

**Personeel in goede handen**  
**Basishandboek Human Resource Management**



**Pascal Roskam**

---

**PERSONEEL IN GOEDE HANDEN**

---

BASISHANDBOEK  
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

---



ACADEMIA  
PRESS

**eCampusLearn**

Surf naar [www.ecampuslearn.com](http://www.ecampuslearn.com)

Geef de volgende unieke code in:

Veel succes!



Uitgeverij Academia Press  
Coupure Rechts 88  
9000 Gent  
België

[www.academiapress.be](http://www.academiapress.be)

Uitgeverij Academia Press maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,  
de boeken- en multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

ISBN 9789401460316  
D/2019/45/137  
NUR 807

Pascal Roskam  
Personeel in goede handen. Basishandboek Human Resource Management  
Gent, Academia Press, 2020, 292 p.

Vijfde editie, 2020  
Vierde editie, 2015  
Derde editie, 2014  
Tweede editie, 2013  
Eerste editie, 2012

Vormgeving cover: Studio Lannoo  
Vormgeving binnenwerk: Press Point & Crius Group

© Pascal Roskam & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt

*Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.*

---

 INHOUD
 

---

**hoofdstuk 1**
 HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: WERKEN MET MENSEN OP HET KRUIPUNT  
 VAN MENS, ARBEID EN ORGANISATIE

|  |           |
|--|-----------|
|  | 1         |
| <b>1.1 Definitie en doelen van HRM</b>   | <b>3</b>  |
| 1.1.1 Het spanningsveld tussen sociale en economische belangen   | 6         |
| 1.1.2 Het spanningsveld tussen organisatiedoelen en individuele doelen                                 | 9         |
| <b>1.2 Definitie van HRM</b>   | <b>11</b> |
| <b>1.3 De rollen van de HR-professional</b>  | <b>12</b> |
| 1.3.1 Rol 1: de HR-professional integreert de mens in de organisatie                                   | 13        |
| 1.3.2 Rol 2: de HR-professional is een sociaal-juridisch en<br>administratief expert                   | 14        |
| 1.3.3 Rol 3: de HR-professional is een veranderingsmanager   | 14        |
| 1.3.4 Rol 4: de HR-professional is een strategische partner  | 14        |
| <b>1.4 Van personeelsbeheer tot HRM</b>  | <b>15</b> |
| 1.4.1 Het paternalisme: 'de onmondige mens' (1850-1900)  | 15        |
| 1.4.2 Scientific Management: 'de rationeel-economische mens' (1900-1940)                               | 17        |
| 1.4.3 Human Relations: 'de sociale mens' (1930-1960)   | 19        |
| 1.4.4 Revisionisme: 'de naar ontplooiing zoekende mens'<br>(1950-1970)                                 | 21        |
| 1.4.4.1 De tweefactorentheorie van Herzberg  | 22        |
| 1.4.4.2 De X- en Y-theorie van McGregor  | 24        |
| 1.4.4.3 De behoeftepiramide van Maslow   | 25        |
| 1.4.5 De complexe mens in interactie met zijn omgeving (1960-heden)                                    | 27        |
| 1.4.6 Human Resource Management (HRM) als synthese van<br>het hedendaagse denken over personeelsbeleid | 29        |
| 1.4.7 Strategisch Human Resource Management (SHRM) -<br>Competentiemanagement                          | 31        |
| 1.4.8 Talentmanagement   | 32        |
| Oefeningen   | 35        |

**hoofdstuk 2**

## BASISMODELLEN VAN HRM

|  |           |
|--|-----------|
|  | 45        |
| <b>2.1 Inleiding</b>   | <b>47</b> |
| <b>2.2 Een les in organisatietheorie</b>   | <b>47</b> |
| <b>2.3 Het plan van de organisatie: missie, visie, doelen en strategieën</b>                   | <b>52</b> |
| <b>2.4 De stroombenadering van Michigan University:<br/>het Tichy- of Michigan-model</b>       | <b>55</b> |
| <b>2.5 De systeembenadering van de Harvard Business School: het Beer- of<br/>Harvard-model</b> | <b>59</b> |
| <b>2.6 Een hedendaags HR-model: het model van competentie management</b>                       | <b>62</b> |
| Oefeningen   | 67        |

