

culiteiten. De bedrijfseconomie komt in de sfeer van de strategische beslissingscentra van de "global enterprises" van morgen. De wapens blijven toegang tot en controle van de data, maar met een sterk verhoogde verfijning en effectiviteit in het gebruik ervan. Minder de inzet van expertsystemen als zodanig, wel de doelgerichtheid van dataverzameling en -verwerking worden cruciaal. "Managerial economics for competitive advantage". Een vraag die zich opdringt is in welke mate en onder welke voorwaarden de universiteiten toegang krijgen tot de noodzakelijke data.

Het zou verkeerd zijn te besluiten met een pessimistische noot. De laatste decennia is er druk aan de weg getimmerd. Europese structuren worden ontwikkeld, een Europese academische markt is in wording. De taalbarrières zijn momenteel nog belangrijk, maar toch groeien er snel gemeenschappelijke interessepolen. Dit geeft ongetwijfeld een belangrijke impuls op het vlak van motivatie. Een extra duwtje, dat in tijden van soberheid en bezuiniging hard nodig is. Voor de bedrijfseconomen komt misschien de tijd om reconversieplannen op te stellen. Privatisering, deregulering en andere actuele problemen kunnen dan meer aandacht krijgen. Anderzijds betekent meer privatisering en meer omschakeling van de non-profit- naar de profitsector ook meer gewicht voor het traditionele studieobject van de bedrijfseconomie. Soms verdwijnen de problemen vanzelf, voor we de antwoorden hebben. In dat geval blijven de historici over om te oordelen over de vraag wie gelijk had en om vast te stellen wie gelijk heeft gekregen.

Abstract

A Scenario for the Development of Managerial Economics

The future evolution of managerial economics as an academic discipline will be governed by some basic forces: the current interest in business economics or the foundations of managerial economics (property rights, principal agents ...), where the theoretical insights should gradually move into testable and applied results. Next the explosion of data availability, which offers both new opportunities and a possible threat with respect to public availability, further an increased attention towards dynamic phenomena. An important side aspect is the change in organisation which the academic community is currently undergoing: a more European paradigm is emerging, dictated by the European integration of the academic community.

Marc Despontin *

De kwantitatieve methoden in de economische wetenschap

Na de Tweede Wereldoorlog maakten kwantitatieve methoden in de economische wetenschap sterke opgang. Tegen het einde van de jaren zestig was de basis gelegd voor operationele kwantitatieve modellen, die een stabiele groei konden beschrijven en optimaliseren. De ontzuivering kwam samen met de oliecrisis, de werkloosheid, de inflatie. Het artikel beschrijft de ontwikkeling van het traditioneel operationeel onderzoek naar beslissingsondersteunende systemen. De auteur besluit dat de economische wetenschap zowel het inductieve als het deductieve, het beschrijvende en het normatieve moet blijven omvatten.

Inleiding

Kwantitatieve methoden zijn voor een humane wetenschap instrumenten. De ontwikkeling van het gebruik ervan hangt dan ook nauw samen met de ontwikkeling van de wetenschap zelf. Een overzicht geven om in een kristallen bol te kijken, veronderstelt veralgemening, een schets die slechts weinig nuancering mogelijk maakt. Slechts uit de discussie die zij opwekt, kan een betere voorspelling spruiten.

1. Het optimisme van de jaren zestig

De sterke opgang in het gebruik van kwantitatieve methoden in de economische wetenschap dateert van na de Tweede Wereldoorlog. De wereld werd toen gekenmerkt door:

- een sterke vraag naar goederen in het kader van de wederopbouw en het welvaartsideaal,

* Vrije Universiteit Brussel. Deze tekst is opgedragen aan mijn moeder.

- het geloof en het vertrouwen in een evenwichtige, bijna deterministische groei van de economie, waarbij het evenwichtspunt gestadig, zonder schokken evolueert.

De economische wetenschap concentreerde zich dan ook zeer sterk op de produktie, en meer bepaald op de fysische aspecten ervan. In het algemeen werd het fysische input-outputmodel gehanteerd, waarbij één bepaalde verzameling inputs tot één bepaalde output leidt, bijna uitsluitend door produktietechnische omstandigheden beperkt.

De kwantitatieve methoden die toen werden ingevoerd of ontwikkeld, zijn daarvan de uiting. Input-outputanalyse en lineaire programmering, om maar enkele voorbeelden te noemen, zijn er de rechtstreekse vertaling van.

