

TALENT

IN GOEDE HANDEN

TALENT IN GOEDE HANDEN

Basishandboek
Human Resource Management

Inhoud

Voorwoord	11
1 Human Resource Management	13
1.1 Definitie en doelen van HRM	15
1.1.1 Het spanningsveld tussen sociale en economische belangen	19
1.1.2 Het spanningsveld tussen organisatiedoelen en individuele doelen	24
1.2 Definitie van HRM	28
1.3 De rollen van de HR-professional	30
1.3.1 Rol 1: de HR-professional integreert de mens in de organisatie	31
1.3.2 Rol 2: de HR-professional is een sociaal-juridisch en administratief expert	33
1.3.3 Rol 3: de HR-professional is een veranderingsmanager	34
1.3.4 Rol 4: de HR-professional is een strategische partner	35
1.4 Van personeelsbeheer tot HRM	36
1.4.1 Het paternalisme: ‘de onmondige mens’ (1850-1900)	36
1.4.2 Scientific Management: ‘de rationeel-economische mens’ (1900-1940)	38
1.4.3 Human Relations: ‘de sociale mens’ (1930-1960)	41
1.4.4 Revisionisme: ‘de naar ontplooiing zoekende mens’ (1950-1970)	43
1.4.5 De complexe mens in interactie met zijn omgeving (1960 tot heden)	50
1.4.6 Strategisch Human Resource Management (SHRM) als synthese van het hedendaagse denken over personeelsbeleid (1990 tot heden)	54
1.4.7 Strategisch Human Resource Management (SHRM) – Competentiemanagement (1990 tot heden)	57
1.4.8 Talentmanagement (2000 tot heden)	59
1.4.9 Duurzaam HRM (2010 tot heden)	66
1.4.10 Inclusief HRM (2015 tot heden)	68
OEFFENINGEN	70
1 Cases De rollen van de HR-professional (rollen van Ulrich)	70
2 Vragenlijst tweefactorentheorie – Herzberg	73
3 Vragenlijst X-Y-theorie – McGregor	74

2	Basismodellen van HRM	77
2.1	Inleiding	79
2.2	Een les in organisatietheorie	80
2.3	Het plan van de organisatie: missie, visie, doelen en strategieën	85
2.4	Organisatiestructuur en organisatiecultuur	88
	2.4.1 Organisatiestructuur	89
	2.4.2 Organisatiecultuur	92
2.5	De stroombenadering van Michigan University: het Tichy- of Michigan-model	99
2.6	De systeembenadering van de Harvard Business School: het Beer- of Harvard-model	102
2.7	Een hedendaags HR-model: het model van competentie management	106
2.8	Van competentie management naar talentmanagement (TMA-methode)	110
	OEFENINGEN	116
	1 Cases Tichy- of Beer-model	116

3	Rekrutering, selectie & onboarding van medewerkers	121
3.1	Inleiding	123
3.2	Inkopen en/of ontwikkelen van talent?	124
3.3	Een turbulente arbeidsmarkt	126
3.4	De begrippen werving (rekrutering) en selectie	131
3.5	FASE 1: Het ontstaan van een vacature	133
	3.5.1 Behoeftte van de organisatie	133
	3.5.2 Functiebeschrijving	134
	3.5.3 Functie-analyse: het competentieprofiel	144
3.6	FASE 2: Werving/rekrutering	155
	3.6.1 Het lokaliseren van de doelgroep: interne versus externe werving	155
	3.6.2 Het opstellen van de rekruteringsboodschap	158
	3.6.3 Keuze van het rekruteringskanaal	163
3.7	FASE 3: Selectie	168
	3.7.1 Definitie en context	168
	3.7.2 De selectieprocedure	168
	3.7.3 Actoren in de selectieprocedure	169
	3.7.4 Verplichtingen en grenzen aan werving en selectie in België	170

	3.7.5 De eerste stap in het selectieproces: de voorselectie	171
	3.7.6 Sollicitatiegesprek en/of selectie-interview	174
	3.7.7 Gedragsgericht of criteriumgericht interviewen	177
	3.7.8 Testen	180
	3.7.9 Assessment Centers als selectiemethode	184
	3.7.10 Tweede gesprek	186
	3.7.11 Eindbeslissing	186
	3.7.12 Contractbespreking en/of ondertekening	186
3.8	FASE 4: Onboarding	187
	3.8.1 Wetgevend kader	187
	3.8.2 Wat leren we uit onderzoek?	189
	3.8.3 Conceptueel kader	189
	3.8.4 Vertaling naar de praktijk	191
	OEFENINGEN	193
	1 Case De Oase – Keuze van wervingskanalen	193
	2 Case begeleidingscentrum SPIRIT – Functiebeschrijving en competentieprofiel	194
	3 Case begeleidingscentrum SPIRIT – Vacaturebericht	198
	4 Case begeleidingscentrum SPIRIT – Briefselectie	198
	5 Mini-cases STAR-techniek	215

4	Beoordelen, evalueren en feedback in organisaties	217
4.1	Inleiding: beoordelen en feedback binnen hedendaags HRM	219
4.2	Personeelsbeoordeling: omschrijving en hedendaagse visie	225
4.3	Doelen van personeelsbeoordeling	228
	4.3.1 Prestatiebeoordeling	229
	4.3.2 Functionerings- of ontwikkelingsbeoordeling	230
	4.3.3 Potentieelbeoordeling	231
4.4	De klassieke HRM-gesprekscyclus	231
4.5	Performance management (PM)	237
4.6	Beoordelingspraktijken in Vlaanderen	244
4.7	Kwaliteitscriteria voor beoordelingssystemen	248
	4.7.1 Systeemtechnische criteria	249
	4.7.2 Gebruikscriteria	251
4.8	Soorten beoordelings- en feedbackmethoden	252
	4.8.1 Klassieke beoordelingsmethodieken	253

