

Klassiek werd personeelsmanagement getypeerd als het beleid voor het aansturen van medewerkers in de dagelijkse praktijk volgens een aantal principes van 'good practices', waarbij werd gelet op een correcte toepassing van sociale wetgeving. Vandaag de dag wordt kritisch toegekeken op de gerealiseerde, meetbare meerwaarde van elk beleidsdomein. De cruciale vraag voor HRM (de afkorting van Hoger Rendement met Mensen?!) is: Hoe kunnen initiatieven op de diverse HRM-domeinen leiden tot een effectieve en efficiëntere organisatieprestatie? Om dergelijk beleid beargumenteerd te kunnen ontwikkelen moet de verantwoordelijke zijn of haar dagelijkse *do's* en *don'ts* overstijgen en zich beroepen op (al dan niet wetenschappelijk onderbouwde) bevindingen. Er is daarom ook behoefte aan inzichten in (wetenschappelijk onderbouwde) samenhangen die mogelijke terugverdieneffecten van investeringen in 'mensen' en 'organisatie' verduidelijken. Het gaat dan om vragen zoals: Wat is de impact van de wijze waarop arbeids- en productieprocessen worden georganiseerd op de kwaliteit van diensten of producten, op innovatie, op flexibiliteit, enzovoort? Deze inzichten – naast de noodzakelijke ethische reflectie – zijn relevant om de maatschappelijke en wetenschappelijke discussie in het HRM-domein substantieel inhoud te geven. Inzichten in dergelijke wetenschappelijke onderbouwde (vast)stel-

lingen zijn dan een argumentatie voor de HRM'er die initiatieven gericht op prestatie (verbetering) moet uitbouwen. In verscheidene artikelen in dit nummer van het *Tijdschrift voor HRM* komt deze thematiek op enigerlei wijze aan de orde.

Waardenonderzoek wijst sinds jaren op de maatschappelijke trend van individualisering (detraditionalisering, eigen zingevingskaders, eigen keuzen los van collectieve netwerken, enzovoort). De vertaling daarvan binnen het arbeidsbestel wat betreft de 'employment relations', kan een geïndividualiseerde arbeidsrelatie noodzakelijk maken. Vloekt individualisering van arbeidsvoorwaarden met (centrale) sturing en beheersing van human resources? Wordt hiermee het stelsel van collectief aangestuurde arbeidsverhoudingen die extern werden geregeld, op de helling gezet? Het artikel van De Leede, Huiskamp en Looise rapporteert over deze ontwikkelingen en poneert het alternatief van het 'derde' contract (naast de juridische overeenkomst en de CAO) om afspraken tussen manager en werknemer inhoudelijk vorm te geven.

Molleman gaat in op de samenhang tussen kenmerken van werk, persoonsgebonden kenmerken en teamkenmerken. Zijn stelling is dat er relevante samenhang noodzakelijk is.

Peggy De Prins bekijkt – op basis van haar dissertatie – zorgarbeid. Zorgarbeid is de laatste jaren geprofessionaliseerd en gemanucepeerd. Een belangrijk verschil met veel andere soorten arbeid is het samengaan van hoofd, handen en hart. De erkenning van het emotionele karakter van het zorgberoep legt een belangrijke basis zowel voor de verdere beroepsontwikkeling als voor de ontwikkeling van een gericht HR-beleid op maat. Zij rapporteert een praktijkconfrontatie gebaseerd op uitgebreid onderzoek in Vlaamse rust- en verzorgingstehuizen, waardoor een genuanceerde conclusie over de eigen(aardig)heid en bijzonderheid van het (nog steeds overwegend vrouwelijk)

zorgberoep binnen moderne zorgorganisaties duidelijk wordt. Voldoende aanzetten om het HR-beleid in dit type organisaties ter discussie te stellen.

Het prestatiedenken wordt hernomen binnen de bancaire sector en dit op het domein van de opleidingstrajecten. Hoe kun je een opleidingscyclus (hier toegepast op sociale vaardigheden) binnen het competentiedenken invullen en vooral ‘meten’ of opleiding resultaat geeft? Het artikel van Wognum en Veldkamp biedt goed onderbouwde argumenten om binnen het eigen opleidingsbeleid optimalisering in het belang van medewerker en van organisatie te realiseren.

---