

OpenUniversiteitNederland

Leerboek personeelsmanagement

Dr. F. Kluytmans
Redactie



Noordhoff Uitgevers

Leerboek personeelsmanagement

Leerboek personeelsmanagement



Leerboek personeels- management

Onder redactie van:
Dr. F. Kluytmans (Open Universiteit)
Met medewerking van:

dr. Joost Ardts
Matthijs van den Bos
prof. dr. Gerard Evers
dr. John Gerrichhauzen
mr. drs. Hans van der Heijden
drs. Simone van den Hil
prof. dr. Paul Jansen
drs. Albert Kampermann
dr. ir. Jan de Leede
mr. Menno van Leeuwen
ir. Edmond Logger
prof. dr. Jan Kees Looise
Carel Maasland
ing. Wim Meekel
drs. Wilfried Vander Meeren
dr. Martha Meerman
Ank Overbeek
dr. Pim Paffen
drs. Peter Schramade
drs. Jeroen Seegers
drs. Marian Thunnissen
prof. dr. Jo Thijssen
drs. Alain Volz

Vijfde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen | Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers, Groningen

Omslagillustratie: Photodisc

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13,
9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

6 / 13 12 11 10 09

© 2009 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/reprorecht). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-84412-7

ISBN 978-90-01-40004-0

NUR 807



Woord vooraf

Groeiende belangstelling

Het *Leerboek Personeelsmanagement* blijkt, gezien de nog steeds groeiende afzetcijfers, in een behoefte te voorzien. Dat is niet alleen te danken aan de kwaliteit van dit boek. Het is ook een teken aan de wand, dat wat eerst slechts op papier beleden werd, nu praktijk is geworden: medewerkers vormen een waardevol bezit voor organisaties en instellingen. Daarom zijn steeds meer mensen betrokken bij het zorgvuldig beheer en de ontwikkeling van de human resources van de organisatie en daardoor neemt de behoefte aan kennis op dit terrein een enorme vlucht.

Het succes van het *Leerboek Personeelsmanagement* brengt ook verplichtingen met zich mee. Niet alleen moet de kwaliteit steeds bewaakt worden, ook moeten recente inzichten zo snel mogelijk vertaald worden in een nieuwe druk. Vandaar dat nu al na ruim drie jaar het boek een nieuwe druk beleeft.

Wat er veranderd is...

Niet alle hoofdstukken behoeften bij deze herziening een even grondige facelift. Sommige hoofdstukken zijn alleen maar bij de tijd gebracht, maar vooral de hoofdstukken 1, 6, 9, 10, 11, 12, 15, 18, 21 en 23 zijn grondig bewerkt. Aan de indeling is in vergelijking met de vorige druk niets veranderd.

Voor wie is dit boek bedoeld?

Als afgeleide van een cursus van de Open Universiteit Nederland is dit boek in eerste instantie bedoeld als leerboek voor gebruik in het hoger onderwijs. Daar heeft het zijn weg intussen wel gevonden, zowel in opleidingen voor professionals, als in meer bredere bedrijfskundige en economische opleidingen. Daarnaast wordt dit boek steeds vaker gebruikt in cursussen voor leidinggevend en OR-leden. Voor de eerste groep neemt mensmanagement een steeds groter deel van hun tijd in beslag, omdat zij of intensief met de uitvoering zijn belast of daar in ieder geval nauw bij betrokken zijn. Voor OR-leden vormt het adviseren over personeelsaangelegenheden de hoofdmoot van hun taak. Om die reden is enige kennis van dit vakgebied voor beide groepen een noodzaak.

Het boek van Kluytmans...

In de wandelgangen, zo blijkt keer op keer, gaat dit boek door het leven als "het boek van Kluytmans". Wie de inhoudsopgave raadpleegt weet dat dat niet waar is. Aan deze herdruk hebben weer 24 mensen, ieder expert op hun eigen gebied, een bijdrage geleverd. Daarnaast hebben redacteuren en correctoren de tekst gefatsoeneerd. Een dergelijke gezamenlijke krachtsinspanning is allesbehalve een eenvoudige opgave. Voor de auteurs moet het schrijven van het hoofdstuk vaak tussen andere drukke bezigheden door. Daarna worden ze door mij en door redacteuren bestookt met de vraag om hun werk op sommige punten

toch nog eens over te doen. Maar ondanks dat blijft hun betrokkenheid steeds onverminderd groot, vooral omdat zij gedreven worden door de idee dat het mogelijk moet zijn een betere, meer leefbare werkomgeving te creëren. Het is die bezieling die wij uiteindelijk ook hopen over te dragen.

Frits Kluytmans
Voerendaal, november 2004

Inhoud

Studeerwijzer 11

Deel 1

Inleiding personeelsmanagement 16

- 1** **Personeelsmanagement: samenhang en context** 19
 - 1.1 Aspecten en niveaus van personeelsmanagement 20
 - 1.2 Personeelsmanagement vanuit verschillende perspectieven 25
 - 1.3 Strategische afstemming en HRM 29
 - 1.4 Interne afstemming en HRM 35

- 2** **Ontwikkelingsgeschiedenis van personeelsmanagement en HRM** 45
 - 2.1 Keuzen en problemen 46
 - 2.2 Industrialisatie en vroeg-kapitalisme (1870-1918) 47
 - 2.3 Rationalisatie en economische crisis (1918-1945) 49
 - 2.4 Economische heropleving (1945-1965) 52
 - 2.5 Economische expansie (1965-1975) 55
 - 2.6 Stagnatie en heroriëntatie (1975-1985) 57
 - 2.7 Differentiatie en flexibiliteit (1985-2000) 62
 - 2.8 En verder... (2000 tot heden) 69

Deel 2

Sturing van personeelsstromen 70

- 3** **Planning en sturing van personeelsstromen** 73
 - 3.1 Personeelsplanning, wat is dat? 74
 - 3.2 Personeelsplanning en strategisch organisatiebeleid 75
 - 3.3 Ontstaansgeschiedenis en huidige stand van zaken 78
 - 3.4 Bouwstenen, functies en fasen van een personeelsplanningsmodel 80
 - 3.5 Methoden en technieken 82
 - 3.6 Diagnose: theorie en praktijk van personeelsplanning 93

- 4** **Werving en selectie** 105
 - 4.1 De context van werving en selectie 106
 - 4.2 Fasen en activiteiten in het wervings- en selectieproces 113
 - 4.3 Het identificeren van competenties en wervings- en selectiecriteria 114
 - 4.4 Het wervingsproces 124
 - 4.5 De selectiemiddelen 131
 - 4.6 Evaluatie van het wervings- en selectieproces 137

- 5** **Assessment-centers** 139
 - 5.1 De assessment-center-methode 140
 - 5.2 Kern van de assessment-center-methode 142
 - 5.3 Ontwerp en implementatie van een assessment-center 145
 - 5.4 De assessment-center-methode in ontwikkeling 155

- 6** **Introductie en socialisatie van nieuwe medewerkers** 163
 - 6.1 Het belang van introductiebeleid 164
 - 6.2 Aspecten van socialisatie 165
 - 6.3 De praktijk: een typologie 170
 - 6.4 De praktijk: ontwerpen van een introductieprogramma 174

- 7** **Bevorderen van inzetbaarheid van medewerkers** 179
 - 7.1 Ontwikkelingen rond de inzetbaarheid van medewerkers 180
 - 7.2 Brede en blijvende inzetbaarheid 184
 - 7.3 Werken aan inzetbaarheid 187
 - 7.4 Stap voor stap naar brede en blijvende inzetbaarheid 194

- 8** **Management van uitstroom** 205
 - 8.1 Uitstroommanagement: een strategisch vraagstuk 206
 - 8.2 Management van uitstroom door management van in- en doorstroom 208
 - 8.3 Soorten uitstroom 210
 - 8.4 Verloop 212
 - 8.5 Individueel ontslag 219
 - 8.6 Collectieve uitstroom 226

Deel 3

Motiveren en beheren 234

- 9** **Medewerkers motiveren en sturen** 237
 - 9.1 Wat bezielt mensen? 238
 - 9.2 Opvattingen over menselijk gedrag en motivatie 239
 - 9.3 Menselijke behoeften: een overzicht van de belangrijkste inhoudstheorieën 242
 - 9.4 Arbeidsmotivatie als proces: een overzicht van procestheorieën 244
 - 9.5 Arbeidsmotivatie verder genuanceerd 248
 - 9.6 Beïnvloedingsstrategieën en -technieken 252

- 10** **Funcitiewaardering** 257
 - 10.1 Wat is functiewaardering? 258
 - 10.2 Achtergronden van functiewaardering 260
 - 10.3 Diversiteit in functiewaarderingssystemen 264
 - 10.4 Stappenplan invoering 271
 - 10.5 Ontwikkelingen in functiewaardering 280

- 11** **Belonen en beloningssystemen** 285
 - 11.1 De noodzaak van een beloningsgebouw 286
 - 11.2 Grondslagen en differentiatie 288
 - 11.3 Belonen van functiezwarte 293
 - 11.4 Belonen van competenties 303
 - 11.5 Belonen van resultaten 307
 - 11.6 Profileren door arbeidsvoorwaarden 311

- 12** **Prestatie- en ontwikkelingsmanagement: systemen voor het beoordelen en ontwikkelen van medewerkers** 319
 - 12.1 Plaatsbepaling prestatie- en ontwikkelingsmanagement 320
 - 12.2 Systemen voor prestatie- en ontwikkelingsbeoordeling 326
 - 12.3 Invoering en toepassing 340

- 13 Leidinggeven en HRM 347**
- 13.1 Leidinggeven is lastig 348
- 13.2 De wetenschappelijke zoektocht naar succesvol leidinggeven 349
- 13.3 Een bruikbare definitie en afbakening van leidinggeven 351
- 13.4 Leidinggeven en de motivatie van medewerkers 353
- 13.5 Nieuwe vormen van leiderschap en passende organisatiemodellen 356
- 13.6 Opbrengsten, effecten en gevaren van het nieuwe leidinggeven 362
- 13.7 Leidinggeven en (strategisch) Human Resources Management 363

Deel 4

Ontwikkelen van Personeel en Organisatie 372

14 Van bedrijfsopleidingen naar Human Resource Development 375

- 14.1 Opleiden als strategische keuze 376
- 14.2 Bedrijfsopleidingen nader bekeken 378
- 14.3 Het ontwerpen van opleidingen 380
- 14.4 Specifieke of generieke kwalificaties? 385
- 14.5 HRD-activiteiten en beleidsconcepties 389
- 14.6 HRM en bedrijfsopleidingen 394

15 Strategisch HRD 397

- 15.1 Trends rond en binnen HRD 398
- 15.2 Wat is 'strategisch HRD'? 400
- 15.3 Performancegericht inzetten van opleiden en leren 405
- 15.4 Belangrijke wetenschappelijke inzichten over performancegericht opleiden en leren 409
- 15.5 Nieuwe en actuele vormen van leren 411
- 15.6 Spanningsvelden binnen performancegericht opleiden en leren 414
- 15.7 Belang van een business case 417

16 Loopbaanmanagement 423

- 16.1 Loopbanen: ontwikkeling, planning en management 425
- 16.2 Een (matching)model voor loopbaanplanning en -ontwikkeling 426
- 16.3 Het individuele perspectief 428
- 16.4 Het organisatieperspectief 440

17 Management Development 451

- 17.1 Wat is Management Development? 452
- 17.2 De stand van zaken van Management Development in Nederland 453
- 17.3 Keuzen bij de praktische inrichting van Management Development 463
- 17.4 Ontwikkelingen 476

18 Organiseren van werk 481

- 18.1 Organiseren van werk en kenmerken van arbeidsplaatsen 482
- 18.2 Perspectieven op kwaliteit van arbeid 485
- 18.3 Kwaliteit van arbeid op microniveau 486
- 18.4 Kwaliteit van arbeid op mesoniveau 493
- 18.5 Verspreiding van nieuwe productieconcepten en kwaliteit van de arbeid 497

- 19** **Arbeidsverhoudingen en innovatie** 501
- 19.1 Innovatie, personeelsmanagement en arbeidsverhoudingen 502
- 19.2 Begripsomschrijving en typering van participatievormen 504
- 19.3 Participatie in Nederland 511
- 19.4 Innovatie en participatie 517
- 19.5 Discussie: management van participatie? 523

Deel 5

Actuele thema's 526

- 20** **Competentiemanagement** 529
- 20.1 Waarom competentie-management? 530
- 20.2 Wat is competentie-management? 533
- 20.3 Bijdragen van competentie-management 534
- 20.4 Beschrijven van competenties 537
- 20.5 Invoeren van competentie-management in vijf fasen 541
- 20.6 Competentiemanagement in veranderkundig perspectief 554

- 21** **Diversiteit en Human Resources-beleid** 557
- 21.1 Diversiteit 558
- 21.2 Waarom diversiteit in HRM? 560
- 21.3 Een typologie van diversiteit en HRM 563
- 21.4 HR-beleid en instrumenten van diversiteit 569
- 21.5 Voorwaarden voor diversiteit in organisaties 577

- 22** **Leeftijdsbewust personeelsbeleid** 581
- 22.1 Arbeidsparticipatie van vijftigplussers 582
- 22.2 Leeftijdsbewust personeelsbeleid 590
- 22.3 Maatregelen in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid 596
- 22.4 Handreikingen voor de invoering 608
- 22.5 Discussie 610

- 23** **E-HRM** 613
- 23.1 Waarom HRM elektronisch moet 614
- 23.2 Wat is e-HRM? 615
- 23.3 Vier soorten toepassingen van e-HRM 617
- 23.4 Mogelijkheden van e-HRM 618
- 23.5 Wat zijn de voordelen van e-HRM? 624
- 23.6 Financieel rendement van e-HRM 626
- 23.7 Succesfactoren voor het gebruik van ICT bij HRM 628
- 23.8 Naar e-HRM in zes fasen 630
- 23.9 Implicaties van e-HRM 637

Literatuuropgave 641

Over de auteurs 663

Register 667



Studeerwijzer

Personeelsmanagement is een complex geheel van opvattingen, instrumenten en methoden gericht op het vormgeven van arbeidsrelaties in organisaties, zodat deze productief en acceptabel zijn voor alle partijen. Onder een arbeidsrelatie verstaan wij in dit verband de relatie tussen een werkgever en een werknemer, waarbij de laatste in ruil voor beloningen zijn arbeidskracht (en zijn denkkraft) ter beschikking stelt van een werkgever.