4.8.2	Gedraggerichte beoordelingsmethoden	259
4.8.3	Zelfevaluatie	262
4.8.4	360°-feedback	263
4.8.5	Hedendaagse feedback- en evaluatietechnieken	265
4.8.6	De 9-box grid als instrument binnen talentmanagement	266
4.9	Mogelijke problemen en valkuilen bij beoordelingssystemen	268
4.9.1	Weerstand tegen evaluatie	269
4.9.2	Problemen in het ontwerp van beoordelingssystemen	270
4.9.3	Beoordelingsfouten bij de beoordelaar	271
4.9.4	Problemen bij de feedbackontvanger	273
4.10	De opbouw van een hedendaags beoordelings- en feedbacksysteem	274
4.10.1	Het WAAROM: waarom evalueren?	275
4.10.2	Het WAT: wat evalueren?	276
4.10.2	Het HOE: hoe evalueren?	277
	OEFEENINGEN	278
1	Case Kinderdagverblijf (KDV) Dodo	278
2	Oefening op beoordelingsfouten	279

5 Belonen van medewerkers281

5.1	Inleiding	283
5.2	Hoe kwalitatief motiveren op de werkvloer?	284
5.3	Financieel beloningsbeleid – omschrijving	287
5.4	Doelen van een beloningsbeleid	288
5.5	Voorwaarden voor een goed beloningsbeleid	289
5.6	Verloningsgronden: elementen die de loonhoogte (kunnen) bepalen	291
5.6.1	Interne billijkheid	291
5.6.2	Functiezwaarte	292
5.6.3	Ervaring	292
5.6.4	Prestaties en resultaten	293
5.6.5	Competenties en potentieel	293
5.6.6	Marktwaaarde en onmisbaarheid	293
5.6.7	Bijzondere arbeidsomstandigheden (inconvenienenten)	294
5.6.8	Externe loonharmonie	294
5.7	Bepalen van de loonhoogte	295
5.8	Het arbeidsvoorwaardenpakket (mix van beloningselementen)	298
	OEFEENINGEN	301

6 Ontwikkelen van medewerkers303

6.1	Inleiding	305
6.2	Enkele kernprincipes en begrippen	308
6.2.1	Leren	308
6.2.2	Leren in arbeidsorganisaties	310
6.2.3	Kennismanagement en lerende organisaties	313
6.2.4	VTO	317
6.3	VTO-beleid	318
6.4	Het ontwerpen van een VTO-activiteit	322
6.4.1	FASE 1 – Analyse	323
6.4.2	FASE 2 – Ontwerp	324
6.4.3	FASE 3 – Ontwikkelen	328
6.4.4	FASE 4 – Uitvoeren	328
6.4.5	FASE 5 – Evaluatie en transfer	328
	OEFEENINGEN	336
1	Case ziekenhuis CARE – het ontwerpen van een VTO-activiteit	336

7 Uitstroom van medewerkers341

7.1	Inleiding – De VUCA-wereld	343
7.2	Uitstroom en zijn verschillende vormen	344
7.3	Personeelsverloop in België	347
7.4	Uitstroommanagement	350
7.4.1	Gedwongen uitstroom – Individueel ontslag	351
7.4.2	Gedwongen uitstroom – Collectief ontslag	357
7.4.3	Natuurlijke uitstroom	359
7.4.4	Vrijwillige uitstroom	360

Bronnen367

Voorwoord

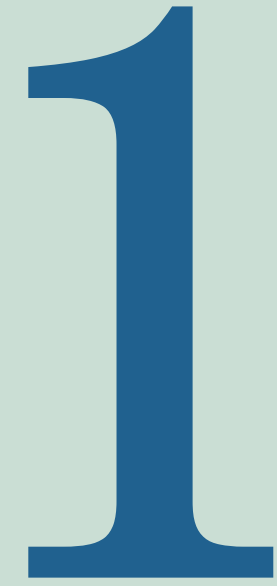
Goed personeelsbeleid, Human Resource Management (HRM), staat de laatste jaren steeds meer in de belangstelling en is in veel arbeidsorganisaties een belangrijk onderdeel van het strategisch beleid geworden.

Vanuit organisatieperspectief hebben ontwikkelingen op het gebied van ICT, organisatie, kwaliteit en concurrentie ervoor gezorgd dat de behoefte aan flexibiliteit in arbeidsorganisaties de laatste decennia steeds groter is geworden. Organisaties vragen om breed inzetbaar en adequaat opgeleid personeel dat zich makkelijk aan veranderingen binnen en buiten bedrijven aanpast en daarop inspeelt.

Anderzijds is er ook het medewerkersperspectief. Naast bestaanszekerheid en materiële welstand zoeken mensen via hun arbeid ook naar zingeving en ontplooiing. In onze samenleving is de betaalde arbeid, ‘wat we doen’, immers ook vaak ‘wie we zijn’. Mensen willen zichzelf dan ook graag op een of andere manier ‘verwezenlijken’ in het werk: het gevoel hebben ‘erbij te horen’ en ‘ertoe te doen’ door de mogelijkheden te krijgen om de aanwezige competenties zo breed als mogelijk in te zetten, aan te scherpen en bij voorkeur ook de persoonlijke talenten te kunnen ontplooien en te vertalen in een meerwaarde voor de organisatie.

Het organisatieperspectief en het medewerkersperspectief staan vaak in een spanningsveld. Wat (op het eerste gezicht) goed is voor de organisatie is niet altijd goed voor de medewerker, en omgekeerd. Dit brengt ons bij de kern van HRM: het afstemmen van beide perspectieven door aandacht te schenken aan enerzijds de kwaliteit van arbeid in organisaties en anderzijds het zorgvuldig beheren, efficiënt inzetten en verder ontwikkelen van het menselijk kapitaal in organisaties met als doel zowel medewerkers als organisatie optimale prestaties te laten leveren. Arbeidsorganisaties die hierbij zowel het perspectief van organisatie als medewerker honoreren, blijken in de praktijk vaak het meest succesvol.

Dit handboek richt zich op studenten in een professionele bacheloropleiding en toekomstige HR-medewerkers. Het wil hen voorzien van een visie op HRM en een eerste brede basiskennis over de verschillende domeinen van HRM.

