

HRM = HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

- **Human Resource**
human = resource
 - **Human**
 - 'de mens' uit de humanistische psychologie
cf. piramide Maslow
 - typisch menselijke: **Self** – mens=Self
Self = verlangen om te groeien, om zichzelf te worden
Self = **groeipotentieel**
 - **Resource**
 - Groeipotentieel Self vinden we terug in term *resource*
 - Self = *resource* – in de 2 betekenissen van het woord *resource*
 - 2 betekenissen *ressource*
 - natuurlijke rijkdom – energiebron
cf. olie
 - vindingrijkheid/list – vat vol listen, trucs, *savoir faire*
cf. Ulysses in moeilijk parket, weet zich altijd uit de slag te trekke
lijken allebei onuitputtelijk ... maar dat is niet zo
 - Self als *ressource* is dus
 - energiebron in ons
 - *savoir faire* in ons
 - Self als *ressource* betekent dat energie en weten nog niet gebruikt worden of 'actueel' zijn –
maar dat is dus wel mogelijk of **potentieel**
lijken allebei onuitputtelijk, maar dat is dus niet zo
 - conceptuele invulling van het Self als resource: **competence**
zo voor het eerst in psychoanalyse benoemd (McClelland, *selfpsychology*)
 - Self = geheel van competenties
 - competentie = dynamisch begrip
mogelijkheid/verlangen om op bepaald punt te groeien

- **Management**

- waardoor groeit Self?

waardoor actualiseert men zijn *Self*=competenties=ressources?

hoe komt eruit wat erin zit?

- *Selfpsychology*

pretendeert dat

- *Self* vanzelf groeit ...

- ... in klimaat van moederlijke liefde/aanvaarding (warme serre)

- HRM

toont onbeschaamd wat *selfpsychology* verbergt

- *Self* verlangt wel om te groeien ...

- ... maar groeit maar effectief doordat het ***gemanaged*** wordt

- wat is *management*? hoe gaat dat in zijn werk?

4 vormen van management – vanuit de combinatie van de 2 betekenissen van het woord

management met 2 visies op de mens

	losse, oorspronkelijke betekenis van <i>management</i> : zijn plan trekken, het klaarspelen, zich behelpen, <i>savoir faire</i>	strikte, actuele betekenis van <i>management</i> : beheren, beheersen, leiden
negatieve mensvisie: mens wordt niet vanuit zichzelf gedreven	management = politiek • voorspiegelen dat men weet wat “beste is voor het grootste aantal” • anderen verleiden om voor uw eigen doel te werken object dat anderen willen volgen	management = dwang • beloning en straf • cf. kapitalisme, industriële tijd
positieve mensvisie: mens wordt wel vanuit zichzelf gedreven	management = kunst • het goede voorbeeld belichamen • ideaal waarmee anderen zich dan moeten identificeren	management = wetenschap cf. nu postindustriële tijd (= na Wereldoorlog II) • vanuit ‘weten’ over mens = humanistische psychologie met het verlangen van het <i>Self</i> om te groeien • kern van ‘wetenschappelijk management’: groei van <i>Self</i>=potentieel=competenties kan enkel via evaluatie

bepaald soort evaluatie

- focus
 - niet de *output*
 - *output* = resultaat
 - controle kwaliteit en kwantiteit output / werden doelstellingen gehaald en daarvoor beloond of afgestraft
 - wel de *input*
 - *input* = beschikbare middelen of resources
 - twee soorten input:
materiële: ICT, auto, etc
humane: *Self*, competenties
 - voortdurend bespreken van wijze waarop *input* in andere situaties wordt aangewend = flexibiliteit
- uitgangspunten
 - zelfevaluatie
 - permanent
 - telkens in nieuwe situaties plaatsen = flexibiliteit
- doel
 - via identificatie verbeterpunten = groeibehoeften ...
(volgens mijzelf én de Ander)
 - ... komen tot groeien, groeien en nog eens groeien ...
 - onuitputtelijk??
 - gevaar voor uitputting? *burn-out*?

