Tijdschrift voor HRM

2

Het succes van personeelsbegeleiding

Human resource management en team based work – bijdragen aan de discussie

Competentieontwikkeling op de werkplek en HRD

Hoe strategisch is human resource management?

SAMSOM / NVP

zomer 2000

Redactieadres
Samsom
Everdien ten Zijthof
Postbus 23, 7400 GA Deventer
tel.: 0570-648892, fax: 0570-614795
e-mail: etenzijthof@kluwer.nl

Redactie
dr. W.A.M. de Lange
(hoofdredacteur)
dr. G.H.M. Evers
prof. dr. E. Henderickx
dr. F. Kluytmans
drs. G.W. Kreffer
prof. dr. J. Paauwe
drs. P.G.N. Peppelenbosch

Correspondenten
prof. dr. W.L. Buitelaar (Universiteit van Amsterdam)
dr. M. Heijltjes (Universiteit Maastricht)
prof. dr. P. Jansen (Vrije Universiteit)
drs. A. de Korte (Berenschot)
dr. M.C. Langedijk (William M. Mercer)
prof. dr. J.C. Looise (Universiteit Twente)
dr. E. Molleman (Rijksuniversiteit Groningen)
dr. W.F. de Nijs (Katholieke Universiteit Nijmegen)
dr. M. Ott (NZi)
dr. J. Pool (Bennekom Advies)
prof. dr. L. Sels (Katholieke Universiteit Leuven)
prof. dr. R.H.W. Vinke (Universiteit Nijenrode)

Uitgever
drs. A.M.P.K. van Lente

Abonnementen
Samsom, Klantenservice Sociaal Management, Postbus 4, 2400 MA Alphen a/d Rijn, 0172-466848.
Voor België: Kluwer Editorial, Kouterveld 2, 1831 Diegem, (02) 7191603, telefax (02) 7191519.
Verschijnt 4 x per jaar.
Abonnementsprijs 2000: ƒ 180 incl. BTW, verzendkosten en bewaarband.
Losse nummers: ƒ 55
België: 3495 Bfr.

Bij wijziging van tenaamstelling en/of adres verzoeken wij u de adresband met de gewijzigde gegevens op te sturen. Schriftelijke annulering van abonnementen is mogelijk tot uiterlijk 1 maand voor het begin van het nieuwe abonnementsjaar.

ISSN 1388-1302

Overname artikelen
Artikelen uit het Tijdschrift voor HRM mogen alleen worden overgenomen, gekopieerd, enzovoort na uitdrukkelijke, schriftelijke toestemming van de uitgever.

lid van de Nederlandse organisatie van tijdschriftenuitgevers NOTU

Samsom

INHOUD

REDACTIONEEL
Goed werkgeverschap 3

COLUMN
'Onze personeelsfunctionaris moet...'
Maar wat moet er eigenlijk?
P.G.N. Peppelenbosch 5

Het succes van personeelsbegeleiding
J. Vermaas en H. Wiersma 7

COMMENTAAR
Commentaar op 'Het succes van personeelsbegeleiding'
A. Kooyman 23

Human resource management en team based work – bijdragen aan de discussie
J.A.C.M. Doorewaard en W.F. de Nijs 25

Competentieontwikkeling op de werkplek en HRD
J.H.A.M. Onstenk 47

Hoe strategisch is human resource management?
P.J. Biemans 67

FOCUS
Onderzoek in de afdeling Management & Organisatiekunde van de Vrije Universiteit Amsterdam
P.G.W. Jansen en M. van Gelderen 89

BOEKBESPREKING
De (blauw)druk van de digitale economie
A. Kampermann 93

HRM NETWERK NIEUWS 97

Hoe strategisch is human resource management?

Dr. Petra J. Biemans

De laatste 15 jaar wordt er in de vakliteratuur veel aandacht besteed aan de strategische aspecten van human resource management. De vraag is wat al die theoretische aandacht in de praktijk heeft opgeleverd en of dit belang wel zo groot is als er theoretisch aan wordt toegekend.

In dit artikel wordt ingegaan op een onderzoek naar de vraag welke personeelsmanagementactiviteiten in de praktijk belangrijk worden geacht en hoe die door verschillende partijen worden gewaardeerd. De opbouw van dit artikel is als volgt.