## hoofdstuk 3

|  |            |
|--|------------|
| REKRUTERING, SELECTIE & ONBOARDING VAN MEDEWERKERS                     | 71         |
| <b>3.1 Inleiding</b>   | <b>73</b>  |
| <b>3.2 Een turbulente arbeidsmarkt</b>                                 | <b>74</b>  |
| <b>3.3 De begrippen werving (rekrutering) en selectie</b>              | <b>78</b>  |
| <b>3.4 FASE 1: Het ontstaan van een vacature</b>                       | <b>79</b>  |
| 3.4.1 Behoeftte van de organisatie                                     | 79         |
| 3.4.2 Functiebeschrijving  | 81         |
| 3.4.2.1 Resultaatgebieden  | 81         |
| 3.4.2.2 Rollen   | 88         |
| 3.4.3 Functie-analyse: het competentieprofiel                          | 89         |
| <b>3.5 FASE 2: Werving/rekrutering</b>                                 | <b>99</b>  |
| 3.5.1 Het lokaliseren van de doelgroep: interne versus externe werving | 99         |
| 3.5.2 Het opstellen van de boodschap                                   | 102        |
| 3.5.2.1 Checklist opstellen van een vacaturebericht                    | 105        |
| 3.5.3 Keuze van het rekruteringskanaal                                 | 106        |
| <b>3.6 FASE 3: Selectie</b>  | <b>110</b> |
| 3.6.1 Definitie en context   | 110        |
| 3.6.2 De selectieprocedure   | 110        |
| 3.6.3 Actoren in de selectieprocedure                                  | 111        |
| 3.6.4 Verplichtingen en grenzen aan werving en selectie in België      | 112        |
| 3.6.5 De eerste stap in het selectieproces: de voorselectie            | 113        |
| 3.6.6 Sollicitatiegesprek of selectie-interview                        | 116        |
| 3.6.7 Gedragsgericht of criteriumgericht interviewen                   | 118        |
| 3.6.8 Testen   | 121        |
| 3.6.9 Assessment Centers als selectiemethode                           | 125        |
| 3.6.10 Tweede gesprek  | 126        |
| 3.6.11 Eindbeslissing  | 127        |
| 3.6.12 Contractbespreking en/of ondertekening                          | 127        |
| <b>3.7 FASE 4: Onboarding</b>  | <b>127</b> |
| 3.7.1 Wetgevend kader  | 128        |
| 3.7.2 Wat leren we uit onderzoek?                                      | 129        |
| 3.7.3 Conceptueel kader  | 130        |
| 3.7.4 Vertaling naar de praktijk                                       | 132        |
| Oefeningen   | 135        |

## hoofdstuk 4

|   |            |
|---|------------|
| BEOORDELEN EN EVALUEREN VAN MEDEWERKERS         | 161        |
| <b>4.1 Inleiding</b>                            | <b>163</b> |
| <b>4.2 Personeelsbeoordeling: omschrijving</b>  | <b>165</b> |
| <b>4.3 Doelen van personeelsbeoordeling</b>     | <b>165</b> |
| 4.3.1 Prestatiebeoordeling                      | 166        |
| 4.3.2 Functioneringsbeoordeling                 | 166        |
| 4.3.3 Potentieelbeoordeling                     | 167        |
| <b>4.4 Performance management (PM)</b>          | <b>167</b> |
| <b>4.5 De klassieke HRM-gesprekscyclus</b>      | <b>171</b> |
| <b>4.6 Beoordelingspraktijken in Vlaanderen</b> | <b>174</b> |

