

INHOUD

Lijst van de figuren	15
Lijst van afkortingen	19
Voorwoord	21
Inleiding	27
DEEL 1: HRM: CONTEXT, BETEKENIS EN PERSPECTIEVEN	29
HOOFDSTUK 1. EEN NIEUWE CONTEXT VOOR ORGANISATIES: HET VIJFFACTORENMODEL	31
Inleiding	31
1.1 De externe context: groeiende turbulentie en complexiteit op wereld- schaal	32
1.2 De arbeidsmarkt (intern en extern)	37
1.3 De organisatiestrategie	41
1.3.1 De positioneringsschool	43
1.3.2 De leerschool	45
1.3.3 De organisatietypologie van Miles & Snow	48
1.4 De organisatiecultuur	49
1.5 Nieuwe opvattingen over produceren: nieuwe organisatievormen	52
1.5.1 Virtueel bedrijf	53
1.5.2 Mensgericht bedrijf	54
1.5.3 Kennisonderneming	55
1.5.4 Geautomatiseerd bedrijf	56
1.5.5 Klantgerichte organisatie	56
1.6 Opbouw en structuur van Human Resource Management	58
Samenvatting	61
HOOFDSTUK 2. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, BETEKENIS EN POSITIONERING	63
Inleiding	63

2.1	Het turbulentie-paradigma als referentiekader	63
2.1.1	Het beheersparadigma	65
2.1.2	Het evenwichtsparadigma	67
2.1.3	Het turbulentieparadigma	68
2.1.3.1	<i>Het nieuwe 7S-model</i>	68
2.1.3.2	<i>De openweborganisatie</i>	70
2.2	HRM: overzicht van definities en connotaties	71
2.3	Dominante thema's in HRM	82
2.3.1	Naar de kern van het ondernemen	82
2.3.2	Tussen herstructurering en revitalisering	83
2.3.3	Competentiemanagement en de 'resource based view'-theorie	84
2.3.4	Het meten van het management van het menselijke kapitaal	86
2.3.5	Innovatieve, creatieve en wendbare organisaties	91
2.4	Onderzoeken naar de HRM-praktijk	92
2.5	Hedendaagse vormgeving van HRM: Umicore op weg naar Excellentie	95
2.5.1	Algemene situering van de onderneming	95
2.5.2	Het EFQM-excellence-model	97
2.5.3	De balanced scorecard bij EOM	103
2.6	Onze benadering van een toekomstgericht HRM	105
	Samenvatting	108
	HOOFDSTUK 3. OVERZICHT VAN HRM-PERSPECTIEVEN	109
	Inleiding	109
3.1	Strategisch Management en SHRM	110
3.2	Perspectieven op HRM	112
3.3	High performance work systems	114
3.4	De gedragsbenadering	118
3.5	Het 5P-model	121
3.6	Ondernemingsstrategie en stroombeleid	123
3.7	De bijdrage van de RBV-theorie	125
3.7.1	Het VRIO-raamwerk van Barney & Wright	126
3.7.2	Problemen bij de realisatie van competitief voordeel	128
3.7.3	Mogelijke toetredingsbarrières	130
3.8	Twee configuratietypes, een vergelijking	132
3.9	Het Model Menselijk Kapitaal	133
3.10	Verklaringsmodel voor ondernemingsprestaties	139
	Samenvatting	143

