

Inleiding HR

Trui Rooryck

handelswetenschappen en bedrijfskunde

graduaat HR-support

campus Kortrijk

academiejaar 2019-2020



Legende van de gebruikte iconen



Beeldfragment / Foto



Bijlage



Niet verplichte leerstof



Definitie



Toledo



Videofragment



Tip / belangrijk



Opdracht



Voorbeeld



Website

Dankwoord

Deze cursus is gebaseerd op de cursus Recruitment & Selection van A. Vanroose.

Inhoudsopgave

Legende van de gebruikte iconen	2
Inhoudsopgave	3
Studiewijzer	7
SITUERING OPLEIDINGSONDERDEEL	7
- 1. SITUERING IN HET CURRICULUM	7
- 2. OMVANG	7
- 3. BEGINCOMPETENTIES	7
- 4. INHOUD	7
- 5. EINDCOMPETENTIES	7
ORGANISATIE EN BEGELEIDING	9
- 1. INSTAPBEGELEIDING	9
- 2. LEERMIDDELEN	9
- 3. ONDERWIJSKUNDIGE WERKVORMEN EN BEGELEIDING	9
- 4. CONCRETE LEERDOELEN	9
EVALUATIE	9
- 1. MOMENT VAN EVALUATIE	9
- 2. METHODE VAN EVALUEREN + PUNTENVERDELING	9
- 4. EVALUATIECRITERIA	10
- 5. OPVOLGING EXAMEN	10
1 Human resources management	1
1.1 De evolutie van personeelsbeleid naar HRM	1
1.1.1 <i>Rond 1800</i>	1
1.1.2 <i>Industriële revolutie (1830 -1940)</i>	1
1.1.3 <i>Taylor (eerste helft 20^{ste} eeuw)</i>	2
1.1.4 <i>Human relations (kort na WOII)</i>	2
1.1.5 <i>Vanaf de jaren 60</i>	2
1.1.6 <i>Conclusie</i>	7

1.2	Definitie en doelen van HRM	8
1.2.1	<i>Definitie</i>	8
1.2.2	<i>Doelen HRM</i>	10
1.2.3	<i>Spanningsveld van HRM</i>	12
1.2.4	<i>Conclusie</i>	14
2	De rollen van de HR-professional naar het model van Ulrich	16
2.1.1	<i>Strategische partner</i>	18
2.1.2	<i>Administratief expert</i>	19
2.1.3	<i>Verdediger van de medewerkers</i>	19
2.1.4	<i>Change agent</i>	19
3	Strategisch management	21
3.1	SWOT-analyse	21
3.1.1	<i>Sterkten en zwakten</i>	22
3.1.2	<i>Kansen en bedreigingen</i>	22
3.2	Van missie – visie naar strategie	23
3.2.1	<i>Missie of wie willen we zijn</i>	23
3.2.2	<i>Visie of waar wil de organisatie naar toe</i>	24
3.2.3	<i>Kernwaarden of wat vindt de organisatie belangrijk</i>	24
3.2.4	<i>Beleid: doelstellingen en strategie</i>	24
3.2.5	<i>Bouwstenen</i>	25
3.3	Strategieën in soorten.....	25
4	Human Resource modellen	27
4.1	Matching model van HRM – het Michigan-model	27
5	Organisatie: structuur en cultuur	31
5.1	Een organisatie.....	31
5.2	Organiseren	32
5.3	Organisatiestructuren	33
5.3.1	<i>De functionele organisatiestructuur</i>	34
5.3.2	<i>De divisie organisatie</i>	34
5.3.3	<i>De businessunit organisatie</i>	35
5.3.4	<i>De matrix- of projectorganisatie</i>	35

