -praktijken. In de praktijk ervaren HR-managers echter dat die langetermijnprioriteiten vaak naar de achtergrond verdwijnen door dringende kwesties en strijdige belangen. Het overbruggen van die kloof tussen theorie en praktijk is essentieel om HR ten volle te laten bijdragen aan het succes van de organisatie. Dit boek biedt, met evidencebased inzichten en concrete voorbeelden, praktische handvaten om effectief door deze complexiteit te navigeren.

Aanpassen aan een dynamische markt

Moderne markten vragen om wendbaarheid. Bedrijven veranderen geregeld van koers of volgen meerdere strategieën tegelijk om competitief te blijven. Voor HR-professionals betekent dit een voortdurende uitdaging: hoe stem je HR-inspanningen af op een richting die steeds kan veranderen? Zelfs wanneer HR-managers betrokken zijn bij strategische beslissingen, wordt hun werk bemoeilijkt door de snelheid waarmee keuzes worden doorgevoerd. Precies daar ligt een van de grootste uitdagingen van strategisch HR: beleid en praktijken zo vormgeven dat ze het aanpassingsvermogen van de organisatie versterken. Dit boek gaat in op die vraag en biedt een kader waarmee HR-professionals en studenten strategiegedreven HR kunnen begrijpen, toepassen en bijsturen in een dynamische omgeving.

Strategische keuzes: de doelgroep van dit boek

Net zoals strategie moeilijke keuzes vergt, hebben wij, de auteurs van dit boek, een aantal bewuste beslissingen genomen over onze doelgroep. We richten ons vooral op de winstsector, in het bijzonder op bedrijven die over de schaal en middelen beschikken om een volwassen HR-beleid te ontwikkelen en te voeren. Die focus betekent echter niet dat de inzichten uit dit boek niet relevant zijn voor andere organisaties. Integendeel, de concepten zijn gemakkelijk toe te passen in de overheidssector, non-profitorganisaties en ook in kleine en middelgrote ondernemingen (KMO's). Het uitgangspunt blijft overal hetzelfde: wanneer HR-praktijken het gewenste gedrag van werknemers effectief ondersteunen, dragen ze bij aan het realiseren van de organisatiedoelen. Of het nu gaat om een multinational, een overheidsinstelling of een kleine non-profit, het afstemmen van HR-beleid op strategische doelstellingen is altijd een voorwaarde voor succes.

De tweede focus van dit boek ligt op de vraag hoe HR bijdraagt aan de prestaties van een organisatie, vaak uitgedrukt in financiële termen zoals waarde in euro's of dollars. Hoewel het verband tussen HR-praktijken en bedrijfsprestaties een centraal thema vormt, vertelt het niet het hele verhaal. Human resources zijn geen loutere activa of hulpmiddelen om doelen te bereiken – het gaat om individuen met een geschiedenis, waarden en normen die niet altijd samenvallen met die van de organisatie. Werknemers maken deel uit van diverse gemeenschappen, binnen én buiten de werkplek, en hun gedrag wordt beïnvloed door meer dan alleen de structuren van de instellingen waar ze voor werken.

De keuze om ons te richten op organisatieprestaties, en niet op individueel welzijn, als belangrijkste uitkomst van HR moet niet worden gezien als een weerspiegeling van onze persoonlijke waarden. Integendeel: ons onderzoek draait juist om thema's als werkstress en motivatie, en we zijn ervan overtuigd dat welzijn op de werkplek geen luxe is, maar een basisvoorwaarde die organisaties serieus moeten nemen. Sterker nog: we vinden dat organisaties het welzijn van hun werknemers actief moeten bevorderen – niet alleen omdat een gezonde werkplek onmiskenbaar betere resultaten oplevert, maar vooral omdat welzijn op zichzelf waardevol is. Punt.