A large, stylized blue number '1' is positioned in the upper right quadrant of the image. The background is a light teal color with a series of overlapping, rounded green shapes at the bottom, resembling clouds or a stylized landscape. A dark blue, stepped geometric shape, resembling a staircase or a series of blocks, is located at the bottom right, partially overlapping the green shapes.

Human Resource Management

NA HET BESTUDEREN VAN DIT HOOFDSTUK BEN JE IN STAAT:

- ✓ de plaats en rol van Human Resource Management in organisaties toe te lichten
- ✓ de kern van Human Resource Management te omschrijven
- ✓ de rollen van een HR-professional te verduidelijken
- ✓ de historische ontwikkeling van HRM te schetsen
- ✓ de meerwaarde van HRM voor een organisatie te beargumenteren

Hoofdstuk 1

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

1.1 Definitie en doelen van HRM

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

HRM houdt zich bezig met het beheer, aansturen en begeleiden van het ‘menselijk kapitaal’ in arbeidsorganisaties. Het is in die zin een onderdeel van het algemene management in arbeidsorganisaties en is samen met de andere managementdisciplines gericht op het effectief en efficiënt bereiken van de organisatiedoelen en dus het voortbestaan van de organisatie te verzekeren.

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

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

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

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

Het basisidee achter dit raamwerk is dat een arbeidsorganisatie meer is dan een willekeurige verzameling van machines, apparatuur, kennis, mensen en geld. Het is pas als deze 'organisatiemiddelen (resources)' op een welbepaalde manier georganiseerd worden in systemen en processen, dat het mogelijk wordt om iets voort te brengen waarvoor klanten bereid zijn een prijs te betalen.

Vertrekkend vanuit dit basisidee geeft de waardeketen een overzicht van alle activiteiten die een arbeidsorganisatie uitvoert om die producten of diensten te produceren en te leveren waaraan klanten waarde toekennen. Er wordt hierbij een onderscheid gemaakt tussen **primaire** en **ondersteunende activiteiten**.

De **primaire activiteiten** zijn die activiteiten die samen het proces van externe dienstverlening vormen en waarvan de output direct bijdraagt aan het resultaat voor de klant. Het zijn m.a.w. de activiteiten die leiden tot de producten en/of diensten waaraan de organisatie haar bestaansrecht (missie) ontleent. Het gaat – zoals afgebeeld in figuur 1.1 – om de ingaande logistiek, operaties, uitgaande logistiek, marketing en verkoop en service.

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



Figuur 1.1 Waardeketen van Porter

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

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

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

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

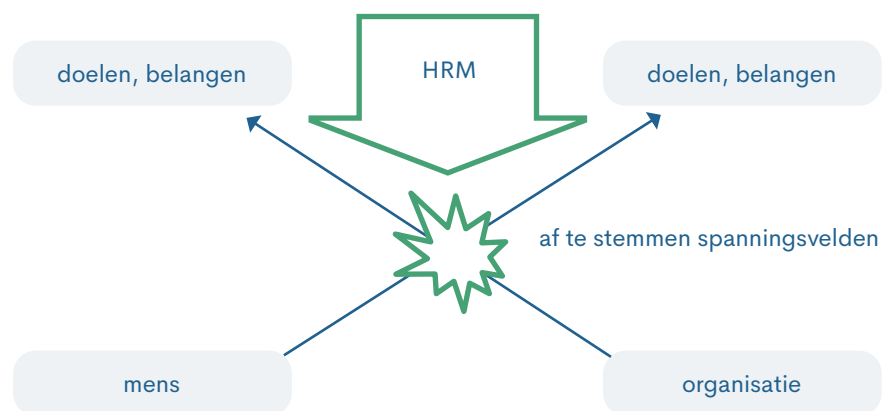
Vanuit een algemeen maatschappelijk perspectief stellen we vast dat de toegevoegde waarde van organisaties meer dan ooit afhankelijk geworden is van de juiste inzet van medewerkers. Medewerkers zijn in de loop der tijd een steeds belangrijker, zo niet de belangrijkste 'bron' (resource) geworden met het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

Maar medewerkers hebben ook hun eigen belangen en wensen waar op de een of andere manier aan moet worden tegemoetgekomen. Naast een rechtvaardige financiële beloning en werkzekerheid willen mensen zich ook ontplooiën in hun werk, vinden ze leuke collega's belangrijk en willen ze zich identificeren met de groep waarvan men deel uitmaakt.

HRM dient zich dus te focussen op twee belangrijke opdrachten:

- Het bereiken van de organisatiedoelen zoals winst, productiviteit, kwaliteit, imago-verbetering, met andere woorden: het **'welzijn van de organisatie'**.
- Het tegemoet komen aan de individuele en groepswensen van medewerkers, wat globaal als het **'welzijn van de medewerkers'** in de organisatie aangeduid kan worden.

Voor HR-professionals betekent deze dubbele opdracht in essentie dat zij voortdurend bezig zijn met het op elkaar afstemmen van mens en organisatie.



Figuur 1.2 HRM als afstemming mens & organisatie (vrij bewerkt naar: van Soest, 2004)

Zoals deze figuur aangeeft zijn er in dit afstemmingsproces een aantal belangrijke spanningsvelden waar HRM een oplossing moet voor zoeken of een evenwicht in moet vinden.

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

- Het spanningsveld tussen sociale en economische belangen
- Het spanningsveld tussen de individuele doelen en de doelen van de organisatie

1.1.1 Het spanningsveld tussen sociale en economische belangen

Zoals aangegeven dienen HR-professionals zich zowel op het voortbestaan van de organisatie als op het welzijn van de medewerkers die erin functioneren te richten. En dat is een bijzonder moeilijke evenwichtsoefening. Er ligt immers een andere logica aan ten grondslag.

Zo worden organisaties gedreven door een economische logica, 'het overleven op de markt', terwijl het welzijn van de medewerkers gebaseerd is op een sociale logica, 'het aan en tot hun recht laten komen van mensen'.



Figuur 1.3 HRM als afstemming tussen sociale en economische belangen

Laten we eerst wat dieper ingaan op wat die **'economische logica'** nu precies voor organisaties inhoudt.