Kanttekening

In dit boek zullen we het vaak hebben over reguleren en sturen. Bij nogal wat mensen, zo merken wij, roepen die termen negatieve associaties op: men denkt dan aan werknemers die als marionetten worden bespeeld. Wij gebruiken deze termen echter in de meer neutrale betekenis van 'in goede banen leiden'. Het gaat om het beïnvloeden van werknemers en van de vorm die arbeidsrelaties aannemen.

Nu speelt de vormgeving en regulering van arbeidsrelaties zich op verschillende niveaus af. De eerste en meest directe vorm van regulering betreft activiteiten die in het kader van personeelsmanagement worden ondernomen. Gedrag van werknemers wordt met behulp van instrumenten op een directe manier aangestuurd. Zo probeert men met betrouwbare selectie-instrumenten de beste medewerker te vinden. Met beoordelings- en beloningstechnieken probeert men medewerkers te motiveren en tot grote prestaties te brengen. Men leidt medewerkers op, zodat hun competenties in de pas lopen met wat de markt vraagt. Deze instrumenten zijn in te delen in drie meer algemene activiteitenclusters te weten:

- 1 activiteiten die gericht zijn op het plannen en sturen van personeelsstromen in, door en in de organisatie
- 2 activiteiten die gericht zijn op het motiveren en richting geven aan medewerkers
- 3 activiteiten die een duidelijke ontwikkelingsfunctie hebben

Deze hoofdactiviteiten worden in de delen 2 tot en met 4 van dit boek achtereenvolgens besproken.

Deel 2 Planning en sturing van personeelsstromen

Stond vier jaar geleden het behoud en het binden van medewerkers nog bovenaan het prioriteitenlijstje van HR-afdelingen, nu vormt personeelsreductie en afslanking de nummer 1 van dat lijstje. Dat wil overigens niet zeggen dat daardoor op dit terrein qua instrumentering veel veranderd is. Wel komt een nog grotere aandacht te liggen op zorgvuldige planning van benodigde aantallen en kwaliteiten van medewerkers en dient de selectie van breed inzetbare medewerkers nog nauwkeuriger te worden. Bovendien is de verwachting dat over een aantal jaren weer grote tekorten, vooral in de beter opgeleide segmenten van de arbeidsmarkt, op zullen treden.

Deel 3 Motiveren van en richting geven aan medewerkers

Door de economische recessie en de toenemende concurrentie wordt steeds duidelijker dat menselijke inbreng echt het verschil maakt tussen slagen en falen van ondernemingen. En opnieuw blijkt dat ook bij een ruime arbeidsmarkt het allesbehalve eenvoudig is om belangen van de organisatie goed af te stemmen op de behoeften van de individuele medewerker.

Het blijft steeds zoeken naar een wankel evenwicht, dat door het minste of geringste verstoord kan worden.

In theorie is veel bekend over motivatie van mensen en hoe die bevorderd kan worden, maar de praktijk blijkt in dezen nogal weerbarstig te zijn. Na een algemeen inleidend hoofdstuk wordt in dit deel nagegaan hoe door middel van rechtvaardige functieverhoudingen, een gedegen beloningsgebouw, voortdurende aandacht voor de performance van medewerkers en door effectief leidinggevend gedrag een wederzijds bevredigende relatie tussen individu en organisatie kan worden opgebouwd.

Deel 4 Ontwikkeling van medewerkers

Organisaties kunnen niet stilzitten, maar moeten in staat zijn zich aan te passen aan snel veranderende omstandigheden. Goed opgeleid personeel, een geïntegreerd ontwikkelingsbeleid dat aansluit bij strategische doelen, loopbaanperspectieven en een management dat bij de tijd is, zijn voorwaarden willen organisaties daartoe in staat zijn. Maar ook een slimme inrichting van productieprocessen en verstandig management van arbeidsverhoudingen kunnen bijdragen aan een wendbare organisatie. Dat zijn de onderwerpen die in dit deel behandeld worden.

Naast deze meer zichtbare activiteiten van personeelsmanagement worden arbeidsrelaties ook beïnvloed door strategische beslissingen. In hoofdstuk 1 komt deze relatie tussen operationele activiteiten en strategische beslissingen eerst in zijn algemeenheid aan de orde. Maar ook bij de bespreking van de verschillende activiteiten in de delen 2 tot en met 4 zal voortdurend gewezen worden op deze strategische component. Soms gebeurt dat heel expliciet: bijvoorbeeld in de hoofdstukken over belonen en human resource development waar expliciet de vraag aan de orde komt hoe deze activiteiten meer strategisch ingezet kunnen worden, zodat doelen beter bereikt kunnen worden. Soms is de verwijzing naar dit strategisch niveau meer impliciet: bijvoorbeeld in de hoofdstukken over performancemanagement en management development waar gewezen wordt op het feit dat de richting van deze activiteiten natuurlijk afhankelijk is van de strategische richting waarvoor de organisatie als geheel kiest. In feite is iedere activiteit binnen personeelsmanagement die niet gerelateerd is aan de strategische koers van de onderneming of instelling stuurloos en daarmee zinloos.

Ten derde worden arbeidsrelaties ook nog gereguleerd door institutionele kaders. Dat wil zeggen dat wettelijke regelingen en CAO-bepalingen voor een belangrijk deel voorschrijven hoe arbeidsrelaties vormgegeven moeten worden en wat wel en niet mag. In hoofdstuk 2 waarin de geschiedenis van het personeelsmanagement wordt behandeld, zal ook uitgebreid ingegaan worden op de ontwikkeling die dit institutioneel stelsel in de loop der jaren heeft doorgemaakt. Maar ook in de af-

zonderlijke hoofdstukken zult u regelmatig verwijzingen aantreffen naar deze institutionele context.

Naast deze reguleringsniveaus (operationeel, strategisch en institutioneel) krijgt de toepassing van verschillende instrumenten ook nog een eigen kleur omdat, als het goed is, ze aan moeten sluiten bij de cultuur en structuur van de organisatie. Personeelsmanagement in een bouwbedrijf is iets heel anders dan personeelsmanagement in een school, ook al zullen dezelfde activiteiten en instrumenten herkenbaar zijn.

Wat wij in dit boek bieden zijn algemene inzichten die gebaseerd zijn op praktijkervaringen en wetenschappelijke studies. Bij toepassing daarvan moet echter steeds de context betrokken worden:

- Welke strategische doelen worden beoogd en hoe sluit de betreffende activiteit daarbij het beste aan?
- Met welke wettelijke en CAO-bepalingen moet men in specifieke gevallen rekening houden?
- Hoe verhoudt de betreffende activiteit zich tot de bestaande cultuur en structuur van de organisatie?

Het managen van personeel is dus veel meer dan het toepassen van instrumenten en het klakkeloos volgen van stappenplannen. Daarom worden in de website bij het boek ook cases aangeboden waarmee men kan oefenen in het toepassen van beleid binnen een bepaalde context.

Ten slotte is er een aantal ontwikkelingen in en om organisaties gaande die een immense invloed hebben op het vak als geheel. Die ontwikkelingen worden in deel 5 behandeld.

Deel 5 Recente ontwikkelingen

Het denken in termen van competenties (in plaats van in functies) heeft grote invloed op het vakgebied als geheel. Het lijkt nieuwe kansen te bieden om een betere verbinding te maken tussen het operationele en strategische niveau van personeelsmanagement. Ook biedt het denken in competenties een gemeenschappelijke taal, waardoor voorheen gescheiden activiteiten beter op elkaar afgestemd kunnen worden.

De vervanging van het woord personeelsmanagement door Human Resource Management benadrukt de meer individuele benadering die binnen dit vakgebied gewenst is. (Merk op dat het woord personeel geen meervoudsvorm kent en dus duidt op een categorie.) Die meer individuele benadering is ook noodzakelijk omdat de medewerkerpopulatie veelzijdiger van samenstelling wordt. Het besef dringt door dat organisaties nog onvoldoende gebruikmaken van de kansen en mogelijkheden die uiteenlopende achtergronden van medewerkers bieden. Vandaar dat diversiteit in HRM-beleid een geheel eigen thema lijkt te worden dat alle activiteiten doorsnijdt.

Hetzelfde geldt min of meer voor het ouderenvraagstuk. Nu is de aandacht nog eenzijdig gericht op het instandhouden van de arbeidscapaciteit van ouderen, maar steeds duidelijker wordt dat dat beleid pas echt effectief kan zijn, wanneer dat alle leeftijdsfasen van werknemers betreft. Vandaar dat ook niet meer gesproken wordt van ouderenbeleid,

maar van leeftijfsbewust personeelsbeleid, waarin beleidsmaatregelen aangepast zijn aan de betreffende levensfase van de medewerker.

Ten slotte zal ook het toenemend gebruik van ICT het aanzien van het vak aanzienlijk kunnen veranderen. Onder de noemer van e-HRM worden in het laatste hoofdstuk de gevolgen van deze ontwikkeling in kaart gebracht.

Het is duidelijk dat personeelsmanagement een vak is in beweging. Die beweging komt deels omdat nieuwe inzichten veld winnen, maar voor een ander belangrijk deel ook omdat verschillende dynamieken op elkaar ingrijpen. In dit boek hebben we gepoogd zo goed mogelijk algemene inzichten te verbinden met strategische inzichten en met specifieke organisatorische samenhangen. In hoofdstuk 1 wordt gepoogd deze complexe werkelijkheid in samenhang in beeld te brengen.



Inleiding personeelsmanagement

1

- 1 Personeelsmanagement:
samenhang en context** 19
- 2 Ontwikkelingsgeschiedenis van
personeelsmanagement en HRM** 45

Bij personeelsmanagement gaat het erom arbeidsrelaties in een organisatie productief en acceptabel vorm te geven. Onder een arbeidsrelatie verstaan wij dan de relatie tussen een werkgever en een werknemer, waarbij de laatste in ruil voor beloningen zijn arbeidskracht (en zijn denkkracht) ter beschikking stelt van een werkgever. Een dergelijke relatie moet niet alleen productief, maar ook voor alle partijen acceptabel zijn.

Personeelsmanagement wordt doorgaans het eerst geassocieerd met die activiteiten die het meest zichtbaar zijn: men werft werknemers, selecteert de meest geschikte, beoordeelt hen, beloont ze, leidt ze op enzovoort. Die zichtbare activitei-

ten vormen echter slechts het topje van de ijsberg, want daarachter gaan tal van beslissingen schuil die ook vergaande consequenties hebben voor medewerkers. Nieuwe machines worden aangeschaft, waarvoor andere vaardigheden zijn vereist. Nieuwe markten worden aangeboord waardoor van hen een andere werkwijze wordt gevraagd. Producten of diensten houden op te bestaan, waardoor personeel overtollig wordt. Deze beslissingen en activiteiten worden doorgaans niet tot het personeelsmanagement gerekend, maar hun invloed op werknemers is onmiskenbaar. Personeelsmanagement is daarom ty-

pisch een vorm van aspectbeleid: aan de meeste beslissingen en activiteiten in een organisatie zijn personele aspecten gerelateerd. Het is dan ook moeilijk het beleidsterrein precies af te bakenen en te lokaliseren.

In dit eerste deel schetsen we het bredere kader waarvan personeelsmanagement deel uitmaakt en geven wij ook de onderlinge samenhang tussen de verschillende activiteiten weer. Dat doen wij op twee manieren. In hoofdstuk 1 schetsen wij een kader, in het licht waarvan de rest van het boek gezien moet worden. Naast de eerdergenoemde activiteiten die het meest zichtbaar zijn, gaan we ook in op de samenhang met organisatorische, strategische en maatschappelijke vraagstukken. In hoofdstuk 2 volgt een historisch overzicht van de ontwikkeling van dit vakgebied. Inzicht in die geschiedenis is belangrijk, omdat je het heden en de toekomst niet kunt begrijpen wanneer je het verleden niet kent. Maar naast dit algemene argument vormt deze geschiedschrijving ook een uitstekende illustratie van het analytisch raamwerk zoals dat in hoofdstuk 1 is beschreven. Gezamenlijk geven deze hoofdstukken een eerste inzicht in de complexe processen die aan de inhoud en vormgeving van personeelsbeleid ten grondslag liggen.





Personeelsmanagement: samenhang en context



1

- 1.1 Aspecten en niveaus van personeelsmanagement
- 1.2 Personeelsmanagement vanuit verschillende perspectieven
- 1.3 Strategische afstemming en HRM
- 1.4 Interne afstemming en HRM

Dr. Frits Kluytmans

Om een organisatie te laten functioneren is de inbreng van mensen onontbeerlijk. Daarom gaat een werkgever met een aantal werknemers een arbeidsrelatie aan waarbij die werknemers hun tijd en capaciteiten ter beschikking stellen in ruil voor een beloning in de meeste ruime zin van het woord.

Personeelsmanagement betreft nu de interne regulering van die arbeidsrelaties zodat deze productief zijn, voldoen aan individuele eisen en verwachtingen van werknemers en aan de eisen van de maatschappelijke omgeving.