De veralgemening van het gebruik van een formele logica, zoals de wiskunde, als instrument voor de economische analyse versterkte echter nog deze tendens. Milton Friedman drukte het in 1962 als volgt uit:

"An economic problem exists whenever scarce means are used to satisfy alternative ends. If the means are not scarce, there is no problem at all; there is Nirvana. If the means are scarce but there is only a single end, the problem of how to use the means is a technological problem. No value judgments enter into its solution, only knowledge of physical and technical relationships".

Een economie die bijna een kwarteeuw stabiel groeide, gaf een bevestiging van het gehanteerde recept en de onderliggende economische theorie: het maximaliseren van één doelstelling onder produktietechnische beperkingen (de winst voor bedrijven, de welvaartsfunctie voor de maatschappij).

Op het einde van de jaren zestig was de fundamentele basis gelegd voor de operationele kwantitatieve modellen, die niet alleen een stabiele groei konden beschrijven maar die ook konden optimaliseren. Het werd de gloriëtijd voor de ontwikkeling van grootse econometrische modellen en hun gebruik in het klassieke input-outputconcept, waarbij, in een deterministisch perspectief, op basis van een gewenste output de benodigde input werd bepaald. Men had weinig oor voor Oskar Morgenstern, toen hij stelde:

"Economic theory simply is not, in general, confronted with pure maximum problems, certainly not when the theory deals with the interaction of the individual agents not under centralized control. However, this is how economic

theory is set up at present and how it is still viewed, exempli gratia, by Samuelson in his Nobel lecture. But it is necessary to face up to the empirically given problem".

2. Het latere realisme

Het einde van de jaren zestig leidde de ontnuchtering in. Een generatie jongeren verwierp het klassieke model van maximalisering onder één doelstelling. Oliesjeiks, die niet in ons rationeel model waren opgenomen, bedreigden onze welvaart. Werkloosheid en inflatie bleken niet langer dag en nacht te zijn. De ontnuchtering was groot. Het optimisme en het veilige gevoel van het geloof in een mechanistische wetenschap maakten opnieuw plaats voor twijfel, voor bescheidenheid.

Velen waren ontgoocheld over het feit dat de introductie van het natuurwetenschappelijke instrumentarium het de economische wetenschap niet mogelijk had gemaakt in enkele decennia een sprong te maken die haar tot een bijna exacte wetenschap zou verheffen. Velen vergaten daarbij echter dat de economie een wetenschap is van de handelende mens, een mens die denkt en die precies alles doet om mechanische voorspellingen *niet* te laten uitkomen. Is dat immers meestal niet de bedoeling wanneer men een beroep doet op voorspellingen?

Onze voorspellingen zijn meestal statistisch-econometrisch van aard en veronderstellen dus een stabiele structuur. Zolang we er niet in slagen het menselijk handelen, m.a.w. het nemen van beslissingen, in deze modellen op te nemen, kan men ook niet verwachten dat zij het menselijk handelen zouden voorspellen.

De economische analyse had zich tot hiertoe overwegend beperkt tot het modelleren van de resultaten van dit economisch handelen, van het bekomen evenwichtspunt. Zo geeft een klassieke consumptiefunctie aan wat de statistische relatie is tussen het inkomen (en desgevallend een aantal andere indicatoren) en de consumptie. Zij verklaart echter niet waarom een bepaald inkomensniveau onder bepaalde omstandigheden leidt tot een bepaald menselijk handelen, waarvan het consumptieniveau slechts een statistisch-boekhoudkundig resultaat is.

Sommigen, o.a. Tversky, hebben pogingen ondernomen om dit menselijk handelen in de modellen in te bouwen. De hoofdstroom van de economie heeft er echter weinig aandacht aan besteed. Als men het menselijk handelen, en niet enkel het resultaat ervan, in de theorieën wil op-

nemen, dan kan men niet voorbij aan de integratie van handelingswetenschappen, zoals psychologie en sociologie. De complexiteit daarvan doet echter velen twijfelen.

Het is trouwens – vooral in de macro-economie – opvallend hoe weinig kruisbestuiving er is geweest met de (deel)wetenschappen die precies de beslissing, en dus het handelen van de mens, centraal stellen.

De bevindingen uit de beslissingstheorie, de speltheorie en het operationeel onderzoek kenden weinig aandacht in de macro-economische wetenschap.