Algemeen kunnen we (arbeids)organisaties omschrijven als samenwerkingsverbanden waarbinnen mensen gericht in groep samenwerken om een gemeenschappelijk doel te verwezenlijken (vrij naar de Man & Coun, 1995; van Soest, 2004).

Arbeidsorganisaties ontstaan om economische redenen. Dat wil zeggen dat ze pas opgericht worden als er **synergie-effecten** mogelijk zijn, met andere woorden als er verwacht wordt dat het resultaat van samenwerking groter zal zijn dan de optelsom van de resultaten van de individuele prestaties: $1+1>2$ (Thuis, 1996). Of nog: als er resultaten bereikt kunnen worden die individuen niet of slechts met grote moeite op zichzelf kunnen realiseren.

In arbeidsorganisaties zal men de genoemde synergie proberen te bereiken via **taakverdeling** en **coördinatie**: men verdeelt m.a.w. het totale werk over een aantal mensen (taakverdeling) en probeert hierbij alle individuele activiteiten zo optimaal mogelijk op elkaar af te stemmen (coördinatie).

Belangrijke begrippen hierbij zijn **‘effectiviteit’** en **‘efficiëntie’**. Effectiviteit slaat op het aspect of men ‘de juiste dingen aan het doen is’ en efficiëntie op het feit of men ‘de dingen goed doet’. Zo zal een organisatie zich in eerste instantie focussen op het produceren van goederen en diensten waar consumenten een behoefte aan hebben (= effectief). Daarnaast zal de organisatie deze goederen of diensten zo voordelig mogelijk proberen te produceren (= efficiënt). Dit laatste betekent niet noodzakelijk dat een organisatie haar producten of diensten ook zo goedkoop mogelijk zal aanbieden. Zij zal eerder trachten een zo hoog mogelijke prijs, ‘de prijs die consumenten willen betalen’, te krijgen.

Dit leidt ons rechtstreeks naar het aspect **‘winststreven’** van een organisatie.

Deze ‘winst’ wordt, naargelang het een profit- of een not-for-profitorganisatie betreft, anders uitgedrukt.

Zo stelt Pijs (1996) dat de hoofddoelstelling, al dan niet op lange termijn, van een profitorganisatie altijd het maken van winst is. Deze winst wordt dan opnieuw geïnvesteerd of uitgekeerd aan eigenaren, zoals bijvoorbeeld aandeelhouders. Karakteristiek is tevens dat dit soort organisaties hun doelstellingen in cijfers uitdrukken: omzet, marktaandeel, bruto- en nettowinst...

Soms leidt dit winststreven ook tot perverse effecten in onze samenleving: bedrijven die herlokalisieren naar lage loonlanden, aandelenkoersen die naar omhoog veren wanneer een bedrijf een herstructurering aankondigt met massale ontslagen.

Een not-for-profitorganisatie streeft andere hoofddoelen na: het verlenen van een dienst ten behoeve van het algemeen belang (Pijs, 1996). Het gaat hier om organisaties zoals bijvoorbeeld ziekenhuizen, welzijnsorganisaties, onderwijsinstellingen, een groot deel van de cultuurorganisaties... De overheid treedt hierbij op als subsidieverstrekker, die wil dat haar burgers, al dan niet onder bepaalde voorwaarden, gebruik kunnen maken van bepaalde diensten.

Ook not-for-profitorganisaties dienen op een bepaalde manier ‘winst’ te maken. Het gaat dan doorgaans niet om winst in de strikt financiële zin van het woord, maar wel over de mate waarin de organisatie erin slaagt vooropgestelde doelstellingen te realiseren.

Algemene doelstellingen zijn dan bijvoorbeeld bestrijding van armoede, verhoging van de participatie van bewoners, verhoging van het gevoel van welzijn, daling van de criminaliteit...

Deze doelen zijn doorgaans (zeer) moeilijk in cijfers uit te drukken. De laatste decennia is er echter een sterk toenemende tendens waarbij de subsidieverstreckende overheid de verwachte resultaten vertaalt in cijfers: het betreft dan bijvoorbeeld het aantal begeleidingen te doen door een sociaal werker, het percentage van cliënten dat succesvol een hulpverleningstraject doorloopt, het aantal langdurig werkzoekenden dat na begeleiding een vaste job vindt...

De HR-professional zal bij het uitoefenen van zijn job rekening moeten houden met de economische dimensie van de organisatie waarin hij/zij actief is. De economische situatie waarin een organisatie zich bevindt zal immers bepalend zijn voor de middelen en mogelijkheden die beschikbaar zijn voor het te voeren personeelsbeleid. Het economisch welzijn van de organisatie bepaalt dus als het ware de grenzen waarbinnen de personeelswerker een beleid kan ontwikkelen.

Tegenover de economische wetmatigheden van effectiviteit, efficiëntie en winst die het succes en daarmee de overlevingskansen van een organisatie bepalen, staan de ‘sociale belangen’ die de samenleving nastreeft.

De **sociale belangen** kunnen we terugvoeren tot de betekenis die arbeid heeft in onze huidige samenleving. Zo stellen Vranken en Henderickx (1998) dat in onze samenleving **economische productieve arbeid** nog steeds de heersende en best gelegitimeerde manier is om aan een inkomen te geraken. Het vormt de verdeelsleutel voor alle beloningen: **inkomen, status en macht**.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat de meeste mensen via arbeid proberen te realiseren wat zij in hun leven wensen te bereiken. Vele mensen willen door hun arbeid immers een aantal levenswaarden verwezenlijken, zoals creativiteit, ontplooiing, materiële welstand en levensgeluk (Mok, 1994).

Het betekent ook dat het niet hebben van werk wordt beleefd als een buitengesloten zijn uit de maatschappij.

Ook ons systeem van sociale zekerheid wordt grotendeels gefinancierd door bijdragen op arbeid. Hieruit vloeit onder andere voort dat, vanuit maatschappelijk perspectief, de (reële of gevreesde) uitstoot van arbeidskrachten uit de arbeidsmarkt vaak als erg problematisch gezien wordt.