5.4	Organisatiecultuur.....	37
5.5	Missie, visie en organisatiecultuur.....	37
5.6	Het UI-model van Sanders en Neuijen.....	39
5.6.1	<i>Waarden</i>	40
5.6.2	<i>Rituelen</i>	40
5.6.3	<i>Helden</i>	40
5.6.4	<i>Symbolen</i>	41
5.6.5	<i>Sterke en zwakke organisatiecultuur</i>	41
5.6.6	<i>Hinderpalen bij veranderingen</i>	42
5.7	Cultuurtypologie van Handy.....	43
5.7.1	<i>Rolcultuur</i>	43
5.7.2	<i>Machtscultuur</i>	44
5.7.3	<i>Persoonscultuur</i>	44
5.7.4	<i>Taakcultuur</i>	45
6	Arbeidsmarkt en actoren	47
7	Trends in HRM	48
7.1	Verschillen tussen personeelsbeleid en HRM?.....	48
7.1.1	<i>Van uitvoerend naar strategisch</i>	48
7.1.2	<i>Van reactief naar proactief</i>	48
7.1.3	<i>Van losstaande acties naar een geïntegreerde aanpak</i>	48
7.1.4	<i>Van staf naar lijn</i>	49
7.1.5	<i>Van personeel als kostenpost naar personeel als een actief</i>	50
7.1.6	<i>Van het streven naar evenwicht naar het stimuleren van verandering</i>	51
7.2	Trends in HRM.....	52
7.2.1	<i>Van vaste jobs naar flexibel werk</i>	52
7.2.2	<i>Outsourcing</i>	52
7.2.3	<i>I-deals</i>	52
7.2.4	<i>Jobcrafting</i>	53
7.2.5	<i>Tijd- en plaats onafhankelijk werken</i>	53
7.2.6	<i>E-HRM</i>	54
	Bibliografie	57

Studiewijzer

SITUERING OPLEIDINGSONDERDEEL

- 1. SITUERING IN HET CURRICULUM

Inleiding HR situeert zich binnen de opleiding graduaat HR-support in de eerste module. Het vak staat voor 3 studiepunten

- 2. OMVANG

4 lestijden gedurende 6 weken

- 3. BEGINCOMPETENTIES

Geen

- 4. INHOUD

De gegradueerde in de HR-support moet zijn eigen rol kennen en moet weten wanneer en naar wie door te verwijzen (collega of externe dienst). Hierbij moeten de studenten de HR-processen (instroom, doorstroom en uitstroom) goed leren kennen. Het is dus belangrijk dat je als HR-support kennis hebt van de rol van een HR-dienst, de plaats van een HR-dienst in de organisatie en de diverse functies gangbaar binnen HR. Daarnaast is het belangrijk dat studenten zicht krijgen op bedrijfsorganisaties en bedrijfsculturen en welke elementen deze bepaalt.

In dit OPO leren de studenten :

- de evolutie van personeelsbeleid naar HRM
- de rollen van HR a.d.h.v. model van Ulrich
- wat een bedrijfscultuur is en hoe die bepaald wordt.
- de HR cyclus
- de eigen rol in de organisatie
- wat een organogram is a.d.h.v. voorbeelden in verschillende types organisaties
- de rol en functie van arbeidsmarktactoren
- recente trend in HR

- 5. EINDCOMPETENTIES

- DLR 3: De gegradueerde staat in voor de operationele organisatie van verschillende HR-processen die vallen onder het instroom-, doorstroom- en uitstroombeleid.
 - o De student verwijst werknemers met specifieke vragen op een correcte manier door naar de juiste collega.
- DLR 4: De gegradueerde staat in voor de administratieve en wettelijke opvolging en afhandeling van de verschillende personeelsdossiers en HR-processen en kan daarbij meerdere talen inzetten.

- De student volgt contacten op met sociaal secretariaat, uitzendbureaus, opleidingsbureaus, outplacementkantoor en dergelijke meer.
- DLR 7: De gegradueerde stuurt de eigen professionalisering door zelfreflectie en deskundigheidsontwikkeling
 - De student volgt nieuwe ontwikkelingen op..
- DLR 10: De gegradueerde handelt professioneel, ethisch, maatschappelijk verantwoord en loyaal ten aanzien van de organisatie en de medewerkers.
 - De student respecteert de bedrijfscontext, -procedures en – regels.
 - De student gaat professioneel om met vertrouwelijke informatie.
 - De student handelt op een professionele manier aangepast aan de rol of functie en bijhorende bevoegdheid die hij aanneemt in de organisatie.
 - De student heeft een positieve en integere houding ten aanzien van de organisatie, de medewerkers en alle stakeholders

ORGANISATIE EN BEGELEIDING

- 1. INSTAPBEGELEIDING

-

- 2. LEERMIDDELEN

Cursus - Inleiding HR, onuitgegeven cursus

Auteur: Trui Rooryck

PPT die op Toledo komt.

Bijlagen op Toledo

Opdrachten op Toledo

- 3. ONDERWIJSKUNDIGE WERKVORMEN EN BEGELEIDING

Onderwijsleergesprek

Cases

Opdracht : individueel

Opdracht : in groep

Presentatie

Gastles

- 4. CONCRETE LEERDOELEN

De concrete leerdoelen worden per hoofdstuk vermeld.