- Eerst wordt kort ingegaan op het belang dat in de literatuur toegekend wordt aan de strategische aspecten van human resource management.
- Daarna wordt ingegaan op een door mij uitgevoerd empirisch onderzoek (Biemans, 1999) naar de stand van zaken van human resource management in de praktijk. Onderzocht is onder meer welke personeelsmanagementactiviteiten in de ogen van personeelsfunctionarissen, managers en medewerkers het meest belangrijk zijn.
- Vervolgens wordt ingegaan op de waardering voor de belangrijkste personeelsmanagementactiviteiten: worden deze activiteiten hoog of laag gewaardeerd door personeelsafdelingen zelf, door managers en door medewerkers?
- Naar aanleiding van het voorgaande worden conclusies getrokken ten aanzien van het belang van strategische activiteiten in de praktijk.
- Ten slotte worden deze conclusies uit onderzoek teruggekoppeld naar recente inzichten uit de literatuur. Hierbij wordt gebruikgemaakt van het model van De Korte en Singerling (1995).

Dr. P.J. Biemans is sinds 1994 werkzaam bij PinkRoccade NV, vanaf medio 1999 op corporateniveau. Naast haar werkzaamheden voerde zij in de periode 1993-1999 een promotieonderzoek uit naar de professionalisering van de personeelsfunctie.

Strategisch personeelsmanagement: het belang ervan in de literatuur

Veel gebruikte HRM-modellen, zoals Harvard (Beer e.a., 1984) en Michigan (Fombrun e.a., 1983), gaan uit van de preoccupatie dat een adequaat personeelsmanagement veel aandacht schenkt aan de strategische componenten ervan. De Michigan-benadering, die bekendstaat als minder breed dan de Harvard-benadering, legt de nadruk expliciet op het *strategische* aspect van HRM. Binnen de Michigan-benadering wordt ervan uitgegaan dat het leveren van een professionele bijdrage aan het operationele en 'managerial' niveau van de organisatie onvoldoende basis is voor een effectief HRM. Alleen als personeelsmanagement onlosmakelijk verbonden is met de ondernemingsstrategie, kan HRM effectief zijn.

Veel bijdragen in de vakliteratuur sluiten bij de Michigan-benadering aan en gaan er expliciet of impliciet van uit dat het personeelsmanagement per definitie een onvoldoende scoort zolang de strategische component onderbelicht is. In de discussies over HRM is het strategische aspect dermate dominant aanwezig, dat Kluytmans (1999) zelfs spreekt van 'strategisch determinisme'.

Bij strategisch human resource management wordt dus uitgegaan van een directe en interactieve relatie tussen personeelsbeleid en ondernemingsbeleid. Er wordt in de literatuur gesproken van een ontwikkelingspad, waarbij doorgaans wordt uitgegaan van vier fasen.

1 Beheersmatige koppeling, waarbij de personeelsfunctie zich richt op de uitvoering van de traditionele beheersmatige taken en er binnen de organisatie weinig belangstelling is voor de koppeling tussen personeelsbeleid en de ondernemingsstrategie.
2 Eenrichtingsverkeer waarbij de personeelsfunctie programma's en instrumenten ontwikkelt die een bijdrage leveren aan de strategie-implementatie. De personeelsfunctie is niet betrokken bij de ontwikkeling van de strategie.
3 Tweerichtingsverkeer, waarbij er sprake is van beïnvloeding over en weer. De personeelsfunctie levert een bijdrage aan de formulering van de ondernemingsstrategie.
4 Geïntegreerde benadering, waarbij de personeelsfunctie inmiddels wordt aangeduid met HRM en er daadwerkelijk sprake is van een interactieve relatie, zowel in formele als informele zin (zie onder meer Kluytmans, 1999 en Manders e.a., 1993).

De ultieme situatie, waarbij het personeelsbeleid verbonden is met het strategisch beleid, doet zich voor in fase 4, wanneer er een wisselwerking plaatsvindt tussen ondernemingsbeleid en personeelsbeleid.