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



VLAANDEREN: DE WERKBAARHEIDSMONITOR EN STEUN VOOR WERKBAAR WERK

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

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

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

Op de website van de SERV (www.serv.be) en het kennisplatform **Werkbaar Werk** (www.werkbaarwerk.be) zijn uitgebreide rapporten, praktijkvoorbeelden en instrumenten terug te vinden om de werkbaarheid van jobs te analyseren en te verbeteren.

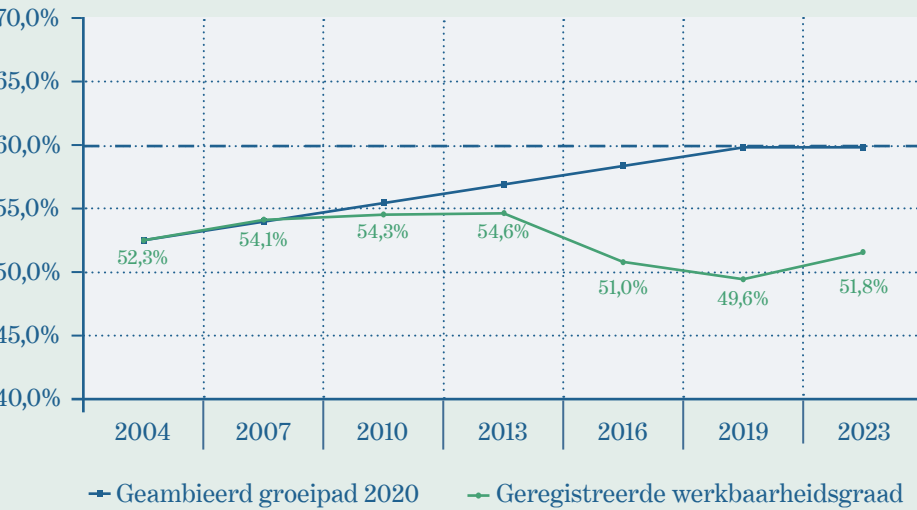
De maatstaf om van werkbaar werk te spreken, is vrij streng. Een job wordt pas als werkbaar beschouwd wanneer een werkende op geen van de vier dimensies een knelpunt ervaart. Een knelpunt op één van de vier dimensies volstaat dus om de job als niet-werkbaar te beschouwen.

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

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

De metingen tonen aan dat de werkbaarheidsgraad na een stijging tussen 2004 en 2010 opnieuw daalde, met een dieptepunt in 2019.

De meest recente meting (2023) laat een voorzichtig herstel zien tot 51,8%, maar dat betekent nog steeds dat bijna de helft van de Vlaamse werknemers minstens één belangrijk werkbaarheidsknelpunt ervaart. Vooral de ervaren werkstress blijft een hardnekkige uitdaging, terwijl de leermogelijkheden en de autonomie op het werk de voorbije jaren wel verbeterden.



Figuur 1.4 Overzicht van de gemeten werkbaarheid over de jaren heen

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

Door middel van **werkbaarheidscheques** kunnen organisaties uit zowel de profit- als socialprofitsector, sedert 2019 en onder bepaalde voorwaarden, tot € 10.000 steun krijgen om knelpunten rond werkbaar werk binnen de organisatie in kaart te brengen en aan te pakken. Deze maatregel werd in 2024 echter stopgezet.

Daarnaast kunnen kmo's (kleine en middelgrote ondernemingen met minder dan 50 personeelsleden) beroep doen op de **kmo-portefeuille**. Dat is een subsidiemaatregel waarbij financiële steun gegeven wordt voor de aankoop van diensten die de kwaliteit van de onderneming verbeteren. Concreet kun-

nen dat vormingen, trainingen en opleidingen zijn voor de zaakvoerder(s) of medewerkers in de organisatie en adviezen voor bijvoorbeeld het opstellen van een communicatieplan, een marketingplan, een marktanalyse...

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

Werknemers kunnen hiervoor trouwens een beroep doen op georganiseerde vormen van ‘sociale belangenverdediging’, met name de vakbonden. In België zijn de grote contouren van deze sociale belangen ook vastgelegd in allerlei wetgevingen zoals bijvoorbeeld arbeidsrecht en sociaal zekerheidsrecht. Daarnaast bestaat er ook een uitgebreid systeem van **sociaal overleg** waar vertegenwoordigers van werknemers en werkgevers en vaak ook vertegenwoordigers van de overheid allerlei collectieve afspraken maken omtrent diverse aspecten die met tewerkstelling in arbeidsorganisaties te maken hebben.

De HR-professional zal net zoals met de economische dimensie ook rekening moeten houden met de sociale belangen zoals die zich manifesteren in de organisatie. Meer nog: het bewerkstelligen en bewaken van een goed sociaal klimaat behoort tot de kerntaken van de HR-professional.

1.1.2 Het spanningsveld tussen organisatiedoelen en individuele doelen

Het tweede spanningsveld waarmee HR-professionals geconfronteerd worden in de uitoefening van hun job, is dat tussen de doelen van de organisatie en die van het individu die zijn diensten aan de organisatie aanbiedt.

Eigenlijk gaat het hier om een vertaling van het spanningsveld tussen economische en sociale belangen naar het niveau van het individu versus werkgever:



Figuur 1.5 HRM als afstemming tussen doelen van het individu en doelen van de organisatie

Een belangrijk begrip in dit kader is het **‘psychologisch contract’**.

Naast een formeel arbeidscontract op papier bestaat er tussen werknemer en werkgever ook zoets als een psychologisch contract. Dit omvat de wederzijdse verwachtingen tussen werknemers en werkgevers betreffende hun wederzijdse rechten en plichten (Maund, 2002). Het is m.a.w. een ongeschreven overeenkomst over wat de medewerker inbrengt in de organisatie en wat de organisatie daar tegenover stelt (Kluytmans, 1998).