In deze omschrijving vragen een paar zaken wat nadere uitleg.

Het gaat om interne regulering, om het management van arbeidsrelaties in de organisatie zelf en daaruit kunnen we al concluderen dat arbeidsrelaties ook door partijen *buiten* de organisatie gereguleerd worden. Of anders gezegd: er zijn ook andere actoren die invloed uitoefenen op de vormgeving van arbeidsrelaties. Bij die andere actoren moet u denken aan vakbonden, werkgeversorganisaties en de overheid. Op de positie en invloed van deze actoren op het personeelsbeleid zullen wij in dit hoofdstuk ingaan.

Het gaat er in het personeelsbeleid in eerste instantie om arbeidrelaties zo in te zetten dat organisatiedoelen bereikt worden. Arbeidsrelaties moeten in de eerste plaats productief zijn: iets opleveren voor de organisatie. Maar dat betekent niet dat dat het enige is waar arbeidsrelaties aan moeten voldoen. Zij moeten ook zo vormgegeven worden dat ze maatschappelijk acceptabel zijn en tegemoetkomen aan gerechtvaardigde belangen en eisen van werknemers zelf. Personeelsbeleid is per definitie sterk organisatie- en tijdbepaald. Dat wil zeggen dat wat

in de ene organisatie of in een bepaalde tijdsperiode gebruikelijk is, kan in een andere organisatie of een andere tijdsperiode helemaal niet. Een paar voorbeelden.

Zo is kinderarbeid in onze samenleving al lange tijd bij wet verboden en zelfs vakantiewerk door jongeren is aan strikte regels gebonden. In ontwikkelingslanden komt kinderarbeid (helaas) nog veelvuldig voort.

Een ander voorbeeld is dat personeelsbeleid zich in sommige branches beperkt tot het aannemen en ontslaan van werknemers afhankelijk van de bedrijvigheid van dat moment, terwijl in andere branches personeelsbeleid bestaat uit een uitgebreid stelsel van voorzieningen en activiteiten, zoals opleidingen, loopbaanbegeleiding en management development. Op het waarom van deze verschillen komen we in dit hoofdstuk nog uitgebreid terug.

Met deze twee voorbeelden willen wij illustreren dat de concrete vormgeving van personeel afhankelijk is van het type organisatie, maar ook van maatschappelijke opvattingen wat wel en niet kan.

1.1 Aspecten en niveaus van personeelsmanagement

Dimensies van een arbeidsrelatie

Zoals gezegd is een arbeidsrelatie de relatie die een werknemer aangaat met een werkgever om arbeid te leveren en in ruil daarvoor een beloning te ontvangen. Het is dus in de eerste plaats een ruilrelatie, waarbij deze ruil ruim moet worden opgevat. De werknemer stelt zijn tijd, kwaliteiten (kwalificaties) en inzet ter beschikking, niet alleen in ruil voor een rechtvaardige financiële beloning, maar bijvoorbeeld ook voor scholings- en loopbaanmogelijkheden. Naast deze ruildimensie kent een arbeidsrelatie ook een samenwerkingsdimensie en een gezagsdimensie.

Om met dat laatste te beginnen: de werknemer stelt zich onder het gezag van de werkgever, want die heeft het recht hem of haar aanwijzingen te geven. Meestal gebeurt dat niet rechtstreeks, maar wordt dat gedelegeerd aan anderen (leidinggevenden en stafmensen) die de bevoegdheid hebben opdrachten te geven.

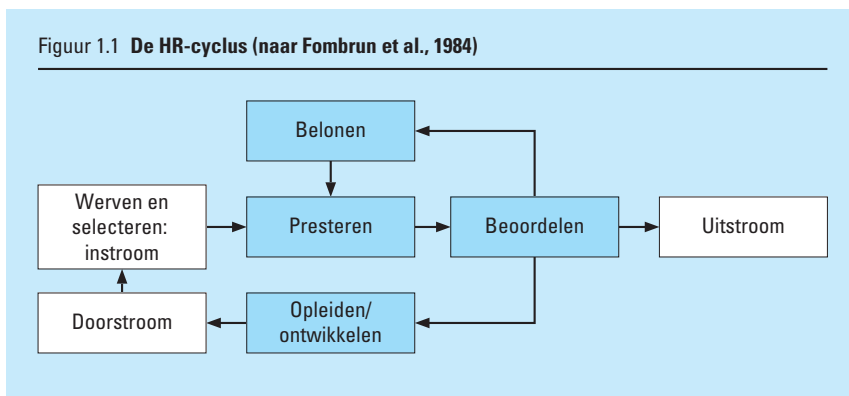
Daarnaast wordt de werknemer ook geacht samen te werken met anderen. Hij of zij heeft daarbij geen vrije keuze: de wijze waarop de organisatie wordt ingericht bepaalt met wie moet worden samengewerkt.

1.1.1 Personeelsmanagement aan de basis: operationeel personeelsmanagement

Juist doordat arbeidsrelaties een ruil-, samenwerkings- en gezagsdimensie in zich hebben, is zo'n relatie nooit vrij van spanningen. Daarom moet deze ook op het laagste niveau goed gemanaged worden. Dat wel zeggen dat zorgvuldig bekeken moet worden wie wel en wie niet geschikt is (selectie), dat prestaties op de een of andere manier beoordeeld moeten worden en evenredig beloond; dat kwalificaties op peil gehouden moeten worden (opleiden) enzovoort. Dit is het meest zichtbare deel van personeelsmanagement. Vaak worden deze taken door de direct leidinggevenden uitgevoerd, daarbij al of niet ondersteund door

HR-cyclus

een personeelsafdeling. In de zogenoemde *HR-cyclus* van Fombrun et al. wordt de samenhang van deze operationele activiteiten schematisch weergegeven (zie figuur 1.1).



Enige toelichting is hier op zijn plaats. De HR-cyclus, het woord zegt het al, geeft in feite het cyclisch karakter van personeelsmanagement op operationeel niveau weer. Eerst worden die mensen geselecteerd waarvan men verwacht dat zij een bepaalde prestatie kunnen leveren. Daarna wordt die prestatie beoordeeld en dat heeft in veel gevallen beloningsconsequenties: men belooft de goede presteerders beter dan de minder goede in de hoop dat dit motiveert of om beter te gaan presteren of om dezelfde prestatie ook in de toekomst te blijven leveren. In sommige gevallen wordt de prestatie zo ondermaats gevonden dat uitstroom plaatsvindt: de arbeidsrelatie wordt beëindigd. Het kan ook zijn dat de persoon in kwestie meer in zijn mars heeft en doordat deze zichzelf ontwikkelt, of ondersteund door opleidingen, door kan stromen naar een andere functie. Op dat moment komt de HR-cyclus weer van vooraf aan in beweging.

Directe gedragsregulering

Bij deze activiteiten is sprake van *directe gedragsregulering*: medewerkers worden in directe zin in hun gedrag aangestuurd. De *focus* is vooral gericht op het dagelijks werk, op 'getting things done'. Het gaat om de concrete verrichtingen van de organisatie. Er moeten voldoende mensen aanwezig zijn met adequate competenties om het werk uit te voeren. Het *tijdsperspectief* is dan ook kort.

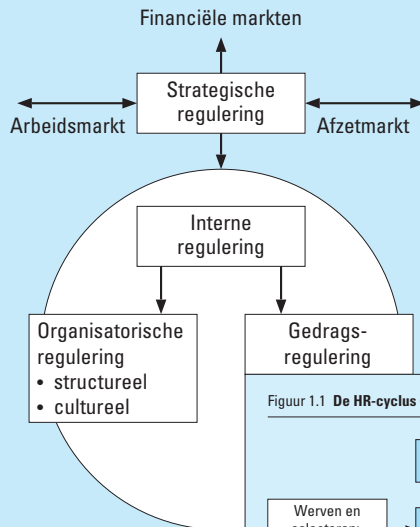
Belangrijk is dat deze activiteiten met de nodige zorgvuldigheid worden uitgevoerd. Transparante procedures en een evenwichtige afweging van belangen bij beslissingen zijn de criteria waarmee de kwaliteit van deze operationele activiteiten worden beoordeeld. Medewerkers moeten het gevoel krijgen dat zij rechtvaardig behandeld worden (Verhoeven, 1992).

1.1.2 Organiseren en koers bepalen: organisatorische en strategische regulering

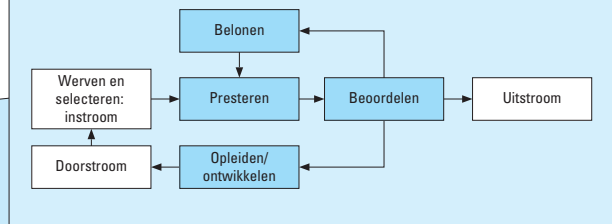
Maar medewerkers worden in hun gedrag niet alleen beperkt en beïnvloedt door directe gedragssturing. Zoals we in de inleiding al zeiden, gaan er achter deze zichtbare werkelijkheid andere factoren en actoren

plaats die indirect ook invloed uitoefenen hoe medewerkers zich gedragen. Wij hebben het dan hier over twee andere niveaus van regulering, te weten de strategische en de organisatorische regulering. In schema leidt dat tot figuur 1.2.

Figuur 1.2 Regulering van arbeidsrelaties (naar Huiskamp en Kluijtmans, 2004)



Figuur 1.1 De HR-cyclus (naar Fombrun et al., 1984)



Strategische regulering

Ondernemingen en instellingen zijn voor hun voortbestaan afhankelijk van hun omgeving (zie bovenste deel van het figuur). Men moet een functie op de afzetmarkt vervullen, over voldoende financiële middelen kunnen beschikken en aantrekkelijk zijn voor werknemers. In iedere organisatie worden dan ook beslissingen genomen om het voortbestaan en de continuïteit van de organisatie veilig te stellen.

Deze beslissingen worden vaak genomen door de top van de onderneming. Dat kan de Raad van Bestuur zijn, maar ook een zelfstandige ondernemer/eigenaar neemt beslissingen die de *richting* van de onderneming bepalen. Vooral in een turbulente tijd moet vrijwel voortdurend de vraag worden gesteld hoe de omgeving en de organisatie blijvend op elkaar kunnen worden afgestemd, zodat de onderneming haar functie kan behouden. Meer concreet doen zich vragen voor hoe strategie, structuur, cultuur en personele kwaliteiten op elkaar moeten worden afgestemd wil het voortbestaan van de onderneming niet in gevaar komen. Dit laatste is sterk afhankelijk van de markt, van de concurrentiekracht en van de continuïteit van de organisatie (Verhoeven, 1992). Het is duidelijk dat met dergelijke beslissingen een groot deel van de rol van het personeel in het geheel wordt bepaald. Een voorbeeld ter verduidelijking.

■ Voorbeeld 1.1

Een fabrikant van aardewerk constateert een afnemende vraag naar zijn producten. Na analyse blijkt dat dit het gevolg is van concurrentie uit lagelonenlanden, een veranderende smaak van de consument die meer kwaliteit eist, en een gestage verzadiging van de markt. Interne analyse leert dat zijn producten relatief duur maar kwalitatief hoogwaardig zijn. Bovendien zijn zowel zijn machinepark als zijn personeel in staat kwalitatief nog betere producten te maken. Daarvoor is juist wel een groeiende markt aanwezig.

Gegeven deze situatie dienen zich minstens twee alternatieven aan. Onze fabrikant kan proberen zijn marktaandeel op het goedkopere marktsegment te vergroten door de productiekosten te verlagen (bijvoorbeeld door de productie naar een lagelonenland te verplaatsen). Of hij kan proberen zijn productkwaliteit verder te verhogen, waardoor hij een ander (groeiend) marktsegment kan bedienen. In beide gevallen heeft dat natuurlijk grote invloed op de arbeidsrelaties. In het eerste scenario zullen arbeidsplaatsen verdwijnen en daarmee arbeidsrelaties verbroken moeten worden. In het tweede scenario zullen nieuwe machines aangeschaft moeten worden, personeel worden bijgeschoold, nieuwe modellen ontworpen moeten worden enzovoort.

Uit dit voorbeeld blijkt al dat strategische keuzen in het ondernemingsbeleid immense gevolgen kunnen hebben voor arbeidsrelaties en daarvan afgeleid voor het personeelsbeleid.

Het strategisch niveau van personeelsmanagement

De *focus* op dit strategisch niveau is dus niet zozeer gericht op personele aangelegenheden zelf, maar meer op het behoud van de continuïteit en concurrentiekracht van de onderneming als geheel. Het gaat om het *richtinggeven* aan de organisatie. Het *tijdspectief* is lang: Hoe kunnen we in de toekomst het bestaansrecht van de onderneming verzekeren en uitbouwen? Personele vraagstukken die zich hierbij voordoen, hangen vaak nauw samen met andere ondernemingsvraagstukken: Wat betekent een andere marktbenadering voor de personele factor? Welke consequenties heeft vergaande automatisering voor taken en competenties van personeel in de toekomst? Kunnen we onze medewerkers daarvoor opleiden of moeten we nieuwe van buitenaf aantrekken? En vaak speelt ook de vraag of de strategie maatschappelijk aanvaardbaar (legitiem) zal zijn.

Op dit vraagstuk van strategische afstemming gaan we verder in in paragraaf 1.2 van dit hoofdstuk.