Toch lijkt het erop dat personeelsafdelingen in de praktijk niet die status hebben verworven die zij zouden moeten hebben als we de theorie moeten geloven. Sterker, de kritiek op de personeelsfunctie lijkt de laatste jaren alleen maar toe te nemen. Artikelen met veelzeggende titels als 'Human Resource Management: een aflopende zaak' (Mastenbroek, 1999), 'Jij-bakken' (Wijchers, 1999), 'Geef P&O-ers nooit de macht' (Engelsman-Poldervaart, 1999) en 'Human Resource management: hobbels en bobbels in theorie en praktijk' (Boselie, 1999) lijken dit beeld te bevestigen. En ook Hoogendoorn (1999) concludeert uit een analyse van de laatste Cranfield-studies dat 'de strategische rol van PZ nogal te wensen overlaat. (..) ....hier mag niet worden verwacht dat de rol van de HR-afdeling op korte termijn veel zwaarder wordt. Een risico dat niet mag worden uitgesloten is zelfs dat de rol lichter zal worden.'

Belangrijke personeelsmanagementactiviteiten in de praktijk

In het kader van mijn dissertatie (Biemans, 1999) heb ik empirisch onderzoek uitgevoerd naar de stand van zaken met betrekking tot personeelsmanagement bij 20 organisaties. De organisaties waren verdeeld over diverse branches, zowel in de profit- (10 organisaties) als in de non-profitsector (10 organisaties). Zo waren in het onderzoek onder meer een IT-bedrijf, een havenbedrijf, een grootwinkelbedrijf, een verzekeringsmaatschappij, een gemeente, onderdelen van ministeries, enkele zorginstellingen, een omroep en een energiebedrijf betrokken. Aan het onderzoek hebben zowel managers (103), medewerkers (195), als personeelsfunctionarissen (42) deelgenomen.

Hoewel een aantal van 20 organisaties beperkt is en derhalve voorzichtigheid moet worden betracht ten aanzien van het generaliseren van de uitkomsten, kunnen de resultaten worden beschouwd als indicatief voor de stand van zaken met betrekking tot human resource management in de praktijk.

Een deel van het onderzoek had betrekking op het type activiteiten dat door personeelsfuncties wordt uitgevoerd. Deze zijn eerst in kaart gebracht, waarbij een onderscheid is aangebracht tussen medewerkers en management. In de praktijk verschilt namelijk het pakket aan dienstverlening dat van de personeelsfunctie wordt afgenomen naar doelgroep: medewerkers hebben te maken met een beperkter aantal activiteiten dan managers. Met personeelsmanagementactiviteiten als personeelsplanning, managementinformatie, en dergelijke hebben medewerkers doorgaans weinig te maken. Dergelijke activiteiten zijn vooral voor managers van belang. Een aantal vragen betrof daarom per-

soneelsmanagementactiviteiten die personeelsafdelingen uitvoeren voor zowel managers als medewerkers en een aantal vragen betrof activiteiten die alleen relevant zijn voor managers.

In een vragenlijst, die bestond uit 36 stellingen, konden managers, medewerkers en personeelsfunctionarissen hun mening geven over de activiteiten van de personeelsfunctie. De vragen hebben betrekking op concrete activiteiten, de inhoud van het werk van de personeelsfunctie.

Met behulp van statistische analyse[1] is onderzocht welke personeelsmanagementactiviteiten voor de diverse respondentengroepen het meest belangrijk zijn. Uit deze analyse is het volgende naar voren gekomen.

Voor **Managers** is een *adequate personeelsadministratie* van essentieel belang. Managers zijn van mening dat de personeelsadministratie snel en juist moet worden uitgevoerd. Tevens vinden zij dat indien er een mutatie wordt doorgegeven, deze binnen een week moet worden verwerkt. Managers beschouwen personeelsadministratie als de belangrijkste taak van de personeelsafdeling. Dit in tegenstelling tot wat de theorie op dit gebied doet vermoeden. Op de tweede plaats volgt een zorgvuldige *individuele personeelsbegeleiding*. Managers hechten er belang aan dat als individuele medewerkers in de problemen zijn geraakt, er wordt gezorgd voor een zorgvuldige individuele begeleiding.