Volgens Maund (2002) verwacht de werknemer van de werkgever het volgende om aan zijn individuele behoeften te voldoen:

- financiële compensatie voor zijn werk
- status
- promotiekansen
- uitdagend werk

Als tegenprestatie verwacht de werkgever daarvoor van de werknemer:

- tijd
- energie
- talenten
- loyaliteit

Hoewel het psychologisch contract niet zwart op wit staat, is het een belangrijke bepalende factor voor het gedrag in organisaties.

Derijcke (in: Broeckx & Van der Auwera, 2002) maakt er gewag van dat er sinds het einde van de 20ste eeuw een **‘nieuw psychologisch contract’** in de maak is. Zo beschrijft Derijcke een aantal trends die het hiervoor beschreven ‘oude’ psychologisch contract onder druk zetten.

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

Dit laatste dient voor een stuk genuanceerd te worden. Bruel en Colsen (1998) onderscheiden op dit vlak twee soorten personeel: de gebonden en de geboeide medewerkers. De **‘gebonden medewerkers’** vertonen een hogere loyaliteit en identificeren zich sterker met de organisatie. Ze streven vooral naar zekerheid. Daarnaast zijn er de **‘geboeide medewerkers’**. Zij opteren voor een tewerkstelling bij een werkgever zolang die hen een job

kan bieden die boeit en uitdaagt. Op zoek naar afwisseling wisselen ze regelmatig van job. Uit onderzoek blijkt trouwens dat er een correlatie is tussen de dimensie binden-boeien en het opleidingsniveau van de werknemer. Hoe hoger de opleiding hoe meer de werknemer het gedragspatroon van de ‘geboeide werknemer’ zal aannemen.

Tegenwoordig is de voornoemde opdeling tussen geboeide en gebonden medewerkers wat achterhaald, en proberen werkgevers zowel te boeien als te binden. We geven een aantal maatregelen die het boeien en binden kunnen bevorderen:

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

Eenzelfde evolutie naar een toenemende veeleisendheid aan werknemerszijde (cfr. het nieuwe psychologische contract), merken we echter ook aan werkgeverszijde. Dit wordt in de literatuur omschreven met het begrip ‘**employability**’ (Armstrong, 2001; Maund, 2002; Vloeberghs, 1997).

Dit begrip is een samentrekking van vier andere Engelse begrippen:

- employment: werk
- ability: bekwaamheid, vermogen
- capability: vermogen, capaciteit
- adaptability: aanpassingsvermogen

In het Nederlands kunnen we deze term het best vertalen als ‘**blijvende inzetbaarheid**’. Omdat organisaties in steeds sneller wisselende omstandigheden en steeds intensievere concurrentie moeten proberen te overleven (men spreekt hier vaak van ‘turbulente tijden’), groeide het besef dat organisaties niet langer in staat zijn om een levenslange tewerkstelling te garanderen voor al hun medewerkers.

Om die redenen moeten werknemers ‘blijvend inzetbaar’ gemaakt worden. Dat wil zeggen dat medewerkers zich zo moeten ontwikkelen dat ze zowel in hun huidige als in een toekomstige positie kunnen (blijven) ingezet worden. Dit bij voorkeur bij de huidige werkgever, maar als het erop aankomt ook elders op de arbeidsmarkt.

Het uiteindelijk bereiken van deze blijvende inzetbaarheid is zowel een verantwoordelijkheid van de werknemer als van de organisatie:

- de organisatie schept het kader waarin de medewerker zijn employability kan ontwikkelen;
- de werknemer neemt zélf de verantwoordelijkheid op voor zijn ontwikkeltraject.

Het belang van het stimuleren van die blijvende of duurzame inzetbaarheid werd o.a. duidelijk door de zgn. ‘**Arbeidsdeal**’ uit 2022. Dat is een geheel van Belgische wetgeving (wet van 03/10/22, BS 10/11/22) die tot doel heeft:

- het arbeidsrecht te hervormen om in te spelen op deze nieuwe manieren van werken en tegelijk meer flexibiliteit toestaan, zowel voor werkgevers als werknemers, waarbij een beter evenwicht tussen werk en privéleven wordt gewaarborgd;
- bij te dragen aan de wens van de regering om de werkzaamheidsgraad tegen 2030 op te trekken tot 80%.

De ‘arbeidsdeal’ voorziet in maatregelen die o.a. betrekking hebben op:

- **Arbeidsduur en flexibiliteit**, bv. het spreiden van de wekelijkse werktijd over vier dagen in plaats van vijf dagen, het voorzien van een wisselend weekregime waarbij de ene week meer en andere week minder uren gewerkt wordt (faciliteren co-ouderschap), het recht op deconnectie (work-life balans)...
- **Opleiding en levenslang leren**, zo heeft bv. elke werknemer, afhankelijk van de omvang van het bedrijf, recht op een minimaal aantal opleidingsdagen per jaar. Daarnaast dienen werkgevers met minimaal 20 werknemers een opleidingsplan opstellen dat de leer- en ontwikkelmogelijkheden binnen het bedrijf verduidelijkt.
- Andere aspecten die de beschikbaarheid op de arbeidsmarkt stimuleren, de evolutie van knelpuntberoepen beter opvolgen en diversiteit en inclusie bevorderen.

Maund (2002) geeft een vijftal domeinen waarop de inzetbaarheid zich kan/moet manifesteren bij de medewerker:

- **geografische inzetbaarheid**: de bereidheid van de werknemer om op verschillende werkplekken te worden ingezet;
- **kwantitatieve inzetbaarheid**: bereidheid om in een flexibel werkrooster te werken, bijvoorbeeld op verschillende dagen en tijdstippen, overwerk;
- **kwalitatieve inzetbaarheid**: de medewerker kan meerdere taken en/of functies uitoefenen;

- **opleidingsbereidheid:** de medewerker onderhoudt en ontwikkelt bestaande competenties en verworft er nieuwe;
- **veranderingsbereidheid:** de mate waarin een medewerker veranderingen ten aanzien van zijn/haar werk, werksituatie, loopbaan en zichzelf wil aanvaarden of zelf tot stand brengen.