EVALUATIE

- 1. MOMENT VAN EVALUATIE

Eerste examenkans

In de examenperiode na kwartaal 1

Tweede examenkans

In de herexamenperiode na kwartaal 2

- 2. METHODE VAN EVALUEREN + PUNTENVERDELING

1^{ste} examenkans

30% permanente evaluatie: opdrachten en medewerking tijdens de contactmomenten

70% evaluatie in de examenperiode: kennistoets

- Schriftelijk examen met open vragen

2de examenkans

100% evaluatie in de examenperiode: kennistoets

- Schriftelijk examen met open vragen

- 4. EVALUATIECRITERIA

De student moet zowel de opdrachten vervullen en deelnemen aan het examen voor de eerste examenkans.

Data voor afleveren van de opdrachten worden zowel tijdens de lessen als via Toledo medegedeeld.

Het actief en positief participeren aan de colleges en aan eventuele excursies, gastlessen is noodzakelijk om de vooropgestelde doelstellingen van dit OPO te verwerven.

- 5. OPVOLGING EXAMEN

Na elke examenperiode kan het examen ingekeken worden.

1 Human resources management

LEERDOELEN

Na het bestuderen kan je:

- ◊ de historische ontwikkelingen van HRM schetsen;
- ◊ een definitie geven van HRM
- ◊ de essentiële kernelementen van HRM uitleggen en voorbeelden geven;
- ◊ de dubbele opdracht van HRM benoemen en het spanningsveld omschrijven

1.1 De evolutie van personeelsbeleid naar HRM

In deze paragraaf bespreken we in vijf fasen over hoe personeelsbeleid is ontstaan en welke bewegingen aan de basis liggen van HRM. Het meest opvallende is dat het denken over personeelsbeleid telkens een gevolg is van de maatschappelijke situatie.

1.1.1 Rond 1800

Rond 1800 wordt het economische leven bepaald door de gilden en ambachten. Deze verenigingen waren gestructureerd rond bepaalde beroepen. Men besprak werkuren, nodige vaardigheden, tarieven ... In een Gilde werd kennis en ervaring uitgewisseld. Nieuwe Gildeleden werden opgeleid in het vak.

Men kan nog niet spreken over personeelsbeleid want voor personeelsbeleid moet er een vorm zijn van ondergeschiktheid zijn. De leden van een ambacht of Gilde behielden een grote onafhankelijkheid hoewel er strenge regels waren. Er was niet echt een meerdere aan wie de leden ondergeschikt waren.

1.1.2 Industriële revolutie (1830 -1940)

Tijdens de industriële revolutie maakten de ambachten en gilden plaats voor bedrijven en werden er voor het eerst fabrieken opgestart. De organisaties waren in volle ontwikkeling. Er ontstond daarmee ook een nieuwe klasse van 'fabriekseigenaars'. Zij die de fabriek, en de productiemiddelen, in handen hadden, waren de baas. Er was een sterk 'paternalisme' wat inhield dat de fabriekseigenaars zich sterk ontfemden over hun arbeiders. Dit deden ze onder andere door arbeidershuizen en -winkels te voorzien, maar ook spaarbanken, eigen weekblad.... Dit werd gevoed door het principe van wederkerigheid: 'wie zijn mensen goed behandeld, zal zelf ook goed behandeld worden'. De bedrijfsleiders voelen dat er nood is aan structuur met betaalde managers die de processen plannen en organiseren. Uit deze tijd ontstaan de betaalde managers.

1.1.3 Taylor (eerste helft 20^{ste} eeuw)

Taylor is de grondlegger van het Scientific Management. De grondgedachte hiervan is dat een individu nauwkeurig gedefinieerde taken met duidelijke doelen moet uitvoeren. Hierbij was een duidelijke economische beloning gekoppeld aan de uitvoering van de taak. Voor het eerst werd er nagedacht over efficiënte productie, geldelijke beloning en was er focus op de consument. In deze periode werd ook de lopende band geïntroduceerd. De aandacht bij deze strekking gaat vooral naar besluitvorming op basis van rationele en wetenschappelijke criteria. Men ziet medewerkers als machines die in het productieproces worden ingezet. Men zoekt uit hoe men die menselijke machine optimaal kan laten renderen. Scientific management leidde tot sociale onrust en conflicten tussen personeel en bedrijfsleiders met als gevolg het ontstaan van de vakbonden. Deze vakbonden werden niet erkend als gesprekspartner door de bedrijfsleiders. Ook vandaag zien we nog sporen van het Taylorisme : zo gebeuren nog steeds tijdstudies in productieprocessen en gebeuren selecties op basis van competenties.

