

## 'Gebruik HR-instrumenten coherent, of niet'

0

IN: LEIDERSCHAP,OPLEIDEN,STRATEGISCH PERSONEELSBELEID DOOR REDACTIE XPERTHR ACTUEEL OP 26 APRIL 2013

**Verschillende HR-instrumenten kunnen het best coherent gebruikt worden. Anders is het wellicht beter om helemaal niets te doen.**

Dat zegt Ferry Koster van de Erasmus Universiteit Rotterdam, op basis van [onderzoek](#).

Uitgangspunt is het idee dat wanneer je een bundel HR-instrumenten tegelijk inzet, dat beter werkt dan wanneer je maar één instrument inzet, zegt Koster: ' Stel je wilt teamwerk stimuleren en geeft mensen meer ruimte daartoe, maar je blijft ze belonen op basis van individualiteit, dan werkt dat niet. Terwijl wanneer instrumenten tegelijkertijd en in dezelfde richting worden ingezet, ze een elkaar versterkend effect hebben.'

De onderzoeker keek naar twee dimensies: de mate van autonomie en het benutten van de vaardigheden van de werknemer. Hij onderzocht het effect daarvan op de betrokkenheid en inspanning van mensen.

### Betrokkenheid

Als werknemers meer autonomie hebben en er meer gebruik wordt gemaakt van hun vaardigheden, zijn ze meer betrokken bij het bedrijf: ' En als je ze consistent gebruikt, dan versterken ze elkaar. Dat betekent echter ook dat als je ze niet consistent gebruikt, het veel minder of zelfs niet werkt. Je geeft dan immers een onduidelijke boodschap af. Je creëert een verwachting en lost die niet in. Dat is bijvoorbeeld het geval wanneer je vrijheid stimuleert, maar nog wel veel blijft controleren. Mensen kunnen dat ervaren als een schending van het psychologisch contract.'

Maar wat nu als je als bedrijf niet in staat bent om iets consistent aan te bieden, bijvoorbeeld omdat het te kostbaar is? ' Als je maar één ding wilt doen, doe het dan maar niet. Het heeft dan geen of zelfs een negatief effect. Wanneer je een beperkt budget hebt en vijf mogelijke HR-instrumenten, zou ik adviseren om ze alle vijf een beetje te doen, in plaats van één goed. Dat is dan een consistent verhaal, al is het op een minder hoog niveau dan gewenst.'

### Inspanning

Als het gaat om inspanning, is een ander beeld te zien. Meer beroep op vaardigheden zorgt voor een hogere inspanning, maar meer autonomie in het werk leidt tot minder inspanning op de werkvloer: ' Al kan dat ook komen doordat mensen minder ervaren dat ze zich hoeven inspannen, omdat ze het werk beter zelf kunnen regelen en plannen.'

Het gecombineerde effect is echter heel sterk: ' Wanneer je zowel autonomie stimuleert als een groot beroep doet op de vaardigheden van mensen, dan gaan mensen zich hard inspannen voor het bedrijf. Het negatieve effect van de autonomie verdwijnt helemaal. Opnieuw een pleidooi dus voor het consistente gebruik van HR-instrumenten.'

### Onderzoek

Dergelijk onderzoek was al wel eens op organisatieniveau gedaan. Koster deed het voor het eerst op individueel niveau. Het gaat om internationaal vergelijkend onderzoek in 26 landen

#### MEEST GELEZEN



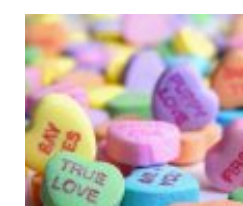
26 JANUARI 2018

[HR Journaal over de nieuwe privacywetgeving](#)


31 JANUARI 2018

[Regelhulp moet organisaties duidelijkheid geven over privacywet](#)


29 JANUARI 2018

[Jurisprudentie | Moet werknemer zijn eigen verbeterplan maken?](#)


13 FEBRUARI 2017

[8 redenen om te daten met HR](#)

#### XpertHR Checkit

Online platform voor HR-vragen

Een naar wens in te richten website waarmee u uw dienstverlening op het gebied van personeelszaken kunt professionaliseren, meerwaarde en service kunt bieden uit personeelsgerelateerde vraagstukken.

[Benieuwd? Klik hier](#)

#### XpertHR Checkit

Online tool voor HR-taken

Hoe bevordert u de samenwerking tussen uw HR-afdeling en managers? Met XpertHR Checkit heeft u hiervoor dé tool in handen.

[Klik hier voor meer informatie](#)

[Basti Baroncini](#), redacteur P&Oactueel.

#### Lees meer over:

[competentie](#)

[hr management](#)

[strategie](#)

#### OVER AUTEUR

##### REDACTIE XPERTHR ACTUEEL

De redactie van XpertHR Actueel zorgt er gezamenlijk voor dat jij op de hoogte blijft van het laatste P&O-nieuws, de ontwikkelingen in het vakgebied en relevante jurisprudentie.

#### GERELATEERDE ARTIKELN

2 JANUARI 2018

Download: wat wijzigt er in 2018 voor HR?

27 DECEMBER 2017

Dit zijn de meest spraakmakende HR opinies uit 2017

6 DECEMBER 2017

'Leid je bedrijf als een gezin, en de hele wereld verandert'

#### REAGEER

Ingelogd als Ferry Koster. Uitloggen?

Reactie

PLAATS REACTIE

Stuur mij een e-mail als er vervolgreacties zijn.

Waarbij Hoogleraar filosofie van managementwetenschappen René ten Bos zich verbaast over het uitblijven van een inhoudelijke discussie over de toekomst van werk, maar zich vooral zorgen maakt over ongelijkheid.

Download »

#### Snel naar

[Duurzame inzetbaarheid](#)

[Verzuim](#)

[Overzicht onderwerpen](#)

[Blog](#)

[Jurisprudentie](#)

[Praktijkvraag](#)

#### Over XpertHR Actueel

[Auteurs en redactie](#)

[Contact](#)

[Klantenservice](#)

[Spelregels](#)

[Veelgestelde vragen over registreren](#)

[Nieuwsbrief](#)

#### Meer XpertHR

[XpertHR, de HR antwoordbank](#)

[XpertHR CAOresearch](#)

[XpertHR Checkit](#)

[XpertHR Juridisch Advies](#)

[HR Journaal](#)

Reed Business bv. Auteursrecht voorbehouden.

Op het gebruik van deze site zijn de volgende regelingen van toepassing: [Gebruiksvoorwaarden](#) en [Privacy Statement](#)