|                    |  |            |
|--------------------|--|------------|
| <b>4.7</b>         | <b>Kwaliteitscriteria voor beoordelingssystemen</b>                    | <b>176</b> |
| 4.7.1              | <b>Systeemtechnische criteria</b>                                      | 176        |
| 4.7.1.1            | Validiteit   | 177        |
| 4.7.1.2            | Betrouwbaarheid  | 177        |
| 4.7.1.3            | Relevantie   | 178        |
| 4.7.2              | <b>Gebruikscriteria</b>  | 178        |
| 4.7.2.1            | Acceptatiegraad  | 178        |
| 4.7.2.2            | Transparantie  | 178        |
| 4.7.2.3            | Informatiewaarde   | 178        |
| <b>4.8</b>         | <b>Soorten beoordelingsmethoden</b>                                    | <b>179</b> |
| 4.8.1              | Vergelijkingsystemen   | 179        |
| 4.8.2              | <b>Waarderingschalen</b>   | 180        |
| 4.8.2.1            | Basisprincipes van waarderingschalen                                   | 180        |
| 4.8.2.2            | Gebruik van waarderingschalen  | 181        |
| 4.8.2.3            | Voor- en nadelen van waarderingschalen                                 | 181        |
| 4.8.2.4            | In gedrag verankerde waarderingschalen (BARS)                          | 181        |
| 4.8.3              | 'Kritische voorvallen'-methode   | 183        |
| 4.8.4              | Management by Objectives (MBO)   | 184        |
| 4.8.5              | Zelfevaluatie  | 184        |
| 4.8.6              | 360°-feedback  | 185        |
| <b>4.9</b>         | <b>Potentiële problemen m.b.t. beoordelingssystemen</b>                | <b>185</b> |
| 4.9.1              | Weerstand tegen evaluatie  | 186        |
| 4.9.2              | Systeemontwerp en operationele problemen                               | 186        |
| 4.9.3              | Beoordelingsfouten bij de beoordelaar                                  | 186        |
| <b>4.10</b>        | <b>De opbouw van een beoordelingssysteem</b>                           | <b>188</b> |
| 4.10.1             | Doelen bepalen: waarom beoordelen?                                     | 188        |
| 4.10.2             | Wie en wanneer beoordelen?   | 188        |
| 4.10.3             | Wat beoordelen?  | 189        |
| 4.10.4             | Hoe beoordelen?  | 189        |
|                    | Oefeningen   | 191        |
| <br>               |  |            |
| <b>hoofdstuk 5</b> |  |            |
|                    | <b>BELONEN VAN MEDEWERKERS</b>   | 197        |
| <b>5.1</b>         | <b>Inleiding</b>   | <b>199</b> |
| <b>5.2</b>         | <b>Omschrijving</b>  | <b>200</b> |
| <b>5.3</b>         | <b>Doelen van een beloningsbeleid</b>                                  | <b>200</b> |
| <b>5.4</b>         | <b>Voorwaarden voor een goed beloningsbeleid</b>                       | <b>202</b> |
| <b>5.5</b>         | <b>Verloningsgronden: elementen die de loonhoogte (kunnen) bepalen</b> | <b>203</b> |
| 5.5.1              | Interne billijkheid  | 204        |
| 5.5.2              | Functiezwarte  | 204        |
| 5.5.3              | Ervaring   | 204        |
| 5.5.4              | Prestaties en resultaten   | 205        |
| 5.5.5              | Competenties en potentieel   | 205        |
| 5.5.6              | Marktwaaarde en onmisbaarheid  | 206        |
| 5.5.7              | Bijzondere arbeidsomstandigheden (inconveniënten)                      | 206        |
| 5.5.8              | Externe loonharmonie   | 206        |
| <b>5.6</b>         | <b>Bepalen van de loonhoogte</b>                                       | <b>207</b> |
| <b>5.7</b>         | <b>Het arbeidsvoorwaardenpakket (mix van beloningselementen)</b>       | <b>210</b> |
|                    | Oefeningen   | 213        |