Onze keuze om de focus te leggen op organisatieprestaties heeft een duidelijk doel: bijdragen aan de verdere professionalisering van het HR-vak en HR-professionals de middelen geven om een overtuigende businesscase te maken richting hun bedrijfsleiding. Door HR-bijdragen expliciet te koppelen aan bedrijfsresultaten – vaak het eerste waar besluitvormers naar kijken – willen we de kloof verkleinen tussen HR-praktijken en strategische prioriteiten. Daarmee positioneren we HR niet langer enkel als een ondersteunende functie, maar als een volwaardige strategische partner die aantoonbare en meetbare waarde toevoegt op het hoogste organisatieniveau.

In dit boek geven we de voorkeur aan de term strategisch humanresourcesmanagement (SHRM) boven talentmanagement, al gebruiken we die laatste soms als synoniem. Oplettende lezers zullen merken dat talentmanagement de afgelopen jaren aan populariteit heeft gewonnen en SHRM in sommige contexten zelfs lijkt te hebben vervangen. Naar onze mening is die verschuiving voorbarig. Waar talentmanagement de nadruk legt op het belang van werknemers – vooral high potentials die een belangrijke bijdrage leveren aan de prestaties van een organisatie – richt SHRM zich op sleutelposities en functies, en op HR-praktijken die de organisatie als geheel ondersteunen. Beide benaderingen sluiten elkaar niet uit; ze versterken elkaar.

Wat dit boek (wel en niet) biedt

Dit boek biedt praktische richtlijnen om strategiegedreven HR te implementeren in belangrijke functionele domeinen zoals werving, selectie, prestatie management, training en ontwikkeling, en beloning. Aan de hand van casussen en interviews met HR-managers laten we zien hoe bedrijven hun HR-praktijken effectief afstemmen op de bedrijfsstrategie. Centraal staat een gestructureerd raamwerk

voor strategiegedreven HR, dat inzicht geeft in hoe HR bijdraagt aan duurzaam organisatiesucces, met name in snel veranderende en dynamische omgevingen.

Dit boek pretendeert echter geen pasklare oplossingen te bieden. Elke organisatie is immers uniek, en HR-strategieën moeten aansluiten bij de specifieke context in plaats van te vertrouwen op universele best practices. Ook vermijden we een rigide stap-voor-staphandleiding; in plaats daarvan stimuleren we kritisch denken en flexibiliteit. We beloven geen simpele antwoorden op de complexe uitdaging om HR en strategie op elkaar af te stemmen, maar erkennen de afwegingen en langetermijnkeuzes die daarbij horen. Met evidencebased inzichten en praktische voorbeelden helpt dit boek HR-professionals en studenten om de uitdagingen van strategisch HR met vertrouwen aan te gaan.

Navigeren in dit boek

Dit boek heeft een tweeledig doel: het fungeert enerzijds als syllabus voor bachelor- en masteropleidingen HRM en anderzijds als naslagwerk voor HR-professionals die hun kennis van theorieën, praktijken en strategische toepassingen van modern HRM willen verdiepen.

Voor het onderwijs kan het boek studenten actief betrekken bij het kritisch onderzoeken van de rol van HR binnen een bredere bedrijfsstrategie, onder meer via interactieve oefeningen. Zo kunnen zij individuele of groepsinterviews afnemen met HR-professionals om te analyseren hoe de HR-architectuur van een organisatie is afgestemd: horizontaal om consistentie tussen HR-praktijken te waarborgen en verticaal om HR-initiatieven te koppelen aan strategische bedrijfsdoelen. Daarnaast kunnen studenten casussen bestuderen, zoals die in dit boek zijn opgenomen, of fictieve HR-strategieën ontwerpen voor hypothetische bedrijven om hun kennis in een praktische context toe te passen.

Om de inhoud toegankelijk en boeiend te houden, worden bronnen niet direct in de hoofdstukken geciteerd. In plaats daarvan worden ze vermeld in eindnoten en gaan ze vergezeld van een selectieve bibliografie per hoofdstuk. Zo blijft het boek academisch verantwoord én vlot leesbaar, wat handig is voor zowel studenten als professionals.