Uit de voorgaande beschrijving mag duidelijk worden dat de HR-professional geen makkelijke taak wacht op de werkvloer. Hij of zij zal immers voortdurend bezig zijn met het nastreven van een evenwicht tussen de belangen van de organisatie en die van het personeel.

Volgens Derijcke (2002) zijn die belangen soms identiek, bijvoorbeeld wanneer het gaat om het bestendigen van het voortbestaan van de organisatie. Af en toe duiken er evenwel tegengestelde belangen op, bijvoorbeeld wanneer het gaat over lonen en arbeidsvoorwaarden of bij herstructureringen. Het personeelsbeleid zit dan in een spanningsveld. Belangrijkste les hierbij is dat de belangen van de organisatie en die van het personeel niet altijd in elkaars verlengde liggen. Of: wat goed is voor het bedrijf is dus niet altijd noodzakelijk goed voor de mensen. En omgekeerd. Ook hier zal de HR-professional mee te maken krijgen.

1.2 Definitie van HRM

De spanningsvelden waarmee HRM geconfronteerd wordt, maken duidelijk dat HRM veel meer is dan enkel personeelsadministratie of het uitvoeren van losse HR-taken. HRM draait om het voortdurend zoeken naar een evenwicht tussen de **belangen van de organisatie** en de **belangen van de medewerkers**.

Vanuit die visie kan HRM als volgt omschreven worden:

Human Resource Management is dat aspect van management dat mee verantwoordelijk is voor het op elkaar afstemmen van de organisatie en haar medewerkers, met als doel toegevoegde waarde te creëren voor zowel de organisatie, haar medewerkers als de andere stakeholders.

Enkele belangrijke elementen uit deze definitie verdienen extra toelichting.

- **HRM is een onderdeel van management**
HRM is een onderdeel van het algemene management van organisaties (zie de eerder aangehaalde waardeketen van Porter). De specifieke expertise van HRM ligt in het beheren en vormgeven van de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer(s). Daarbij probeert HRM deze relatie zo productief, evenwichtig en duurzaam mogelijk te organiseren, zodat zowel de organisatiedoelen als de verwachtingen en noden van medewerkers maximaal op elkaar afgestemd worden.

- **Het afstemmen van organisatie en medewerkers staat centraal**
De kernopdracht van HRM bestaat erin de doelen van de organisatie en de verwachtingen van medewerkers voortdurend op elkaar af te stemmen. Organisaties streven bijvoorbeeld naar goede prestaties, kwaliteit en continuïteit, terwijl medewerkers belang hechten aan onder andere loon, werkzekerheid, groeikansen, welzijn en zinvol werk.
- **HRM wil toegevoegde waarde creëren voor verschillende stakeholders**
HRM moet helpen de organisatiedoelen te realiseren, maar houdt tegelijk rekening met de belangen van verschillende stakeholders of belanghebbenden. Dat zijn bijvoorbeeld medewerkers, klanten, aandeelhouders, leveranciers, overheid en samenleving. Zo verwacht het personeel voor zijn bijdrage een billijk geacht loon, andere voordelen, groeikansen, respect en nog veel meer. Daartegenover zullen klanten maar bereid zijn producten of diensten van de organisatie te kopen en te betalen als zij iets krijgen wat aan hun verwachting voldoet (zie ook 'stakeholders' in hoofdstuk 2).
- **HRM richt zich zowel op mensen als op processen**
'Gericht op mensen' betekent dat HRM aandacht besteedt aan de manier waarop met de medewerkers omgegaan wordt: Zijn taken duidelijk? Is men tevreden? Is men gemotiveerd? Zit de juiste persoon op de juiste functie?
'Gericht op processen' betekent dat HRM zich ook richt op de effectiviteit en efficiëntie van HR-processen. Voorbeelden hiervan zijn rekrutering en selectie, evaluatie, beloning en ontwikkeling (VTO: vorming, training en opleiding). Deze processen moeten kwaliteitsvol en efficiënt georganiseerd worden.
- **HRM heeft zowel een operationele als strategische focus**
HRM houdt zich bezig met dagelijkse personeelsvragen en praktische ondersteuning (operationeel), maar denkt tegelijk ook na over de langere termijn (strategisch). Zo moeten HR-professionals niet alleen zorgen voor een goede dagelijkse werking, maar ook mee nadenken over de toekomst van de organisatie en haar medewerkers.

De manier waarop HRM vandaag wordt ingevuld, sluit sterk aan bij het rollenmodel van de Amerikaanse auteur Dave Ulrich (1997). Hij beschreef verschillende rollen die HR-professionals opnemen binnen organisaties. In het volgende deel gaan we dieper in op dit model.

1.3 De rollen van de HR-professional

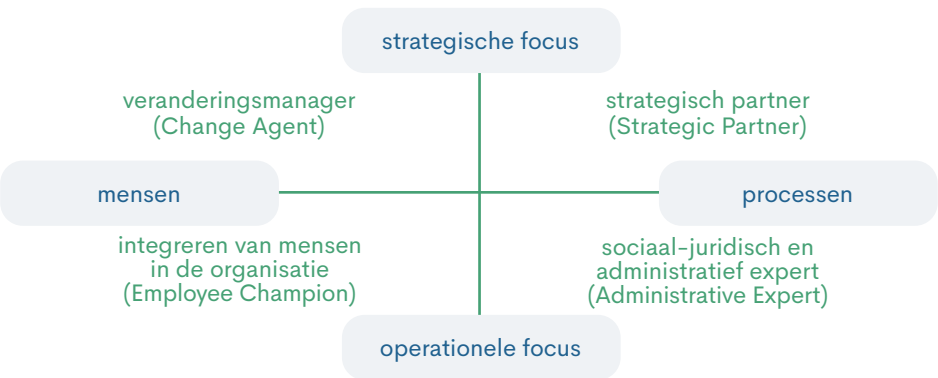


Afbeelding 1.1 Dave Ulrich (1953-)

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

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

Visueel geeft dit het volgende resultaat:



Figuur 1.6 HR-rollen gebaseerd op Ulrich (1997)

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

Binnen het model van Ulrich verwijst de rol van *employee champion* – vrij vertaald als ‘medewerkerskampioen’ – naar het ondersteunen, begeleiden en vertegenwoordigen van medewerkers binnen de organisatie. In het Ulrich-model gaat het daarbij om het dagelijkse werken met en voor medewerkers: een operationele HR-rol met een sterke focus op mensen.