De uitgangshypothese in de macro-economie blijft veelal het model van von Neumann en Morgenstern van de wiskundige verwachting om (het resultaat van) het gedrag te beschrijven, alhoewel experimenteel werk de relevantie ervan niet steeds ondersteunde (zie o.m. MacCrimmon en Larsson, 1979).

Transitiviteit blijft een heilige koe, alhoewel de meeste experimenten niet-transitief gedrag aantonen en alternatieven werden voorgesteld (zie o.m. Loomes en Sugden, 1982).

Uit de speltheorie vindt men meestal slechts het originele model zoals von Neumann en Morgenstern het in 1944 brachten in hun boek *Theory of Games and Economic Behavior*.

Hoewel Cournot en Edgeworth voorlopers van de speltheorie waren, kan men moeilijk nog van een integratie van de speltheorie in de macro-economie spreken.

Dit zijn slechts enkele voorbeelden van de neiging tot specialisatie. Specialisatie die enerzijds noodzakelijk is vanuit de onderzoeker, die moet blijven, maar anderzijds innovatieve benaderingen remt.

In al de genoemde domeinen werd veel werk verricht. De kruisbestuiving van en naar de hoofdstroom van de economie is echter beperkt geweest. Zo heeft ook het operationeel onderzoek een grondige gedaanteverwisseling ondergaan. Het ideaal dat een dertigtal jaar geleden werd gekoesterd – een “perfect model” te bouwen van de bedrijfs- of sociaal-economische realiteit en daar een “optimale” oplossing mee te bereiken – is al lang opgegeven. Niet alleen werd het optimaliteitsbegrip in het handelen van de mens ter discussie gesteld (zie o.m. Simon, 1957), maar ook werd gewezen op de beperkingen van de gebruikte methodologie. Ik citeer B. Roy (1977):

“Trop souvent, elle [la norme de répartition des efforts dans un travail qualifié de scientifique] conduit à mettre l'accent de façon excessive là où de bons instruments permettent de ‘voir clair’ parce qu'ils fournissent des observations dites

‘objectives’ et cela même si ces dernières sont peu significatives en égard du problème, plutôt que là où la médiocrité des instruments ne suffit pas à faire toute la lumière parce que les appréciations qu'il faudrait porter seraient en partie ‘subjectives’ et cela même si ces dernières concernent des facteurs qui peuvent apparaître déterminants”.

Het klassieke beslissingsmodel gaat immers uit van een keuze van een optimale beslissing uit een volledig gespecificeerde verzameling mogelijkheden, en dit onder een exact gespecificeerde doelstellingsfunctie. Eens men het louter produktietechnische verlaat, is dit model niet langer houdbaar. Veelal zijn beslissingsproblemen, zowel in het micro- als in het macro-economische, vrij vaag gesteld. Zeldzaam zijn de beslissingsproblemen waarin slechts één doelstelling wordt geformuleerd. Meestal zijn ook de beperkingen slechts benaderend aangegeven. Ze zijn daarenboven dikwijls functie van een toekomst, die we zeker niet perfect kunnen voorspellen. J. Wiseman (1991) stelt:

“But in general the future is not of that kind: we expect it to contain events which we did not foresee. For it is of the essence of unknowledge that the future is unbounded. The problem is not simply that we do not know which of a possible set of futures will be the actual future; it is that we do not know the content of the possible set”.

Het model waarmee de procedure wordt gestart, is dus slechts een eerste raamwerk, waaraan tijdens de besluitvormingsprocedure geschaafd moet worden of dat zelfs volledig moet worden vervangen. Een groot deel van het operationeel onderzoek is dan ook hoe langer hoe meer geëvolueerd van een beslissingswetenschap naar een besluitvormingswetenschap, waarbij meer belang wordt gehecht aan de informatie die aan de beslissingnemer wordt verschaft dan aan het vinden van de optimale oplossing zelf. Het is immers deze informatie die het de beslissingnemer mogelijk maakt zijn model te herzien of te verfijnen en de gevolgen van mogelijke beslissingen in te zien.

De hypothese dat het mathematische model onvolledig gedefinieerd is, heeft belangrijke implicaties. Daar de “besluitnemer” moet tussenkomen om het model te vervolledigen, is deductie van het resultaat (de optimale oplossing) op basis van het oorspronkelijk geformuleerde, mathematische model onmogelijk. Het resultaat is niet weer te geven door een wiskundige uitdrukking; het is “besluitnemer-afhankelijk”.