Voor **Medewerkers** zijn heel andere aspecten van de personeelsfunctie van belang. Aspecten die zij belangrijk vinden, hebben vooral te maken met duidelijkheid over de eigen plaats en de plaats van anderen in de organisatie. Medewerkers vinden met andere woorden *duidelijke regelvorming* het belangrijkst. Zij hechten eraan dat de organisatie duidelijk en inzichtelijk is vastgelegd in functiebeschrijvingen en dat er duidelijkheid is over de plaats en positie van personen in de organisatie. Op de tweede plaats volgt *duidelijkheid* inzake afspraken die gemaakt worden. Concrete afspraken tijdens functionerings- en beoordelingsgesprekken over de toekomst van de medewerker in termen van ontwikkelingsrichting en te volgen opleidingen worden belangrijk geacht, alsmede sluitende afspraken inzake reactietermijnen. Medewerkers willen anders gezegd weten waar ze aan toe zijn. Een personeelsafdeling die hier aandacht aan besteedt en zorgt voor instrumenten en sturing om dit te realiseren, zal dus in de ogen van medewerkers goed scoren.

Personeelsfunctionarissen zelf blijken het aanbieden van *gestructureerde ontwikkelingsinstrumenten* het belangrijkste aspect van het werk van de personeelsfunctie te vinden. Hierbij valt te denken aan het voeren van beoordelings- en functioneringsgesprekken, het maken van afspraken over de ontwikkelingsrichting en het faciliteren van horizontale mobiliteit.

Er zijn 17 stellingen voorgelegd aan alleen managers en personeelsfunctionarissen. Het betreft activiteiten die de personeelsafdeling uitvoert voor managers en waar medewerkers niet direct bij betrokken zijn.

Uit statistische analyse van deze vragen[2] blijkt dat **Managers** *beheersing van de personele kosten* als belangrijkste activiteit kiezen. Het betreft inzicht in en beheersing van opleidings- en formatiebudgetten. Dit is dus informatie die specifiek inzicht biedt in de personele kosten.

Personeelsfunctionarissen hechten vooral belang aan het aanbieden van kwalitatieve en kwantitatieve informatieoverzichten. Het gaat bij personeelsfunctionarissen om het aanbieden van *adequate personeelsinformatie* in algemene zin.

De conclusie uit onze analyse luidt dat managers, medewerkers en personeelsfunctionarissen verschillend denken over de mate waarin bepaalde activiteiten van het werk van de personeelsfunctie belangrijk zijn: managers hechten aan een *adequate personeelsadministratie*, medewerkers aan *duidelijke regelvorming* en personeelsfunctionarissen aan *gestructureerde ontwikkelingsinstrumenten*.

Ook als het aspecten van personeelswerk betreft die alleen voor managers en personeelsfunctionarissen relevant zijn, verschilt de perceptie tussen afnemers en aanbieders. Hoewel beiden hechten aan een goede informatievoorziening, gaat het bij managers om zeer specifieke informatie, namelijk die over *personele kosten*. Personeelsfunctionarissen vinden personeelsinformatievoorziening *in het algemeen* belangrijk.

Kortom, klanten van de personeelsafdeling (managers en medewerkers) stellen verschillende eisen aan en hebben verschillende verwachtingen van de personeelsafdeling. Daartegenover staat dat de aanbieders van de diensten, de personeelsfunctionarissen, eigen beelden en verwachtingen hebben van wat belangrijke activiteiten zijn.

Als wordt gekeken naar de aard van de belangrijkste activiteiten, blijkt dat managers die taken belangrijk vinden, die traditioneel worden toegeschreven aan de personeelsfunctie. Opvallend is dat de tweeslachtigheid, die de gehele historie van de ontwikkeling van de personeelsfunctie kenmerkt, in deze twee taken direct naar voren komt: als eerste de aandacht voor beheersing, met de activiteiten personeelsadministratie en beheersing van de personele kosten, als tweede de welzijnsaspecten, met de activiteit individuele personeelszorg.

Voorts valt op dat medewerkers juist hechten aan duidelijkheid. Dat is des te opvallender omdat juist nu organisaties vrijwel permanent in verandering zijn, situaties vaak diffuus zijn, waarbij bovendien vaak een beroep wordt gedaan op de flexibiliteit en zelfredzaamheid van medewerkers. De roep om duidelijkheid heeft waarschijnlijk tot doel de onzekerheid, die met veranderingen gepaard gaat, te reduceren.