INHOUD	7
HOOFDSTUK 4. HET NEO-INSTITUTIONALISME EN HRM, OF HET BELANG VAN DE EXTERNE CONTEXT	145
Inleiding	145
4.1 Een kritische beschouwing van de voorgaande benaderingen	146
4.2 Crossculturele modellen	148
4.2.1 Verschil tussen een typisch Amerikaanse en een typisch Europese aanpak	149
4.2.2 Verschil tussen de Europese landen onderling	150
4.3 Het (neo)-institutionalisme als aanvullend perspectief	152
4.4 Voorstellen van multidimensionale benaderingen	157
4.4.1 Een paradigmatische benadering	157
4.4.2 Kritiek op het 'orthodoxe' HRM-model	158
4.4.3 Het Resource-based model van HRM	160
Samenvatting	164
DEEL 2: STRATEGIE EN HRM: STREVEN NAAR SYNERGIE	165
<hr/>	
HOOFDSTUK 5. AFSTEMMING VAN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT EN STRATEGIE	167
Inleiding	167
5.1 Verschuivingen in strategieparadigma's	168
5.2 HRM-processen, motor voor strategische verandering	175
5.2.1 Het 'Leading Edge'-onderzoek	175
5.2.2 Het PPM-model	179
5.2.2.1 <i>Uitgangspunten en basisstellingen</i>	179
5.2.2.2 <i>Opbouw</i>	181
5.2.3 Op weg naar een 'levende' strategie	186
5.3 HRM en het opbouwen van organisatorische capaciteit	188
Samenvatting	189
HOOFDSTUK 6. AFSTEMMINGSINSTRUMENTEN BIJ HR-PLANNING	191
Inleiding	191
6.1 Het onderzoek naar de stuwende kracht(en) en de strategische alternatieven	192
6.2 Portfoliomix	194
6.3 Levenscyclusbenadering	197

6.4	Relevantie en beperkingen van deze instrumentele benaderingen	200
	Samenvatting	201

HOOFDSTUK 7. INTEGRATIE VAN HRM EN STRATEGISCHE PLANNING IN DE PRAKTIJK 203

	Inleiding	203
7.1	Praktische problemen en hindernissen	204
7.2	Het proces van strategieformulering	205
	7.2.1 Stappenplan van Kouwenhoven & Van Hoof	205
	7.2.2 Stappenplan van Gratton	207
7.3	Een nieuwe, levende strategie voor de R&D-organisatie van de Business Group Lamps van Philips	211
	7.3.1 Eerste fase: een nieuwe start voor CDL	211
	7.3.2 Tweede fase: een nieuwe visie op Philips Lighting 2000	212
	7.3.3 Derde fase: diagnose en analyse van gegevens	213
	7.3.4 Vierde fase: de hoofdthema's en de hefboomen ter beïnvloeding worden in kaart gebracht	214
	7.3.5 Vijfde fase: van een sequentieel naar een systeemtheoretisch en dynamisch perspectief	215
	7.3.6 Zesde fase: een HRM-masterplan, de brug naar de toekomst	216
	7.3.7 Zevende fase: de tocht duurt voort...	217
	Samenvatting	223

DEEL 3: DE HR-ARCHITECTUUR IN ONTWIKKELING 225

HOOFDSTUK 8. COMPETENTIEMANAGEMENT 227

	Inleiding	227
8.1	Competentiemanagement als nieuwe referentiekader	228
8.2	Toepassingsmodaliteiten van competentie management	230
	8.2.1 Integratie van managementpraktijken	230
	8.2.2 Competentiemanagement in de praktijk	231
	8.2.3 Integraal assessment	232
	8.2.4 Randvoorwaarden en toepassingen	233
8.3	Identificatie en evaluatie van competenties	235
	8.3.1 Identificatie van (kern)competenties	235
	8.3.2 Assessment van de (kern)competenties	237
	8.3.3 Assessment centers	237