**hoofdstuk 6**

|   |            |
|---|------------|
| ONTWIKKELEN VAN MEDEWERKERS                     | 217        |
| <b>6.1 Inleiding</b>                            | <b>219</b> |
| <b>6.2 Enkele kernprincipes en begrippen</b>    | <b>221</b> |
| 6.2.1 Leren                                     | 221        |
| 6.2.2 Leren in arbeidsorganisaties              | 223        |
| 6.2.3 Kennismanagement en lerende organisaties  | 226        |
| 6.2.4 VTO                                       | 229        |
| <b>6.3 VTO-beleid</b>                           | <b>230</b> |
| <b>6.4 Het ontwerpen van een VTO-activiteit</b> | <b>233</b> |
| 6.4.1 FASE 1 - Analyse                          | 233        |
| 6.4.2 FASE 2 - Ontwerp                          | 235        |
| 6.4.2.1 Leerdoelen                              | 235        |
| 6.4.2.2 Ontwerp van de leeractiviteiten         | 236        |
| 6.4.2.3 Zelf ontwikkelen of uitbesteden?        | 237        |
| 6.4.3 FASE 3 - Ontwikkelen                      | 238        |
| 6.4.4 FASE 4 - Uitvoeren                        | 239        |
| 6.4.5 FASE 5 - Evaluatie en transfer            | 239        |
| 6.4.5.1 Leertransfer                            | 239        |
| 6.4.5.2 Evaluatie van leeractiviteiten          | 240        |
| Oefeningen                                      | 247        |

**hoofdstuk 7**

|   |            |
|---|------------|
| UITSTROOM VAN MEDEWERKERS                         | 253        |
| <b>7.1 Inleiding - De VUCA-wereld</b>             | <b>255</b> |
| <b>7.2 Uitstroom en zijn verschillende vormen</b> | <b>256</b> |
| <b>7.3 Personeelsverloop in België</b>            | <b>258</b> |
| <b>7.4 Uitstroommanagement</b>                    | <b>261</b> |
| 7.4.1 Gedwongen uitstroom - individueel ontslag   | 261        |
| 7.4.2 Gedwongen uitstroom - collectief ontslag    | 267        |
| 7.4.3 Natuurlijke uitstroom                       | 269        |
| 7.4.4 Vrijwillige uitstroom                       | 269        |
| BRONNEN   | 277        |



---

## 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 ontplooiën en te vertalen in een meerwaarde voor de organisatie.

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



# hoofdstuk 1

---

## HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: WERKEN MET MENSEN OP HET KRUISPUNT VAN MENS, ARBEID EN ORGANISATIE

---

### **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

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| <b>1.1</b> | <b>Definitie en doelen van HRM</b>  | <b>3</b>  |
| 1.1.1      | Het spanningsveld tussen sociale en economische belangen                                      | 6         |
| 1.1.2      | Het spanningsveld tussen organisatiedoelen en individuele doelen                              | 9         |
| <b>1.2</b> | <b>Definitie van HRM</b>  | <b>11</b> |
| <b>1.3</b> | <b>De rollen van de HR-professional</b>   | <b>12</b> |
| 1.3.1      | Rol 1: de HR-professional integreert de mens in de organisatie                                | 13        |
| 1.3.2      | Rol 2: de HR-professional is een sociaal-juridisch en administratief expert                   | 14        |
| 1.3.3      | Rol 3: de HR-professional is een veranderingsmanager  | 14        |
| 1.3.4      | Rol 4: de HR-professional is een strategische partner   | 14        |
| <b>1.4</b> | <b>Van personeelsbeheer tot HRM</b>   | <b>15</b> |
| 1.4.1      | Het paternalisme: 'de onmondige mens' (1850-1900)   | 15        |
| 1.4.2      | Scientific Management: 'de rationeel-economische mens' (1900-1940)                            | 17        |
| 1.4.3      | Human Relations: 'de sociale mens' (1930-1960)  | 19        |
| 1.4.4      | Revisionisme: 'de naar ontplooiing zoekende mens' (1950-1970)                                 | 21        |
| 1.4.4.1    | De tweefactorentheorie van Herzberg   | 22        |
| 1.4.4.2    | De X- en Y-theorie van McGregor   | 24        |
| 1.4.4.3    | De behoeftepiramide van Maslow  | 25        |
| 1.4.5      | De complexe mens in interactie met zijn omgeving (1960-heden)                                 | 27        |
| 1.4.6      | Human Resource Management (HRM) als synthese van het hedendaagse denken over personeelsbeleid | 29        |
| 1.4.7      | Strategisch Human Resource Management (SHRM) - Competentiemanagement                          | 31        |
| 1.4.8      | Talentmanagement  | 32        |
|            | Oefeningen  | 35        |