Daardoor is een accentverschuiving opgetreden in het operationeel onderzoek. Van het zoeken naar een oplossing waarvan men, op basis van

het mathematische model, de optimaliteit ontegensprekelijk kan bewijzen, ging men over op het zoeken naar een oplossing waarvan men, steeds op basis van het mathematische model, niet kan bewijzen dat ze niet optimaal is. Het verschaffen van informatie wordt de hoofdzaak.

"Aide à la décision" en "decision support systems" werden dan ook vlug alternatieve benamingen voor deze tak uit het operationeel onderzoek. Het aanvaarden van meerdere criteria in een besluitvormingsprobleem sluit bijna automatisch het analytisch uitdrukken van de oplossing uit. Dat is vanzelfsprekend storend voor opname in een meer algemene theorie.

Dat de oplossing afhankelijk is van de "besluitnemer" blijkt ook velen te storen, alsof rationaliteit zou veronderstellen dat de homo economicus geen "mens" zou kunnen zijn, een mens met eigen gevoeligheden en appreciaties. We kunnen slechts vaststellen dat het begrip *rationaliteit* dikwijls misbruikt is in de economische wetenschap. Het is inderdaad gemakkelijker een onbegrepen gedrag, een onbegrepen toestand als irrationeel te bestempelen dan een theorie te ontwerpen die door de realiteit zou worden bevestigd.

"The deficiencies in the 'rational actor' model have long been recognised, but economists have defended their pursuit of the rational actor model on the grounds that it was the best game in town: it gave well-defined (refutable, and, unfortunately, refuted) predictions, while the alternative was a Pandora's box – there was an infinity of possible irrational behaviours. Economic science is concerned with exploring predictable behaviour; the fact that behaviour is not rational, in some sense, does not mean that it is not predictable".
(Stiglitz, 1991)

De gemakkelijke beschikbaarheid van grote computercapaciteit, van gebruiksvriendelijke programmatuur en van gegevensbanken heeft de econometrie niet uitsluitend diensten bewezen. Een "publish or perish"-cultuur leidde tot een niet te verwaarlozen aandeel econometrisch werk, waarbij de beschikbaarheid van data duidelijk belangrijker was dan de theorievorming en de statistische analyse. Daarbij werd niet zelden uit het oog verloren dat de statistische analyse geen theorie kan bewijzen. Wat gemakshalve het aanvaarden van de hypothese wordt genoemd, betekent niet meer dan dat het onmogelijk is om de hypothese te verwerpen. Het bevestigt enkel dat de beschikbare gegevens de hypothese niet tegenspreken, ofwel omdat de hypothese juist is, ofwel omdat er niet genoeg informatie beschikbaar is om ze te weerleggen. De statistische analyse kan enkel falsifiëren; dit betekent dat (de gevolgen van) een theorie niet door de data worden bevestigd.

Daarom hoeft het ons niet te verwonderen dat econometrisch werk niet steeds in staat is te discrimineren tussen tegenstrijdige economische theorieën. Hierbij gaan we zelfs voorbij aan het methodologisch probleem dat geen van beide waarschijnlijk perfect juist is.

Het instrumentarium zelf bracht ook twijfels mee, stelde grenzen aan onze ambities. Toen we eenmaal afstapten van de klassieke lineaire modellen, stond de weg open voor domeinen zoals de catastrofetheorie, dissipatieve structuren en chaostheorie. De chaostheorie (zie o.m. Crutchfield et al., 1982) bestudeert voornamelijk dynamische, niet-lineaire systemen. Alhoewel ze zelfs deterministisch van aard zijn, kunnen ze tot ogenschijnlijk toevallige resultaten leiden. Kleine onzekerheden leveren zo'n diversiteit van groeipaden op, dat geen ervan de basis van een betrouwbare voorspelling kan uitmaken. Daarenboven kunnen kleine verschillen in de oorspronkelijke toestand – kleiner dan de waarnemingsfouten die we meestal maken in de economische wetenschap – aanleiding geven tot totaal verschillende paden. Ook kon men b.v. in de speltheorie aantonen dat kleine afwijkingen in het gehanteerde rationaliteitsmodel leiden tot evenwichten van verschillende aard (Fudenberg en Maskin, 1990).

Deze onderzoeksresultaten wijzen erop dat het verlaten van het eenvoudige klassieke model – liefst lineair, onder zekerheid en met volledige informatie – meestal ook het belang van het zoeken naar een stabiel algemeen evenwicht ter discussie stelt.