8.3.4	Gebruik van assessment centers	239
8.3.4.1	<i>Selectiecentra</i>	239
8.3.4.2	<i>Development centers</i>	240
8.3.4.3	<i>Self-assessment</i>	242
8.3.4.4	<i>Continuüm van assessment centers</i>	245
8.4	Competentiemanagement in de praktijk	245
8.4.1	Identificatie van managementcompetenties bij TPG	245
8.4.2	Assessment van competenties bij TPG	247
8.4.3	Competentiemanagement op organisatieniveau	253
8.5	Nieuwe ontwikkelingen in het competentieveld	256
8.5.1	Meer toekomstgerichte competentieprofielen	257
8.5.2	Verruiming van de doelgroep	259
8.5.3	Competenties als ontwikkelingsconcept	262
8.5.4	Niveaus in competenties	264
8.5.5	Het belang van teamcompetenties	265
8.5.6	De centrale rol van motivatie als drijfveer achter competenties: een narratieve benadering	267
8.5.7	Nieuwe media in competentie-management	269
8.5.8	Rekening houden met dilemma's	270
	Samenvatting	271
HOOFDSTUK 9. WERKTERREINEN: REKRUTERING EN ONTWIKKELING		273
	Inleiding	273
9.1	Nieuwe uitdagingen en ontwikkelingen	274
9.2	De noodzaak van een meer dynamische HR-planning	275
9.2.1	Traditionele doelstellingen en methoden	275
9.2.2	Overzicht van knelpunten	278
9.2.3	Voorstelling van de HR-3P-methode	279
9.3	Personeelsrecrutering	281
9.3.1	Omschrijving van het proces	281
9.3.2	Werving	282
9.3.3	Selectie	284
9.4	Ontwikkeling van de medewerkers en de organisatie als voortdurende opdracht	288
9.4.1	Het belang van persoonlijke ontwikkeling	288
9.4.2	Het psychologische contract als uitgangspunt	289
9.4.3	Het model 'Persoonlijke Ontwikkeling'	290

9.4.4	Investors in People, een nieuwe troef voor het ontwikkelingsbeleid?	294
9.5	Management Development bij DSM: een nieuwe wending na meer dan vier decennia	297
9.5.1	Voorstelling van de onderneming	298
9.5.2	De transformatie van DSM als cruciale uitdaging voor de nabije toekomst	299
9.5.3	Verschuivingen en ontwikkelingen betreffende management development bij DSM	301
9.5.4	Naar een competentiegericht management development	303
9.5.4.1	<i>Uitgangspunten</i>	303
9.5.4.2	<i>Een nieuw loopbaanconcept</i>	305
9.5.4.3	<i>De MD-cyclus</i>	305
	Samenvatting	308
HOOFDSTUK 10. WERKTERREINEN: BEOORDELING EN BELONING		309
	Inleiding	309
10.1	Nieuwe uitdagingen en ontwikkelingen	310
10.2	Personeelsbeoordeling	310
10.2.1	Omschrijving van het proces	310
10.2.2	Soorten beoordelingssystemen	311
10.2.3	Aandachtspunten	313
10.2.4	Bijdragen vanuit 'multi-source' feedback	314
10.3	Belonen	319
10.3.1	Strategische beloningssystemen	319
10.3.2	Bouwstenen van een strategisch beloningsbeleid	320
10.3.2.1	<i>Grondslag</i>	320
10.3.2.2	<i>Omkeerbaarheid</i>	320
10.3.2.3	<i>Niveau</i>	321
10.3.2.4	<i>Meetsysteem</i>	321
10.3.3	Diverse beloningalternatieven	321
10.3.3.1	<i>Het functieloon</i>	321
10.3.3.2	<i>De resultaatafhankelijke beloning</i>	323
10.3.3.3	<i>Het competentieloon</i>	325
10.3.3.4	<i>Het cafetariasysteem</i>	325
10.3.3.5	<i>De extra-legale voordelen</i>	326
10.4	Performance Management in de praktijk: het 'People & Growth 4 Growth for People Project'	327
10.4.1	Onderzoek naar het People Management	327

10.4.1.1	<i>De ondernemingscontext</i>	327
10.4.1.2	<i>De HR-situatie</i>	328
10.4.2	Bepaling van missie, visie en strategische opties	328
10.4.3	Verbetering van de Performance Management & People Development praktijk	331
10.4.4	Verbetering van de HR-processen	336
10.4.5	Resultaten en leerpunten	337
10.5	Toepassing in de publieke sector: Ploeg- in-transitie	340
10.5.1	Beter Bestuurlijk Beleid	341
10.5.2	De managementcode	343
10.5.3	De evolutie van PLOEG als cyclus voor prestatie management	345
10.5.3.1	<i>Historiek</i>	345
10.5.3.2	<i>Kenmerken</i>	345
10.5.3.3	<i>Analyse van de impact van PLOEG</i>	346
10.5.3.4	<i>Bijsturing vanaf werkjaar 2000</i>	347
10.5.4	De toekomst: een set van waarden voor kwaliteitsvol leidinggeven	348
	Samenvatting	350