## 1.1 Definitie en doelen van HRM

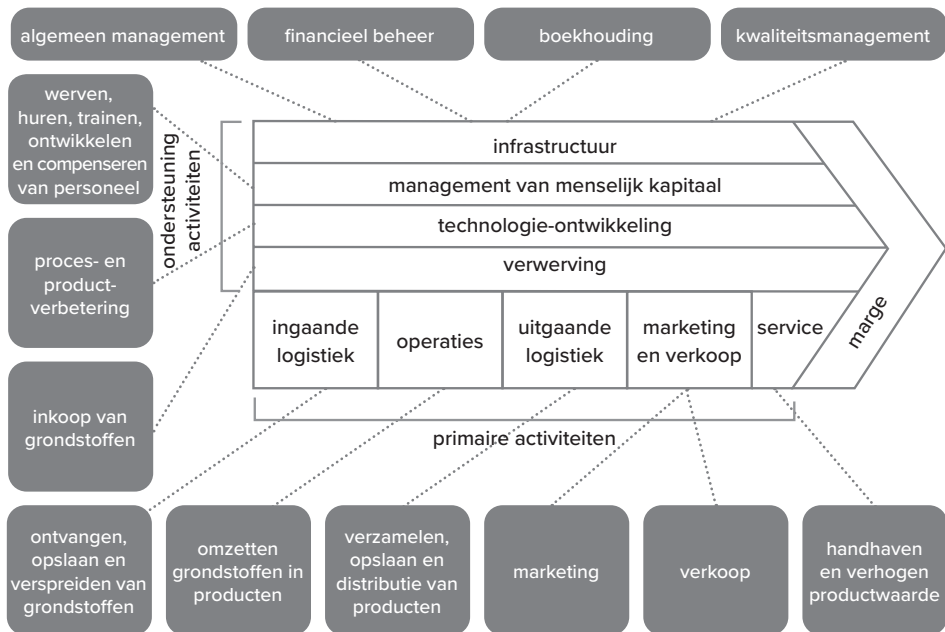
Human Resource Management is de doorontwikkeling van wat vroeger (en vaak nu nog) personeelswerk, personeelsbeleid of personeelsmanagement genoemd werd.

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.

Een model dat - vooral vanuit een bedrijfseconomische benadering - al een eerste beeld geeft van waar we HRM ergens dienen te situeren binnen het algemene organisatiebeleid, is de **waardeketen van Porter** (1992). Het basisidee achter dit model 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 tezamen 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 ontleent. Het gaat in de onderstaande figuur om de ingaande logistiek, operaties, uitgaande logistiek, marketing en verkoop en service.

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



Figuur 1.1: waardeketen van Porter (www.hit.nl)

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

Hoewel Porter zijn model oorspronkelijk ontwikkelde voor de profitsector werd dit later ook hertaald naar modellen voor de not-for-profit sector en overheidsdiensten. De waardeketen van Porter dient dus vooral gezien te worden als een idealtypisch model dat telkens dient vertaald te worden naar de concrete configuratie en context waarin een organisatie zich bevindt. Zo zal er al een groot verschil zijn tussen organisaties die gericht zijn op de productie van goederen, dan wel organisaties die het verlenen van diensten als hun kerntaak zien. Het mag duidelijk zijn dat de aard van de primaire activiteiten dus ook een grote invloed zal hebben op welke rol HRM zal toebedeeld krijgen of dient op te nemen in de organisatie.

We kunnen alvast stellen dat de medewerkers die instaan voor het uitvoeren van de voornoemde primaire en ondersteunende activiteiten de kern van arbeidsorganisaties vormen. De Nederlandse hoogleraar personeelwetenschappen Rob Vincke (in: Vloeberghs, 2004) geeft aan dat de toegevoegde waarde van organisaties meer dan ooit afhankelijk geworden is van de juiste inzet van medewerkers. Medewerkers zijn