1.1.3 Het inrichten van de organisatie: tactisch personeelsmanagement

Organisatorische regulering

Na de koersbepaling moet de organisatie zo ingericht worden dat de gestelde doelen ook daadwerkelijk bereikt kunnen worden. Gelet op strategische uitgangspunten worden op basis van de uitgestippelde koers middelen gekozen en toegewezen, ofwel gealloceerd. Daarbij gaat het vooral om vragen van tactische aard: Op welke manier kunnen we een kortere levertijd realiseren? Hoe kan sneller dan voorheen een vernieuwing in het producten- of dienstenpakket plaatsvinden? Op welke manier wordt een grotere flexibiliteit bereikt? Het zijn typisch vragen naar 'de weg waarlangs', of naar de manier waarop de organisatie moet worden *ingericht* om haar doelen te bereiken. Vandaar dat dit vaak het 'organisatorische of tactisch niveau' wordt genoemd. Strategische en

Het organisatie- of tactisch niveau van personeelsmanagement

organisatorische beslissingen hangen heel nauw met elkaar samen en worden dan ook vaak in samenhang met elkaar genomen.

Wordt op strategisch niveau van een personeelsverantwoordelijke verwacht dat hij of zij kan meedenken over het geheel, op dit organisatorische niveau wordt van hem of haar een vakmatiger professionele inbreng verwacht. Bij de bepaling van de wegen die moeten leiden tot realisatie van beleidsdoelstellingen is immers vooral inzicht in de effecten van verschillende personele maatregelen gewenst. Bijvoorbeeld: vergt de verandering van strategie een andere inrichting van de organisatie? Kunnen we de beoogde kwaliteitsverhoging realiseren met het bestaande personeelsbestand of is gehele of gedeeltelijke vervanging noodzakelijk? Op welke termijn kan het een of het ander worden gerealiseerd? Wat zullen de kosten zijn van de verschillende wegen? Uit deze voorbeeldvragen blijkt dat, juist omdat het gaat om de toewijzing van schaarse middelen aan een veelheid van mogelijkheden, deze beslissingen worden gekenmerkt door dilemma's en strijd (Verhoeven, 1992). Het is zaak dat het eindresultaat een evenwichtige afweging tussen verschillende belangen laat zien.

■ Voorbeeld 1.2

Een volautomatisch machinepark heeft operators nodig die deze complexe machines kunnen bedienen. Een meer procesgerichte organisatievorm ligt dan meer voor de hand. Teams van operators bedienen ieder een deel van het proces. Om rendabel te zijn, is werken in ploegen dan onvermijdelijk. Hij moet ook nieuwe modellen ontwerpen. Daarbij heeft hij de keuze om zelf een ontwerpafdeling in te richten of een alliantie aan te gaan met een gerenommeerd designhouse dat exclusief voor zijn fabriek modellen gaat ontwerpen.

Uit dit voorbeeld wordt de onderlinge samenhang van deze beslissingen al enigszins duidelijk en ook de consequenties voor de arbeidsrelaties en het personeelsbeleid. In paragraaf 1.3. gaan we verder in op het intern vormgeven van de organisatie.

Verschillen tussen niveaus van management

In het voorgaande hebben we erop gewezen dat de verschillende managementniveaus verschillen naar focus, tijdsperspectief en het criterium dat bij dit soort beslissingen en activiteiten dominant is. Die verschillen kunnen als volgt schematisch worden weergegeven

De samenhangen en accentverschillen tussen de drie niveaus staan in tabel 1.1.

Tabel 1.1 **Personeelsmanagement naar niveau**

	Strategisch personeelsmanagement	Organisatorisch personeelsmanagement	Operationeel personeelsmanagement
<i>Focus</i>	De richting van de organisatie	De inrichting van de organisatie	De organisatie van verrichtingen
<i>Tijdsperspectief</i>	Lange termijn	Middellange termijn	Korte termijn
<i>Dominant criterium</i>	Continuïteit en legitimiteit van de organisatie	Efficiëntie en evenwicht in belangen	Zorgvuldigheid in procedures en evenwichtige afweging van belangen

1.1.4 **Personeelsmanagement en maatschappij: institutionele regulering**

Institutionele regulering

Organisaties genereren ook maatschappelijke effecten. Zij zijn bepalend voor het inkomensniveau van een land, zij creëren werkgelegenheid en bepalen ook wie wel en wie niet deel mag nemen aan het arbeidsproces. Het is daarom niet verwonderlijk dat arbeidsrelaties (net als organisaties zelf overigens) ook blootstaan aan maatschappelijke of institutionele regulering. Arbeidsrelaties zijn een product van de industrialisering van de maatschappij, die ongeveer in 1870 begonnen is. Voor het eerst wordt arbeid in fabrieken samengebracht (zie ook hoofdstuk 2). De omstandigheden waaronder dat gebeurde waren verre van ideaal en al snel zag de overheid zich genoodzaakt in te grijpen. Het Kinderwetje van Van Houten uit 1874, waarin kinderarbeid aan regels gebonden werd, was de eerste vorm van institutionele regulering. In de loop van de industriële geschiedenis is een uitgebreid *stelsel van arbeidsverhoudingen* ontstaan. Instituties, zoals vakbonden, werkgeversverenigingen, de SER, de Stichting van de Arbeid, oefenen invloed uit op wat wel en niet in arbeidsrelaties geregeld mag en kan worden. Een van de belangrijkste 'producten' die dit maatschappelijk kader oplevert, is de CAO, de Collectieve ArbeidsOvereenkomst. Een dergelijke overeenkomst tussen werkgeversvertegenwoordigers en werknemersvertegenwoordigers legt vaak in detail vast wat wel of niet is toegestaan binnen een bepaalde branche.

Stelsel van arbeidsverhoudingen

■ Voorbeeld 1.3

Stel dat onze aardewerkfabrikant ervoor kiest dat hij zijn productie gaat verplaatsen naar een lagelonenland. Dan betekent dat, dat hij collectief ontslag aan zal moeten vragen en dat vakbonden een sociaal plan zullen eisen. Hoe dat moet en aan welke voorwaarden dat moet voldoen, is vaak wettelijk en in CAO's vastgelegd. Een werkgever kan niet zomaar zijn gang gaan, maar zal zich aan die wetten en regels moeten houden. Bovendien kan het zijn dat de fabrikant door deze manoeuvre in een slecht daglicht komt te staan bij consumentenorganisaties en dat dat zijn imago negatief zal beïnvloeden. Met andere woorden: buiten de direct betrokkenen bij sociaal beleid zijn op de achtergrond ook nog andere partijen actief.

Op deze institutionele regulering gaan we in dit hoofdstuk niet verder in. In hoofdstuk 2 wordt de ontwikkeling van het stelsel van arbeidsverhoudingen onder het kopje 'politiek-maatschappelijke context' per periode uitgebreid besproken.

1.2 **Personeelsmanagement vanuit verschillende perspectieven**

Bedrijfseconomische bril

De vraag wat goed personeelsmanagement is, is niet eenvoudig te beantwoorden. Dat komt (onder andere) omdat personeel en management met verschillende brillen bekeken kunnen worden. Kijken we met *een bedrijfseconomische bril* dan zijn mensen net als machines, gebouwen en kapitaal middelen die een organisatie gebruikt om haar doelen te bereiken. En net als andere productiemiddelen moeten mensen verworven worden en adequaat worden ingezet, moeten zij over

Bedrijfseconomische optiek

bepaalde kwaliteiten beschikken en, omdat het om duurzame middelen gaat, moeten zij worden onderhouden en verder ontwikkeld. En binnen dit perspectief is personeel vooral een kostenpost die zo efficiënt en effectief mogelijk moet worden ingezet. Bij beslissingen met betrekking tot personeel spelen vanuit een dergelijke *bedrijfseconomische optiek* vooral effectiviteits- en efficiëntiecriteria een rol: Wordt arbeid optimaal benut op een manier die dienstig is voor de organisatie? Hoeveel mensen hebben wij nodig en welke competenties moeten zij bezitten? Staan de loonkosten in verhouding tot de opbrengsten? Hoe kunnen we werkprocessen het efficiëntst en effectiefst inrichten? Een dergelijk bedrijfseconomisch perspectief wordt bij de vraag naar de kwaliteit van het personeelsmanagement vooral door het management, maar ook door aandeelhouders gehanteerd.

Sociaal-psychologisch perspectief

Organisaties zijn niet alleen bedrijfseconomische grootheden, maar ook samenwerkingsverbanden tussen mensen. Medewerkers brengen niet alleen hun arbeidskracht in, maar ook andere persoonlijke eigenschappen en kenmerken. 'Human resources' zijn veel minder neutraal, veel minder 'middel' dan andere resources. Mensen willen zich ontplooiën in hun werk, vinden aardige collega's belangrijk en willen zich identificeren met de groep waarvan men deel uitmaakt. Werknemers hebben dus eigen behoeften en verwachtingen en daarmee moet het management rekening houden.

Binnen dit *sociaal-psychologisch perspectief* wordt de schijnwerper gericht op sociale processen en de uitkomsten van deze processen. Personeelsmanagement wordt dan vaak omschreven als het proces van afstemming tussen individu en organisatie. En de criteria die daarmee samenhangen, hebben ook rechtstreeks betrekking op de mate waarin deze afstemming is geslaagd: Kan de organisatie medewerkers voldoende aan zich binden en hen motiveren door gunstige arbeidsvoorwaarden, met een aantrekkelijke arbeidsinhoud, goede arbeidsomstandigheden en aangename arbeidsverhoudingen (de vier A's)? Of in negatieve zin: Wordt uitval in de vorm van ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid en ongewenst verloop in voldoende mate voorkomen? Biedt de organisatie werk en omstandigheden aan die mensen prettig vinden? Vooral werknemers zelf zullen het personeelsmanagement vanuit sociaal-psychologisch perspectief beoordelen en daarbij vooral oog hebben voor de kwaliteit van de vier A's.

Politiek of belangenperspectief

Individen presenteren zich in een organisatie niet alleen als individu, maar ook als belanghebbenden, omdat zij vaak samen met anderen belang hebben bij het resultaat van de onderneming. Deze belangen gaan vooral over de verdeling van lusten en lasten binnen een organisatie. Dit perspectief op organisaties wordt ook wel het *politiek of belangenperspectief* genoemd, waarbij de organisatie wordt gezien als een arena waarin diverse partijen strijden om de verdeling van opbrengsten. Criterium bij dit verdelingsvraagstuk is vooral de rechtvaardigheid van de opbrengst- en lastenverdeling in een organisatie. Met name vertegenwoordigende organen, zoals een Ondernemingsraad en vakbonden, beoordelen de kwaliteit van het personeelsmanagement vanuit deze optiek en eisen ook dat men (mede)zeggenschap heeft in belangrijke ondernemingsbeslissingen.

Maatschappelijk perspectief

Het vierde perspectief ten slotte legt het accent op de externe relaties van organisaties met de samenleving als geheel. Organisaties vormen immers geen geïsoleerde eilanden maar zijn onderdeel van een groter geheel. Aan de ene kant betekent dit dat de samenleving de consequenties van ondernemingsbeleid ervaart: organisaties produceren niet alleen goederen en diensten, maar zorgen ook voor werkgelegenheid, hebben invloed op de maatschappelijke inkomensverhoudingen, op de gezondheid van mensen, op het leefmilieu enzovoort. Omgekeerd ondervinden organisaties ook de invloed van normen en opvattingen uit de samenleving. Met die opvattingen en normen moeten zij rekening houden. In dit *maatschappelijk perspectief* wordt de kwaliteit van personeelsmanagement vooral beoordeeld in het licht van de legitimiteit van dat beleid: Is wat er in een organisatie gebeurt, toelaatbaar? Niet alleen de overheid spreekt organisaties daarop aan. Ook de publieke opinie beoordeelt, weliswaar indirect, dit aspect van beleid.

Personeelsmanagement kan men dus vanuit vier perspectieven beschouwen. Wat uit het voorgaande duidelijk wordt, is dat de maatstaven bij de beoordeling van de functie van personeelsmanagement verschillend zijn. Bovendien zijn verschillende actoren – ook wel ‘stakeholders’ (belanghebbenden) genoemd – bij personeelsmanagement betrokken. Met andere woorden, het personeelsmanagement moet veel heren tegelijk dienen die bovendien allemaal hun eigen ideeën hebben over wat wenselijk beleid is. Dat maakt een eenduidige definiëring van het terrein van personeelsmanagement niet eenvoudig. In tabel 1.2 zijn de verschillen in perspectief, criteria en actoren kort samengevat.

Tabel 1.2 **Perspectieven, maatstaven en actoren**

Perspectief	Dominante criteria	Belangrijkste actor
Bedrijfseconomisch Sociaal-psychologisch	Effectiviteit en efficiëntie Kwaliteit van arbeidsinhoud, -omstandigheden, -verhoudingen en -voorwaarden	Werkgevers en management Werknemers
Politiek	Rechtvaardigheid en zeggenschap	Collectieve belangen- behartigers zoals een OR en vakbonden
Maatschappelijk	Legitimiteit	Overheid, actiegroepen en publiek

Een beoordeling van de kwaliteit van personeelsmanagement leidt al snel tot verschillen tussen actoren, omdat zij verschillende perspectieven en criteria hanteren om dit managementaspect te beoordelen. Zo komen we in de literatuur ook veel verschillende omschrijvingen tegen die steeds weer een ander accent leggen. Hier volgen drie voorbeelden.

‘Personeelsmanagement omvat alle activiteiten die vallen onder het actief en sturend bezig zijn met de afstemmingsproblematiek tussen mens en organisatie.’ (Noomen, 1990.)

‘Personeelsbeleid is een complex van handelingen dat is gericht op het realiseren van een voor alle bij de organisatie betrokken partijen zo acceptabel mogelijk evenwicht tussen individuele doelstellingen en mogelijkheden en specifieke organisatiedoelstellingen en -mogelijkheden.’ (Schafrat en Stierhout, 1993.)