3. Enkele perspectieven

Kennis van de paden waarlangs de economieën zich, al dan niet met schokken, transformeren is een belangrijk gegeven voor het herstel van een duurzame economische groei. Niet het statische maar vooral het dynamische is van belang.

Net zoals het beschikbaar worden van grote rekencapaciteit op computers de ontwikkeling van grote mathematische modellen – zowel in de econometrie als in het operationeel onderzoek – dertig jaar geleden conditioneerde, kan men de verdere ontwikkeling van (het gebruik van) kwantitatieve methoden in de economische wetenschap niet los zien van de evolutie in de informatica.

We schetsten reeds de evolutie van het traditioneel operationeel onderzoek naar "decision support systems". Technologisch kwam die evolu-

tie overeen met de overgang van mainframe-computers in batch-verwerking naar meer gebruiksvriendelijke microcomputers, een conditio sine qua non om de "besluitnemer" in het besluitvormingsproces te kunnen integreren.

De veralgemening van supercomputers en de mogelijkheid om computergeheugen bijna onbegrensd te gebruiken, zal sommige grenzen in het economisch onderzoek verleggen. Door grote computergeheugens wordt het mogelijk alle mogelijke waarnemingen bij te houden en is men niet meer verplicht ze via analytische functies te benaderen. Het was precies de noodzaak van gegevenscontractie die de economie verplichtte b.v. eenvoudige preferentiestructuren, transitiviteit en volledige informatie te aanvaarden.

De weg staat open voor de ontwikkeling van een discrete econometrie, in tegenstelling tot de bekende continue econometrie. Een econometrie die niet langer wordt bepaald door analytisch uit te drukken functies, maar door logische implicaties van het type "IF ... THEN". Deze implicaties sluiten veel nauwer aan bij het reële beslissingsproces, en hebben geen moeite met niet-lineariteiten, drempels of niet-kwantitatief uitgedrukte gegevens.

Wat het voorspellingsaspect betreft, zullen econometrische modellen waarschijnlijk steeds meer uitgroeien tot economische expertsystemen. Zowel met beschikbare gegevensbanken als met gesimuleerde gegevens kan de economische wetenschap quasi experimenteel te werk gaan. Het elektronisch dataverkeer, o.m. in warenhuizen en aan betaalautomaten, bevat immers een onschatbare bron aan gegevens, o.m. om het consumentengedrag te bestuderen. De gegevens zijn beschikbaar. Of ze ter beschikking staan van de wetenschap, is een andere vraag.

Simulatie aan de hand van een minder rationele "speltheorie" zou een inzicht kunnen verschaffen in de reële gedragingen van de economische agent. Neurale netwerken zijn daarbij een onderzoekspoor. Neurale netwerken bestaan uit vele, eenvoudige (computer)processors, die in een dicht netwerk met elkaar verbonden zijn. Elke processor zendt signalen uit, die afhankelijk zijn van de signalen die hij zelf ontvangt. Deze laatste worden, afhankelijk van de bron, gewogen. Neurale netwerken trachten onze hersenen te simuleren. De analogie met een maatschappelijke structuur is echter niet ver te zoeken.

Besluit

Walras schreef in 1900:

"The twentieth century, which is not far off, will feel the need (...) of entrusting the social sciences to men of general culture who are accustomed to thinking both inductively and deductively and who are familiar with reason as well as experience".

Sommigen menen dat het deductieve te veel de bovenhand heeft gehaald. Indien inductie niet voorafging aan deductie, zouden we daar slechts mee kunnen instemmen. We kunnen het echter niet eens zijn met Van Ees en Garretsen (1991) wanneer ze stellen: "Het axiomatische denken is op zijn retour. De deductieve methode heeft de langste tijd gehad." Ze vergeten daarbij welke vooruitgang de deductieve methode op korte tijd in de axiomatische wetenschap heeft gebracht, ondanks het gebrek aan experimentele mogelijkheden, waarmee axioma's getest hadden kunnen worden.

Elk menselijk handelen, en dus ook het wetenschappelijk denken, kent actie en reactie. Sommigen blijken terug te willen gaan naar tijden die Baumol (1991) zich herinnert:

"We superannuated practitioners of our discipline can still remember the time when those who made use of mathematical analysis in their theoretical work were expected to begin with a few words of apology, arguing, or at least asserting, that employment of this tool did not necessarily make the resulting work less 'realistic' or less relevant".