DRIE VERSCHILLENDE TYPES=TIJDEN IN HRM

- HRM ogv graden
- HRM ogv functies
- HRM ogv competenties

HRM ogv competenties is dus 3^{de} tijd – die nog lang niet definitief gerealiseerd is

HRM op grond van graden

- overheidswerk eerst georganiseerd ogv graden
cf. statuut Camu schoeide overheid op militaire leest (1937)
- 'graad' bepaalt niet wat werknemer moet doen
'graad' zegt niets over inhoud werk
bv 'opsteller' moet niet 'opstellen'
- hogere graad (hiërarchische overste) bepaalt wat lagere graad moet doe,
"ik weet zelf niet wat ik moet doen, baas weet wat ik moet doen"
= bureaucratie
- heel wat problemen: oa werk van baas doen ...

HRM op grond van functies

- functies pas laat bij overheid geïntroduceerd (vooral Vlaamse)
cf. Copernicus-plan Luc Van den Bossche (2002)
- functie (*job*) = logisch samenhangend geheel van taken (cf. *division of labour*)
- uitgangspunt
 - het werk
het soort werk verandert niet snel
 - mensen voegen in principe niets toe aan functie
mensen moeten zich dus aanpassen aan functie
→ motto: *the right man on the right place*
 - iemand vinden die zo goed mogelijk functie vervullen
 - cf. kinderspel van vierkantje, driehoekje en bolletje (= mensen) die in de juiste gaatjes (= functies) moeten gepast worden
eventueel via een stuk vorming&opleiding
- probleem
 - "ik weet wat ik moet doen... maar ik weet niet waarom"
niet rechtstreeks te maken met organisatiedoelen
functie draagt bij tot organisatiedoelen via hiërarchische verhouding tot andere functies – baas verantwoordelijk voor organisatiedoelen ("baas weet waarom")
niet betrokken bij de evolutie van de organisatie
 - werk verandert wel snel cf. hypermoderne tijden vanaf 1995
en dus moeten organisaties en het werk in die organisaties voortdurend aangepast worden

HRM op grond van competenties

- uitgangspunt
 - niet het werk
het werk verandert te snel
mensen moeten dus niet passen voor één bepaald werk, maar binnen een bepaalde organisatie, waar ze dan de meest verschillende, tijdelijke functies uitoefenen (flexibiliteit)
 - wel de mens
mens heeft mogelijkheid om te veranderen = Self=competenties=groeibehoeft
- motto: *the right man in the right organisation*
- naar eigen vermogen bijdragen tot organisatiedoelstelling (waarvan men zich dus bewust moet zijn) – individuele verantwoordelijkheid tov organisatiedoelen
- als eigen functie niet voldoende bijdraagt tot organisatiedoelstelling, moet men die functie zelf herdefiniëren, mensen maken functie, doen ze evolueren
- probleem
ontwikkeling interne arbeidsmarkt = *core* (cf. *flexible firm* - Atkinson)
 - eigen personeel waaruit altijd in eerste instantie kan gerekruteerd
als nieuwe functie ontstaat in de organisatie als gevolg van het inspelen op veranderende markt en technologie
 - periferie betrekken via interimcontracten – hier wel het juiste profiel voor één specifieke functie (*the right man on the right place ... for the time being*)

GROEIEND BELANG COMPETENTIES

'menselijk potentieel'/competenties

= heden belangrijkste bron van winst, van 'meerwaarde', belangrijkste factor in concurrentie

cf. verschuiving industrieel naar postindustrieel

- vroeger industrieel=modern
 - principe/geloof/ideologie:
winst=meerwaarde (*mehrwert* Marx) door telkens betere producten (*Vorsprung durch Technik*)
 - via:
 - *Marketing & Reclame*:
 - gat in de markt zoeken – via marketing
 - zelfs gat in de markt creëren – via reclame
 - *Research & Development*:
telkens betere producten ontwikkelen
 - patenten zodat anderen dat niet na kunnen maken ...
want industriële spionage = kopiëren of stelen van producten
- nu postindustrieel=postmodern
 - principe/geloof/ideologie:
winst=meerwaarde door potentieel=competentie mensen (*competitive advantage* door *competences*)
 - via: geïntegreerd HRM
 - zoeken van mensen met *self*/potentieel/competenties
 - telkens iets nieuws uit zelfde mensen halen, mensen doen groeien
 - mensen met potentieel, competenties moeten behouden worden, vermijden dat eigen mensen gevoelig worden voor aanbod concurrentie ...
... want niet meer producten of ideeën, ontwerpen 'gestolen', maar mensen mét competenties/groeipotentieel = postindustriële *headhunting*