‘Personeelsmanagement betreft het zodanig coördineren van de productiefactor arbeid, dat een optimale bijdrage aan de doelstellingen en het functioneren van de organisatie kan worden verkregen, waarbij uiteraard rekening wordt gehouden met de randvoorwaarden die worden bepaald door individuele en collectieve eisen en verwachtingen van werknemers en omgeving.’ (Smooenburg et al., 1993.)

Terwijl in de eerste omschrijving vooral het sociaal perspectief (de afstemming tussen individu en organisatie) wordt benadrukt, komt in de tweede het politieke perspectief meer naar voren (evenwicht in belangen) en in de derde ligt het accent op het bedrijfseconomisch perspectief (bijdrage aan organisatiedoelstellingen) waarbij de andere perspectieven als randvoorwaarden worden opgevoerd. Deze accentverschuiving is typerend voor de ontwikkeling die het personeelsmanagement in de loop der jaren heeft doorgemaakt: van een beschermende en verzorgende functie voor werknemers naar een organisatiefunctie die een belangrijke bijdrage moet leveren aan het succes van die organisatie. De kwaliteit van personeel (of zo men wil, van de human resources) wordt meer en meer bepalend voor de prestaties van ondernemingen en instellingen en daarom krijgt dat managementaspect meer aandacht en status.

Hoewel het moeilijk is een omschrijving te geven van personeelsmanagement die recht doet aan alle perspectieven, willen we hier toch een poging wagen. Daarbij baseren we ons op wat we eerder over dit managementaspect hebben gezegd.

Personeelsmanagement is dat aspect van management dat is gericht op het reguleren van arbeidsrelaties, zodat deze productief, evenwichtig en maatschappelijk aanvaardbaar zijn.

In deze omschrijving wordt als uitgangspunt voor het managementperspectief gekozen: personeelsmanagement is immers een aspect van management en ontleent daaraan haar bestaansrecht. Het gaat erom dat de in te zetten arbeid productief is. Daarnaast moet ook een evenwicht worden gezocht tussen belangen van het individu (en van groepen werknemers) en van de organisatie als geheel. Ten slotte moet een arbeidsrelatie voldoen aan maatschappelijke normen.

De kwaliteit van personeelsmanagement zal dan ook aan de hand van verschillende criteria worden beoordeeld. Niet alleen effectiviteit en efficiëntie, maar ook kwaliteitscriteria, rechtvaardigheid en legitimiteit vormen toetsstenen voor dit beleidsaspect.

Nu we een globale omschrijving hebben geformuleerd, kunnen we wat dieper ingaan op de factoren die bij de vormgeving een rol spelen. Wij doen dat door in de volgende paragraaf een aantal externe en interne factoren globaal te bespreken. Een aantal van deze factoren komt elders

in dit boek nog uitgebreider aan de orde. Het doel van de volgende paragraaf is u te laten zien hoe deze factoren met elkaar samenhangen.

1.3 Strategische afstemming en HRM

Zoals reeds een paar maal eerder gezegd, ontlenen organisaties hun bestaansrecht aan de omgeving, meer specifiek aan de markt waarop zij opereren. Dat geldt zeker voor profitorganisaties, maar ook non-profitorganisaties moeten hun bestaan veiligstellen door producten en diensten te leveren die worden gewaardeerd en beloond in de vorm van subsidies.

Organisaties zijn voor hun voortbestaan dus afhankelijk van hun omgeving. Daartoe moeten zij een beleid ontwikkelen en instandhouden dat recht doet aan de eisen die deze omgeving stelt. Dat wordt het strategisch ondernemingsbeleid genoemd, waarin een organisatie haar richting vastlegt en bepaalt hoe zij met haar omgeving nu en in de toekomst om wil gaan, zodat dat profijtelijk is en/of acceptabel voor belangrijke stakeholders..

1.3.1 Organisaties en omgeving

Relevante omgevingsfactoren

Strategisch ondernemingsbeleid is dus een antwoord van een organisatie op eisen die de omgeving stelt. Welke *omgevingsfactoren* zijn daarbij *relevant*? Zonder uitpuittend te willen zijn, kunnen we de volgende drie clusters van factoren onderscheiden:

- 1 economische (markt)factoren;
- 2 technologische factoren;
- 3 politiek-maatschappelijke factoren.

Ad 1 Economische (markt)factoren

Kenmerken van de afzetmarkt

Vooraf voor profitorganisaties zijn economische (markt)factoren van het grootste belang. Organisaties opereren niet alleen op een afzetmarkt met specifieke karakteristieken, zij hebben ook te maken met een grondstoffen-, een kapitaal- en een arbeidsmarkt. *Kenmerken van de afzetmarkt* die van belang zijn, zijn bijvoorbeeld het aantal en de kwaliteit van concurrenten die op dezelfde markt opereren en de vraag of toetreding tot de markt eenvoudig of juist heel moeilijk is.

Een markt waar toetreding van nieuwe concurrenten betrekkelijk eenvoudig is, zoals de bouw, maakt de speelruimte voor de aanwezige spelers kleiner. Zij kunnen zich bij de prijsstelling van hun producten en/of diensten weinig speelruimte veroorloven, willen zij zichzelf niet uit de markt prijzen. Daartegenover staat een markt die zeer gespecialiseerd is, hoge aanloopkosten kent – bijvoorbeeld vanwege de benodigde technologie – en daarom moeilijker toegankelijk is (denk aan een chemisch bedrijf). In dat geval is de speelruimte voor eigen beleid van organisaties veel groter (zie ook Paauwe, 1989). In het voorbeeld van de aardewerkfabrikant is het duidelijk dat toetreding op de markt van goedkope sanitaire producten relatief eenvoudig is. Vandaar dat veel lagelonenlanden met een beperkt aantal middelen en geringe kennis

deze markt kunnen betreden. De markt voor hoogwaardige producten vergt daarentegen betere apparatuur en vooral meer kennis.

Een tweede factor die van belang is, is de mate waarin een afzetmarkt stabiel dan wel dynamisch is (Schoemaker, 1999). In een stabiele markt veranderen verhoudingen tussen partijen relatief langzaam, maar in een dynamische markt (denk aan de markt voor informatietechnologie) volgen veranderingen elkaar snel op. Het is duidelijk dat een grotere dynamiek een grotere claim legt op het aanpassingsvermogen van organisaties en daarmee ook op dat van het personeel.

De aard van de afzetmarkt bepaalt met andere woorden vaak hoeveel vrijheid een organisatie heeft om het beleid, en dus ook haar HR-beleid, naar eigen inzicht in te richten. De aard bepaalt tevens het tempo waarin een organisatie zich moeten kunnen aanpassen aan veranderende eisen.

Voor HRM is natuurlijk de arbeidsmarkt van direct belang. Deze kan krap of ruim zijn en aanbieders kunnen al of niet die competenties (vaardigheden, kennis en inzichten) bieden die de onderneming nodig heeft. Bij een ruime arbeidsmarkt met geschikte competenties kan men de markt volgen en hoeft men weinig investeringen te doen om mensen te behouden of op te leiden. Is de markt echter krap, dan moet men mensen proberen te behouden. Ontbreken in dat geval ook nog de benodigde competenties, dan moet men deze zelf realiseren door opleiding en ontwikkeling.

De huidige tendens is dat de beroepsbevolking in Nederland vergrijsd en ontgroent. Dat betekent dat het aantal aanbieders op de arbeidsmarkt zal afnemen en dat er meer en meer schaarste ontstaat. Deze algemene tendens is, even afgezien van conjunctuurschommelingen, in vrijwel ieder arbeidssegment voelbaar en dat betekent dat het HR-beleid daarop moet inspelen, bijvoorbeeld door de ongewenste uitstroom van werknemers zo veel mogelijk te voorkomen. In het hoofdstuk over leeftijdsbewust HRM komen we daarop uitgebreid terug.

Ad 2 Technologische factoren

Organisaties maken gebruik van vondsten die door wetenschap en techniek worden gegenereerd. Dat leidt tot een bepaalde aanpak van problemen: de productietechnologie van een organisatie. Onder 'technologie' verstaan we in dit verband echter niet alleen de hardware waarmee een organisatie werkt (het zogenoemde 'technische systeem'), maar ook de routines, heuristieken en procedures die een organisatie gebruikt om problemen aan te pakken. Zo behoort bijvoorbeeld ook de wijze waarop het werk wordt georganiseerd tot die technologie.

De aard van de technologie heeft op haar beurt invloed op de mate waarin productieprocessen kapitaal- dan wel arbeidsintensief zijn, en daarmee vaak op de mate waarin sprake is van routinematige dan wel vakmatige arbeid en/of kennisintensieve arbeid.

De invloed van de technologie op arbeid en organisatie is overigens niet rechtstreeks. Uit onderzoek blijkt dat op verschillende momenten keuzemogelijkheden bestaan, zowel bij het ontwerp van technologieën als bij de toepassing ervan. Zo kan men nieuwe technologie toepassen om arbeidskosten te besparen, maar men kan deze ook invoeren om

flexibeler te werken. Afhankelijk van deze keuzen heeft dat ook vaak verschillende gevolgen voor het personeel.

■ Voorbeeld 1.4

We gaan weer even terug naar de aardewerkfabrikant. In het kader van de vernieuwing van zijn productielijnen worden computergestuurde ovens aangeschaft. Het voordeel daarvan is niet alleen dat zij preciezer en betrouwbaarder zijn dan de oude ovens, maar ook dat zij met minder menskracht méér productie kunnen leveren en zeer korte omsteltijden hebben. Dat laatste wil zeggen dat de overschakeling van het ene producttype naar het andere vrij snel kan gebeuren. Hoogstwaarschijnlijk zal vooral dit laatste aspect bij de aanschaf de doorslag hebben gegeven. Werken op een hoogwaardige markt betekent immers vaak minder grote series van hetzelfde product, zodat flexibiliteit in de productie erg belangrijk is. Het betekent ook dat de fabrikant misschien met minder mensen kan volstaan, maar dat deze mensen wel beter moeten zijn opgeleid, zodat zij optimaal rendement uit deze 'flexibele' ovens kunnen halen.

Consequenties voor HRM

De aard van de technologie heeft een groot aantal *consequenties voor HRM*. Zo vormen de loonkosten bij kapitaalintensieve productieprocessen – zoals in de petrochemische industrie – slechts een gering deel van de totale kosten (ongeveer 30% in tegenstelling tot de zorgsector, waar de loonkosten ongeveer 80% van de totale kosten bedragen). Daarom is de speelruimte voor HRM in dergelijke kapitaalintensieve sectoren wat groter. Meer concreet uit zich dat in betere arbeidsvoorwaarden dan in andere bedrijfstakken. Hoogwaardige technologische systemen vereisen ook meer bedrijfsspecifieke kennis, kennis die eigen is aan dat bedrijf. Dat betekent dat die kennis alleen in de organisatie zelf kan worden verworven, waardoor we in dergelijke gevallen vaak een uitgebreid patroon van interne opleidingen tegenkomen en allerlei bindingsmaatregelen om (ervaren) werknemers te behouden. Ten slotte is de functie van arbeid in hooggeautomatiseerde systemen vaak anders dan bij traditionelere productieprocessen. Taken in zulke systemen bestaan vooral uit bewaking, controle en correctie van systemen. Hoewel deze taken bij een normaal productieverloop strikt zijn voorgeschreven, zien we dat een belangrijke functie van arbeid ook is om in te grijpen als het dreigt mis te gaan. Dan moet de werknemer naar eigen inzicht snel en adequaat handelen. Dit gedrag is niet voor te schrijven (verstoringen van 'normale' bedrijfsroutines zijn immers moeilijk voorspelbaar), zodat het management dan maar moet vertrouwen op de competenties en de betrokkenheid van werknemers. Dat vraagt vaak een andere benadering van personeel, minder gericht op controle en beheersing, en meer op het stimuleren en belonen van zelfstandig verantwoordelijk gedrag (Van Hootegem, 1992).

Ad 3 Politiek-maatschappelijke factoren

Een derde cluster van factoren is politiek-maatschappelijk van aard, dat we eerder aanduiden als de institutionele regulering van arbeidsrelaties. Daaronder vallen zaken als het arbeidsrecht, de verhoudingen tussen sociale partners (werkgevers- en werknemersorganisaties) onderling en met de overheid (het stelsel van arbeidsverhoudingen). Zie voor een uitgebreide bespreking van dit stelsel hoofdstuk 2.

Maar daarnaast spelen op de achtergrond ook veranderde opvattingen omtrent arbeid een rol. Het voert te ver om uitgebreid in te gaan op deze verschuivingen in het denken over arbeid en daarom volstaan we hier met een paar voorbeelden

Wat wel en niet betamelijk is bij het aangaan van arbeidsrelaties, is voortdurend aan discussies in de samenleving onderhevig. Een eenvoudig voorbeeld is de toetreding van vrouwen op de arbeidsmarkt zoals die de afgelopen decennia heeft plaatsgevonden. Daardoor is het nu in vrijwel alle kringen 'normaal' geworden dat beide partners werken. Dat heeft enorme consequenties voor het HR-beleid van organisaties. De roep om meer en betere crèches, een betere regeling van zorgverlof en een grotere vraag naar parttime werk zijn daar voorbeelden van.