1.1.4 Human relations (kort na WOII)

In de periode van de Eerste Wereldoorlog en erna vond er een grondige maatschappelijke verschuiving plaats : men beseft dat de menselijke machines niet werken. De medewerker bleek veel complexer dan gedacht en liet zich niet zomaar inpassen als een machine. Veel vrouwen traden toe tot de arbeidsmarkt, aangezien de mannen in de oorlog betrokken waren. Er was heel wat ellende en onrust. Daardoor konden bedrijven moeilijker mensen gedurende hun hele loopbaan in dienst houden. Er waren sluitingen en er vielen ontslagen. Ten gevolge van deze veranderingen, komt er in de jaren '60 (wanneer bedrijven terug uit de ellende van de wereldoorlogen opstaan) meer aandacht op het beheren van de onderlinge relaties (het paternalisme verliest terrein, aangezien men meer en sneller arbeiders moet vervangen) en op het inwerken en opleiden van medewerkers. Het is echter geen hoofdprioriteit van het bedrijf, maar wel een noodzakelijke bijkomstigheid om succesvol te kunnen zijn. Vaak worden er deskundigen (personeelsmedewerkers) aangesteld die hiervoor verantwoordelijk zijn.

1.1.5 Vanaf de jaren 60

De complexe mens in interactie met zijn omgeving...

1.1.5.1 Jaren 60

In de jaren 60 van de vorige eeuw werd door de tijdsgeest duidelijk dat er in het aansturen van personeel meer ruimte zou moeten zijn voor zelfontplooiing en het

kunnen opnemen van eigen verantwoordelijkheid. Taakverruiming en intrinsieke motivatie worden de nieuwe speerpunten.

In deze periode krijgen ook de vakbonden inspraak.

1.1.5.2 Jaren 70

Wat later, in de jaren 70, worden de Westerse economieën geconfronteerd met een aantal **economische en technische** ontwikkelingen die leiden tot een **langdurige economische crisis**. Enerzijds zijn er een aantal **oliecrisissen** die de energieprijzen de hoogte injagen, en anderzijds zetten vooral de opkomst van **nieuwe internationale concurrenten** de winsten van westers bedrijven onder druk. Westerse ondernemingen dienen hun kosten te verlagen en agressiever te concurreren. Een **aantal traditionele productiesectoren gaan ten onder of worden naar** lageloonlanden verplaatst.

De economische crisis leidt ertoe dat de psychologische benadering van de medewerker, die nog pril was, gedeeltelijk wordt afgebouwd. De werknemer wordt gezien als een **kost voor de onderneming** en die moet zo laag mogelijk zijn.

Er komen veel **Individuele en collectieve ontslagen, reorganisaties en bedrijfssluitingen** met **veel werklozen** tot gevolg. Uit deze economische crisis leert het personeelsbeleid onder meer:

- afslanken en reorganiseren;
- anticiperen op reorganisaties;
- arbeid flexibiliseren;
- het gebruik maken van outplacement
- ...

Kortom in de jaren 70 vermindert de zorg voor de medewerker.

In dit tijd merkt men ook dat **Japanse bedrijven** succes hebben en Europese ondernemingen op zoek gaan naar hoe zij zo succesvol kunnen zijn. Japanse werknemers stellen zich flexibel op en zijn zeer loyaal ten opzichte van hun onderneming. Zij zijn zich vooral bewust van kwaliteit van hun goederen en diensten. Deze Japanse invloed geeft als gevolg dat ook in Europa **kwaliteitszorgsystemen (IKZ), flexibele werksystemen en aandacht voor organisatiecultuur** hun ingang vinden.

1.1.5.3 Vanaf jaren 80

Maar vanuit die cultuur groeit vanaf de jaren '80 van de vorige eeuw het besef dat het **menselijk aspect** een grote waarde heeft in het productieproces. Het is de mens die het resultaat bepaalt. De werknemer evolueert van '**human cost**' naar '**human capital**'. In deze periode komt er ook een herwaardering van het ondernemerschap en dat straalt af op het personeelsbeleid.

Dit personeelsbeleid is een zakelijk gegeven dat strategisch en tactisch wordt ingezet om het resultaat van de onderneming te verbeteren. Een goed personeelsbeleid moet aantoonbaar zijn in cijfers (KPI's). De ambitie om niet enkel het huidige beter te doen maar geheel nieuwe dingen te gaan doen stimuleert de idee van de veranderende en lerende organisaties. In deze organisaties is een belangrijke ondersteunende rol voor de HR-afdeling weggelegd (Hemelrijk, 2007). In deze periode hebben werknemers het niet altijd gemakkelijk. Het is een periode van streven naar efficiëntie en kostenreductie met vele collectieve ontslagen. Strategisch HRM, waarop we in volgende hoofdstukken dieper ingaan, wint in deze periode aan belang.