Opzet

Het eerste hoofdstuk verduidelijkt het onderscheid tussen human resources – de mensen die het succes van een organisatie bepalen – en de praktijken die zijn ontworpen om hen effectief te managen. Het onderzoekt de evoluerende rol van HR-professionals en de uitdagingen waarvoor zij op de dynamische werkplek van vandaag staan. Om die ideeën in een reële context te plaatsen, worden ook de bedrijven voorgesteld die in dit boek als casussen dienen. Zij tonen hoe HR-praktijken in de dagelijkse realiteit vorm krijgen.

In het tweede hoofdstuk verkennen we het concept van strategiegedreven HRM, waarbij we onderzoeken hoe HR effectief kan worden afgestemd op en kan bijdragen aan het succes van een organisatie. We bespreken de voorwaarden waaronder HR de grootste waarde toevoegt, introduceren de meest voorkomende bedrijfsstrategieën en analyseren sleutelconcepten als horizontale afstemming – die zorgt voor consistentie tussen HR-praktijken – en verticale afstemming, die HR-initiatieven direct verbindt met de strategische doelstellingen van de organisatie.

Het derde hoofdstuk behandelt functieanalyse: het proces waarmee functiekenmerken en de vereiste kwalificaties voor succesvolle prestaties in kaart worden gebracht. Hoewel functieanalyse een fundament van HR vormt, krijgt ze in bredere discussies over HR-functies vaak weinig aandacht. Dit hoofdstuk laat zien waarom ze onmisbaar is en bespreekt drie strategische toepassingen: de alom erkende competentiemodellering, de minder bekende strategische functiemodellering en de identificatie van kritieke rollen.

In hoofdstuk vier en vijf vergelijken we operationele en strategische benaderingen van werving en selectie. Bij werving gaat het om het identificeren en aantrekken van geschikte kandidaten, terwijl selectie draait om het beoordelen van hun kwalificaties en het kiezen van degenen met de grootste kans op succes in de functie. De operationele aanpak is vooral reactief en richt zich op het snel invullen van openstaande vacatures. De strategische aanpak daarentegen is proactief: ze zoekt medewerkers die op langere termijn waardevol zijn en in meerdere rollen inzetbaar. Daarbij krijgen posities die nauw aansluiten bij de bedrijfsstrategie prioriteit. Tegelijk vervullen werving en selectie een belangrijke signaalfunctie: organisaties communiceren hun waarden en cultuur naar kandidaten nog vóór de indienstreding. Dit proces van pre-entersocialisatie helpt sollicitanten de verwachtingen te begrijpen en vergemakkelijkt hun integratie in het bedrijf.

Hoofdstuk 6 onderzoekt de bouwstenen van prestatie management: het doel (ontwikkeling van werknemers of administratieve beslissingen), wat te evalueren (eigenschappen, gedrag of resultaten), hoe te evalueren (methoden zoals ranglijsten of narratieve beoordelingen) en wie zal evalueren (leidinggevend, collega's of feedback uit meerdere bronnen). Wanneer deze elementen niet goed op elkaar zijn afgestemd, dreigt prestatie management ineffectief te worden. Het hoofdstuk pleit daarom voor een strategische aanpak, met de nadruk op eenvoudigere systemen, continue feedback, focus op sterke punten en leidinggevend in de rol van mentor. Daarnaast wordt gepleit voor differentiatie: prestatie management afstemmen op het strategische belang van functies, zodat middelen efficiënt worden ingezet en praktijken beter aansluiten bij de rol.

Hoofdstuk 7 behandelt oriëntatie, training en ontwikkeling – drie manieren waarop organisaties in hun werknemers investeren. Oriëntatie helpt nieuwe werknemers te integreren in de organisatie door hen vertrouwd te maken met de verantwoordelijkheden van hun rol, het bedrijfsbeleid en hun collega's. Training richt zich op het dichten van hiaten in vaardigheden of het voorbereiden op toekomstige functie-eisen, via een gestructureerd proces dat loopt van het formuleren van doelen, en het uitvoeren van een behoefteanalyse tot het kiezen van geschikte methoden en het evalueren van de effectiviteit. Ontwikkeling daarentegen is een langetermijninvestering in de groei van medewerkers, die vaak aanzienlijke middelen vergt. Vanuit strategisch oogpunt levert vooral investeren in de ontwikkeling van werknemers in kritieke rollen en in generieke competenties een hoog rendement voor de organisatie.

