


Deel V

Toepassingen






In de voorgaande hoofdstukken hebben we aangetoond hoe individuen en groepen zich gedragen in organisaties. Hierbij hebben we vaak aangeduid wat de concrete implicaties ervan zijn. In een slotgedeelte, dat slechts uit één hoofdstuk bestaat, bespreken we op welke wijze medewerkers in de organisatie gestuurd kunnen worden: het Human Resource Management.

In het merendeel van de handboeken van gedrag in organisaties komt het onderwerp Human Resource Management (HRM) niet voor. Maar aangezien dit handboek zich vooral richt tot de professionele bachelors kan deze praktische toepassing niet ontbreken.

Het is duidelijk dat de inzet en de competenties van medewerkers het onderscheid met de concurrentie kunnen betekenen. Uiteraard is de kwaliteit van de medewerkers onder andere afhankelijk van welke vereisten gesteld worden tijdens de sollicitatieprocedures en van de bijkomende opleidingsmogelijkheden die geboden worden. Indien medewerkers over onvoldoende competenties beschikken zal het bereiken van de strategische doelstellingen van de organisatie bemoeilijkt worden.



Human Resource Management: theorie en praktijk

Om de strategische doelstellingen te bereiken dient de organisatie te beschikken over competente medewerkers. Via een wervingsproces worden potentiële kandidaten uitgenodigd om te solliciteren, waarna een selectieproces kan gestart worden. Dit proces heeft tot doel om de meest geschikte kandidaten aan te werven. We bespreken de diverse instrumenten die gebruikt kunnen worden in dat kader. Vervolgens bespreken we de wijze waarop de prestaties van medewerkers beoordeeld en gestuurd kunnen worden middels evaluatie- en functioneringsgesprekken.

In dit hoofdstuk gaan we eveneens in op de wijze waarop de competenties van medewerkers uitgebouwd kunnen worden middels vorming, training en opleidingen. Tot slot besteden we aandacht aan de begeleiding van de uitstroom van medewerkers uit de organisatie. We beperken ons tot deze topics.

Doelstellingen

Na de studie van dit hoofdstuk ben je in staat:

- de drie connotaties van de term HRM toe te lichten;
- een onderscheid te maken tussen de Michigan- en de Harvard-opvatting over HRM;
- de operationele taken van HRM te bespreken;
- een bespreking te geven van de instrumenten die gebruikt kunnen worden in het kader van de instroom van medewerkers;
- het verschil aan te geven tussen werving en selectie;
- de waarde en het gebruik van diverse selectie-instrumenten aan te geven;
- een bespreking te geven van het onderscheid tussen een evaluatie- en een functioneringsgesprek;
- aan te geven wat outplacement betekent en hoe het vormgegeven kan worden.

14.1 Wat is Human Resource Management?

De term *Human Resource Management* (HRM) werd populair in de jaren tachtig van vorige eeuw, toen een aantal managementauteurs steeds vaker dit begrip gingen gebruiken. Als voorbeeld verwijzen we naar Beer (1985) die stelt dat Human Resource Management betrekking heeft op alle managementbeslissingen die een impact hebben op de relatie tussen de organisatie en haar medewerkers, de zogenaamde ‘human resources’. In dezelfde tijdgeest stelt Guest (1987) dat het HRM gericht is op de integratie en betrokkenheid van medewerkers, flexibiliteit/aanpassingsvermogen van medewerkers en tot slot de kwaliteitszorg. In de Nederlandse taal spreken we thans ook over *personeelsmanagement*. HRM en personeelsmanagement zijn dus synoniemen.

Vloeberghs (2009) schrijft dat het moeilijk is om een algemeen aanvaardbare definitie te geven van Human Resource Management. Hij stelt dat het HRM een benadering is van het *personeelsbeleid* waarbij een competitief voordeel gehaald dient te worden door sterk betrokken en bekwame medewerkers op een strategische wijze in te zetten en hierbij gebruik te maken van een geïntegreerd scala van technieken.

Hij beschrijft drie connotaties:

- Mensen dienen beschouwd te worden als een belangrijk deel van de activa van de onderneming.
- HRM-praktijken dienen aan te sluiten bij de strategie van de onderneming.
- HRM vormt een aspect van het management.

✓ *Kunnen medewerkers beschouwd worden als een activum?*

De eerste visie geeft aan dat het menselijk potentieel dient beschouwd te worden als een bezitting van de organisatie, net zoals materiële vaste activa, vlottende activa, enzovoort. De balans van de onderneming biedt een overzicht van de bezittingen en schulden van het bedrijf op een bepaald moment. Maar boekhoudkundig wordt geen rekening gehouden met de aanwezige kennis en vaardigheden van de medewerkers. Anderzijds zijn het deze medewerkers die het verschil kunnen maken met andere concurrerende bedrijven.

Er bestaan heel wat gelijkenissen tussen de activa die de boekhouding registreert en het menselijk potentieel dat niet beschreven wordt in de balans. Materiële vaste activa kunnen in waarde verminderen of kunnen geherwaardeerd worden. Precies hetzelfde kan gebeuren met de kennis en vaardigheden van de medewerkers. Indien de kennis en vaardigheden niet onderhouden worden kunnen ze in waarde verminderen. Kennis die niet up-to-date is, kan niet meer door de organisatie gebruikt worden. Deze vermindert daarom in waarde. Investeren in de ontwikkeling van medewerkers betekent dat de waarde van deze medewerkers toeneemt. Vaste activa kunnen verplaatst worden tussen diverse locaties. Hetzelfde kan gebeuren met medewerkers die een andere werkplek toegewezen krijgen. Er zijn dus heel wat gelijkenissen tussen deze materiële vaste activa en de competenties van de medewerkers.

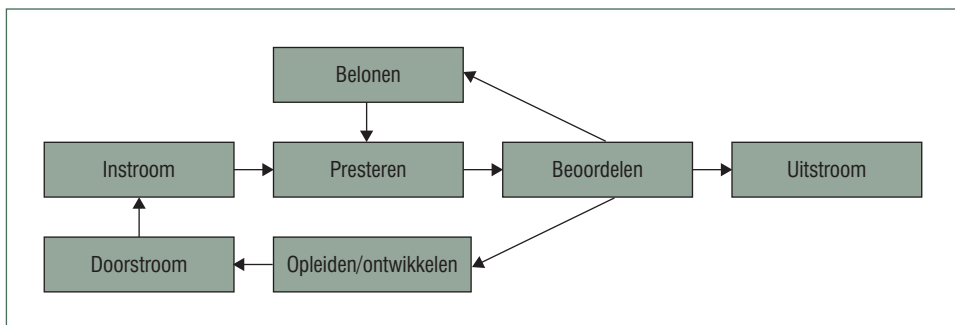
De uitdrukking ‘*human capital*’ verwijst naar de visie dat medewerkers over competenties beschikken die van belang zijn voor de productiviteit van de organisatie. Deze vaardigheden hebben derhalve een economische waarde (Vloeberghs, 2009).

Maar ... in zeker opzicht zijn de medewerkers geen bezit van de onderneming. Medewerkers kunnen (tegen betere voorwaarden) bij een andere organisatie gaan werken. Indien dergelijke medewerkers specifieke competenties bezitten die niet gedeeld worden met collega’s betekent dit een ernstig verlies voor de organisatie. Daartegenover staat dat de activa die vermeld staan in de balans niet zomaar kunnen verdwijnen en dat is een groot verschil.