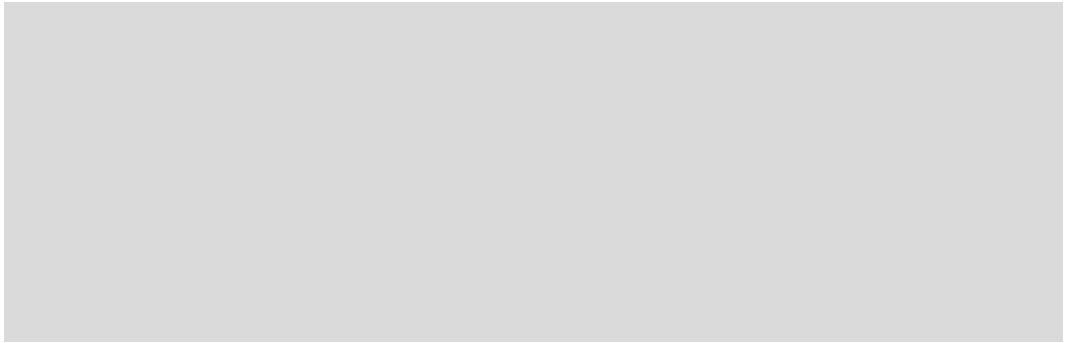
1.1.5.4 De recente jaren

Het is vroeg om een analyse te maken maar we zien bij organisaties het inzetten op flexibiliteit. Organisaties willen de werknemers breed inzetbaar houden. Bedrijven leiden werknemers op zodat deze meerdere functies kunnen opnemen indien nodig. Men streeft dus naar 'flexibele' werknemers.

Daarnaast zien een andere vorm van flexibiliteit : we steeds meer het gebruik van flexibele arbeidscontracten zoals interims. Op deze manier kunnen ondernemingen flexibeler inspelen op gewijzigde omstandigheden.

De levenslange tewerkstelling bij één werkgever komt minder voor met andere woorden de werkgever kan geen werkzekerheid meer bieden. Het is aan de werknemer om ervoor te zorgen dat hij voldoende 'waarde' behoudt op de arbeidsmarkt. Hij is zelf verantwoordelijk voor zijn employability. De werkgever voorziet opleidingen waardoor de werknemer breed inzetbaar is, maar kan geen garanties bieden omtrent werkzekerheid.





Opdracht/Oefening

Lees het artikel hieronder.

Wat liep fout bij Proximus?

Wat denk je over de oplossing?

Artikel – De Standaard – 10 jan 2019

Proximus kondigt reorganisatie aan.

Ceo Proximus: ‘Misschien gaan mensen zich nu wel willen omscholen’

Is dit een versnelling van het bestaande transformatieprogramma?

Leroy: ‘Dat is zo. We zijn al enkele jaren aan het veranderen. Met succes, want we groeien en herinvesteren. Net omdat we zo succesvol zijn, willen de volgende stap in die transformatie zetten. We willen een antwoord bieden op een felle versnelling van digitalisering in de markt. Zoals bedrijven die almaar meer vragen of wij hen kunnen helpen met hun digitalisering of residentiële klanten die meer nood hebben aan connectiviteit en diensten. Daarom moeten wij zélf ook transformeren en hebben we profielen nodig die digitaal, software- en app-vaardig zijn. Tegelijk zijn er activiteiten die we kunnen automatiseren. Daar spreken we over een mogelijke afvloeiing van 1.900 mensen. Dat kan paradoxaal lijken, maar het heeft echt te maken met die transformatie van connectiviteitsbedrijf tot een digitaal bedrijf.’

Is het niet mogelijk om een deel van die 1.900 afvloeiende profielen om te scholen?

‘Ja, dat gaan we proberen. We gaan ons omscholingsbudget verdubbelen in de komende drie jaar om dat toe te laten. Maar het is ook belangrijk dat mensen daar *goesting* in hebben en dat willen doen. Een aankondiging zoals vandaag komt natuurlijk hard aan en wekt veel emoties op, maar misschien gaan mensen nu redeneren: "ik heb het tot nog toe niet willen doen, maar nu wel, want ik wil kunnen meewerken aan de toekomst". Hopelijk gaan we meer mensen vinden die willen transformeren en moeten er minder mensen afvloeien. Laten we hopen dat we die beweging teweegbrengen.’