Maar ook veranderende opvattingen over 'eigen verantwoordelijkheid' en 'sociale zekerheid' krijgen niet alleen hun vertaling in allerlei nieuwe regels, zoals die over ziekte en arbeidsongeschiktheid, maar werken ook door op andere terreinen van beleid. Een fraai voorbeeld daarvan vormen de verschuivende opvattingen over loopbaanbeleid. Werd dat beleid in de jaren zeventig (in de hoogtijdagen van de verzorgingsstaat) vooral gezien als een verantwoordelijkheid van de werkgever, momenteel wordt bij dit beleidsaspect veel meer de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer benadrukt. De werkgever moet kansen bieden, maar de werknemer moet ze benutten. Ook opvattingen over ondernemen ondergaan de invloed van maatschappelijke ontwikkelingen. In de egalitaire cultuur van de jaren zestig, waarin gelijkheid een ideaal was, was 'ondernemen' welhaast een besmet woord. Nu viert de opvatting hoogtij dat in feite iedere werknemer een eigen ondernemer moet zijn. Bevordering van autonomie, maar ook belonen naar prestatie zijn vertalingen van deze opvatting in de HRM-praktijk.

1.3.2 Ondernemingsbeleid als proces van strategische afstemming

De in het voorgaande behandelde omgevingsfactoren geven een organisatie meer of minder speelruimte om een eigen koers te varen. Of en hoe die ruimte wordt benut, is vooral afhankelijk van de *strategische opstelling* van het management. Deze opstelling kan variëren van louter reactief (ad hoc reagerend op zich voordoende omgevingsimpulsen) tot pro-actief strategisch. In het laatste geval wordt bewust gezocht naar mogelijkheden en kansen die de levensvatbaarheid van de organisatie op de lange termijn vergroten.

Strategisch beleid is een typisch proces van doelen zoeken: Welke doelen willen wij op langere termijn bereiken? In de praktijk wordt een uitgesproken pro-actieve houding van het management zelden aangetroffen. Wel is het zo dat, naarmate de omgeving complexer en turbulenter wordt, de kans dat een dergelijke houding zich ontwikkelt, groter wordt, omdat de noodzaak daartoe sterker wordt gevoeld. Door de voortdurende dynamiek van de omgeving verdwijnt de vanzelfsprekendheid van de positie die de organisatie in de omgeving inneemt en wordt men telkens gedwongen na te denken waar en wat men in de toekomst wil zijn.

Strategische opstelling

Twee hoofdstromingen

Over hoe we een proces van *strategische beleidsvorming* het beste aanpakken, bestaan uiteenlopende opvattingen. Vijverberg (1998) onderscheidt maar liefst negen verschillende scholen die ieder een andere opvatting erop na houden. Binnen deze negen scholen kan men twee hoofdstromingen onderscheiden, namelijk:

- de strategische fit of positioneringsbenadering die vooral bekend werd door het werk van Porter (1985);
- de resource-based-benadering die vooral wordt uitgedragen door Hamel en Prahalad (1994).

Positioneringsbenadering

Bij de *positioneringsbenadering* staat de vraag centraal welke positie (vandaar de naam) de organisatie op de markt inneemt. Vervolgens wordt vanuit de eigen missie (Wat willen wij als organisatie zijn?) de omgeving beoordeeld op kansen en bedreigingen, wordt de interne organisatie doorgelicht op zwakke en sterke punten (een zogenoemde SWOT analyse: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) en worden op basis daarvan strategische alternatieven gegenereerd. Deze alternatieven worden beoordeeld in het licht van omgevingsontwikkelingen, interne factoren en geformuleerde uitgangspunten, waarna het best haalbare alternatief wordt gekozen.

Deze benadering legt sterk de nadruk op het bestaande: doelen worden niet al te hoog gesteld, maar op een haalbare afstand. De analyse is ook sterk gericht op het vergelijken en in de gaten houden van concurrenten. Daarbij bestaat het gevaar dat de klant, om wie het uiteindelijk allemaal draait, uit het oog wordt verloren (Vijverberg, 1998). Het is, in tegenstelling tot de resource-based-benadering, een benadering die van buiten (de markt) naar binnen werkt. Daardoor bestaat de kans dat mogelijk potentieel van de eigen organisatie over het hoofd wordt gezien.

Resource-based-benadering

Bij de *resource-based-benadering* wordt, in tegenstelling tot de positioneringsbenadering, juist van binnen naar buiten geredeneerd: de strategie wordt gekozen op basis van de resources (vandaar de term resource-based) waarover men beschikt. Doelen worden bewust hoog gesteld en zijn ambitieus en vernieuwend (Vijverberg, 1998). Het gaat er niet om net zo te zijn als concurrenten, maar juist om uniek te zijn en zo een eigen markt te creëren. Kerncompetenties (daar waar men goed in is) vormen de basis van de strategie. Het is niet verwonderlijk dat we deze strategie juist vinden bij bedrijven die in een erg dynamische omgeving verkeren. Daar kan men namelijk niet volstaan met het volgen van de markt, want dan laat men unieke kansen aan zich voorbij gaan. Daarom is het belangrijk ook te koersen op het eigen kompas: op datgene waarin men goed is – de kerncompetenties – en om die verder te ontwikkelen en te benutten.

Overigens moet bij beide benaderingen worden opgemerkt dat het proces van strategische beleidsvorming zelden zo rationeel en bewust gepland verloopt als in deze modellen wordt voorgesteld. Strategieën van organisaties zijn vaak pas achteraf vast te stellen, doordat reeksen van beslissingen die een organisatie heeft genomen, een vast patroon blijken te vertonen. Mintzberg (1979) spreekt in dat geval ook wel van *spontane* ('emergent') *strategieën*.

Spontane strategieën

Het is duidelijk dat de *relatie tussen ondernemingsstrategie en HR-beleid* nogal verschilt afhankelijk van de gekozen aanpak. In het geval van een positioneringsbenadering zal het *HR-beleid doorgaans afgeleid en volgend* zijn. Die lijn van denken vinden we in het voorbeeld van de aardewerkfabrikant. Het strategisch besluit om een ander, kwalitatief hoogwaardiger marktsegment te betreden, brengt met zich mee dat personeel moet worden geschoold om aan deze hogere kwaliteitseisen te voldoen. Eenzelfde verband zien we bijvoorbeeld bij de eis om meer markt- en klantgericht te gaan opereren en de daaruit voortvloeiende noodzaak om meer flexibiliteit in de structuur van de organisatie en in het personeelsbestand in te bouwen.

■ Voorbeeld 1.5

Schuler en Jackson (1987) hebben binnen deze traditie een theorie over de samenhang tussen ondernemingsstrategie en personeelsmanagement uitgewerkt, waarbij dit afgeleide karakter zichtbaar wordt.

Strategievorming, zo is het basisidee van Schuler en Jackson, is gericht op het bereiken van competitief voordeel ten opzichte van de concurrenten (kenmerkend voor de positioneringsbenadering). Daarbij onderscheiden zij drie basisstrategieën, te weten:

- een *kostenefficiëntiestrategie*, waarbij het accent ligt op het realiseren van een zo laag mogelijke kostprijs per eenheid product;
- een *kwaliteitsverbeteringsstrategie*, waarbij het competitief voordeel bestaat uit het kwalitatief beter zijn dan de concurrent;
- een *innovatieve strategie*, waarbij wordt geprobeerd een product te leveren dat in positieve zin afwijkt van dat van de concurrent.

Ieder van deze strategieën vereist een bepaald type werknemersgedrag. Zo vereist een kostenefficiëntiestrategie een strakke structuur en regelgeving, een taakgerichte en instrumentele oriëntatie van werknemers, gebaseerd op stabiliteit en voorspelbaarheid. Bij een innovatieve strategie wordt daarentegen een beroep gedaan op creativiteit en samenwerking. Werknemers werken meestal in teams en genieten een grote mate van zelfstandigheid. Hiërarchische controle is vervangen door controle op output.

HRM, zo is de redenering, moet door middel van structuren en systemen juist die gedragingen stimuleren die strategisch gezien belangrijk worden geacht.

Gedacht vanuit een resource-based-benadering heeft HRM vaak veel meer een leidende rol bij het verwezenlijken van de strategie. In de eerste plaats speelt ze een belangrijke en actieve rol bij het vaststellen van kerncompetenties. Ten tweede zijn deze kerncompetenties vaak sterk afhankelijk van individuele competenties. En dat betekent dat de mogelijkheid om bepaalde kerncompetenties uit te bouwen, afhankelijk is van de kwaliteit van het personeelsmanagement om die competenties verder te ontwikkelen en te behouden. In plaats van 'volgend' te zijn speelt men in dat geval actief mee. In deze opvatting van strategie wordt het ontwikkelen van menselijk potentieel vaak gezien als een voorwaarde voor het bereiken van strategisch voordeel.

■ Voorbeeld 1.6

In sommige bedrijven wordt via competentie management gepoogd dit idee van een resource-based aanpak gestalte te geven. Vanuit een visie op de toekomst worden belangrijke kerncompetenties benoemd die noodzakelijk wor-

den geacht om die visie te verwerkelijken. Vervolgens worden deze competenties 'vertaald' naar afdelingen en individuen. Individuele competentieprofielen vormen dan de leidraad om te bepalen welke gaps bestaan tussen aanwezige en vereiste competenties en vervolgens worden acties ondernomen om deze kloof te dichten. Hoe eenvoudig en logisch het voorgaande ook klinkt, in de praktijk blijkt de vertaling van kerncompetenties (van een organisatie) naar vereiste competenties op individueel niveau een hels karwei te zijn.

1.4 Interne afstemming en HRM

Gaat het bij het externe afstemmingsproces om het positie bepalen van de organisatie in haar omgeving en het richting geven aan de toekomst, vervolgens moet de organisatie zo ingericht worden dat deze strategische doelen ook bereikt kunnen worden. In deze paragraaf bespreken we een paar van deze zogenoemde inrichtingsvragen, te weten:

- 1 structurering van de organisatie
- 2 culturele arrangementen
- 3 plaats van arbeid en personeel

1.4.1 Structurering van de organisatie

De term 'organisatiestructuur' verwijst naar de manier waarop arbeid wordt gedeeld en vervolgens wordt gecoördineerd. De wijze van arbeidsdeling en -coördinatie blijkt nauw samen te hangen met kenmerken van de omgeving en de doelen die men wil behalen. Daarnaast is de organisatiestructuur een belangrijke conditionerende variabele voor de aard van het personeelsmanagement.

Tot nu toe biedt de indeling van Mintzberg (1979) het beste beschrijvings- en analysekader voor organisatiestructuren in samenhang met omgevingskenmerken. Hij onderscheidt, op basis van de manier waarop afstemming tussen werkzaamheden in een organisatie plaatsvindt, *vijf systeemconfiguraties*. Werkzaamheden kunnen volgens Mintzberg als volgt op elkaar worden afgestemd:

- Via *onderlinge afstemming*: twee of meer personen stemmen onderling en informeel hun werk op elkaar af.
- Via *directe supervisie*: één persoon wordt verantwoordelijk voor het toezicht op het werk van anderen. Coördinatie vindt plaats door het geven van instructies en het uitvoeren van controle.
- Via *standaardisatie van werkprocessen*: werkprocessen en -methoden worden door een afdeling gestandaardiseerd en genormeerd. Deze voorschriften en procedures bepalen de taakinhoud en de onderlinge afstemming.
- Via *standaardisatie van bekwaamheden*: in plaats van via voorschriften kan ook door opleiding en training worden gezorgd dat het werk gecoördineerd verloopt. Vanuit ieders deskundigheid weet iedereen wat hij moet doen. Het werk van een operatieteam in een operatiekamer is daarvan een voorbeeld.
- Via *standaardisatie van de output*: het te bereiken eindresultaat wordt zodanig gespecificeerd dat betrokkenen weten wat van hen wordt verlangd. Afstemming vindt vaak onderling en informeel plaats (Bakker et al., 1989).

Vijf organisatie-structuurtypen

Op basis van deze afstemmingsmechanismen onderscheidt Mintzberg *vijf organisatiestructuurtypen*. Wij zullen ze in navolging van Bakker et al. (1989) kort beschrijven en aangeven welk gevolg ieder van deze structuurtypen voor het personeelsmanagement heeft.

Eenvoudige structuur

In een *eenvoudige structuur* is er sprake van een geringe arbeidsdeling en een weinig uitgewerkte organisatorische structuur. Coördinatie en afstemming van werkzaamheden vinden plaats door *directe supervisie*, meestal door de directeur of eigenaar zelf. Vooral jonge en kleine organisaties in een eenvoudige, maar turbulente omgeving worden door deze structuur gekenmerkt.

Deze structuur leidt vaak tot een grote binding van de werknemers aan de organisatie en aan het werk. De relatie met het eindproduct en het belang van het werk zijn zichtbaar, omdat de taken een eigen identiteit hebben. Evenals de structuur is ook het personeelsmanagement eenvoudig. De inhoud ervan wordt sterk bepaald door de directeur of eigenaar, en heeft daarom enigszins autoritaire en paternalistische trekjes. Een relatief zwaar accent komt te liggen op de arbeidsvoorwaarden die overigens vaak zijn beperkt tot wat wettelijk is vereist of in de CAO staat beschreven. Andere onderdelen, zoals opleidingen, functiewaardering en beoordelingen, ontbreken of komen ad hoc tot stand. Hierbij is de mening van de directeur of eigenaar doorslaggevend. In veel middelgrote en kleine bedrijven vinden we zowel de geschetste structuur als dit type personeelsmanagement.

Machinebureaucratie

In de *machinebureaucratie* berust het belangrijkste afstemmingsprincipe op *standaardisatie van werkprocessen*. Stafafdelingen zorgen voor de regelgeving van werkprocessen. Het werk en de onderlinge afstemming daarvan moeten volgens de voorschriften worden uitgevoerd. De werkzaamheden vertonen een routinematig karakter met vaak een korte cyclus-tijd.

De machinebureaucratie is vooral de structuur die we vinden in de grote 'volwassen' organisatie die in een relatief stabiele omgeving opereert. Deze bureaucratie is groot genoeg om arbeid op te splitsen in deelbewerkingen, waarvoor stafafdelingen uitgebreide standaardvoorschriften en procedures ontwikkelen. Door middel van hiërarchische sturing worden deze voorschriften en procedures afgedwongen.