✓ *Welke zijn de operationele taken van het HRM?*

De tweede uitspraak stelt dat het werk van het HRM moet aansluiten bij de strategie van de onderneming. Dat wil zeggen dat de diverse personeelsinstrumenten niet los van elkaar mogen toegepast worden maar afgestemd dienen te worden op elkaar én op het totale bedrijfsbeleid. Deze tweede visie staat bekend als het *Michigan-model* (Vloeberghs, 2009).

Hier komen we meteen bij de vraag welke de instrumenten zijn waarover het HRM beschikt. Fombrun et al. (1984) hebben als eersten deze instrumenten in kaart gebracht in een overzichtelijk schema: de zogenaamde ‘*Human Resource cyclus*’. Figuur 14.1 presenteert dit schema waarin de samenhang tussen de diverse instrumenten in kaart gebracht wordt.



Figuur 14.1. Human Resource cyclus (Fombrun, Tichy & Devanna, 1984).

Fombrun et al. (1984) waren ervan overtuigd dat de prestaties van de medewerkers de centrale focus van het personeelsbeleid verdienen: dankzij deze prestaties kan de onderneming haar missie waarmaken. Vandaar dat de prestaties van medewerkers centraal staan in deze figuur.

Indien medewerkers goed moeten presteren, zal het management de ‘juiste’ medewerkers moeten selecteren. Onder het begrip ‘juiste’ verstaan we in deze context medewerkers die over de nodige competenties beschikken en die passen in de cultuur van de onderneming. Het zijn medewerkers die zich kunnen/willen inzetten in de richting van de strategische doelstellingen van de organisatie.

De prestaties van medewerkers dienen beoordeeld te worden. Elke medewerker dient feedback te krijgen over zijn bijdrage aan de organisatiedoelstellingen. Op basis van deze evaluatie kunnen er beslissingen genomen worden in termen van belonen, opleiden of uitstroom. Goede prestaties dienen beloond te worden. Dit reinforcement zal voor de medewerker een extra impuls geven om in dezelfde lijn verder te werken. Indien de prestatie een aantal leemten bevat kunnen deze opgelost worden via vorming, training en opleiding. Mogelijk kan in een functioneringsgesprek de belangstelling van een medewerker voor een andere functie naar voren komen. Voor zover deze nieuwe functie andere competenties vereist kunnen deze via vorming, training en opleiding aangevuld worden. Na de opleiding kan nagegaan worden of de nieuwe competenties voldoende verworven zijn om te starten in de nieuwe functie.

Indien uit de evaluatie zou blijken dat de medewerker helemaal niet voldoet aan de criteria van de functie en/of de organisatie dient de betreffende medewerker ten slotte ontslagen te worden. Via outplacementbegeleiding (extern aan de organisatie) kan de medewerker ondersteund worden om een positie te verwerven bij een andere organisatie. Naast dit verplichte vertrek uit de organisatie bestaat er ook nog het niet gedwongen vertrek indien de medewerker zelf beslist om zijn geluk elders te zoeken.

De boodschap van Fombrun et al. bestaat erin dat al deze personeelsinstrumenten een consistente boodschap dienen uit te drukken. De criteria die gehanteerd worden bij de instroom zullen gelijkaardig dienen te zijn aan deze die gebruikt worden bij de evaluatie en promotie van medewerkers. Al deze instrumenten dienen eenzelfde boodschap uit te zenden naar de medewerkers. Deze consistentie zal medewerkers motiveren en binden aan de onderneming.

De HR-cyclus van Fombrun et al. biedt een goed overzicht van de beschikbare instrumenten, maar enkel de operationele taken van het HRM komen aan bod. Er wordt bijvoorbeeld geen aandacht geschonken aan taak- en organisatieontwerp, machtsverhoudingen, enzovoort. De derde connotatie gaat een stap verder en zoekt een uitbreiding van de eerder besproken operationele taken.

✓ *Is HRM een vorm van management?*

De derde uitspraak stelt dat het HRM een vorm van *management* is. In deze visie dient het HRM beschouwd te worden als een aspect van het management, in die zin dat alle managementbeslissingen die een invloed hebben op de relatie tussen de organisatie en de medewerkers het voorwerp uitmaken van het HRM. Men weigert te aanvaarden

dat medewerkers instrumenten zijn die ‘gemotiveerd’ dienen te worden. Het is veel belangrijker om medewerkers te betrekken bij het beleid en daardoor een hoge mate van betrokkenheid te creëren. Het generalistisch perspectief kunnen we samenvatten met een aantal hoofdtaken voor het HRM:

- de invloedsverdeling tussen de diverse belangengroepen;
- vormgeven aan de ‘stroom van de human resource in, doorheen en uit de organisatie (cf. visie twee);
- ontwikkeling van beloningssystemen (cf. visie twee);
- ontwerpen van werksystemen;
- inzet en ontwikkeling van competenties.

In deze derde visie op het HRM komen dus heel wat meer opdrachten dan de louter operationele taken aan bod. In die zin kan nagegaan worden hoe door taakverbreding, taakroulatie of taakverrijking medewerkers extra gemotiveerd kunnen worden. Eveneens kan gedacht worden aan de machtsverhoudingen binnen de organisatie. Wat is de rol van de vakbond en hoe kunnen we deze vakbond betrekken bij het beleid van de organisatie? Op welke wijze dient de structuur van de organisatie aangepast te worden opdat creativiteit en innovaties aangemoedigd worden? Hoe kunnen de principes van Het Nieuwe Werken geïmplementeerd worden?

Deze derde connotatie staat in de literatuur bekend als het *Harvard-model* van HRM. Deze derde visie betekent een duidelijke verruiming ten opzichte van de tweede visie waarin enkel de operationele taken aan bod komen.

In de volgende paragrafen zullen we de diverse operationele taken van het HRM bespreken. We starten met een bespreking van de begeleiding van de instroom van medewerkers.

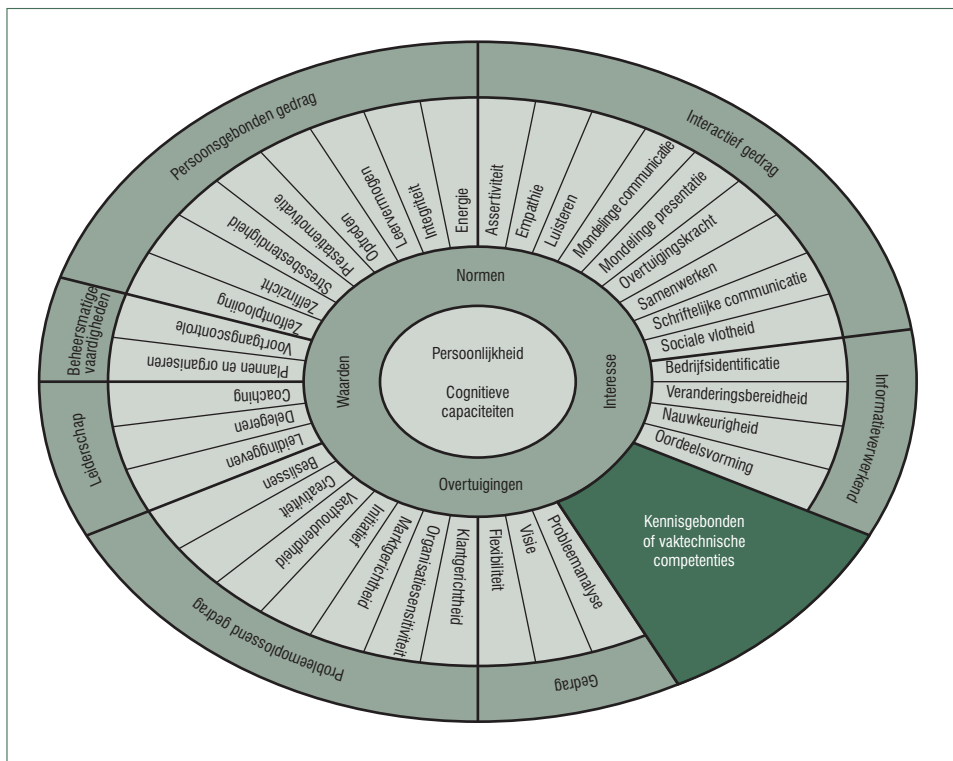
14.2 Instroom van medewerkers

Een nieuwe *vacature* kan op grond van diverse factoren ontstaan. Mogelijk is een medewerker met pensioen gegaan en dient een nieuwe collega gezocht te worden. Mogelijk gaat het om een nieuw gecreëerde functie ten gevolge van een uitbreiding in de organisatie. En misschien wordt de productie verhoogd, waardoor een aantal extra medewerkers nodig zijn in eenzelfde functie.