Als handelingswetenschap twijfelt de economie steeds tussen het beschrijvende en het normatieve, en ook tussen inductie en deductie. De doelstellingen van de economische wetenschap staan echter geen keuze toe. Net zoals Janus dient de economische wetenschap zowel vooruit als achteruit te kijken. Een combinatie is noodzakelijk.

Bibliografie

- BAUMOL, W.J. (1991), "Toward a newer economics: the future lies ahead!", *Economic Journal*, nr. 101, blz. 1-8.
- CRUTCHFIELD, et al. (1982), "Fluctuations and Simple Chaotic Systems", *Physics Report*, jg. 92, blz. 45-82.
- FUDENBERG, D. en MASKIN, E. (1990), "Evolution and cooperation in noisy

- repeated games", *American Economic Review, Papers and Proceedings*, jg. 80, nr. 2, blz. 274-279.
- LOOMES, G. en SUGDEN, R. (1982), "Regret theory: an alternative theory of rational choice under uncertainty", *Economic Journal*, jg. 92, december.
- MACCRIMMON, K.R. en LARSSON, S. (1979), "Utility theory: axioms versus 'paradoxes'", in: ALLAIS, M. en HAGEN, O., eds., *Expected Utility Hypotheses and the Allais Paradox*, Dordrecht, Reidel.
- ROY, B. (1977), "Préface", in: *Modélisation et maîtrise des systèmes techniques, économiques et sociaux*, vol. 1, Parijs, Editions Hommes et Techniques.
- SIMON, H.A. (1957), *Models of Man*, New York, John Wiley.
- STIGLITZ, J.E. (1991), "Another century of economic science", *Economic Journal*, nr. 101, blz. 41-46.
- VAN EES, H. en GARRETSEN, J.H. (1991), "De kristallen bol der economen", *Economisch-Statistische Berichten*, 7 augustus 1991.
- WALRAS, L. (1954), *Elements of Pure Economics*, Londen, George Allen & Unwin (geciteerd door M. MORISHIMA in "General equilibrium theory in the twenty-first century", *Economic Journal*, nr. 101, blz. 69-74).
- WISEMAN, J. (1991), "The black box", *Economic Journal*, nr. 101, blz. 149-155.

Abstract

Quantitative Methods in Economics

In the period after the Second World War the basis was laid for quantitative methods in economics. By the end of the sixties operational quantitative models could describe and optimize a stable growth. The disillusionment came along with unemployment, inflation, the oil crisis. The paper describes the evolution of traditional operations research to decision support systems. As a conclusion the author states that economics must be inductive as well as deductive, descriptive as well as normative.

Nathalie Vallet *

Strategisch human resources management in een universitaire context

Elementaire overwegingen en essentiële beleidsinstrumenten

Het uitwerken van de concrete beleidsmatige implicaties van het Human Resources Management, kortweg HRM, houdt vele organisaties bezig. De vraag rijst echter of dat het geval is voor alle organisaties. In dit artikel willen we speciaal de aandacht vestigen op de universitaire organisaties.

Nadat eerst, bij wijze van inleiding, gekeken zal worden naar de kerngedachte van het HRM, alsook naar de mate waarin het nu reeds toegepast wordt in universitaire organisaties, bestaat de opzet van dit artikel in het ontwikkelen van een HRM-kader of -raamwerk, dat algemene beleidsimplicaties omvat met betrekking tot een universitair HRM-beleid. Volledigheidshalve dient echter opgemerkt dat het ontwikkelde HRM-kader uitsluitend betrekking heeft op de operationele "core" van de organisatie. Waarom dat zo is, wordt uitgelegd in paragraaf II.

Concreet zal het ontwikkelen van een universitair HRM-kader neerkomen op het aanhalen van een aantal elementaire HRM-overwegingen, gegeven enkele belangrijke ontwikkelingen in de universitaire omgeving en de strategisch-organisatorische gevolgen daarvan, en de vertaling van deze HRM-overwegingen in enkele HRM-instrumenten (wervings- en selectiebeleid, loopbaanbeleid, beoordelings- en beloningsbeleid, uitstroombeleid). Bij de ontwikkeling van het HRM-instrumentarium staan we bovendien stil bij de organisatorische kant van het universitair HRM-beleid. Het betreft de vraag wie uiteindelijk de verantwoordelijkheid dient te dragen voor de ontwikkeling en toepassing van het beschreven HRM-beleidsinstrumentarium.

* Universiteit Antwerpen (RUCA)