Het laatste hoofdstuk behandelt verloning en voordelen, en onderzoekt hoe organisaties beloningssystemen inzetten om gedrag te stimuleren dat aansluit bij de bedrijfsstrategie. Daarbij komt de ontwikkeling van een vergoedingsstructuur aan bod, met aandacht voor marktgegevens, het strategische belang van functies en het waarborgen van billijkheid, zowel intern tussen functies als extern ten opzichte van marktnormen. Ook worden verschillende vormen van incentives besproken, zoals prestatiebonussen, winstdeling en aandelenopties, en hoe deze het gewenste gedrag van werknemers kunnen aanmoedigen. Zo ontstaat een beloningsbeleid dat competitief is, strategisch afgestemd en rechtvaardig voor alle medewerkers.

Dankbetuiging

Bij de samenstelling van dit boek konden we putten uit een rijkdom aan wetenschappelijk onderzoek, voortbouwend op de inzichten en kennis van degenen die ons zijn voorgegaan – *standing on the shoulders of giants*. We zijn in het bijzonder dank verschuldigd aan invloedrijke denkers en wetenschappers in HR, zoals Paul Boselie, John Boudreau, Peter Boxall, Chris Brewster, John Delery, Barry Gerhart, David E. Guest, Marc A. Huselid, David Lepak, Filip Lievens, Frederick P. Morgeson, Jaap Paauwe, John Purcell, Sara L. Rynes, Paul R. Sackett, Eduardo Salas, Randall S. Schuler, Scott Tannenbaum, Dave Ulrich en Patrick M. Wright, naast vele anderen. Hun gezamenlijke werk heeft het HRM-vakgebied diepgaand vormgegeven en vormt de basis waarop de ideeën en kaders in dit boek zijn gebouwd.

We zijn onze collega's en vrienden enorm dankbaar voor hun inspiratie en waardevolle feedback. Hun opmerkingen herinnerden ons eraan dat wat in ons hoofd glashelder lijkt, zich niet altijd even vlot op papier laat zetten. Onze speciale dank gaat uit naar Nele De Cuyper, Karel De Witte, Imke Dirkx, Karin Proost, Wiktoria Maslowska, Marie-Laure Van den Haute en Chris Wuytens voor hun inzichtelijke ideeën, grondige lezing en constructieve suggesties. Dankzij hun bijdragen is dit boek veel duidelijker en sterker geworden dan we ooit alleen hadden kunnen realiseren!

Een bijzonder woord van dank gaat uit naar onze studenten voor hun waardevolle feedback op de syllabus die aan deze boekversie voorafging. We hebben jullie bezorgdheid over de lengte ter harte genomen en de inhoud waar mogelijk gestroomlijnd. Jullie doordachte inzichten en constructieve opmerkingen waren onmisbaar bij het vormgeven van dit eindproduct. Dankzij jullie geduld en kritische blik konden we zowel de inhoud als de helderheid aanscherpen. Jullie bijdrage heeft dit boek wezenlijk verbeterd. Bedankt dat jullie zo'n essentieel onderdeel van dit proces waren. We hopen dat jullie deze kritische houding en bereidheid om mee te denken ook in de toekomst zullen blijven tonen.

Ook willen we onze oprechte dank uitspreken aan de uitgever voor de kans om dit boek tot stand te brengen en voor het vertrouwen dat gedurende het hele proces in ons is gesteld. In het bijzonder danken we Nancy Derboven voor haar uitzonderlijke steun en begeleiding. Haar professionaliteit en toewijding waren van onschatbare waarde bij de vormgeving van dit project, en we zijn haar bijzonder dankbaar voor haar betrokkenheid.