Nadat er duidelijkheid is over een vacature, dient een *functieanalyse* gemaakt te worden. In het kader van dergelijke analyse geven we aan welke de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden verbonden aan deze functie zijn. Het maken van een functieanalyse kunnen we omschrijven als het systematisch verzamelen en groeperen van informatie over een functie.

Indien duidelijk is wat de taken zullen zijn van de nieuwe medewerker kan een inventaris gemaakt worden van de benodigde competenties. Het zogenaamde *competentieprofiel* biedt een overzicht van de benodigde competenties. Competenties moeten we beschouwen als een verzameling van eigenschappen die een individu nodig heeft om de betreffende functie naar behoren uit te voeren. Deze eigenschappen hebben betrekking op vaardigheden, kennis, attitudes en andere elementen, zoals waarden, motivaties en persoonlijkheidseigenschappen (Vander Meeren & Gerrichhauzen, 2005). In die zin dient het begrip competentie breder beschouwd te worden dan enkel intellectuele mogelijkheden.

Van Beirendonck (2008) sluit zich hierbij aan maar voegt er tezelfdertijd aan toe dat deze persoonlijke eigenschappen bijdragen aan het succesvol functioneren in een specifieke rol of functie. Deze competenties zijn derhalve van cruciaal belang om de doelstellingen van de organisatie te realiseren. Bovendien hecht Van Beirendonck (2008) veel belang aan *gedragsgerichte competenties*. Dat wil zeggen: deze zijn observeerbaar en meetbaar en kunnen dankzij een duidelijke omschrijving door iedereen op eenzelfde wijze begrepen worden. Op een schematische wijze brengt Van Beirendonck alle competenties samen in het 'wiel van competenties' (figuur 14.2).



Figuur 14.2.

Competence Wheel (Van Beirendonck, 2008, p. 27).

We geven als voorbeeld een functieprofiel van een filiaalleider in een kledingzaak.

Voorbeeld van functieprofiel: filiaalleider/ster kledingzaak

Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden:

Hij/zij is verantwoordelijk voor het beheer van de winkel. Hij/zij registreert continu de verkoop en zorgt tijdig voor de nodige bestellingen. Hij/zij geeft leiding aan de verkopers/verkoopsters en biedt hier de nodige ondersteuning. Hij/zij zal eveneens in de winkel meewerken. Hij/zij stimuleert de verkoop en rapporteert driemaandelijks de resultaten aan de regiomanager. Om deze verkopen te stimuleren zal een marketingbudget – in overleg met de regiomanager – besteed kunnen worden. Voor de financiële administratie kan gebruikgemaakt worden van de boekhouding van de organisatie.

Functie-eisen:

De filiaalleider heeft voldoende commerciële ervaring. Hij/zij is extravert en beschikt tevens over voldoende inlevingsvermogen. Hij/zij beschikt over voldoende maturiteit om leiding te geven aan enkele medewerkers en is drietalig (Nederlands, Frans en Duits). Hij/zij kan zich zowel mondeling als schriftelijk goed uitdrukken in deze talen. De filiaalleider beschikt over een ruime mate van autonomie om zijn bevoegdheden en verantwoordelijkheden waar te maken.

Toelatingseisen:

Hij/zij beschikt minimaal over een bachelordiploma, bij voorkeur in een economische richting.

Hij/zij is drietalig en heeft ervaring in leidinggeven en de verkoop.

✓ *Het wervingsproces*

Na de vaststelling van het functieprofiel en de hierbij horende competenties, kan gestart worden met het wervingsproces. Tijdens het *wervingsproces* maakt de organisatie kenbaar dat er een vacature is en worden potentiële medewerkers uitgenodigd te solliciteren. Werving betekent dus dat potentiële kandidaten uitgenodigd worden om te solliciteren. Dergelijke werving kan enkel succesvol zijn indien geschikte kandidaten zich aangetrokken voelen tot deze vacature. Uiteraard speelt hierin de aantrekkingskracht van het betreffende bedrijf een belangrijke rol. Welke perceptie hebben potentiële medewerkers van de organisatie?

Het bekendmaken van de vacature gebeurt in eerste instantie via de website van de organisatie, maar hiervoor kunnen eveneens de VDAB, interimkantoren, kranten en tijdschriften, enzovoort ingezet worden. Mogelijk plaatst de organisatie een kleine aankondiging in kranten of tijdschriften met hierbij de verwijzing naar de website. Belangrijk hierbij is om de vacature ook intern aan te kondigen.

Mogelijk gaat de organisatie ook op een meer actieve manier op zoek naar de geschikte kandidaten door het gebruik van databases, zoals Stepstone, Monster en dergelijke. Hier vinden werkgevers cv's van beschikbare kandidaten die vervolgens uitgenodigd worden voor een gesprek. Eventueel worden interimkantoren ingeschakeld om actief mee te zoeken.

Er zijn organisaties die op een continue manier op zoek zijn naar geschikte medewerkers. Bouwfirma's ondervinden grote moeilijkheden om geschoolde medewerkers te vinden. Tal van instrumenten worden gebruikt om de vacatures bekend te maken. *Campus recruitment* is zo'n middel om via de hogescholen met technische opleidingen in contact te komen met toekomstige medewerkers.

Enkele organisaties gaan wel heel ver in hun wervingsacties:

“Apple trakteert elke werknemer die een nieuwe medewerker kan aanbrengen op een bonus van 10 000 dollar. Belgische bedrijven pakken het iets meer bescheiden aan maar ook zij moeten dezer dagen hun sinterklaaskostuum aantrekken om zich te onderscheiden in de ‘war for talent’. Met golfinitiaties, filmpremières, loopschoenen, iPads en Rome-reisjes hopen ze het verschil te maken. (...) Het medisch bedrijf IBA uit Louvain-la-Neuve, dat actief is in de kankerbestrijding moet dringend 300 mensen aanwerven om zijn bestellingen te kunnen nakomen. Maar de aanwervingen zijn een hel, want veel pas afgestudeerde ingenieurs vinden een job bij IBA maar niks. Nochtans is het bedrijf beursgenoteerd, bestaat het al 25 jaar en telt het 2 200 medewerkers. Daarom gooide IBA het over een andere boeg en besliste om zijn vacatures op bierviltjes bekend te maken in de cafés van alle studentensteden.” (Van Hamme, *De Tijd*, 25 juni 2011, p. 6)

Anderzijds zijn er ook bedrijven die bedolven worden onder een gigantische hoeveelheid sollicitanten. De personeelsdienst van Google ontvangt jaarlijks twee miljoen sollicitaties. Dat aantal betekent 5 000 sollicitaties per dag, inclusief vakanties, vrije dagen en week-ends. Of nog: één sollicitatie om de vijftien seconden en dat 24 uur per dag, 7 dagen van de week.



