

Rechtvaardigheid in HRM

De euro staat onder grote druk als gevolg van het gebrek aan begrotingsdiscipline in Griekenland. De Grieken blijken al jaren op de pof te leven, ambtenaren kunnen na 25 dienstjaren met pensioen en de arme andere Grieken uiterlijk op hun 55e. Hoezo ouderenbeleid? De andere PIGS-landen, Portugal, Ierland en Spanje wankelen. De Europese Unie reageert met het grootste pakket aan financiële buffers uit de geschiedenis. En ondertussen verschijnt ook deze zomer weer gewoon een Tijdschrift voor HRM.

Dit nummer kent een rijke variatie aan HRM-onderwerpen. Het hoofdartikel gaat in op een zeer actueel onderwerp: beloningsmanagement in tijden van crisis. De auteurs De Prins, Brouwers & Segers stellen zich in 'Eerlijk (be) loon(d)? Vertrouwen in beloningsmanagement ten tijde van crisis' de vraag hoe eerlijk (de Vlaamse) beloningspraktijken in deze economisch moeilijke conjunctuur door medewerkers worden beleefd. Begin 2009 voerden zij voor de derde maal (na 2007 en 2008) de 'Engagement Study' uit. Na opschoning van de respons baseren zij hun analyses en conclusies op maar liefst 5.330 respondenten, 'mooi gevarieerd' - zoals zij het zelf noemen - naar geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en profit versus non-profit. Dat garandeert geen (Vlaamse) representativiteit, maar voldoende heterogeniteit om de onderzoeksvragen te ex-

ploreren. In die onderzoeksvragen speelt het verschil tussen distributieve (ervaren) rechtvaardigheid van beloningsverschillen en procedurele rechtvaardigheid een belangrijke rol. De resultaten geven aan dat het 'engagement' van Vlaamse medewerkers door de crisis niet wordt geschonden, maar ook dat werknemers door een crisis 'hondstrouw' worden een fabel is. Een niet gering deel van de medewerkers wantrouwt de huidige beloningspraktijken en is ontevreden over zijn beloning. Opmerkelijk genoeg zijn niettemin de meeste medewerkers vrij 'behoudsgezind' als het over beloningsvoorkeuren gaat; innovatie in beloning hoeft voor hen niet zo nodig.

Op het hoofdartikel volgen twee commentaren. Het eerste is van Destrooper, Corporate Director Finance & HR van Lotus Bakeries en het tweede van Rolf Blankemeijer, manager Arbeidsverhoudingen bij Cofely Nederland BV. Destrooper legt de verbinding tussen de ervaren rechtvaardigheid van het beloningsbeleid en het collectief vertrouwen in een organisatie, de cultuur. Vertrouwen in het beloningsbeleid start volgens Destrooper met 'een goed gesprek' en dat vergt bekwaame lijnmanagers. In het tweede commentaar stelt Blankemeijer dat het sowieso lastig is om het alle medewerkers op beloningsgebied volledig naar de zin te maken. Transparantie helpt, al kan het ook een loonopdrijvend effect hebben.

Overheid

HRM in de overheid is een vak apart. Dat wordt duidelijk in het artikel 'Een vak apart. Dilemma's en uitdagingen voor Strategisch HRM in de publieke sector' van de hand van Steijn, Groeneveld en Van der Parre. Het artikel is gebaseerd op het recent (2010) verschenen boek waarvan de twee eerstgenoemde auteurs de redactie voerden. Want op abstract niveau is HRM in de private en publieke sector weliswaar identiek - de HR-cyclus geldt bijvoorbeeld óók in de publieke sector - maar de verschillen vloeien voort uit de context, die wezenlijk anders is. De auteurs noemen zestien verschillen, van intensieve politieke beïnvloeding tot meer 'red tape'.

Het derde artikel beschrijft outplacement als vorm van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Auteur Jeurissen plaatst outplacement in het Rijnlandse model, waarin samenwerking tussen de sociale partners voorop staat; een economie en arbeidsmarkt van employability en flexicurity. Evenals bij De Prins c.s. komt hier het thema rechtvaardigheid aan de orde. Jeurissen plaatst outplacement in drie aspecten van rechtvaardigheid: verdelende, procedurele en interactionele rechtvaardigheid.

Werk en zorgtaken

'Werk-privé beleid op maat. De effectiviteit van verschillende typen van steun voor ouders, koppels en singles', is de titel van het vierde artikel. Ten Brummelhuis constateert dat steeds meer werknemers voor de uitdaging staan om werk en zorgtaken goed op elkaar af te stemmen. Werkgevers willen bij die afstemming wel helpen, zoals door middel van flexibele werktijden, maar die ondersteunende maatregelen lijken vooral gericht op medewerkers met gezinnen met kinderen.

De hedendaagse beroepsbevolking is echter veel pluriformer en kent een toenemend aantal alleenstaanden en partners zonder kinderen.

Smeenk, Van Wersch & Roman richten zich in het vijfde artikel op 'De inzetbaarheid van de oudere medewerker'. Het is een onderzoek naar de toepassing van instrumenten en maatregelen. Want instrumenten zijn er genoeg. Waarom worden ze (nog) niet op grote schaal toegepast? En zijn veelgebruikte ontsiemaatregelen nog wel houdbaar? Die vragen beantwoorden Smeenk c.s., gebaseerd op onderzoek onder 574 werkgevers in twaalf sectoren. Het brengt de auteurs tot een reeks aanbevelingen, zoals de inzet van deeltijdschikkingen en maximale houdbaarheidsdata voor functies.

Onmenselijk vak

In de column merkt De Lange op dat veel HRM'ers het vak hebben gekozen omdat zij 'iets met mensen wilden doen'. Maar een modale HRM'er in een grote organisatie heeft tegenwoordig een aandachtsgebied van honderden medewerkers en werkt voornamelijk voor 'de lijn', waar we sowieso het merendeel van het HRM-werk hebben neergelegd. Zijn stelling: HRM is een onmenselijk vak geworden.

In de boekbespreking ten slotte wordt door Kreffer een zeer recente uitgave van de Stichting Management Studies belicht. In dit boek Het nieuwe werken ontrafeld wordt, zoals de titel al aangeeft, geanalyseerd wat onder deze momenteel veelgebruikte term moet worden verstaan. Vooral door de sterke praktijkgerichtheid van het boek wordt dit door Kreffer aanbevolen. En – zo kunnen we hieraan toevoegen – past het uitstekend binnen het Tijdschrift voor HRM. U gaat hier meer van horen!

De redactie wenst u een goede zomer 2010. Misschien wel op vakantie naar Griekenland? Dan weet u in ieder geval welk boek u – naast het Tijdschrift voor HRM – kunt meenemen.

De redactie