Dit boek zou niet tot stand zijn gekomen zonder de waardevolle verhalen en inzichten van de HR-professionals met wie we de afgelopen maanden spraken. We bedanken ook de HR-leiders van de bedrijven die hun beleid met grote openheid met ons hebben gedeeld en onze vragen weloverwogen hebben beantwoord. Een welgemeende dankjewel aan Hilde Van Hauwe (KBC Group), Anette Böhm (bpost), Vladan Petrovic, Stijn Loncke (Dstny) en Liesbeth Sabbe (Colruyt Group) voor hun uitzonderlijke inzichten, onwrikbare steun en vertrouwen in dit project. Hun bijdragen hebben dit boek werkelijk verrijkt; zonder hen hadden we het niet kunnen schrijven.

Tot slot willen we onze families bedanken, wier steun de stille kracht was achter dit project. Bedankt voor het verdragen van onze humeurigheid en verstrooidheid, en onze flauwe *dad jokes*, voor het serveren van eindeloze koppen koffie en voor het accepteren van onze beroepsmisvorming wanneer we het niet konden laten commentaar te leveren op elk slecht afgestemd HR-beleid dat we tegenkwamen. We beloven dat we daarmee ophouden – althans voor een tijdje. Jullie geduld, liefde en begrip zijn essentieel geweest om dit boek tot stand te brengen. Er is geen doel, noch strategie mogelijk zonder het veilige toevluchtsoord van onze familieleden. Bedankt dat jullie gedurende de hele reis onze onwrikbare steun waren.

B & J

HOOFDSTUK 1

HUMAN RESOURCES MANAGEN: EEN EVENWICHTSOEFENING

Humanresourcesmanagement (HRM) raakt aan elk aspect van hoe mensen werken – van talentacquisitie tot het vormgeven van motiverende banen en het ondersteunen van ontwikkeling. HRM is dus veel meer dan alleen ‘aannemen en ontslaan’ en omvat strategische keuzes die ervoor zorgen dat de inzet van mensen aansluit bij de bredere doelen van de organisatie. In dit hoofdstuk definiëren we HRM en schetsen we de kernactiviteiten. Die basis laat zien hoe HRM kan dienen als een krachtige hefboom om zowel individuele prestaties als de algehele effectiviteit van de organisatie te verbeteren.

Vervolgens verduidelijken we wat we bedoelen met ‘human resources’. Hoewel de term vaak synoniem is aan ‘mensen’ of ‘werknemers’, benadrukt hij ook de waardevolle kwaliteiten – kennis, vaardigheden, bekwaamheden en andere eigenschappen (KSAO’s, afkorting van *‘knowledge, skills, abilities and other characteristics’*) – die individuen meebrengen naar de organisatie. Voortbouwend op die eigenschappen introduceren we competenties: observeerbare gedragingen die voortkomen uit onderliggende KSAO’s en die in een specifieke functiecontext bijdragen aan succesvol functioneren. Om de rol van HR-professionals concreter te maken, verkennen we het door Dave Ulrich ontwikkelde HR Business Partner (HRBP)-model. Dit raamwerk onderscheidt vier sleutelrollen – administratieve expert, werknemersvertegenwoordiger, motor voor verandering en strategische partner. Het model laat zien dat HR-professionals voortdurend moeten jongleren tussen dagelijkse operationele taken en strategische initiatieven voor de lange termijn. Ook bespreken we de HR-triade, die illustreert dat effectief HRM een gedeelde verantwoordelijkheid is van HR-professionals, lijnmanagers en werknemers.

Tot slot benadrukken we het belang van HR als strategische zakenpartner die weet te navigeren tussen uiteenlopende stakeholdersbelangen, regelgeving en concurrentiedruk. Dit perspectief onderstreept de complexiteit van het HR-vak en de nood aan een datagestuurde, ethische, toekomstgerichte aanpak. Om die ideeën tastbaar te maken, introduceren we vier praktijkvoorbeelden – KBC Group, bpost, Dstny en Colruyt Group – die laten zien hoe HR-leiders hun praktijken afstemmen op veranderende bedrijfsomgevingen. Deze bedrijven, samen met andere reële en fictieve scenario's, zullen doorheen het boek als terugkerende illustraties dienen.