In een volgend kader geven we een concreet voorbeeld van een vacature. Merk op dat in deze beschrijving van de vacature vier onderdelen voorkomen: de voorstelling van het bedrijf, de taakomschrijving, gewenste competenties, het aanbod en de mogelijkheden om te solliciteren.

Filiaalleider/ster Kledingzaak



Fashion.ForYou is de betere kledingzaak voor trendy jongeren en heeft filialen in Nederland en België. Dankzij onze constante groei zijn we op zoek naar een filiaalleider/ster voor een nieuw te openen winkel in Antwerpen.

Taakomschrijving:

Je bent verantwoordelijk voor de winkel. Je houdt rekening met de doelstellingen, het commerciële en sociale beleid van de regiomanager en de algemene directie. Je coördineert de activiteiten en staat mee in voor het dagelijkse beheer van de winkel. Je promoot het imago van de winkel. Je stuurt het personeel en je motiveert het winkelteam in samenwerking en onder de leiding van de regiomanager. Te allen tijde kun je dagdagelijkse taken overnemen van het winkelpersoneel. Je bent medeverantwoordelijk voor de veiligheid van klanten, personeel en goederen. Je bent steeds aanwezig op de winkelvloer. Je kunt goed plannen en organiseren.

Profiel:

- Perfect drietalig.
- Ervaring in management is een must.
- Je hebt reeds ervaring opgedaan in de verkoop van kleding.
- Verkopen zit je in het bloed.
- Je bent een doorzetter met overtuigingskracht.
- Je hebt een diploma van minimaal bachelorniveau.

Aanbod:

- Een vast contract.
- Een uitdagende job in een aangename werksfeer.
- Een competitief salaris in overeenstemming met je opleiding en ervaring.
- In functie van de financiële resultaten is een deelname in de winst mogelijk.

Interesse:

Stuur je motivatiebrief en cv naar: Fashion.ForYou, t.a.v. Joske Vermeulen, Keizerlei 178, 2000 Antwerpen.

De sollicitanten krijgen een bepaalde tijd om te reageren. Een eerste selectie gebeurt op grond van de binnengekomen schriftelijke informatie met betrekking tot de opleiding, werkervaring, enzovoort. De binnengekomen informatie van de kandidaten wordt getoetst aan de vooropgestelde eisen, de zogenaamde 'harde' criteria. Op grond van deze toets wordt een aanzienlijk aantal kandidaten bedankt voor hun schrijven, maar ze spelen verder geen rol meer. Een beperkt aantal kandidaten wordt uitgenodigd voor de *selectieprocedure*, waarin altijd een gesprek is opgenomen en mogelijk een aantal tests.

✓ *De sollicitatieprocedure*

Kunt u daar iets meer over vertellen, juffrouw?

Het *sollicitatiegesprek* vormt vaak het sluitstuk van de procedure en speelt een grote rol bij de definitieve beslissing. Vaak zal een kandidaat die zich goed kan presenteren eerder aangenomen worden dan een timide persoon, die zich niet zo goed kan uitdrukken. Mogelijk hebben beide kandidaten eenzelfde academische achtergrond en beschikt de tweede over betere competenties voor de functie. Zeker wanneer het sollicitatiegesprek ongestructureerd verloopt, bestaat de kans dat minder geschikte kandidaten toch aangenomen worden. Ongestructureerde interviews zijn vaak kort, wisselend van inhoud bij de diverse kandidaten en soms zoeken de interviewers naar kandidaten die dezelfde mening hebben, of die (biografische)

gelijkenissen vertonen met de interviewers. Voor zover kandidaten gekozen worden op grond van hun gelijkenis met de gesprekspartners spreken we over een *similar to me effect*. Dit is slechts één van de voorbeelden van mogelijke bias bij sollicitatiegesprekken. In het hoofdstuk over de perceptie werden meerdere typen van bias besproken, waardoor de besluitvorming in sollicitatieprocedures vertroebeld kan worden.

We spreken over een gestructureerd interview wanneer aan alle kandidaten dezelfde vragen gesteld worden en deze vragen betrekking hebben op de betreffende job. Wanneer meerdere interviewers betrokken zijn en er bovendien afspraken gemaakt worden op welke wijze de competenties geëvalueerd worden, zal de waarde van het interview toenemen.

Tal van auteurs maken eveneens melding van het onderscheid tussen één-op-één interviews versus tandem- en panelinterviews. In geval van een één-op-één interview is er slechts één persoon die het interview afneemt. Bij een tandeminterview zijn er twee personen die het interview afnemen, terwijl bij een panelinterview er een reeks interviewers zijn.



"Uw CV is sterk, maar wij twijfelen of u past in onze bedrijfscultuur!"

Een belangrijk pluspunt van het sollicitatiegesprek bestaat erin dat de interviewers kunnen nagaan of de kandidaat past binnen de bedrijfscultuur en of datgene dat uit het schriftelijke testmateriaal naar voren gekomen is, bevestigd kan worden. Bijvoorbeeld: uit de persoonlijkheidsvragenlijsten komt naar voren dat de betreffende kandidaat zeer extravert van aard is. Uit het gesprek met de kandidaat kan nagegaan worden of dit inderdaad klopt. Mogelijk gaat het over een niet-extraverte persoon die zich enkel aldus heeft willen voordoen, of over een persoon met een verkeerde perceptie van zichzelf. Deze discrepantie kan in dergelijk gesprek aan de orde gesteld worden.

Dergelijk gesprek vindt vaak plaats nadat een schriftelijke of computergestuurde testbatterij afgenomen werd van de geselecteerde kandidaten. Intelligentietests, vaardigheidstests, persoonlijkheidsvragenlijsten en belangstellingsproeven vormen de elementaire onderdelen van dergelijke testbatterij.

Naast dergelijke testbatterij kan aan de kandidaten nog een *simulatieopdracht* voorgesteld worden. De meest bekende hiervan is de assessmentprocedure die vaak gebruikt wordt voor managementfuncties. In het kader van dergelijk *assessment center* worden de kandidaten geconfronteerd met reële werksituaties die nagebootst worden. Hierbij kan onder andere gedacht worden aan het geven van een presentatie, het afhandelen van een postbak (de zogenaamde in-basket-proef), het deelnemen aan een groepsoverleg of het voeren van een gesprek, bijvoorbeeld een individueel rollenspel. De kandidaat wordt hierbij geobserveerd door getrainde psychologen en/of door managers van het betreffende bedrijf, de zogenaamde *assessoren*.

Toelichting bij de in-basket-proef

In deze oefening krijgt de sollicitant een gevulde postbak met hierin e-mails, brieven, interne memo's, enzovoort. Dit kan zowel een pen-en-papier opdracht zijn, of een computergestuurde opdracht. De inhoud en de aard van deze poststukken zijn gebaseerd op een functieanalyse. De oefening wordt gekaderd door een functiebeschrijving van de betreffende medewerker te geven, ... die tijdelijk afwezig is. De sollicitant vervangt als het ware deze medewerker en heeft in een kort tijdsbestek de opdracht om deze berichten te beantwoorden, of een bepaalde actie te ondernemen. Diverse berichten verwijzen naar elkaar en een aangepaste reactie dient rekening te houden met de samenhang tussen beide. Sommige berichten zijn helemaal niet relevant en dienen genegeerd te worden, andere berichten dienen eenvoudig doorgezonden te worden naar een andere medewerker. De sollicitant dient per poststuk aan te geven welke actie hij zal ondernemen. Hij werkt alleen en kan geen gebruik maken van een telefoon. Door de observatie van de sollicitant kan een inzicht ontstaan in zijn administratieve vaardigheden, time-management, stressbestendigheid en probleemoplossende strategieën. In een gesprek achteraf met de assessor kan de sollicitant aangeven waarom hij bepaalde beslissingen genomen heeft of bepaalde acties op deze manier heeft aangepakt.

