

## Professioneel HRM

**Wij dragen ook dit seizoen graag weer bij aan de professionalisering van het Human Resource Management door u van de nodige kennis en handreikingen te voorzien. In dit nummer komt de HRM-discipline en de inpassing in de organisatie op verschillende manieren aan bod. Daarnaast is er aandacht voor employability.**

Dit seizoen brengt eveneens een wijziging met zich mee. Het herzien van het product'-portfolio van Kluwer was aanleiding om ons tijdschrift onder te brengen bij Van Vliet Uitgevers. Dit bedrijf beweegt zich net als wij met vakinformatie op het grensvlak van wetenschap en praktijk. We grijpen de wijziging aan om de komende tijd met extra aandacht naar de lezers en doelgroep te luisteren. Ook willen we er voor zorgen dat belangrijke marktontwikkelingen tijdig aandacht krijgen. Zo kan het tijdschrift ook de komende jaren in een behoefte voorzien.

Als gezegd dragen wij graag bij aan professionalisering. In dat licht stellen Claus en Vloeberghs in het eerste artikel de interessante vraag of HRM'ers wel als professionals kunnen worden gezien. Zij gaan daarbij uit van het sociologische begrip professie. In een internationaal onderzoek is aan meer dan 4000 HRM-practici gevraagd hun beroep te scoren. Het beeld dat naar voren komt is niet

onverdeeld gunstig. Veel HRM'ers missen erkenning van HR als een vakgebied dat specifieke kennis en vaardigheden vraagt. Zij missen ook certificering en autonomie, belangrijke indicatoren van professionalisering. Dat beeld geldt zowel voor HRM'ers in België als in Nederland, doch er komen ook enkele interessante verschillen met de rest van de wereld naar voren. HRM'ers komen waarschijnlijk verder als professionalisering niet louter wordt opgepakt via het ontwikkelen van hun persoonlijke kwaliteiten.

Bouwmans van de ING bank becommentarieert dit artikel puttend uit zijn ervaringen met de herinrichting van de HRM-functie daar. Managers en medewerkers kunnen nu voor de meeste vragen terecht op intranet en zo nodig een telefonische hulplijn bellen. Verder staan het management HRM-specialisten ter beschikking gesteld als recruiters en trainers. Aan de professionaliteit van de HRM'ers is ruim aandacht besteed. Niet alle veranderingen vielen echter in goede aarde.

Ook Philips heeft veranderingen doorgevoerd om tot een effectiever HRM-beleid te komen. E-HRM speelt daar een belangrijke rol bij. Voermans en Van Veldhoven besteden in hun onderzoek naar E-HRM vooral aandacht aan de sociale kant. Hoe reageren en anticiperen medewerkers op E-HRM? Wat betekent E-

HRM voor de positie van de HRM-functie? De houding ten aanzien van E-HRM bleek in het algemeen niet uitgesproken positief of negatief. Een meer negatieve houding was echter aan te treffen in staforganisaties en bij medewerkers die HRM graag als 'Employee champion' zien. Ook eerdere negatieve ervaringen op ICT-gebied werken door. Wil een E-HRM traject slagen dan moet met deze sociale factoren rekening worden gehouden.

Het concept employability heeft in veel arbeidsorganisaties toepassing gevonden. In de jaren tachtig werd duidelijk dat bedrijven moesten inspelen op voortdurende veranderingen. De breed inzetbare employable medewerker vergrootte de flexibiliteit. In de jaren negentig ging het economisch minder en moest employability de mogelijkheden van de medewerker om zijn loopbaan elders te vervolgen vergroten. Dit nummer bevat twee artikelen over employability van het Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie van de Katholieke Universiteit Leuven. De redactie heeft hiervoor gekozen, omdat het eerste artikel het concept op basis van bestaande literatuur uitwerkt tot een inzichtelijk employability-procesmodel. Het begrip van het model neemt toe doordat het in tweede artikel aan de hand van empirisch onderzoek wordt geïllustreerd. Forrier en Sels bouwen aan het model door na te gaan welke definities en betekenissen van employability bestaan. Soms gaat het om de persoonlijke geschiktheid van mensen om werk te verrichten, het kunnen. Soms ook om de bereidheid om die geschiktheid te benutten en te vergroten, het willen. In een aantal publicaties komt de context er nog bij, de faciliteiten die een werkgever biedt en de mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Het model doet hier geen keus uit, maar brengt breed in kaart welke factoren invloed hebben op iemands kansen op een baan en hoe die factoren op elkaar kunnen inspelen. Het is niet nodig om voortaan al die factoren mee te

nemen. Wel moeten bewust keuzes gemaakt worden om eenzijdige benaderingen en oplossingen te voorkomen.

Terzijde. De lezers die na lezing van dit artikel hun opgedane kennis willen toetsen, willen wij verwijzen naar de column van De Lange: 'Perspectief biedt perspectief'. De vraag is dan, welke plek 'perspectief' in het employability-procesmodel inneemt.

Forrier, Sels en Verbruggen gebruiken het model vervolgens bij het beantwoorden van een vraag van de Vlaamse overheid over de vormgeving van het daar afgesproken recht op onafhankelijke loopbaanbegeleiding. Een werkende zou een begeleidingstraject van 6 tot 25 uur kunnen volgen bij een gesubsidiëerd loopbaancentrum. Vraag is hoe groot de behoefte is aan zo'n traject en welke werknemers van dat recht gebruik gaan maken. Het blijkt dat 'kansengroepen' (ouderen en laaggeschoolden) die men met dit instrument wil bereiken minder geneigd zijn deel te nemen. Juist groepen die al sterk staan op de arbeidsmarkt zien er iets in. Het model blijkt wezenlijke factoren bij de belangstelling voor begeleiding naar voren te halen. Zo stappen potentiële deelnemers niet zomaar in loopbaanbegeleiding. Recente schokken als een ontslagdreiging, een overwogen stap naar een andere arbeidsmarktpositie en problemen in de verhouding werk/privé vergroten de belangstelling sterk. Loopbaanbegeleiding is daar een adequaat antwoord op.

Als deze laatste artikelen u boeien, verwijzen wij graag tot slot naar de boekbespreking. Daarin krijgt het recente boek 'HRM in breedbeeld' van Sels en De Winne aandacht. De HRM-praktijk in Vlaanderen passeert aan de hand van analyses en cijfers de revue. Een onderdeel betreft het effect van HRM op de bedrijfsresultaten. De auteurs zien op basis van eigen onderzoek een positieve invloed. HRM'ers zouden dat positieve verband breder uit moeten dragen en daardoor de erkenning verwerven die zij verdienen.