

Bibliografische gegevens**Titel:** *Handboek Human Resource Management, Back to Basics***Auteur:** Filip Lievens**Uitgever:** Lannoo Campus / Academic service, 2006, 368 blz.

HRM: back to the basics

Erik Henderickx

Onlangs verscheen een handboek HRM van Filip Lievens, hoogleraar A&O Psychologie van de Universiteit Gent, een (internationaal) specialist in het wetenschappelijk onderzoek naar assessment centers, gelet op zijn doctoraat en de diverse internationale wetenschappelijke artikels. Dit handboek geeft een duidelijk overzicht van de op zich klassieke thema's van HRM (een 'evidence-based' overzicht).

Aan bod komen: inzicht in de evolutie van het klassieke personeelsbeleid naar HRM, thema's zoals functiestudie binnen de context van competentie management, gevolgd door de diverse relevante HRM-praktijken. Werving en selectie (met uiteraard aandacht voor assessment centers), training en ontwikkeling (opleidingsbeleid), prestatiebeoordeling en -management (performantie management), functiewaardering/belonen, en ten slotte loopbaanmanagement. Regelmatig worden illustratieve (maar klassieke) praktijkvoorbeelden gegeven.

Typerend voor de aanpak is dat de auteur duidelijke definities geeft, het thema onderbouwt met de recente wetenschappelijke inzichten en telkens de trend(s) aangeeft. De sterkte van dit handboek – in tegenstelling tot andere die ofwel vervallen in

allerlei modellen van vaak Angelsaksische origine, dan wel meteen 'best practices' geven die meestal 'hype'gevoelig zijn – is de academische onderbouw, die best vlot en begrijpelijk geschreven is en zo HRM als een wetenschappelijke discipline presenteert. De klemtoon ligt wel vooral op psychologische basiskennis ten aanzien van de HR-praktijken, terwijl een multidisciplinaire kijk meer dan ooit relevant is.

De auteur gaat in het eerste hoofdstuk terecht in op de recente ontwikkelingen, waarbij enerzijds de organisatiestrategie, anderzijds de HRM-praktijken onderwerp van wetenschappelijk onderzoek en discussie zijn. De finale vraag is immers hoe bundels HRM-praktijken kunnen bijdragen aan de performantie van de organisatie (financiële resultaten, de waarde voor de aandeelhouder, productiviteit, marktaandeel, lager verloop en absentieïsme, etc.). Kortom, een zoeken naar een coherent HRM-systeem als voorwaarde voor een duurzaam competitief voordeel. Dit is ook sinds Huselid (1995) de start van het interdisciplinaire personeelswetenschappelijke onderzoek, zoals de internationale Journals rapporteren. Of nog de zogenoemde zoektocht naar 'High Performance' of 'High Commitment' organisaties. De actuele

discussie om HRM-praktijken als meetbare hefbo-
men te bekijken door middel van een HR Card in
het verlengde van de BSC, is de actuele aandacht
in de literatuur en in vele ondernemingen (HR als
'business partner'). Op zich had elk hoofdstuk dat
een HRM-veld bekijkt, ook deze discussie kunnen
meenemen.

Het is spijtig dat het boek bij de bespreking van
de diverse HR-praktijken niet meer terugkomt op
het 'return on investment'-vraagstuk in termen
van HR als 'business partner', precies omdat de
actuele discussie op het veld juist deze vraag stelt.
Bijvoorbeeld, hoe kan worden aangetoond dat een
investering in selectietechnieken een meetbare
meerwaarde kan bieden? Interessant is wel dat
regelmatig geput wordt in de literatuur om het
gebruik van specifieke technieken te illustreren.
Het gedegen empirische boek van Sels en De
Winne, HRM in Breedbeeld (ACCO 2005) is hier
zeker een relevante aanvulling om de Vlaamse
situatie te verkennen.

Een eerste kritische bedenking is dat de auteur
stilstaat bij functiestudie, op zich wel relevant.
Maar hoe langer hoe meer wordt vooraf een
analyse en discussie gevoerd in termen van de
primaire organisatieprocessen ('procesmap-
ping'). Het bondig toelichten van deze praktijk,
om dan tot conclusies te komen als bijvoorbeeld
uitbesteding, personeelsbehoeften en rollen etc.
Een gemis is ook dat de 'workdesign', kortom de
arbeidsorganisatie op de werkvloer, niet wordt
behandeld; immers daar zijn het de competenties
(groei, gebruik, leervermogen), de motivatie en het
'empowerment' die het arbeidsgedrag aansturen,
en cruciale aspecten die het (mis)lukken van een
HR-strategie – of de intentie daartoe – kunnen
verklaren. Ook het belang van de eerstelijns-
verantwoordelijke als peoplemanager wordt niet
meegenomen. Vraagstukken zoals kwaliteit van
arbeid, stress, ongewenste intimiteiten etc., die
op zich kenmerken van de concrete werkomgeving
zijn en onderdeel van HRM – blijven zo gemist.
Een zwakte ten slotte is dat ook dat de institutio-
nele (sociologische) omgeving buiten de discussie

blijft. HRM kan immers slechts begrepen worden
als zowel de arbeidsverhoudingen (bijvoorbeeld
loon en arbeidsduur), als de kenmerken van de
arbeidsmarkt in de analyse worden betrokken.
Spijtig is ook dat – zoals tegenwoordig bij veel
internationale uitgeverij – er geen internetonder-
steuning is, zoals slides, bijlagen, oefeningen,
simulaties en dergelijke. Evenmin verwijzingen
naar interessante websites.

Kortom, een zeer leesbaar en onderbouwd boek,
relevant voor het hoger onderwijs als een eerste
inleiding tot het HRM en nuttig als overzicht voor
zowel de HR-verantwoordelijke als de lijnverant-
woordelijke die echt het 'peoplemanagement' in
de praktijk moet weten om te zetten. Het boek is
echt 'back to the basics', wat ook de ondertitel is.

Prof. dr. E. Henderickx is academisch verantwoordelijke
Mens en Organisatie, uAMS en redacteur van Tijdschrift
voor HRM.