Van Beirendonck (2008) besteedt veel zorg aan de bespreking van de assessmenttechniek in het kader van het *competentiemanagement* en hij noemt een aantal voor- en nadelen van deze methode.

Als voordelen worden vermeld:

- hoge mate van validiteit;
- hoge mate van facevaliditeit, waardoor de acceptatie en motivatie voor deelname stijgen;
- lijnmanagers kunnen rechtstreeks betrokken worden bij het assessment en leren mede hierdoor beter omgaan met competenties;
- diversiteit van beoordelaars zorgt voor een verminderde kans op bias.

Nadelen en aandachtspunten zijn:

- tijds- en arbeidsintensief;
- risico op bias vergroot bij het meten van een te groot aantal competenties;
- de gebruikte simulaties moeten voldoende aansluiten bij de wezenlijke aspecten van de functie.

Dergelijke assessmentprocedure kan niet alleen gebruikt worden voor de beoordeling van potentieel nieuwe medewerkers, maar kan ook gebruikt worden in het kader van een beoordeling van bestaande medewerkers. Bijvoorbeeld: in een werkgroep dient één personeelslid aangeduid te worden als teamleider. In dat kader kan een assessmentprocedure eveneens gebruikt worden.

In het volgende tekstkader geven we een concreet voorbeeld van een psychologisch adviesbureau in Heerlen (Nederland) dat onder leiding staat van drs. Gerard Van Heeswijk.



Human Assets is een bureau dat onder meer psychologisch onderzoek verricht met behulp van simulatieoefeningen, oftewel assessments. Deze praktijkoefeningen worden ingezet om aan de hand van relevante competenties, nodig voor het vervullen van de betreffende functie, de geschiktheid en ontwikkelingsmogelijkheden van een persoon in kaart te brengen. Deze competenties

worden vooraf aan de hand van de functiebeschrijving met de opdrachtgever besproken en eventueel aangevuld met relevante aandachtspunten.

Een assessment center is een combinatie van een capaciteiten- en persoonlijkheidsonderzoek, evenals twee of meer simulatieoefeningen (assessments). Aan de hand van de te onderzoeken competenties worden passende assessments ingezet: een presentatie, een tweegesprek, een postbak, een video-assessment en/of een schriftelijke praktijkopdracht.

De onderzochte krijgt voorafgaand aan het onderzoek uitgebreide informatie thuis en kan via internet de nodige vragenlijsten invullen. Bij Human Assets krijgt de persoon na een introductie diverse opdrachten voorgeschoteld. Hij krijgt een beperkte tijd om zich op een proef voor te bereiden. Na het assessment beantwoordt de kandidaat vragen over zijn aanpak. Tijdens de proef wordt alles wat er gezegd wordt schriftelijk vastgelegd. Direct na het assessment vindt een onafhankelijke beoordeling plaats aan de hand van gestandaardiseerde beoordelingschalen met ankerpunten.

De competenties, ondergebracht onder denkkraft, operationele, persoonlijke en sociale kracht worden op een vijfpuntschaal beoordeeld. Als laatste volgt een criteriumgericht interview door de psycholoog, met een globale bespreking van de resultaten. De NIP-code schrijft voor dat de onderzochte als eerste de rapportage mag inzien, alvorens deze naar de opdrachtgever gestuurd wordt, tenzij onderzochte toestemming verleent voor gelijktijdige verzending (*). De rapportering vindt plaats binnen vijf werkdagen.

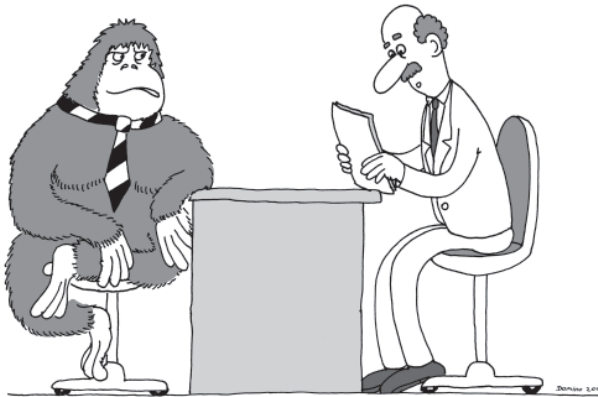
Drs. G. Van Heeswijk (www.humanassets.nl/)

(*) NIP staat voor Nederlands Instituut van Psychologen, een belangenvereniging van psychologen. In de Belgische situatie is het gebruikelijk om het rapport te verzenden naar de opdrachtgever zonder dat de sollicitant dit inziet. Achteraf kan de sollicitant feedback krijgen, indien hij hierom vraagt.

Een tweede vorm van simulatieopdracht is de *work sample* (of zogenaamde arbeidsproef) die vooral gebruikt kan worden voor eenvoudige functies, bijvoorbeeld voor timmerlieden, lassers, elektriciens, enzovoort. De work sample methode is een simulatie van het werk, of een gedeelte hiervan. Veronderstel dat de werknemer schroeven dient in te draaien, bouten moet vastzetten en de voorraad onderdelen moet bijhouden. In dat geval zal in het kader van de work sample nagegaan worden hoe goed hij in staat is dergelijke activiteiten uit te voeren.

✓ *Wat is de waarde van dit psychologisch onderzoek?*

Dergelijke simulatieopdrachten hebben een hoge mate van *face validity*, dat wil zeggen dat ze in de ogen van de kandidaat lijken te meten wat ze behoren te meten, namelijk de bekwaamheid voor de betreffende functie. Bovendien blijkt uit de literatuur dat de resultaten van dergelijke tests qua validiteit niet moeten onderdoen voor de bekende potlood-en-papiertests.



"Meneer Stevens, uw assessment heeft toch enkele, ehm, aandachtspunten naar voren gebracht"

Om een beter zicht te krijgen op het gebruik en de waarde van de diverse selectie-instrumenten bieden we in tabel 14.1 een overzicht van deze gegevens.

Tabel 14.1. Overzicht van de waarde en het gebruik van selectieprocedures (Arnold et al., 2010, p. 99).

Selectiemethode	Validiteit	Reactie sollicitanten	Gebruik
Gestructureerd interview	hoog	gemiddeld tot positief	hoog
Cognitieve capaciteiten	hoog	negatief tot gemiddeld	gemiddeld
Persoonlijkheidstests	gemiddeld	negatief tot gemiddeld	gemiddeld
Biodata	kan hoog zijn	gemiddeld	gemiddeld
Simulatieopdracht	hoog	positief	laag
Assessment center	kan hoog zijn	positief	gemiddeld
Handschrift	laag	negatief tot gemiddeld	laag
Referenties	laag	positief	hoog

Arnold et al. (2010) stellen op grond van enkele metastudies dat cognitieve capaciteitentests de hoogste validiteitscoëfficiënten behalen en daarom de beste predictor zijn van toekomstig werkgedrag. Deze stelling geldt overigens voor alle typen van beroep-

pen. Maar de data suggereren dat naarmate de functie complexer van aard is de *predictieve validiteit* van intellectuele capaciteiten hoger wordt. Voor zeer complexe functies kan de Pearson correlatie met een criteriumprestatie oplopen tot .58. Deze auteurs stellen dat tests voor specifieke vaardigheden de face validity kunnen verhogen maar dat vooral de g (general)-factor de belangrijkste vaardigheid is. Dit pleit ervoor om in selectiesituaties het meeste gewicht toe te kennen aan tests met een hoge lading van de g-factor.