Personeelsfunctionarissen, ten slotte, hechten het meest belang aan de activiteiten die expliciet op hun vakgebied liggen en waaraan in de vakliteratuur veel aandacht wordt besteed.

Waardering van de belangrijkste personeelsmanagement-activiteiten

Aan de deelnemers van het onderzoek is verder gevraagd rapportcijfers te geven voor de personeelsmanagementactiviteiten. De voor de respondenten belangrijkste activiteiten zijn vervolgens onder de loep genomen. Dit zijn:
- adequate personeelsadministratie (vooral belangrijk voor managers);
- duidelijke regelvorming (vooral belangrijk voor medewerkers);
- gestructureerde ontwikkelingsinstrumenten (belangrijk voor personeelsfunctionarissen).

In het volgende schema is aangegeven hoe de verschillende groepen respondenten per organisatie deze drie belangrijkste activiteiten in termen van een hoog of een laag rapportcijfer beoordelen. Een hoge score wordt aangegeven door middel van een hoofdletter, een lage score door middel van een kleine letter. In noot 3 staat beknopt uitgelegd hoe hierbij te werk is gegaan. Voor een uitgebreide verantwoording van de gebruikte methode wordt verwezen naar Biemans (1999).

Tabel 1 geeft een samenvattend overzicht van de resultaten.

De tabel is een gecomprimeerde versie van de eerste tabel in de bijlage. In de eerste kolom (Score) staat weergegeven of het management, de medewerkers en de personeelsfunctionaris hetzelfde oordeel hebben over de personeelsmanagementactiviteiten of dat zij aan deze activiteiten een verschillende score toekennen; en bovendien of deze score hoog of laag is. In de laatste twee kolommen staat om hoeveel organisaties het gaat (Aantal) en welke organisaties het betreft (Organisatie). Uit tabel 1 kan dus niet worden afgelezen wat door de drie groepen respondenten hoog of laag wordt gewaardeerd (zie daarvoor de bijlage op pagina 86), hier gaat het alleen om de mate van overeenstemming.

Uit de verdere data-analyse valt op dat de personeelsfunctionarissen een rooskleuriger beeld hebben van de diensten die zij leveren dan de klanten: bij vijf van de organisaties (World Containers, NV Nuts, DG Vervoer, Universiteitsbibliotheek en Douane) zijn de personeelsfunctionarissen van mening dat zij het goed doen op alle fronten: zij scoren in hun perceptie hoog op zowel administratie, regelvorming als ontwikkelingsinstrumenten. Alleen bij de Universiteitsbibliotheek wordt deze mening gedeeld door één klantengroep: het management is het daar met de personeelsfunctionarissen eens.

Score	Organisatie	Aantal (%)
Man., Med. en P-f: eens (3× hoog)	-	-
Man., Med. en P-f : eens (2× hoog, 1× laag)	Digi-trans	1 (5%)
Man. en Med.: eens (2× hoog, 1× laag) Mening P-f wijkt af	Juris (P-f 3× laag) DG vervoer (P-f 3× hoog) Rijksdienst Douane (P-f 3× hoog)	4 (20%)
Man. en Med.: eens (1× hoog, 2× laag) Mening P-f wijkt af	Pension-Plan NV Nuts (P-f 3× hoog) Jeugd & Welzijn Gemeente	4 (20%)
P-f en Man.: eens (3× hoog) Med.: 3× laag	Universiteitsbibliotheek	1 (5%)
P-f en Med.: eens (2× hoog, 1× laag) Mening Man. wijkt af	Multi-meubel Verpleeghuis	2 (10%)
Geen overeenstemming	F-Data (Man. 2× hoog, Med. 3× laag, P-f 2× laag) H-Holding (Man. 1× hoog, Med. 3× laag, P-f 2× hoog) Electra (Med. 3× hoog, P-f 2× laag) World Containers (P-f 3× hoog, Med. 3× laag, Man. 2× laag) Pecunia Sociale Werkvoorziening Streekziekenhuis Omroep	8 (40%)

Tabel 1. Samenvatting scores op belangrijke activiteiten voor managers, medewerkers en personeelsfunctionarissen (de volledige tabel is bijgevoegd als tabel 1 in de bijlage op pagina 86)

Daarnaast blijkt dat medewerkers vaker dan managers en personeelsfunctionarissen alle drie de aspecten van de inhoud van het werk als laag beoordelen. Dit is het geval bij vier organisaties (20%): F-Data, H-Holding, Universiteitsbibliotheek en World Containers.