WAT IS HRM?

HRM verwijst naar het geheel van praktijken en beslissingen waarmee organisaties hun medewerkers managen gedurende hun loopbaan binnen de organisatie. Het omvat activiteiten zoals functieanalyse en -ontwerp, werving en selectie, onboarding, prestatie- en vergoedingsmanagement, training en ontwikkeling, werknemersrelaties en welzijnsbevordering. Belangrijke HRM-beslissingen draaien vaak om een aantal kernvragen, zoals:

- » Hoe trekken we het beste talent aan en waar vinden we dat?
- » Wat motiveert werknemers om optimaal te presteren en innovatief en loyaal te blijven?
- » Welke vaardigheden en ontwikkelingsmogelijkheden hebben werknemers nodig om te groeien?
- » Hoe bepalen we wie in aanmerking komt voor promotie?
- » Hoe kunnen we functies zo inrichten dat werknemers betrokken en gemotiveerd blijven?
- » Waarom verlaten werknemers de organisatie en wat kunnen we leren van hun vertrek?

HR-praktijken

Hoewel er tal van HR-praktijken bestaan, richt dit boek zich op zes kerngebieden: functieanalyse (hoofdstuk 3), werving (hoofdstuk 4), selectie (hoofdstuk 5), prestatiebeoordeling en -management (hoofdstuk 6), training en ontwikkeling (hoofdstuk 7), en beloning en secundaire arbeidsvoorwaarden (hoofdstuk 8). Deze

praktijken vormen de basis van HRM omdat ze rechtstreeks bepalen hoe organisaties de juiste mensen aantrekken, ontwikkelen en behouden.

- » **Functieanalyse** is het systematische proces dat de taken, verantwoordelijkheden en vereiste vaardigheden voor een specifieke functie identificeert. Dit biedt duidelijkheid over rolverwachtingen en dient als basis voor alle volgende HR-activiteiten.
- » **Werving** draait om het aantrekken van een pool van gekwalificeerde sollicitanten om vacatures in te vullen. Het is cruciaal voor het opbouwen van een divers en capabel personeelsbestand en voor het effectief communiceren van jobkenmerken en organisatiewaarden naar potentiële werknemers.
- » **Selectie** volgt op werving en richt zich op het beoordelen en kiezen van de meest geschikte kandidaten uit de sollicitantenpool. Door de juiste mensen op de juiste functies te plaatsen, beïnvloedt selectie rechtstreeks zowel hun prestaties als hun culturele fit met de organisatie.
- » **Prestatiebeoordeling en -management** verwijst naar het doorlopende proces van het evalueren van prestaties, het geven van constructieve feedback en het formuleren van toekomstige doelen. Deze praktijk stemt de inspanningen van individuen en teams af op bredere organisatiedoelstellingen en stimuleert continue verbetering.
- » **Training en ontwikkeling** omvat initiatieven die de kennis en vaardigheden van medewerkers vergroten. Hiermee pakken organisaties niet alleen bestaande lacunes in kennis en vaardigheden aan, maar bereiden ze hun personeel ook voor op toekomstige uitdagingen.
- » **Vergoeding en voordelen** heeft betrekking op het ontwikkelen van competitieve salarisstructuren en aanvullende pakketten die werknemers billijk belonen en motiveren om optimaal te presteren. Daarnaast is dit essentieel om medewerkers aan te trekken en te behouden, en om een cultuur van erkenning en verantwoordelijkheid te bevorderen.

Een strategisch perspectief

Veel definities van HRM leggen de nadruk op het verbeteren van werknemersprestaties en de effectiviteit van de organisatie als geheel bij het realiseren van strategische doelen.

In de praktijk betekent dit dat HRM-activiteiten, zoals werving, training en prestatie management, zorgvuldig moeten worden ontworpen om de inspanningen

van medewerkers af te stemmen op de bredere organisatiedoelstellingen. Als die afstemming er is, zijn werknemers meer gefocust en productiever en dragen ze direct bij aan het succes van de organisatie. Dat is het perspectief dat we in dit boek hanteren, waarbij we HRM zien als een strategisch instrument om concurrentievoordeel te behalen.