In verband met assessment centers (AC) worden door Arnold et al. (2010) een aantal metastudies besproken, waaruit ze besluiten dat een correlatie tussen werkprestaties en de beoordelingen van AC van .40 verwacht kan worden. Deze auteurs wijzen ook op de hoge mate van face validity van deze selectietechniek.

Persoonlijkheidsvragenlijsten, bijvoorbeeld de NEO-PI, worden relatief vaak gebruikt in selectiesituaties, maar de samenhang tussen werkprestaties en diverse persoonlijkheidsdimensies blijkt eerder gering te zijn. Arnold et al. (2010) vermelden een meta-studie waaruit blijkt dat van de Big Five enkel de dimensie consciëntieusheid op een consequente wijze in verband gebracht kan worden met een diversiteit van werksituaties. De correlatie tussen deze dimensie en werkprestaties bedraagt gemiddeld .23. Dit is heel wat lager dan de vastgestelde correlaties met cognitieve tests. In aansluiting bij dit soort van tests dienen we nog te wijzen op de mogelijkheid dat de sollicitanten antwoorden geven in functie van de sociale wenselijkheid. Dit probleem staat bekend als *'faking'*: de testpersoon vult de vragenlijst in vanuit het idee wat het meest wenselijk is.

Als laatste element in verband met de waarde van diverse selectie-instrumenten dienen we erop te wijzen dat zeer vaak gebruikgemaakt wordt van *referenties*, maar dat deze weinig of geen predictieve validiteit vertonen. Dit gebrek aan validiteit van deze gegevens is volgens Arnold et al. (2010) te wijten aan een gebrekkige betrouwbaarheid van deze data. Deze auteurs roepen op om deze kwestie verder te onderzoeken.

✓ *Het gebruik van diverse instrumenten*

Lievens (2009) biedt een overzicht van de populariteit van diverse technieken, zoals deze recentelijk in het Nederlandstalige gebied gebruikt worden. In tabel 13.2 presenteren we dit overzicht.

In tabel 14.2 vinden we de vastgestelde rekenkundige gemiddelden voor de mate van gebruik, waarbij 1 overeenkomt met 'nooit', 2 geassocieerd is met 'zelden', 3 met 'occasioneel', 4 met 'vaak', en 5 met 'bijna altijd of altijd'. Uit deze tabel blijkt dat er weinig verschillen voorkomen tussen beide landen, met uitzondering van de aard van de interviews. In Nederland wordt meer gebruikgemaakt van een panelinterview, terwijl in België het één-op-één interview meer op de voorgrond komt. Lievens (2009) merkt in aansluiting bij deze tabel op dat assessment centers – gezien de hoge mate van validiteit – in feite vrij weinig gebruikt worden.

Tabel 14.2. Populariteit van diverse instrumenten in België en Nederland (Lievens, 2009, p. 165).

Selectietechniek	Nederland	België
Eén-op-één interview	3,78	4,70
Panelinterview	4,30	2,75
Sollicitatieformulieren	3,55	3,94
Cognitieve vaardigheidstests	3,76	3,85
Persoonlijkheidstests	3,29	3,75
Assessment center oefeningen	2,82	2,73
Referenties	2,72	2,64
Interessevragenlijsten	1,65	1,98
Grafologie	1,24	1,56
Projectieve technieken	1,68	1,33

Tot slot dienen we te beklemtonen dat de directe chef van de nieuwe medewerker betrokken dient te worden bij het selectieproces en zelfs in veel gevallen de uiteindelijke beslissing zal nemen. De personeelsdienst en mogelijk een extern selectiebureau zullen hierbij voornamelijk een ondersteunende functie vervullen.

✓ *Introductie van de nieuwe medewerker*

Nadat de geschikte kandidaat gevonden is, kan de medewerker aan de slag. Vaak wordt weinig aandacht besteed aan de *introductie* van de nieuwe medewerker, maar dit is helemaal onterecht. Een goede introductie kan ervoor zorgen dat de nieuwe collega zich vlot opgenomen voelt in de groep en op een efficiënte wijze ingeschakeld kan worden in het arbeidsproces. Deze introductie kan in meerdere of mindere mate gestructureerd verlopen.



Aangename kennismaking. Welkom in ons bedrijf.

Gomez-Mejia et al. (2005) spreken in dit kader van de *socialisatie* als een proces waarbij de nieuwe medewerker zicht krijgt op het beleid van de organisatie, de organisatiecultuur, de procedures en de verwachtingen die er bestaan ten aanzien van zijn functioneren. Deze verwachtingen kunnen geëxpliciteerd worden in een arbeidsreglement of andere regels. Maar er bestaan ook niet uitgesproken gedragsregels (bijvoorbeeld kledingvoorschriften). Deze niet geëxpliciteerde regels dienen ook overgebracht te worden.

Een geslaagde socialisatie betekent dat de nieuwe medewerker zich geen buitenstaander voelt, maar lid van de organisatie. Eén van de mogelijkheden bestaat erin dat één van de anciens het meter/peterschap over de collega op zich neemt.

Een niet-geslaagde socialisatie van de nieuwe medewerker levert tal van problemen op. Zie hiervoor het volgende tekstkader.

In de firma Cynalco Medics wordt een nieuwe medewerker – Alain Vandam – geselecteerd door een leidinggevende, mevrouw Protut. Deze selectie gebeurde zonder overleg met de werkvloer en de nieuwe medewerker wordt onvoldoende geïntroduceerd. Ofschoon Alain zijn uiterste best doet, wordt hij niet geaccepteerd in de groep. Hij wordt niet serieus genomen door zijn collega's, hij wordt gepest en krijgt zelfs een bijnaam, ... kortom, een typisch voorbeeld van een niet-geslaagde integratie van de nieuwe medewerker.

14.3 Evaluatie van de prestaties

Centraal in de HR-cyclus van Fombrun et al. staat de arbeidsprestatie die geëvalueerd dient te worden. Op geregelde tijdstippen is er overleg tussen de medewerker en zijn directe chef. We onderscheiden hierbij een evaluatie- en een functioneringsgesprek die beide handelen over het werk, maar in wezen heel andere uitgangspunten hantieren. Vloeberghs (2009) bespreekt de gelijkenissen en verschillen tussen beide benaderingen.

✓ *Het functioneringsgesprek*

Het *functioneringsgesprek* of *coachingsgesprek* is een open gesprek, waarbij de chef en de medewerker in dialoog met elkaar de actuele en toekomstige situatie bespreken. Het is een gezamenlijke evaluatie van het actuele functioneren van de medewerker. Hierbij kunnen de functie-uitvoering en de rol van de leidinggevende bij deze uitvoering aan de orde komen. Krijgt de medewerker voldoende ruimte van de leidinggevende? Geeft de leidinggevende voldoende steun bij de uitvoering? Welke problemen doen zich voor en hoe kunnen deze aangepakt worden? Is een bijkomen-

de scholing gewenst? Er wordt tevens stilgestaan bij mogelijke nieuwe opdrachten voor de medewerker, of eventuele taakverschuivingen. Een functioneringsgesprek gaat over het huidige functioneren maar ook over toekomstige ontwikkelingen. Dergelijk gesprek kan zowel informeel zijn als een formeel karakter krijgen. Indien een verslag opgemaakt zal worden, zal zowel de mening van de medewerker als van de leidinggevende genoteerd worden. Voor zover dit opgenomen wordt in het personeelsdossier, kan dit vergelijkingsmateriaal opleveren voor een volgend functioneringsgesprek.