Taken worden samengesteld onder invloed van de kenmerken van het technisch systeem. Daardoor sluiten zij slecht aan op de behoeften van werknemers. Slechts efficiëntie is het leidende principe. Als gevolg van de spanning tussen het technische en het sociale systeem treden spanningen en conflicten op die, net als in de rest van de organisatie, door een omvangrijke stafdienst (Personeelszaken) worden gereguleerd. Ook daar overheerst het denken in voorschriften en regelgeving. Het personeelsmanagement wordt gekenmerkt door een omvangrijk geheel van regels die elke personele activiteit tot in detail voorschrijven en begrenzen.

Professionele bureaucratie

In een *professionele bureaucratie* vindt afstemming plaats door *standaardisatie van bekwaamheden*. Niet het werk, zoals in de machinebureaucratie, wordt gestandaardiseerd, maar de vereiste vaardigheden. Daardoor komt het accent te liggen op selectie, training en opleiding van werknemers. Afstemming van werkzaamheden wordt bereikt door

normering van vereiste vaardigheden (een functievervuller moet een bepaalde opleiding hebben gevolgd). Controle en sturing door de hiërarchie zijn in vergelijking met de machinebureaucratie aanzienlijk geringer. Eenmaal aangenomen en ingewerkt heeft de professional een grote mate van zelfstandigheid. Zijn binding met de beroepsgenoten is vaak groter dan met de organisatie. Hij bekijkt de organisatie als een geheel van randvoorwaarden waardoor de uitoefening van zijn beroep aangenaam of minder aangenaam kan zijn. Door deze gedecentraliseerde weinig hiërarchische verhoudingen biedt de professionele bureaucratie vaak een prettig werkklimaat, maar is zij ook vrij moeilijk bestuurbaar. Vaak zien we dan ook conflicten optreden tussen bestuurders en professionals, waarbij het machtsevenwicht tussen beide groepen een belangrijke rol speelt. Professionele bureaucratieën zien we vooral ontstaan in niet al te dynamische, maar vaak complexe omgevingen, zoals een ziekenhuisorganisatie.

Divisiestructuur en adhocratie

De laatste twee structuurtypen van Mintzberg, de *divisiestructuur* en de *adhocratie*, worden in dit kader in één adem genoemd. Gelet op het uitgangspunt dat een organisatie moet worden afgestemd op haar omgeving om te kunnen overleven, betekent dat bij een organisatie die in verschillende en gedifferentieerde omgevingen opereert, dat de afzonderlijke eenheden een eigen structuur vereisen. Die structuurdifferentiatie wordt bereikt door alleen de gewenste output per eenheid te bepalen en de weg waarlangs deze output wordt bereikt, over te laten aan de leiding van de betreffende werkeenheid. Op die manier ontstaan divisies binnen een overkoepelende concernstructuur. Daarom is eigenlijk de divisiestructuur geen apart structuurtype, maar een specifieke besturingsvorm voor onderling, wat structuur betreft, verschillende werkeenheden.

Bij deze besturingsvorm wordt het eerst gedacht aan grote concerns, maar ook in kleinere organisaties zien we het principe van delegatie van bevoegdheden en sturing op basis van resultaten steeds meer toemenen. 'Unitmanagement', 'resultaatmanagement' of 'contractmanagement' zijn de termen waarmee deze vorm van besturen op afstand wordt aangeduid. Deze sturing op afstand ontstaat vooral in organisaties die in zeer snel veranderende omgevingen onder wisselende condities moeten opereren. Het vinden van de juiste weg wordt binnen algemene kaders overgelaten aan de basis. Daarbij zien we in extreme gevallen ad hoc-organisaties ('adhocratieën') ontstaan: wisselende samenstellingen van professionals die door onderlinge afstemming samenwerken aan een complex probleem en na afloop in andere, weer nieuwe verbanden gaan opereren. Voorbeelden van dergelijke gedecentraliseerde en ad hoc werkende organisaties vinden we in de automatiseringswereld en bij innovatieve projecten, zoals in de ruimtevaart en, dichterbij huis, de Oosterscheldewerken.

Aan het HR-beleid worden in dit type organisatie bijzondere eisen gesteld. Het succes van dergelijke organisaties is in belangrijke mate afhankelijk van de kwaliteit, flexibiliteit en samenwerkingsbereidheid van het personeel. Daarom is personeel in die verbanden een echte strategische factor die veel aandacht, zorg en ontwikkeling vraagt. Daarnaast staat het HR-management in zulke organisaties vaak voor een ernstig dilemma. Enerzijds moet het, evenals andere stuurfactoren, sterk worden gedecentraliseerd, zodat men flexibel kan inspelen op

specifieke omstandigheden waarin werkeenheden opereren. Anderzijds is het noodzakelijk dat men een sterke gemeenschappelijke identiteit opbouwt om personeel te kunnen aantrekken en aan zich te kunnen binden. De algemene kaders moeten dus aantrekkelijk én flexibel zijn. Het is zo dat men een dergelijke gemeenschappelijke identiteit (Dé Philips-gemeenschap; 'We are Shell') vooral zoekt in cultuurfactoren, waarop we in de volgende (sub)paragraaf dieper ingaan.

Tussen de regels door hebt u al kunnen lezen dat een structuur is aangepast aan een bepaalde omgeving. Zo is de eenvoudige structuur een kenmerk van een jonge pioniersorganisatie in een eenvoudige, maar turbulente omgeving. De machinebureaucratie gedijt in een stabiele, relatief eenvoudige omgeving, terwijl de professionele bureaucratie is aangepast aan een complexe, stabiele omgeving. De adhocratie als structuurvorm doemt vooral op in een turbulente, snel veranderende en complexe omgeving.

Veranderende omgevingen of veranderingen in strategieën kunnen een nieuwe structuur noodzakelijk maken, waardoor ook het personeelsmanagement moet wijzigen. Veel organisaties maken dergelijke transformatieprocessen door. Machinebureaucratieën voldoen minder in de huidige turbulente omgeving en ontwikkelen zich tot professionele bureaucratieën of adhocratieën. Dergelijke veranderingen zijn vaak zeer moeilijk te realiseren, enerzijds omdat structuren nogal weerbarstig zijn en anderzijds omdat het personeelsmanagement de neiging heeft achter de veranderingen aan te lopen.

1.4.2 Culturele arrangementen

Sturing van gedrag in organisaties vindt niet alleen plaats door structurering van werkzaamheden. Deelnemers delen ook opvattingen en normen en houden zich daar doorgaans aan. Deze 'collectieve mentale programmering' (Hofstede, 1980) wordt de *cultuur* van een organisatie genoemd.

Cultuur is een lastig fenomeen, omdat het zo ongrijpbaar is. Het speelt zich af in hoofden van mensen, is grotendeels onzichtbaar en heeft toch een geweldige invloed op het functioneren van een organisatie. Bovendien kan men cultuur zien als een eigenstandige factor óf als de resultante van andere factoren. In het laatste geval gaat men ervan uit dat we cultuur niet rechtstreeks kunnen beïnvloeden, maar alleen via de strategie, structuur en via het personeel in een organisatie.

■ Voorbeeld 1.7

In de cultuur van de aardewerkfabriek moet een groter kwaliteitsbewustzijn op gang worden gebracht. In het geval dat het management de bedrijfscultuur ziet als een eigenstandige factor, zal men proberen deze ook rechtstreeks te beïnvloeden; bijvoorbeeld door het geven van opleidingen, het ophangen van posters met belangrijke cultuurwaarden en het voortdurend aan de orde stellen van het kwaliteitsvraagstuk op werkoverlegbijeenkomsten. Is het management echter van mening dat de cultuur een uitvloeisel is van andere factoren, dan zal ze een dergelijke rechtstreekse beïnvloeding achterwege laten en meer tijd en energie stoppen in strategische, organisatorische en personele aanpassingen. Als gevolg van deze aanpassingen verwacht men dan dat de culturele aanpassing vanzelf zal volgen.

Cultuur ontstaat niet zomaar en is niet volledig statisch. Cultuur ontstaat als gevolg van het oplossen van problemen. Werkbare oplossingen worden door leden op den duur als de beste gezien en voortdurend nagevolgd. Daardoor ontstaan vaste patronen die worden nagevolgd en geïmiteerd. Hoewel deze standaardisatie voor stabiliteit en voorspelbaarheid zorgt, heeft een eenmaal gevestigd cultuurpatroon ook een conserverende werking. Andere gedragalternatieven die op dat moment misschien effectiever zijn, worden niet meer in de beschouwing betrokken.

Voor een beschrijving van de verschillende cultuurpatronen zijn verscheidene kaders voorhanden. Een indeling die goed aansluit bij de structuurtypen van Mintzberg, is die van Harrison die een onderscheid maakt in taak-, rol-, persoons- en machtsculturen.

Rolcultuur

In een *rolcultuur* ligt het accent op het handelen naar procedures en regels. Daardoor wordt weliswaar objectief en onpersoonlijk handelen bevorderd, maar binnen een dergelijke cultuur ontbreekt het vaak aan flexibiliteit en innovatief vermogen. Dit cultuurpatroon treft men vaak aan in (machine)bureaucratieën, waar regels vaak belangrijker zijn dan oplossingen.

Taakcultuur

In een *taakcultuur* ligt de focus in het bijzonder op de prestatie. Sturing vindt vooral op output plaats. Zulke culturen vinden we vooral in organisaties (divisiestructuren) die te maken hebben met een turbulente omgeving, waardoor opgaven en eisen vanuit de omgeving snel wisselen.

Persoonscultuur

In een *persoonscultuur* staat het individu centraal. Zijn competenties, behoeften en vaardigheden vormen het uitgangspunt voor de organisatie. Het werk wordt dan ook verdeeld en georganiseerd op basis van persoonlijke voorkeuren en wensen. Het succes van de organisatie valt nagenoeg samen met het succes van het individu. Dit type cultuur vinden we terug bij professionele bureaucratieën, zoals universiteiten, advies- en onderzoeksinstellingen, waar individuele eigenschappen de basis van succes vormen.

Machtscultuur

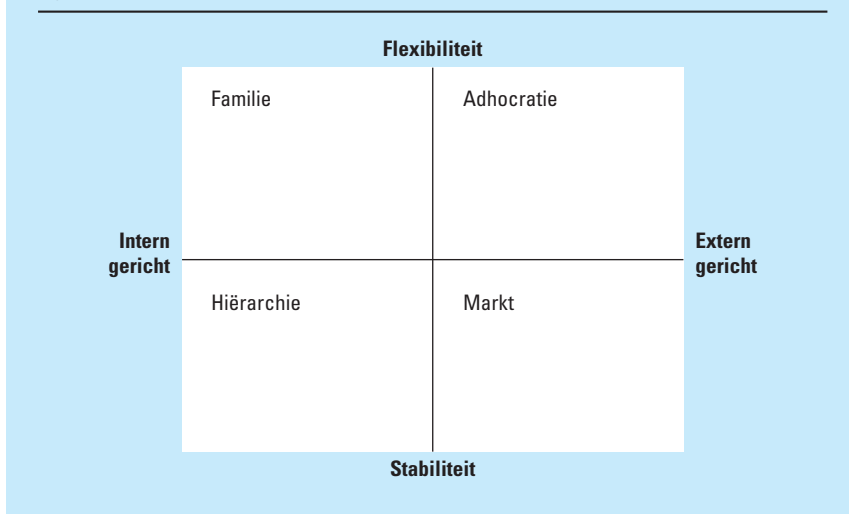
Ten slotte onderscheidt Harrison een typische *machtscultuur* waar voortdurend een gevecht om sleutelposities lijkt plaats te vinden. Gedrag lijkt te worden gemodelleerd door het voorbeeld dat topmensen geven. In eenvoudige structuren zien we dit soort culturen domineren.

Overigens tekenen we bij bovenstaande typering aan dat binnen een organisatie vaak verschillende culturen naast elkaar voorkomen. Zo worden professionele bureaucratieën weliswaar in het professionele deel gekenmerkt door een persoonscultuur, maar in ondersteunende afdelingen zien we vaak een rol- of een taakcultuur.

Organizational Culture Assessment Instrument

Een momenteel heel populaire typering van organisatieculturen is van Quinn en Cameron (1999). Haar populariteit is mede te danken aan het eenvoudige meetinstrument dat zij ontwikkeld hebben om organisatieculturen te meten, het OCAI: *Organizational Culture Assessment Instrument*. Hun indeling is gebaseerd op twee dimensies. De eerste dimensie betreft de mate van stabiliteit versus flexibiliteit en de tweede dimensie de mate van interne versus externe gerichtheid. Op basis van deze twee dimensies onderscheiden zij een viertal organisatietypen met daaraan gerelateerde cultuurtypen (zie figuur 1.3).

Figuur 1.3 **Model van Quinn en Cameron (1999)**



Hiërarchische organisatie

De *hiërarchische organisatie* is effectief in een relatief stabiele omgeving, waarin het op een efficiënte en voorspelbare manier leveren van producten de belangrijkste bestaansreden is. Het is de organisatievorm die bij Mintzberg de machinebureaucratie wordt genoemd. De organisatiecultuur die daarbij past wordt vooral gekenmerkt door het volgen van regels en procedures. In termen van Harrison domineert een rolcultuur.

In een meer concurrerende omgeving zijn hiërarchische organisaties niet meer effectief, omdat men te veel naar binnen is gericht. Dan is een meer externe gerichte organisatievorm en bijpassende cultuur noodzakelijk. Deze marktorganisatie richt zich sterk op het resultaat; de omgeving wordt als bedreigend gezien, die op een agressieve manier benaderd moet worden. De bijpassende cultuur legt sterk het accent op resultaten en op productiviteit. Het bindmiddel in de organisatie is het gevoel sterker, beter te zijn dan de concurrent. In termen van Harrison domineert een taakcultuur.