U spreekt ook over automatiseren, dat zijn toch jobs die verdwijnen. Waar precies?

‘Die vraag krijg ik ook binnen het bedrijf. Ik moet een antwoord schuldig blijven. Het sociaal overleg zegt dat we eerst door een informatie- en consultatieproces gaan. Eerst delen we de info met de vakbonden, pas daarna gaat die naar het personeel. Goed is dat de bonden vanochtend zelf zeiden dat ze de periode zo kort mogelijk wilden houden omdat er zoveel onzekerheid is in het bedrijf. We hebben aangekondigd dat het maanden zal duren. Hopelijk kunnen we er weken van maken, of een maand.’

Is Proximus niet te laks geweest met het omscholen van mensen? Dat had dit scenario allicht minder pijnlijk gemaakt.

‘We hebben vrij veel mogelijkheden aangeboden om bij te scholen, maar je moet met twee zijn. Misschien dat nu meer mensen de moeite zullen doen. Soms, als je niet geduwd wordt om de moeite te doen, zeg je: die moeite doe ik niet. Natuurlijk konden we nog meer aanbieden en dat gaan we nu ook doen, maar je moet ook mensen hebben die de moeite willen doen.’

U creëert een shockeffect?

‘Dat zou ik zeker niet willen zeggen. Er is een shock gebeurd. Maar een wens was dat niet. We hebben de nood om te transformeren. We geven mensen nu de mogelijkheid om een uitgestoken hand aan te nemen. Je wint in een bedrijf niets door een shock te creëren. Dat is gebeurd maar het was de bedoeling niet.’

Gaat u die digitale profielen kunnen vinden?

‘Als we ze zelf kunnen opleiden is dat het beste. En tot nu toe slagen we er goed in mensen te vinden, ook dankzij overnames die we hebben gedaan.’

1.1.6 Conclusie

HRM is in de loop der jaren sterk geëvolueerd. Men ziet HRM niet meer als een kostenpost : de menselijke middelen ziet men als cruciaal voor het bereiken van de organisatiedoelen.

Zoals een topman van een multinational citeerde : “neem ons onze fabrieken af en we zullen er terug staan op twee jaar tijd. Neem ons onze mensen af en we keren mogelijk nooit meer terug.”

1.2 Definitie en doelen van HRM

1.2.1 Definitie

In de literatuur zijn heel wat definities van HRM te vinden.

In deze cursus vertrekken we vanuit de algemene definitie van management.

Management

Is het bereiken van organisatorische doelstellingen op een effectieve en efficiënte manier door het plannen, organiseren, leiden en controleren van organisatorische middelen.

Het personeel in een organisatie of haar human resources zijn ook organisatorische middelen.

HRM

Is dus het plannen, organiseren, leiden en controleren van de human resources op een efficiënte en effectieve manier om de organisatorische doelstellingen te behalen met respect voor de wederkerige relatie tussen individu en organisatie.

In deze definitie worden meerdere werkwoorden gebruikt.

- Het **plannen** van de human resources is strategisch HRM.
- Het **organiseren** van de human resources wordt tactisch HRM genoemd.
- Het **leiden en controleren** van de human resources wordt operationeel HRM genoemd



Opdracht

Geef enkele taken die behoren tot het strategisch HRM

Geef enkele taken die behoren tot het tactisch HRM

Geef enkele taken die behoren tot het operationele HRM

Dit is het leiden en controleren van de HR. Dit is meer tastbaar en zichtbaar dan het strategische en tactische. De focus ligt op de dagelijkse werking.



1.2.2 Doelen HRM

HRM is een stap verder van wat vroeger (en vaak nu nog) personeelswerk, personeelsbeleid of personeelsmanagement genoemd wordt.

HRM houdt zich bezig met het beheer, aansturen en begeleiden van menselijk kapitaal in arbeidsorganisaties.

Het is een onderdeel van het algemene management en is, samen met de andere managementdisciplines, gericht op **het effectief en efficiënt bereiken van de organisatiedoelen** en op die manier het voortbestaan van de organisatie te verzekeren.



Belangrijk

HRM DIENT ZICH 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 de HR-professional betekent deze dubbele opdracht dat zij voortdurend bezig zijn met **het op elkaar afstemmen van mens en organisatie**. In veel organisatie spreekt men dan ook over de afdeling Personeel en Organisatie (P&O).

KERNELEMENTEN HRM

1. HRM is een managementaspect

HRM is een aspect van het algemene management die ervoor moet zorgen dat de arbeidsrelaties tussen werknemer en werkgever evenwichtig zijn.