✓ *Het evaluatiegesprek*

Een *evaluatiegesprek* of *beoordelingsgesprek* heeft een eenrichtingskarakter. Enkel de mening van de leidinggevende komt naar voren. De leidinggevende spreekt zijn beoordeling uit over de prestaties van de medewerker; de mening van de medewerker is hierbij van ondergeschikt belang. De evaluatie heeft enkel betrekking op de voorbije en actuele periode. Dergelijk gesprek heeft steeds een formeel karakter en een schriftelijk verslag wordt bewaard in het personeelsdossier. Dit verslag kan gevolgen hebben voor de rechtspositie van de betreffende medewerker. De gevolgen kunnen betrekking hebben op het verlengen van een tijdelijk dienstverband of een omzetting van dit tijdelijk dienstverband naar een vaste aanstelling.

De twee benaderingen suggereren een andere aanpak van medewerkers. Het gebeurt dat een bedrijf een evaluatiegesprek voert met medewerkers met een beperkte diensttijd, terwijl medewerkers met een langere diensttijd enkel nog een functioneringsgesprek krijgen. Bijvoorbeeld: in het Maria Ziekenhuis zullen medewerkers tijdens hun twee eerste jaren van het dienstverband een evaluatiegesprek krijgen en nadien een functioneringsgesprek. Dergelijke gang van zaken kunnen we als ideaal vooropstellen.

Indien een bedrijf enkel evaluatiegesprekken voert met medewerkers, verwijst dit naar een bepaalde opvatting over de rol van de medewerkers voor de organisatie. Door het feit dat de medewerkers zich niet als volwaardige gesprekspartner beschouwen, kunnen hierdoor de betrokkenheid en motivatie van medewerkers aangetast worden. Een andere mogelijke valkuil bij de evaluatie van medewerkers is dat niet zozeer de prestaties van medewerkers geëvalueerd worden, maar veeleer de persoonlijkheid van de medewerker. Dit is uiteraard vragen om problemen. Wat is immers het verband tussen de persoonlijkheid en de prestaties? En wie kan de persoonlijkheid voldoende betrouwbaar evalueren? De medewerker kan bovendien zijn persoonlijkheid niet veranderen. Kortom, het beoordelen van de persoonlijkheid in plaats van de prestaties van de medewerker vormt een 'mijnenveld van problemen'.

In het hoofdstuk over de perceptie en attributie hebben we gesteld dat de perceptie van een persoon niet altijd adequaat is en tegen deze achtergrond hebben we tal van

problemen beschreven. Aangezien elke evaluatie gebaseerd is op percepties van de leidinggevende vinden we hierin tal van valkuilen. Een mogelijk antwoord op deze bedreiging van een behoorlijke evaluatie bestaat erin om anderen te betrekken bij deze evaluatie.

In het verlengde van het voorgaande is het mogelijk dat anderen dan de leidinggevende, een rol spelen in deze evaluatie. Wanneer niet alleen de leidinggevende, maar ook de klanten, collega's, ondergeschikten, enzovoort, kortom, iedereen waar de medewerker mee in contact komt een zeg heeft, spreken we over een *360 graden feedback*. Dergelijke feedback biedt een veel bredere basis voor de evaluatie maar is vrij complex om uit te voeren. Zeker wanneer ondergeschikten een rol spelen dient uiteraard de identiteit van de beoordelaar niet bekendgemaakt te worden bij de betreffende medewerker. Ook de vraag naar de manier waarop klanten hun beoordeling kunnen uitspreken is belangrijk, om hier zorgvuldig mee om te gaan.

Een recente ontwikkeling van het personeelsmanagement bestaat erin – in het kader van *Integrale Kwaliteitszorg* – om op een systematische wijze de *tevredenheid* van medewerkers na te gaan. Hierbij gaat de aandacht niet alleen uit naar de mate van algemene tevredenheid, maar ook naar de tevredenheid over de deelaspecten. Bovendien kan nagegaan worden welke elementen van de arbeidsomstandigheden aanleiding geven tot (on)tevredenheid. De gegevens hiervan dienen teruggekoppeld te worden naar het beleid dat de nodige maatregelen kan treffen ter verbetering van de situatie.

Dergelijke bevraging van de tevredenheid blijkt een steeds belangrijker aspect te worden van het HRM. Voor meer informatie verwijzen we naar het werk van Goovaerts (2002). Goovaerts toont aan dat naast het onderzoek naar sterke en zwakke elementen in deze tevredenheid het belangrijk is op zoek te gaan naar welke aspecten van de tevredenheid een impact hebben op de algemene tevredenheid. Als analyse-instrument stelt ze de multiple regressietechniek voor, waarbij de algemene tevredenheid functioneert als afhankelijke variabele en alle deelaspecten als onafhankelijke variabelen.

14.4 **Vorming, training en opleiding**

Baert et al. (2000, p. 33) omschrijven deze *vorming, training en opleiding* (VTO) als

“het geheel van activiteiten en inspanningen dat het leren van medewerkers bevordert. Het gaat hierbij om de ontwikkeling van hun competenties met het oog op een beter en meer kwaliteitsvol functioneren in het vervullen van functies en taken die deel uitmaken van de opdracht en de missie van de organisatie en met het oog op het in staat stellen van de medewerkers om bij te dragen tot de kennisontwikkeling van de organisatie.”



Een medewerker van Nissan leert in een opleidingscentrum in Zama (Japan) hoe een auto geassembleerd dient te worden.

Het gaat dus over het bevorderen van leerprocessen. Leren heeft betrekking op het ontwikkelen van competenties, die relatief blijvend van aard zijn. Maar niet alle leerprocessen passen in deze VTO: enkel deze leerprocessen die relevant zijn voor de uitvoering van de functie. Het kan gaan over technische, interpersoonlijke of intellectuele competenties.

Naast de officiële training, die van tevoren gepland en goed gestructureerd is, bestaat er ook een informele training, waarvan recent het belang steeds meer naar voren komt. Deze informele training betekent dat medewerkers informatie uitwisselen en overleg plegen om problemen op te lossen. Uit onderzoek is bijvoorbeeld gebleken dat de medewerkers tijdens de koffiepauze zinvolle informatie uitwisselen over het werk.

Sommige trainingsprogramma's worden extern van de organisatie georganiseerd. Bijvoorbeeld: medewerkers van Philips kunnen via de hogeschool bijkomende studiedagen, workshops en/of een postgraduaatopleiding volgen. Dit zijn trainingen die extern gegeven worden. Daarnaast zijn er heel wat bedrijven die zelf hun opleidingen organiseren. Uitzendbureaus organiseren geregeld interne cursussen voor hun medewerkers. Bijvoorbeeld: de komst van een vernieuwd softwarepakket geeft aanleiding tot het opstarten van interne cursussen voor tal van uitzendkantoren. Deze cursussen worden verzorgd door externen die cursussen op 'maat' aanboden.

Het opleiden van medewerkers kan ook een antwoord zijn op schaarste aan sommige profielen, zoals ICT-medewerkers. ICT-deskundige is een *knelpuntberoep*: het aanbod van deze profielen is onvoldoende ten opzichte van de vraag.