De HR-professional heeft in deze rol bijzondere aandacht voor de dagelijkse werkervaring van medewerkers, hun welzijn, betrokkenheid en ontwikkeling. Het gaat dus om het creëren van een werkomgeving waarin medewerkers zich goed voelen, gehoord worden en optimaal kunnen functioneren én groeien.

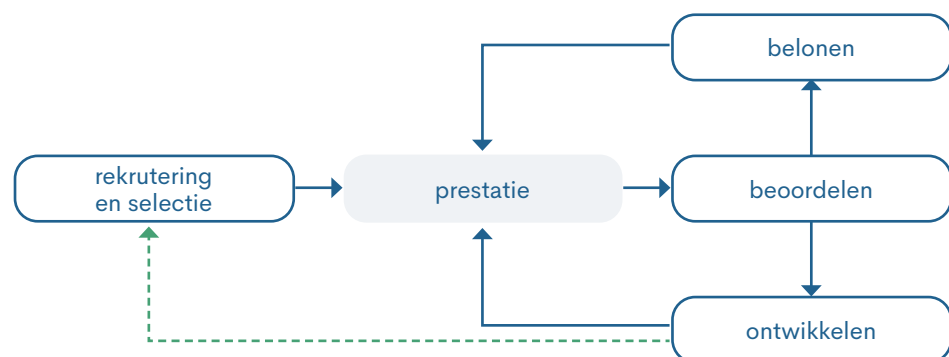
Concreet betekent dit dat HR mee zorgt voor een **goede integratie** van medewerkers in de organisatie. Dat begint al bij een kwaliteitsvolle onboarding, waarbij nieuwe medewerkers goed worden ontvangen, begeleid en wegwijs gemaakt in de organisatiecultuur, de verwachtingen en de werking van het team.

Daarnaast heeft de HR-professional oog voor het **dagelijkse welzijn** van medewerkers. Dit kan gaan over het ondersteunen van een gezonde werk-privébalans, aandacht voor stress en werkdruk of simpelweg beschikbaar zijn als aanspreekpunt voor vragen, bezorgdheden of problemen. In die zin vervult HR vaak ook een luisterende en ondersteunende rol binnen de organisatie.

De *employee champion* stimuleert bovendien **open communicatie** en **betrokkenheid**. HR verzamelt signalen van medewerkers, faciliteert feedback en probeert bruggen te bouwen tussen medewerkers en leidinggevenden. Het creëren van een respectvolle en inclusieve werkcultuur behoort tot deze rol.

Daarnaast ondersteunt HR medewerkers in hun **ontwikkeling** en **loopbaan**. Dit kan gaan over opleidingen, coaching, feedback, talentontwikkeling en het begeleiden van interne doorgroeimogelijkheden. Medewerkers krijgen zo kansen om hun competenties verder te ontwikkelen en duurzaam inzetbaar te blijven binnen de organisatie.

Deze rol sluit nauw aan bij de basisfuncties van HRM: medewerkers aantrekken, beoordelen, belonen en ontwikkelen. Volgens de HR-cyclus van Tichy e.a. – die we in dit handboek gebruiken als kapstok voor de structuur van het boek en die we in hoofdstuk 2 uitgebreider toelichten – moeten deze HR-processen goed op elkaar afgestemd zijn om een effectief personeelsbeleid te realiseren:



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

Die onderlinge afstemming tussen de verschillende HR-basisfuncties noemt men binnen HRM ook **horizontale integratie**. Zo heeft het weinig zin om medewerkers zorgvuldig te rekruteren wanneer onboarding, begeleiding, evaluatie, ontwikkelingskansen of loopbaanmogelijkheden onvoldoende uitgewerkt zijn. Pas wanneer deze verschillende HR-domeinen elkaar versterken, kunnen medewerkers duurzaam groeien en bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie.

De *employee champion* draagt er dus toe bij dat medewerkers niet alleen goed presteren, maar zich ook ondersteund, betrokken, gewaardeerd en verbonden voelen met de organisatie.

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

De HR-rol van de **administrative expert** wordt vaak herleid tot ‘de personeelsadministratie’. Hoewel dat een belangrijk onderdeel van deze rol is, reikt de opdracht toch veel verder. De administrative expert ontwikkelt, implementeert en optimaliseert HR-processen, werkt de nodige procedures uit en zorgt voor een efficiënte en (o.a. juridisch) correcte uitvoering van het HR-beleid.

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

- **Personeelsadministratie:** het beheren van de personeelsadministratie, zoals het bijhouden van personeelsdossiers, het verwerken van personeelsgegevens, het opstellen van arbeidsovereenkomsten en het afhandelen van salarisadministratie.
- **HR-processen en -systemen:** zorgen voor de ontwikkeling, implementatie en optimalisatie van HR-processen en -systemen die gebruikt worden om het HR-beleid uit te voeren. Bijvoorbeeld het wervings- en selectieproces, het onboardingsproces, prestatiebeheer, verlofbeheer, talent- en loopbaanontwikkeling, het welzijnsbeleid... Dit omvat ook het identificeren van verbetermogelijkheden en het stroomlijnen van HR-processen om de efficiëntie te verhogen.
- **Compliance en wetgeving:** Zorgen dat HR-processen en -praktijken voldoen aan de geldende wet- en regelgeving op het gebied van arbeidsrecht, sociale zekerheid, privacy en andere relevante gebieden. Het volgen van wijzigingen in wetgeving en ervoor zorgen dat de organisatie in overeenstemming is met de vereisten.
- **HR-rapportage:** Het genereren van HR-rapporten en -statistieken, zoals personeelsgegevens, verzuimcijfers, personeelskosten en andere relevante gegevens. Dit kan helpen bij het informeren van besluitvorming en het leveren van inzichten voor het management.

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