HOOFDSTUK 11. DE WERKTERREINEN: ORGANISATIEONTWERP EN (INTERNE) COMMUNICATIE

351

	Inleiding	351
11.1	Nieuwe uitdagingen en ontwikkelingen	352
11.2	Downsizing: kenmerken, bedoelde en reële effecten	354
11.2.1	Termen en betekenissen	354
11.2.2	Kenmerken	354
11.2.3	Types van downsizingstrategieën	355
11.2.4	Bedoelde en feitelijke gevolgen	357
11.2.5	Richtlijnen voor succesvolle downsizing	360
11.3	De sociotechnische theorie en zelfsturende teams	361
11.4	Zelfsturende teams bij Volvo Global Trucks	364
11.4.1	Voorstelling van de onderneming	364
11.4.2	Een nieuwe kwaliteitsorganisatie	365
11.4.3	Volvo Attitude-onderzoek	371
11.5	Communicatiestrategieën als onderdeel van personeelssystemen bij IBM	373
11.5.1	De bedrijfsomgeving	373
11.5.2	Uitbouw van communicatiesystemen bij IBM	374
11.5.3	Top-down communicatie	376
11.5.4	Bottom-up communicatie	377
11.5.4.1	<i>Opiniepeilingen</i>	377

II.5.4.2	<i>Dialogsessies en informatiemogelijkheden</i>	378
II.5.4.3	<i>Opendoor</i>	379
II.5.4.4	<i>Communicatie via de lijn: de afdelingsvergadering</i>	379
II.5.4.5	<i>Andere groeps- en individuele sessies</i>	379
	Samenvatting	381

DEEL 4: DE NIEUWE AGENDA VOOR HRM: OP WEG NAAR DE INTELLIGENTE ORGANISATIE 383

HOOFDSTUK 12. KENNISMANAGEMENT EN ORGANISATORISCH LEREN	385
Inleiding	385
12.1 Competenties en organisatorisch leren	386
12.1.1 Dynamische competenties	386
12.1.2 Organisatorisch leren	387
12.2 Leercapaciteit	389
12.3 Kennismanagement en kennisintensieve organisaties	392
12.3.1 Aandacht voor kennismanagement	392
12.3.2 Conceptuele onduidelijkheid	393
12.3.2.1 <i>Verschil tussen data, informatie en kennis</i>	394
13.3.2.2 <i>Definitie van kennis</i>	395
13.3.2.3 <i>Definities van kennismanagement</i>	397
12.3.3 Het kenniscreatie-model volgens Nonaka	398
12.3.4 Kennismanagement-strategieën	401
12.3.4.1 <i>De categorisering volgens Earl</i>	404
12.3.4.2 <i>De categorisering volgens Davenport, De Long & Beers</i>	406
12.3.5 De rol van informatietechnologie herdacht	409
12.4 De rol van HRM herdacht	411
12.4.1 De invloed van managementmodellen op kenniscreatie	412
12.4.1.1 <i>Het top-down managementmodel</i>	413
12.4.1.2 <i>Het bottom-up managementmodel</i>	413
12.4.1.3 <i>Het middle-up-down managementmodel</i>	414
12.4.2 Een nieuwe verantwoordelijkheid voor HRM	416
12.4.2.1 <i>Selectie, ontwikkeling, beoordeling en beloning</i>	417
12.4.2.2 <i>De relatie tussen HR-praktijken en kenniscreatievermogen</i>	419
12.5 Case: McKinsey Consulting	421
12.5.1 Toepassing van kennismanagement bij McKinsey	422
12.5.2 Evolutie van het kennismanagement bij McKinsey	422
12.5.3 De kenniscirkel	423