Hoe bedrijven hun ICT'ers in spe zelf opleiden

De schaarste aan ICT'ers is vandaag enorm. Wat doe je als werkgever als je de broodnodige ICT'ers niet meer vindt? Simpel: ze zelf opleiden, zo luidt de filosofie van een aantal bedrijven. (...) Zoals onder meer bank- en verzekeringsgroep KBC doet met haar ICT-academy:

“De bedoeling van onze academie is masters zonder ICT-voorkennis op te leiden. In eerste instantie zijn het vooral nieuwelingen, die aangegeven hebben dat ze ook interesse hebben in een ICT-carrière. Occasioneel starten er ook meer ervaren mensen van het hoofdkantoor of het commercieel netwerk in de opleiding. De opleiding begint extern en wordt daarna in ons hoofdkwartier in Leuven verdergezet”, zegt Martijn Vandewijer, ICT training team leader bij KBC. “Specifieke voorwaarden voor de kandidaten zijn er niet: het belangrijkste criterium is, behalve een masterdiploma, motivatie. ICT-functies hebben – vaak onterecht – onvoldoende uitstraling op de jobmarkt, omdat de perceptie bestaat dat het erg eenzijdige technische jobs zijn. Binnen de Open Systemen die we gebruiken, hebben de jobs vaak zowel technische als functionele aspecten en dat maakt het een stuk aantrekkelijker. Tot op heden hebben we in de KBC ICT-academy reeds 180 mensen opgeleid.”

Dominique Soenens, *Vacature*, 11 juni 2011, p. 20.

Nauw verbonden met deze vorming, training en opleiding is de kwestie van *loopbaanontwikkeling*. Tijdens de vorige eeuw was het niet ongebruikelijk dat medewerkers na de middelbare school aangeworven werden door een bedrijf en tot aan hun pensioen bij dezelfde werkgever in dienst bleven. De werkgever zorgde voor aangepaste opleiding en de medewerkers konden in het hiërarchische systeem doorschuiven naar steeds hogere niveaus, met bijkomende salarisvoordelen. Thans is dergelijke loopbaan eerder uitzondering dan regel. Medewerkers worden niet meer aangeworven met enkel een middelbareschooldiploma, de hiërarchische niveaus in de onderneming hebben plaatsgemaakt voor vlakke structuren, waardoor de carrièremogelijkheden heel beperkt zijn geworden. Bovendien zullen mensen moeten aanvaarden dat hun loopbaan zich niet binnen één bedrijf zal afspelen, maar mogelijk binnen een veelheid van bedrijven. In een volgend onderdeel bespreken we de wijze waarop medewerkers de organisatie kunnen verlaten.

14.5 Uitstroom van medewerkers

De uitstroom van medewerkers kan diverse vormen aannemen. Denken we maar aan mensen die ten gevolge van de pensioenleeftijd de organisatie verlaten. Hierbij kan ook gedacht worden aan medewerkers die vrijwillig de organisatie verlaten om andere horizons op te zoeken. Het *retentiebeleid* dient ervoor te zorgen dat competente medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie en geen behoefte voelen om een nieuwe job te zoeken.

✓ *Ontslag?*

De uitstroom kan ook de vorm aannemen van een verplicht vertrek van één of meerdere medewerkers. Medewerkers die – in de ogen van de leidinggevenden – niet voldoen kunnen ontslagen worden. Het kan ook gaan over een *reorganisatie* van de onderneming. In het kader van een reorganisatie worden ten gevolge van de gewijzigde economische omstandigheden een aantal functies opgeheven, voor andere functies wordt het aantal medewerkers beperkt, waardoor een aantal ontslagen onvermijdelijk zijn. In geval van een collectief ontslag is de directie verplicht om advies hierover te vragen aan de ondernemingsraad.

In België volstaat de intentie van de directie van een bedrijf om een einde te maken aan de arbeidsovereenkomst van een individuele medewerker. De werkgever dient hierbij bepaalde procedures te volgen en als deze procedures gevolgd werden, is de medewerker ontslagen. De *arbeidsovereenkomst* wordt beëindigd. De betreffende medewerker kan eventueel naar de *arbeidsrechtbank* stappen om een vergoeding te vragen, maar het ontslag kan hierdoor niet ongedaan gemaakt worden.

In Nederland zal een werkgever eerst naar de directeur van het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekering (UWV) moeten gaan om het ontslag aan te vragen. In deze procedure krijgt de medewerker de kans om zijn verhaal te doen als reactie op de ontslagaanvraag. De directie kan dit antwoord van commentaar voorzien maar uiteindelijk zal de directeur van het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekering al of niet de toelating verlenen om de medewerker te ontslaan. Dergelijke procedure kan veel tijd in beslag nemen, vandaar dat de werkgever ook rechtstreeks naar de rechter kan stappen met het verzoek om een einde te maken aan de arbeidsovereenkomst. Deze procedure kan ook opgestart worden nadat de directeur van het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekering het ontslag niet aanvaard heeft. Een procedure via de rechter kan vlugger afgehandeld worden. Bovendien zal er geen opzegtermijn gevolgd moeten worden, maar de werkgever zal grote bedragen op tafel moeten leggen om de medewerker schadeloos te stellen. Bovendien kan de rechter oordelen dat er geen redenen zijn om de betreffende medewerker te ontslaan en geeft hij derhalve geen toelating om de arbeidsovereenkomst te verbreken. Daarbij kan de rechter de werkgever veroordelen tot het betalen van een schadevergoeding aan de medewerker, die overigens in dienst blijft. In die zin kunnen we stellen dat in Nederland het ontslagrecht rechtersrecht is.

✓ *Wat is outplacement?*

Indien medewerkers verplicht de organisatie moeten verlaten, kan een *outplacement-procedure* volgen. In het kader van dergelijke outplacementbegeleiding zal de met ontslag bedreigde medewerker ondersteuning krijgen bij het zoeken naar een nieuwe job. Hierbij kan gedacht worden aan hulp bij het schrijven van een sollicitatiebrief of bij de manier waarop een sollicitatiegesprek het best aangepakt kan worden. Mogelijk volgt er een advies inzake bijkomende scholing of om bestaande paden te verlaten en nieuwe

wegen op te zoeken. De bedoeling van deze begeleiding is om de horizon van de betreffende medewerker te verruimen en hem voldoende zelfvertrouwen en ondersteuning te geven bij het zoeken van een nieuwe werkkring.



Een coachingsgesprek over het opstellen van een sollicitatiebrief.

We overlopen enkele aspecten van outplacement, vanuit het standpunt van de met ontslag bedreigde medewerker:

1. Herwin je zelfvertrouwen.
2. Zet alles op een rijtje: breng klaarheid in de kwestie.
3. Maak een lijstje van je vaardigheden: sterke en zwakke kanten.
4. Ga op zoek naar een job die bij je past.
5. Weet waar je een job kunt vinden.
6. Schrijf een goed cv en een goede sollicitatiebrief.
7. Solliciteer en leer solliciteren.
8. Volg cursussen en workshops.
9. Laat je niet ontmoedigen bij een afwijzing.
10. Bouw een netwerk uit van contacten.
11. Ga voor de job van je leven.

Belangrijk in het hele proces van outplacement is dat de begeleider oog heeft voor de persoon van de werkzoekende en socio-emotionele ondersteuning geeft waarbij de cliënt zichzelf kan zijn en zichzelf kan ontdekken. Enkel op deze wijze kan de kan-

didaat leren omgaan met het ontslag en dit gebeuren een plaats geven in zijn leven. Vervolgens kan hij zijn blikveld verruimen en nieuwe mogelijkheden verkennen.

Besluit

In dit hoofdstuk hebben we een omschrijving gegeven van het Human Resource Management en stilgestaan bij een aantal operationele taken hiervan. In die zin hebben we gesproken over de instroom, evaluatie, vorming en uitstroom van medewerkers. Belangrijk hierbij blijft dat deze elementen een consistente boodschap dienen uit te dragen en dat de uiteindelijke bedoeling van het HRM is om competente en betrokken medewerkers aan te werven en te sturen in de richting van de missie van de onderneming.