Familieorganisatie

In een *familieorganisatie* (nog het beste te vergelijken met de professionele bureaucratie van Mintzberg) staat het idee voorop dat succes veroorzaakt wordt door individuele ontwikkeling, teamwerk en gemeenschappelijke normen en waarden. Vrijheid van handelen voor de individuele werknemer (de professional) wordt gekoesterd. De familiecultuur kenmerkt zich dan ook door veel aandacht voor het individu en een grote mate van samenhang. In termen van Harrison is sprake van een persoonscultuur.

Adhocratie

In een *adhocratie* staat het tijdelijk karakter van de organisatie centraal (zie ook Mintzberg). Dat komt omdat innovatie en het snel inspelen op nieuwe mogelijkheden centraal staat. Er ontbreken hiërarchische gezagsverhoudingen, maar iemands invloed kan sterk wisselen afhankelijk van het type probleem dat aan de orde is. In cultureel opzicht domineren creativiteit, ondernemerschap en dynamiek. In termen van

Harrison gaat het om een bijzondere combinatie van persoons- en taakcultuur. De taak is dan vernieuwing en het produceren van unieke en originele diensten en producten.

Zoals te zien is, lopen de indelingen van Harrison en van Quinn en Cameron in hoge mate samen. Het belangrijkste verschil is echter dat achter de indeling van Quinn en Cameron ook een duidelijk idee schuilgaat welk type organisatie in welk type omgeving effectief kan zijn.

Cultuur is een belangrijk sturingsmiddel voor gedrag. Cultuur maakt vooral zichtbaar welke gedragingen in een organisatie wel of niet worden gewaardeerd. Zo wordt in een hiërarchische rolcultuur vooral het werken volgens de voorschriften gewaardeerd, terwijl in een markt- of taakcultuur de feitelijke uitkomst meer centraal staat. Invoering van een beloningsbeleid dat niet aansluit bij deze cultuurpatronen, is tot mislukken gedoemd.

Een essentieel onderdeel van een cultuurpatroon is het zogenoemde psychologische contract tussen de werknemers en de werkgever. Dit contract is geen geschreven overeenkomst, maar een impliciet verwachtingspatroon tussen partijen over rechten en plichten, en wat een werknemer ontvangt in ruil voor zijn arbeid en inzet. Omdat het een wederzijds verwachtingspatroon is, maakt zo'n 'contract' deel uit van de organisatiecultuur (De Jong, 1987).

1.4.3 Inzet van arbeid en personeel

Het ene werk is het andere niet, of om het wat plechtiger te zeggen: de functie van arbeid in organisaties kan verschillen. Dat is afhankelijk van een groot aantal factoren, maar de inrichting van de organisatie is een sterk bepalende factor. Daaruit vloeien namelijk functiekenmerken en vereiste competenties voort. Overigens kan men de inrichting van een organisatie niet los zien van de omgeving en het type product of dienst dat wordt vervaardigd of geleverd. Om die samenhang te illustreren volgen we Schoemaker (1999) die vier typische configuraties van werk en organisatie beschrijft: massaproductiewerk, modern productiewerk, massadienstverlening en kennisintensieve dienstverlening.

Massaproductiewerk Bij *massaproductiewerk* worden standaardproducten voor een anonieme markt gemaakt. De klant heeft maar een geringe invloed op het product en op het productieproces. Archetypen van dit werk zijn de lopende band en administratieve organisaties. Het productieproces is vooraf goed te standaardiseren en dat betekent dat handelingen van werknemers ook kunnen worden vastgelegd in functieomschrijvingen die tot op detail hun gedrag voorschrijven. Efficiënt werken is van belang, omdat de prijs-kwaliteitverhouding van producten vaak het enige criterium is waarop ze worden beoordeeld. Omdat de klant echter steeds meer maatwerk wil, zien we langzaam een verschuiving naar modern productiewerk.

Modern productiewerk Ook bij *modern productiewerk* wordt gewerkt voor een grootschalige markt, maar de invloed van een klant in het productieproces is groter. Er is sprake van massa-individualisering: binnen bepaalde grenzen kan

de klant zijn eigen product samenstellen. Het duidelijkst is dat te zien in de automobieliindustrie die ten tijde van Henry Ford 'iedere kleur kon leveren als deze maar zwart was...', terwijl momenteel klanten veel eigenschappen van hun auto zelf kunnen bepalen. Het betekent dat onderdelen en halffabrikaten standaard worden gemaakt, maar dat bij de feitelijke assemblage het product naar de wens van de klant wordt samengesteld. Bovendien spelen naast efficiëntie ook snelle levering en service en het innovatieve karakter van producten een rol bij de aanschaf door de consument. Dat alles vergt natuurlijk een veel flexibeler productieproces dan bij het klassieke massaproductieproces het geval is.

Massadienstverlening

Bij dienstverlenend werk is vrijwel eenzelfde onderscheid te maken, met dit verschil dat bij het verlenen van diensten de klant altijd direct in het vizier komt. Daardoor wordt de kwaliteit van het personeel direct bepalend voor de kwaliteit van de dienstverlening. Bij *massadienstverlening* gaat het om een standaarddienst die grootschalig wordt geleverd. McDonald's is een voorbeeld van zo'n productieproces. Het doet sterk denken aan lopendebandwerk, zij het dat onmiddellijk in het zicht van klanten wordt gewerkt. In dit type organisaties (uitzend- en reisbureaus zijn hiervan andere voorbeelden) wordt zelfs de relatie met de klant voorgeschreven (blijven glimlachen, altijd netjes blijven enzovoort), omdat deze mede de kwaliteit van de dienst bepaalt.

Kennisintensieve dienstverlening

Daarnaast zien we ook de opkomst van dienstverlening op maat, waarbij de klant een grote rol speelt. De kwaliteit van die diensten is niet alleen afhankelijk van de relationele eigenschappen van de dienstverlener, maar vooral van zijn professionele bekwaamheden. Samen met de klant wordt de vraag gedefinieerd en vervolgens wordt de gevraagde dienst (vaak in nauwe samenspraak met de klant) verleend. Voorbeelden van deze vormen van *kennisintensieve dienstverlening* zien we bij adviesbureaus, advocatenkantoren en onderzoeksinstituten. Het gaat om werk dat hoogopgeleide professionals vraagt die met een grote mate van autonomie kunnen werken.

Afhankelijk van het type werk varieert dus ook het soort personeel dat is vereist en daarmee ook de wijze waarop dat moet worden aangestuurd. Bepaald werk, zoals bij massaproducten en bij standaarddiensten, is immers heel eenvoudig en wanneer dan ook nog de arbeidsmarkt ruim is, hoeft een organisatie weinig moeite te doen om werknemers voor dit type werk te werven en te behouden. Vertrekt er iemand, dan is snel een ander gevonden die kort daarna vrijwel dezelfde prestatie kan leveren. Heel anders is natuurlijk de situatie wanneer een hoogopgeleide specialist, die veel kennis van het bedrijf bezit, vertrekt. Zo'n plaats is veel moeilijker op te vullen. In dat geval is het begrijpelijk dat de aard en de inhoud van het personeelsmanagement mede afhangen van het type personeel waarop het betrekking heeft.

Transactiekosten-theorie

Een bekende theorie die deze gedachte verder uitwerkt, is de zogenoemde *transactiekostentheorie* van Williamson (1981). Deze economische organisatietheorie onderscheidt personeel naar het type prestaties dat moet worden geleverd. Daarbij zijn twee dimensies in het bijzonder van belang, namelijk of prestaties goed meetbaar (en daarmee stuurbaar) zijn of niet en of de vereiste kwalificaties voor deze prestaties algemeen of bedrijfsspecifiek van aard zijn.

Prestaties die goed meetbaar zijn en waarvoor algemene kwalificaties zijn vereist, zijn terstond ('on the spot') te leveren. De beheersstructuur (lees: het personeelsmanagement) bij dit prestatietype kan zich dan ook beperken tot een adequate (in de zin van marktconforme) beloning voor de te leveren prestatie. Daarom wordt deze arbeidsrelatie een 'spotrelatie' genoemd.

Anders wordt het wanneer prestaties weliswaar goed meetbaar zijn, maar waarvoor ervaring (lees: bedrijfsspecifieke kwalificaties) nodig is. Personeel moet worden ingewerkt, opgeleid en men moet ervoor zorgen dat eenmaal opgebouwde ervaring niet verloren gaat. De beheersstructuur is in zo'n geval dan ook uitgebreider. Naast een strikte beloning voor de prestatie, moet ook ervaring worden beloond door stapsgewijs werknemers te laten doorstromen naar andere functies. Vanwege dit laatste kenmerk kan men van een 'bureaucratische arbeidsrelatie' spreken.

Werk dat algemene kwalificaties vereist maar moeilijk meetbaar is, is iedere vorm van professioneel werk. De professional ontleent zijn bekwaamheid aan een algemene (beroeps)opleiding. Daardoor is hij voor zijn loopbaan niet aan één organisatie gebonden. Organisaties moeten voor dit type personeel concurreren met andere organisaties. Dat betekent dat bij een professionele beheersstructuur wordt geprobeerd goede professionals aan de organisatie te binden door hen, naast goede arbeidsvoorwaarden, ook uitdagend werk te bieden.

Ten slotte kan men nog prestaties onderscheiden die wat betreft output moeilijk meetbaar zijn en zijn gebaseerd op bedrijfsspecifieke kwalificaties. Het gaat hier over de kernwerknemers van een organisatie die over zoveel bedrijfseigen bekwaamheden beschikken, dat zij noodzakelijk

Tabel 1.3 Enkele veelvoorkomende configuraties

	Eenvoudige structuur	Machine bureaucratie	Professionele bureaucratie	Flexibele organisatie
<i>Dominant coördinatiemechanisme</i>	Direct toezicht	Standaardisering van werkprocessen	Standaardisering van vaardigheden	Standaardisering van output/wedzijdse afstemming
<i>Typering van het werkproces</i>		Massaproductie/massadienstverlening	Kennisintensieve dienstverlening	Maatwerkproductie en -dienstverlening
<i>Cultuur</i>	Machtscultuur; Persoonscultuur	Rollencultuur	Persoonscultuur	Taakcultuur
<i>Type arbeidsrelatie</i>	Spotrelatie of clanrelatie	Spotrelatie; Bureaucratische relatie	Professionele relatie	Clanrelatie
<i>Primaire behoefte van werknemers</i>	Zekerheid (zowel sociaal als materieel)	Materiële zekerheid	Professionele ont-plooiing	Carrière
<i>Positie personeelsmanagement ten opzichte van strategie</i>	Administratief	Volgend	Wisselwerking	Leidend/integratief
<i>Primaire focus</i>	Beheersing	Beheersing	Ontwikkeling	Prestaties en competenties

zijn voor het voortbestaan van de organisatie. Het bewerkstelligen van optimale betrokkenheid is een kenmerk van deze arbeidsrelatie die wordt aangeduid als een 'clanrelatie'.

Uit het voorgaande blijkt dat in de praktijk veel variaties in personeelsmanagement zijn te zien. In feite is iedere organisatie en iedere situatie verschillend. Dat neemt niet weg dat in al die verschillen toch een paar veelvoorkomende hoofdpatronen herkenbaar zijn. In tabel 1.3 hebben we in navolging van Molleman (1994) een paar van deze veelvoorkomende configuraties met de belangrijkste eerder besproken kenmerken op een rij gezet.

Het is natuurlijk niet toevallig dat dit samenstel van kenmerken vaak samen voorkomt. Dat komt omdat organisaties (als het goed is) zijn aangepast aan hun omgeving en intern ook die afstemming zoeken/krijgen die het best bij die omgeving past.

Samenvatting

Personeelsmanagement als aspect van het management vindt plaats in een context die wordt bepaald door verschillende factoren. De belangrijkste daarvan zijn de markt, de technologie en de politiek-maatschappelijke context. Als antwoord op de eisen die door de omgeving worden gesteld, ontwikkelt het management al dan niet bewust een strategie en creëert structurele, culturele en personele arrangementen om die strategie te realiseren. Daarbij moet de kanttekening worden gemaakt dat personeelsmanagement niet alleen blootstaat aan een technisch-organisatorische dynamiek, maar ook invloeden ondervindt vanuit een sociale, politieke en maatschappelijke dimensie. Personeelsmanagement kan dan ook niet uitsluitend zijn gericht op het optimaliseren van de inzet van werknemers in een organisatie, maar moet ook rekening houden met deze andere dynamieken. 'Personeelsmanagement is een typische vorm van evenwichtskunst.' (Kluytmans, 1999)

Vraagstukken van personeel dienen zich op alle niveaus van de organisatie aan. Zij vragen een antwoord dat verschilt in tijdsperspectief, in de mate van detaillering en die van focus. Op strategisch niveau gaat het vooral om het zoeken naar een visie op personeel die consistent is met andere arrangementen en die aansluit bij de eisen die de omgeving stelt. Op organisatorisch niveau gaat het vooral om de bepaling van doelen en het toewijzen van middelen, zodat een adequate bezetting van personeel mogelijk is en het resultaat een evenwichtige afweging van belangen laat zien. Op operationeel niveau moet dit beleid zorgvuldig en met oog voor ieders belang worden uitgevoerd.

Personeelsmanagement kent als vak een lange voorgeschiedenis. In eerste instantie ontstaan als een vorm van zorg voor mensen, is het uitgegroeid tot een strategische kernfunctie binnen organisaties.

In het volgende hoofdstuk wordt deze ontwikkeling van het vakgebied geschetst.