INHOUD	13
12.5.4 Ontwikkeling van een KM-systeem	426
Samenvatting	428
HOOFDSTUK 13. EEN NIEUWE GEDRAGSCONTEXT VOOR HRM-IN-TRANSITIE	429
Inleiding	429
13.1 Het creëren van een nieuwe gedragscontext als opgave voor het management	431
13.2 De rol van HRM bij de invoering van een nieuwe strategie en HR-organisatie bij ABN AMRO, een bank-in-transitie	432
13.2.1 Voorstelling van ABN AMRO bank	432
13.2.2 Een nieuwe managementfilosofie, een nieuwe klantbenadering, en een vernieuwd personeelsbeleid	434
13.2.3 Het instrumentarium van de reorganisatie: een geïntegreerde aanpak	437
13.2.4 Een nieuwe HR-organisatie	438
13.2.5 Naar een vernieuwde aanpak van prestatiemanagement	442
13.3 3M: voortdurende innovatie als basisstrategie	443
13.3.1 Voorstelling van de onderneming 3M	444
13.3.2 Nieuwe initiatieven	446
13.3.3 Algemene innovatiebevorderende programma's	448
13.3.4 Specifieke HRM-strategieën en -systemen	450
13.3.5 Een competentiegericht leiderschapsmodel	458
13.3.6 De HRM- en managementcontext voor continue innovatie bij 3M	462
Samenvatting	464
HOOFDSTUK 14. E-HRM, VAN GROTERE EFFICIENCY NAAR EFFECTIEF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT	465
Inleiding	465
14.1 Situering van het verschijnsel 'e-HRM'	466
14.2 Overzicht van mogelijke toepassingsgebieden	470
14.2.1 <i>E-recruitment</i>	472
14.2.2 <i>Personeelsadministratie</i>	473
14.2.3 <i>Ontwikkeling, opleiding en leren</i>	473
14.2.4 <i>Beoordeling en beloning</i>	474
14.3 De implementatie van HRM, een complex proces	474
14.4 De toepassing van E-HRM in strategisch perspectief bij Belgacom	476
14.5 Belgacom: nieuwe rollen en een nieuwe organisatie voor HRM	479
14.5.1 De HR Portfolio	479

14.5.2	De nieuwe rollen	480
14.5.3	De nieuwe HR-organisatie	481
14.6.	De uitbouw van een HR-intranet bij Belgacom	482
14.7.	Aandachtspunten bij de invoering van e-HRM	487
14.7.1	Marketing en communicatieplan	487
14.7.2	Projectaanpak	489
14.7.3	Veranderingsmanagement	490
14.7.4	Resultaten	491
	Samenvatting	492
 HOOFDSTUK 15. DE PROFESSIONALISERING VAN DE HR-FUNCTIE		493
	Inleiding	493
15.1	De nieuwe rollen en opdrachten voor HRM	494
15.1.1	Rol als realisator van de integratie tussen human resources en de ondernemingsdoelstellingen	495
15.1.2	Rol als adviseur van het lijnmanagement	496
15.1.3	Rol als monitor	496
15.1.4	Rol als verzoener en onderhandelaar	497
15.2	Overzicht van typologieën van de personeels- en human resource-functie	498
15.3	Het onderzoek naar de nieuwe competenties van de HR-professionals en de nieuwe HR-agenda	502
15.3.1	Voorstelling van de HR – competency survey	504
15.3.2	Overzicht van HR-competentiedomeinen	504
15.3.3	De bijdrage vanuit de Rotterdam School of Management	508
15.3.4	De noodzaak aan minder rolambiguiteit en duidelijker afspraken	509
15.4	Een nieuw instrument bij strategie-implementatie: de strategiekaart	511
15.5	Modes in HRM: kansen en valkuilen	514
15.6	De complexiteit van de ‘nieuwe’ HR-functie	516
	Samenvatting	522
 Bibliografie		523
 Persoonsregister		532
 Zaakregister		???