Opvallend is dat in veel gevallen geen overeenstemming bestaat over de kwaliteit van de inhoud van het werk van de personeelsafdeling; in maar liefst 40% van de gevallen (acht organisaties) hebben managers, medewerkers en personeelsfunctionarissen een verschillende mening over de wijze waarop de personeelsafdeling bepaalde taken uitvoert. Slechts bij

één organisatie (Digi-trans) zijn de drie respondentengroepen het eens in hun oordeel. Kenmerkend is de uitspraak van de personeelsfunctionaris:

'Ik vind dat de personeelsfunctie minimaal moet zorgen voor het beheer, voor een goede snelle administratie. Dat moet goed in orde zijn. Eigenlijk moet men niet merken dat dat er is.'

Omdat managers met meer activiteiten te maken hebben, is alleen aan managers en personeelsfunctionarissen een oordeel gevraagd over:
- informatie over personele kosten, waar managers vooral aan hechten;
- personele informatievoorziening in het algemeen, wat door personeelsfunctionarissen belangrijk wordt geacht.

In totaal zijn 17 vragen gesteld over taken die de personeelsfunctie alleen voor managers uitvoert en waarbij de medewerkers niet als klant kunnen worden beschouwd. Ook hier is gevraagd een rapportcijfer te geven. Deze rapportcijfers zijn eveneens omgerekend naar 'hoog' en 'laag' (zie Biemans 1999).

Een samenvattend overzicht van deze resultaten is weergegeven in tabel 2.

Score	Organisatie	Aantal (%)
Man. P-funct.: eens (2x hoog)	H-Holding, DG Vervoer	2 (10%)
Man. P-funct.: eens (1x hoog, 1x laag)	Multi-meubel, Sociale Werkvoorziening	2 (10%)
Man. P-funct.: eens (2x laag)	Juris, Universiteitsbibliotheek	2 (10%)
Geen overeenstemming en P-f 2x laag	F-Data, Electra, Jeugd & Welzijn, Rijksdienst, Omroep	5 (26%)
Geen overeenstemming	Digi-trans, World Containers, Pension-Plan, Pecunia, Streekziekenhuis, Douane, Verpleeghuis, Gemeente	8 (42%)

Tabel 2. Samenvatting resultaten op personeelsinformatievoorziening en personele kosten (de volledige tabel is bijgevoegd als tabel 2 in de bijlage op pagina 87)

Uit de voorgaande tabel blijkt dat personeelsfunctionarissen relatief ontevreden zijn over de informatievoorziening: bij maar liefst zeven van de 19 organisaties (37%) scoort men op beide aspecten laag (4).

Uit het voorgaande overzicht valt ook af te leiden dat personeelsfunctionarissen vaker negatief zijn over de informatievoorziening over kosten en over de informatievoorziening in het algemeen dan de managers: binnen drie van de 19 organisaties (16%) zijn de managers niet tevreden over beide aspecten. Binnen maar liefst zeven organisaties (37%) zijn de personeelsfunctionarissen niet tevreden over beide aspecten. In vijf gevallen, te weten bij F-Data, de Rijksdienst, de Omroep, Jeugd &

Welzijn en bij Electra zijn de personeelsfunctionarissen zelfs minder tevreden dan de klant. Kenmerkend is de uitspraak van het hoofd P&O van F-Data:

'We hebben hier een gebrek aan personeelsinformatie. Alle gegevens staan verspreid over verschillende systemen en verschillende afdelingen. Want de financiële afdeling handelt hier ook veel administratieve dingen op personeelsgebied af. We doen nu veel 'op gevoel' en dat maakt sturen lastig. Alle basisgegevens moeten nog gestructureerd worden.'