Een belangrijke motivatie voor dit boek is het veelvoorkomende probleem dat HRM in organisaties onvoldoende strategisch wordt gecoördineerd. HR-activiteiten functioneren vaak los van elkaar of volgen als reactie op onmiddellijke behoeften in plaats van dat ze worden afgestemd op de bredere organisatiedoelen. Zonder die afstemming is de kans kleiner dat HR-praktijken het gedrag stimuleren dat nodig is om strategische doelen te bereiken, waardoor medewerkers hun mogelijkheden niet ten volle kunnen inzetten en de organisatie minder goed in staat is haar potentieel te realiseren. De oorzaken hiervan kunnen uiteenlopen. Soms zijn HR-managers zich bewust van de strategische waarde van HRM, maar ontbreekt het hen aan de middelen om een samenhangend HR-systeem te ontwikkelen. In andere gevallen zijn de middelen wel beschikbaar, maar is HR niet betrokken bij de belangrijkste besluitvorming. Ook kan het zijn dat HR-managers onvoldoende weten hoe ze een goed geïntegreerde HR-structuur moeten opzetten. Dit boek is bedoeld als leidraad voor HR-professionals en -studenten die met dergelijke uitdagingen te maken krijgen. Met behulp van dit boek kunnen ze een meer strategisch afgestemd HRM-systeem ontwikkelen.

WAT ZIJN HUMAN RESOURCES?

De term 'human resources' kan vaak worden vervangen door woorden als 'mensen', 'werknemers' of 'medewerkers'. Het woord 'resources', oftewel 'hulpbronnen', benadrukt dat medewerkers waardevolle kwaliteiten meebrengen naar de organisatie. Die kwaliteiten zijn niet alleen essentieel voor het uitvoeren van dagelijkse taken, maar ook, vanuit een strategisch standpunt, voor het succes van de organisatie. Door mensen als hulpbronnen te beschouwen, wordt hun centrale rol in het realiseren van organisatiedoelen en het waarborgen van prestaties op lange termijn onderstreept.

Traditioneel worden human resources gedefinieerd aan de hand van kennis, vaardigheden, bekwaamheden en andere eigenschappen (KSAO's). Dit kader beschrijft

de essentiële attributen die werknemers meebrengen naar hun functie. Hier volgt een uitsplitsing van elk onderdeel:

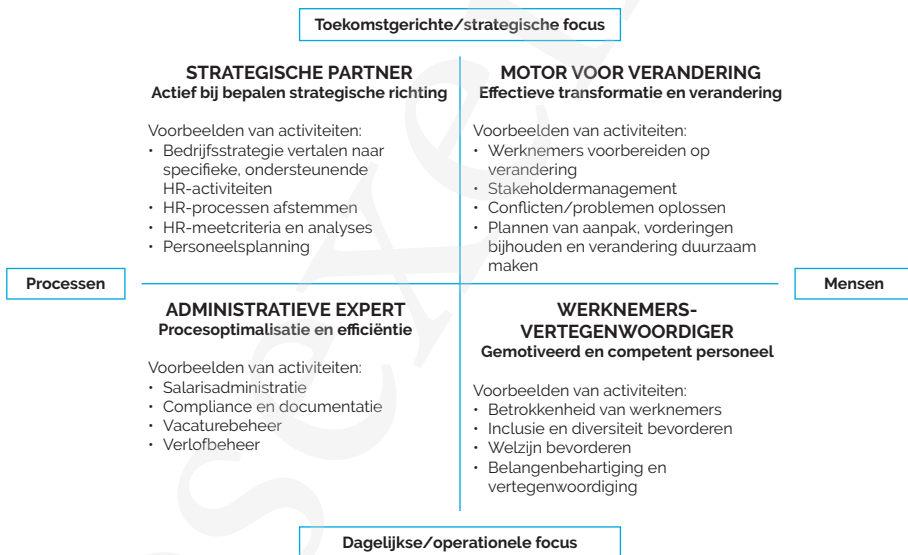
- » **Knowledge (kennis):** de informatie en expertise die werknemers verwerven door opleiding, training en ervaring. Voor een marketingmanager kan dit bijvoorbeeld kennis van marktonderzoekstechnieken of consumentengedrag zijn. Kennis vormt de basis voor effectieve besluitvorming en prestaties.
- » **Skills (vaardigheden):** de aangeleerde vaardigheden die werknemers ontwikkelen om taken effectief uit te voeren. Ze zijn meestal taakspecifiek en worden verworven door oefening, opleiding of training. Voorbeelden zijn coderen, presenteren en financiële analyse. Vaardigheden beschrijven het hoe van taakuitvoering: de concrete manier waarop iemand een taak aanpakt, vaak gekoppeld aan een specifieke functie of het gebruik van bepaalde hulpmiddelen (bijvoorbeeld software, machines of communicatietools).
- » **Abilities (bekwaamheden):** de algemene, vaak aangeboren capaciteiten die werknemers in staat stellen om taken uit te voeren. Ze vormen het natuurlijke fundament waarop vaardigheden kunnen worden ontwikkeld. Voorbeelden zijn creativiteit, analytisch inzicht, aanpassingsvermogen en probleemoplossend vermogen. In tegenstelling tot vaardigheden, die worden aangeleerd, geven bekwaamheden weer wat iemand van nature kan. Zo kan een medewerker met een sterk analytisch inzicht sneller nieuwe datavaardigheden aanleren en daarin uitblinken.
- » **Other characteristics (andere eigenschappen):** de persoonlijke kenmerken die bepalen hoe werknemers hun werk benaderen en omgaan met collega's. Het gaat bijvoorbeeld om persoonlijkheid, waarden, motivatie en houding. Voorbeelden zijn doorzettingsvermogen, verantwoordelijkheidsgevoel of teamgerichtheid. Zulke eigenschappen beïnvloeden in sterke mate of iemand gemotiveerd blijft en hoe goed hij of zij samenwerkt binnen een team.

De afgelopen jaren is de term 'competenties' gemeengoed geworden binnen HR. Hoewel nauw verwant aan KSAO's, zijn de twee niet identiek. Waar KSAO's de individuele eigenschappen beschrijven die werknemers bezitten, leggen competenties de nadruk op hoe die eigenschappen in de praktijk worden toegepast. Met andere woorden, competenties verwijzen naar het gedrag dat werknemers vertonen wanneer ze hun KSAO's inzetten om succes te behalen in hun functie. Zo omvat de competentie leiderschap bijvoorbeeld gedragingen als het motiveren van medewerkers, het oplossen van conflicten, en het richting geven aan een team. KSAO's gaan over wat iemand in huis heeft, terwijl competenties duidelijk maken hoe die kwaliteiten zich vertalen in concreet gedrag en prestaties op de werkvloer.

Kort gezegd: KSAO's gaan over wat iemand heeft; competenties gaan over wat iemand ermee doet. Dat onderscheid wordt verder besproken in hoofdstuk 3.

HR BUSINESS PARTNER-MODEL

Nu we human resources hebben gedefinieerd, richten we ons op de vraag: Wat doen HR-professionals eigenlijk? Een effectieve manier om dit te begrijpen is door hen te observeren en met hen in gesprek te gaan over hun verantwoordelijkheden. Een meer gestructureerde aanpak bestaat eruit HR-professionals een vragenlijst te laten invullen over hun rollen en vervolgens te onderzoeken hoe deze bijdragen aan het succes van zowel medewerkers als de organisatie. Die benadering werd vanaf 1987 ontwikkeld door Dave Ulrich en zijn collega's.



FIGUUR 1.1. Het HR Business Partner-model

Na jarenlang onderzoek introduceerde Ulrich in 1998 het HR Business Partner-model (HRBP-model), dat vier belangrijke rollen voor HR-professionals onderscheidt: HR als administratieve expert, HR als werknemersvertegenwoordiger, HR als motor voor verandering en HR als strategische partner. Deze rollen worden