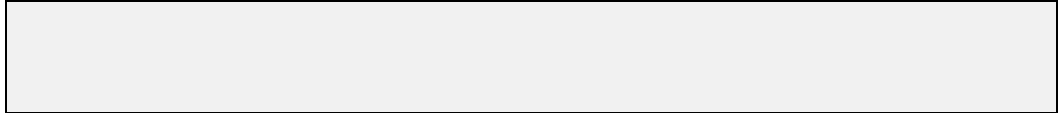
2. Kerntaak HRM

Zoals eerder vermeld bestaat de kerntaak van HRM erin de doelen van de organisatie en medewerkers voortdurend op elkaar af te stemmen.

3. HRM moet toegevoegde waarde creëren voor de organisatie en haar stakeholders.

Opdracht

Wie zijn de stakeholders voor een organisatie.



4. HRM moet zowel gericht zijn op mensen als processen.

“Gericht op mensen” betekent dat HRM aandacht moet hebben voor de manier waarop met de werknemer wordt omgegaan (is de werkdruk haalbaar, is de taak duidelijk omschreven...)

“Gericht op processen” betekent dat HRM ook oog heeft voor de manier waarop de zaken georganiseerd worden. Zijn deze efficiënt en effectief (vb hoe werkt men aan? hoe evalueert men de werknemers?) ?

5. HRM moet zowel aandacht hebben voor het strategische als het operationele.

HRM heeft dus aandacht voor de korte en lange termijn, HRM denkt zowel strategisch mee maar heeft ook aandacht voor de dagelijkse werkzaamheden.

1.2.3 Spanningsveld van HRM

De dubbele opdracht eigen aan HR is geen gemakkelijke taak omdat in sommige situaties de belangen tegenstrijdig zijn.

Een HR-professional moet zich zowel op het **voortbestaan van de organisatie** als op **het welzijn van de medewerkers** die er in werken richten.

Dit is een moeilijke oefening omdat er een andere logica aan de grondslag ligt.

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

Economische belangen

Het zijn de economische belangen die overheersen bij de organisaties.

Arbeidsorganisaties zoals bedrijven zijn samenwerkingsverbanden waarbinnen mensen gericht in groep werken om een gemeenschappelijk doel te realiseren. Ze hebben een economische redenen. Ze worden pas opgericht als er synergie-effecten mogelijk zijn. Met andere woorden er wordt verwacht dat het resultaat van samenwerking groter zal zijn dan de optelsom van de resultaten van de individuele prestaties ($1+1 > 2$). Men zal die synergie proberen bereiken door **taakverdeling en coördinatie**: men verdeelt het werk over een aantal mensen en probeert hierbij alle individuele activiteiten zo optimaal mogelijk op elkaar af te stemmen (coördinatie).

Belangrijke begrippen hier zijn **effectiviteit en efficiëntie**. Bijvoorbeeld een organisatie zal zich eerst focussen op het produceren van goederen en diensten waar consumenten een behoefte aan hebben en dan zal die organisatie deze goederen of diensten zo voordelig mogelijk proberen te produceren (efficiënt). Dit laatste betekent niet altijd zo goedkoop mogelijk maar wel aan die prijs die de consument nog wilt betalen. Men streeft **naar winst**.

Menselijke/individuele belangen

Tegenover de economische wetmatigheden van effectiviteit, efficiëntie en winst die het succes en daarmee de overlevingskansen van een organisatie bepalen, staan de **menselijke belangen**, die de samenleving nastreeft. In onze samenleving is economische productieve arbeid nog steeds de heersende en de best gelegitimeerde manier om aan een inkomen te geraken. Het vormt de verdeelsleutel voor alle beloningen: inkomen, status en macht.

De meeste **mensen willen via arbeid realiseren wat ze belangrijk vinden in hun leven**. Voorbeelden zijn creativiteit, ontplooiing, materiële welstand... Dit betekent

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

De overheid bepaalt voor een groot deel de verhouding tussen werknemer en werkgever in het sociaal recht met name het arbeidsrecht. Men spreekt over individueel of collectief sociaal recht. Daarnaast kennen we ook het sociaal zekerheidsrecht. Dat heeft tot doel een inkomen en of verzorging te voorzien van natuurlijke personen of gezinnen , tijdelijk of blijvend wanneer die niet in staat worden geacht zelf voor een inkomen te zorgen of in hun verzorging te voorzien. In ons Belgisch systeem wordt ook de sociale zekerheid gefinancierd door bijdragen op arbeid (werkgeversbijdrage RSZ en werknemersbijdrage RSZ).