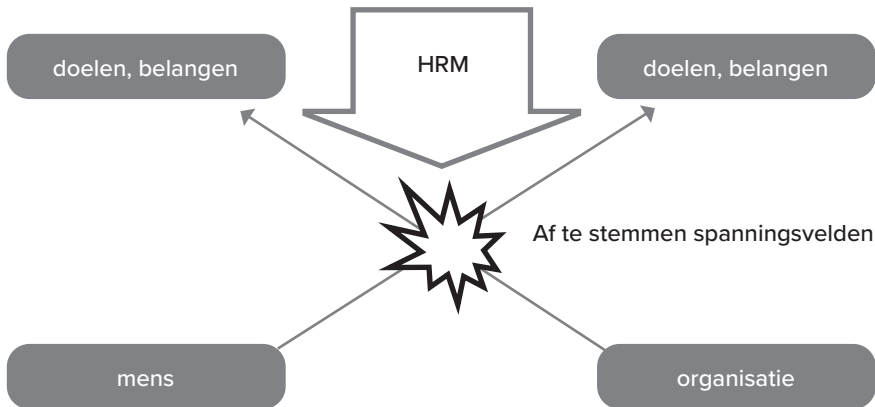
in de loop der tijd een steeds belangrijker, zo niet de belangrijkste 'bron' (resource) geworden met het oog op het productief, innovatief en succesvol maken en houden van organisaties.

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

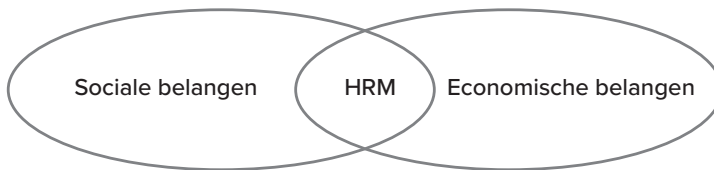
We gaan hierna dieper in op de twee belangrijkste spanningsvelden en de plaats van HRM hierin:

- 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 zówel 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 kunnen bereikt 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,...

Regelmatig zien we van dit winststreven de 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 geslaagd is 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 tien à vijftien jaar is er echter een sterk toenemende tendens waarbij de subsidieverstrekende overheid de verwachte resultaten vertaalt in cijfers: het betreft dan bijvoorbeeld het aantal begeleidingen te doen door een maatschappelijk 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 trachten 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 tevens 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. Vanuit maatschappelijk perspectief is de voortdurende uitstoot van arbeidskrachten uit het productieproces dan ook een erg kwalijke zaak.

Het creëren van betaalde arbeid staat dus om allerlei redenen hoog op de politieke agenda van zowat elke regering.

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

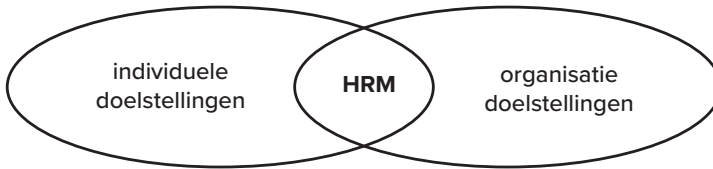
Werknemers kunnen hiervoor trouwens beroep doen op georganiseerde vormen van 'sociale belangenverdediging', met name de vakbonden. In België zijn de grote contouren van deze sociale belangen ook vastgelegd in allerlei wetgevingen zoals bijvoorbeeld arbeidsrecht en sociaal zekerheidsrecht. Daarnaast bestaat 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 dienen te 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 1.4:** HRM als afstemming tussen doelen van het individu en doelen van de organisatie

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

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

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

- Financiële compensatie voor zijn werk
- Status
- Promotiekansen
- Uitdagend werk

Als tegenprestatie verwacht de werkgever daarvoor van de werknemer:

- Tijd
- Energie
- Talenten
- Loyaliteit

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

Derijcke (in: Broeckx & Van der Auwera, 2002) maakt gewag dat er sinds enkele jaren een **'nieuw psychologisch contract'** in de maak is. Zo beschrijft Derijcke een aantal trends die het hiervoor beschreven 'oude' psychologisch contract onder druk zetten.

Vooreerst 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 geeft steeds meer terrein prijs aan andere levenssferen en activiteiten zoals reizen, sporten, dansen, creatief bezig zijn, luieren en noem maar op. Tenslotte 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.

Eenzelfde evolutie naar een toenemende veeleisendheid aan werknemerszijde (cf. het nieuwe psychologische contract), merken we 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 dienen werknemers 'blijvend inzetbaar' gemaakt te worden. Dat wil zeggen dat medewerkers zich zo dienen te 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 aan komt 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.