De sociale belangen, 'het welzijn van de personeelsleden', zien we vooral in 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 een beroep doen op georganiseerde vormen van 'sociale belangenverdediging', zoals op vakbondsafvaardigingen en vakbonden. In België zijn de grote contouren van deze sociale belangen ook vastgelegd in allerlei wetgevingen zoals arbeidsrecht en sociaal zekerheidsrecht. Daarnaast bestaat er ook een systeem van sociaal overleg waar vertegenwoordigers van werknemers en werkgevers afspraken maken.

De HR-professional zal dus naast de economische belangen ook moeten rekening houden met de sociale belangen die leven in de organisatie. Het realiseren en in stand houden van een goed sociaal klimaat behoort tot de kerntaken van de HR-professional.



Bijlage

Stakingen bij Lidl: 'De mensen zijn de werkdruk beu' Ongeldige bron opgegeven.

Bij warenhuisketen Lidl zijn op verschillende plaatsen in het land winkels aan het sluiten wegens staking. 'De werkdruk is te hoog', zegt Thomas Vanbiervliet van de liberale vakbond ACLVB.

Dat melden de vakbonden LBC en ACLVB. Het personeel is teleurgesteld dat sociaal overleg is afgesprongen. 'Deze staking is een spontane actie van de werknemers, wij hebben alles geprobeerd om het tegen te houden. De werkdruk is simpelweg te hoog, de mensen hebben niet voldoende tijd om al de taken af te werken', zegt Vanbiervliet aan De Standaard.

Volgens LBC gaat het om circa de helft van de zowat 300 winkels, de directie zegt weet te hebben van stakingen in 35 winkels. De vakbond heeft voorlopig nog geen volledige lijst van winkels die de deuren sluiten.

Nieuwe maatregelen

'We hebben aan de directie een aantal maatregelen gevraagd om de werkdruk te verminderen. Ze hebben ons vervolgens een aantal herkauwde voorstellen van vorig jaar gedaan, maar die bleken toen al niet te werken. En over nieuwe maatregelen weigert de directie te praten', zegt Johan Lippens, secretaris bij LBC-NVK aan Het Nieuwsblad.

Dat spreekt de directie tegen. 'Het waren wel degelijk nieuwe voorstellen', zegt woordvoester Isabelle Colbrandt. Lidl wil onder meer de 'vliegende ploeg' uitbreiden. Die ploeg springt bij op momenten van onderbezetting in de filialen. Ook voor extra taken zoals een herinrichting van een rayon of het aankleden van een filiaal in een bepaald thema, wil Lidl in extra werkuren voorzien.

Hoe het verder moet, is niet duidelijk. De bonden verwachten dat de stakingsgolf nog zal uitbreiden. 'We willen wel verder praten, maar niet als het is om ontastbare ideeën te lanceren', zegt Vanbiervliet. 'Het is belangrijk om het vertrouwen te herstellen, en niet enkel de rentabiliteit in acht te nemen.' LBC-man Lippens oppert dat een sociaal bemiddelaar misschien kan helpen.

Lidl zelf wil op 15 mei opnieuw aan tafel gaan om openstaande vragen te bespreken. Vermoedelijk zullen sommige filialen ook de komende dagen nog gesloten blijven.

Schrikbewind

Begin deze maand was er al een actie in het Lidl-filiaal van Oostkamp. De vakbonden namen het niet dat een werknemer werd ontslagen omdat die de hoge werkdruk niet aankon. 'Op die manier zorg je voor een schrikbewind', klonk het toen bij LBC-NVK. Maar de actie werd snel afgeblazen omdat de directie van Lidl overleg beloofde.

1.2.4 Conclusie

Een HR-professional heeft dus geen gemakkelijke taak. Hij of zij moet streven naar een evenwicht tussen de belangen van de organisatie en van het personeel. Soms zijn die belangen gelijk, bijvoorbeeld wanneer het gaat om het voortbestaan van de organisatie. Af en toe duiken er ook tegengestelde belangen op, bijvoorbeeld

wanneer het gaat over lonen en arbeidsvoorwaarden of bij herstructureringen. Het personeelsbeleid zit dan in een spanningsveld.

De belangen van de organisatie en die van het personeel liggen vaak niet in elkaars verlengde of met andere woorden wat goed is voor het bedrijf is niet altijd goed voor de medewerkers of omgekeerd.



Opdracht

Zoek een artikel waarbij de dubbele rol en het spanningsveld van HR tot uiting komt.

Welke thema's kunnen aan bod komen?