Binnen twee organisaties (H-Holding en DG Vervoer) zijn personeelsfunctionarissen en managers het erover eens dat de personele informatievoorziening in het algemeen en de informatievoorziening op het gebied van personele kosten beide van goede kwaliteit zijn. De uitspraak van een directeur van DG Vervoer is representatief:

'Ik heb als directeur een bepaald soort informatie nodig en die krijg ik ook: een totaal financieel personeelsoverzicht, per afdeling, per periode, waarin allerlei zaken zijn opgenomen, zoals bijzondere beloning en ziekteverzuim, en dergelijke per werknemer, et cetera. Ik ben hier dan ook zeer tevreden over. Op die manier kun je sturend werken.'

Bij twee andere organisaties (Juris en de Universiteitsbibliotheek) zijn zowel managers als personeelsfunctionarissen negatief over personele informatievoorziening in het algemeen en over de informatievoorziening over de personele kosten. Dit heeft te maken met de structuur van de informatiesystemen. Een personeelsfunctionaris van de Universiteitsbibliotheek hierover:

'Wij kunnen niet tegemoetkomen aan de behoefte aan managementinformatie bij de lijn. We hebben hier een lappendeken aan allerlei soorten informatiesystemen. Als er een vraag komt, dan moeten we dat elke keer helemaal maken om die vraag te kunnen beantwoorden. En dat kost erg veel tijd en moeite. De universiteit is wel bezig met de aanschaf van een nieuw personeelsinformatiesysteem, maar dat duurt nog wel even voordat het er is.'

Samenvattend kunnen we stellen dat personeelsfunctionarissen een aanzienlijk rooskleuriger beeld hebben dan de klanten.

- Slechts bij één organisatie, de Universiteitsbibliotheek, beoordelen de managers alle drie de activiteiten als hoog.
- Bij eveneens één organisatie (Electra) beoordelen de medewerkers alle drie de activiteiten als hoog.
- Bij maar liefst vijf organisaties (NV Nuts, World Containers, DG Vervoer, Universiteitsbibliotheek, Douane) beoordelen de personeelsfunctionarissen alle drie de activiteiten als hoog.

Medewerkers zijn het minst tevreden. Zij scoren bij 12 van de 20 organisaties op twee of drie activiteiten laag. En managers nemen een middenpositie in. Managers scoren in 60% van de gevallen alle drie de aspecten of twee van de drie aspecten als hoog.

Er blijkt, anders gezegd, dat de perceptie over de kwaliteit van het werk van de personeelsfunctie verschilt tussen managers, medewerkers en personeelsfunctionarissen. Bij slechts één organisatie (Digi-trans) stemmen de beelden van managers, medewerkers en personeelsfunctionarissen overeen: administratie en ontwikkelingsinstrumenten scoren hoog en de regelvorming is laag. Bij acht organisaties zijn de klanten (managers en medewerkers) het eens over de wijze waarop de personeelsfunctie de taken uitvoert; in vier gevallen hebben personeelsfunctionarissen een positiever beeld (NV Nuts, DG Vervoer, Jeugd & Welzijn, Douane), in twee gevallen is het beeld van de personeelsfunctionarissen negatiever (Pension-Plan en Juris). Bij twee organisaties scoren personeelsfunctionarissen en klanten op evenveel aspecten hoog c.q. laag, maar betreft het verschillende aspecten waar ze hoog/laag op scoren (Gemeente en Rijksdienst). Binnen acht organisaties bestaat geen overeenstemming tussen de verschillende klantengroepen over de wijze waarop de taken worden uitgevoerd.

Opvallend is dat alle drie de groepen relatief minder tevreden zijn over dat aspect van het werk van de personeelsafdeling dat zij zelf belangrijk vinden.

- Het management is het vaakst ontevreden over de personeelsadministratie (bij 12 van de 20 organisaties een lage score, tegenover 11× medewerkers en 7× een lage score van personeelsfunctionarissen zelf).
- Medewerkers zijn het minst tevreden over de regelvorming (bij 13 van de 20 organisaties een lage score, tegenover 11× managers en 10× personeelsfunctionarissen).
- Personeelsfunctionarissen zijn het minst tevreden over gestructureerde ontwikkelingsinstrumenten (in 10 gevallen een lage score, tegenover 5× managers en 9× medewerkers).

Er zijn enkele vragen in de vragenlijst opgenomen die te maken hebben met taken die alleen worden uitgevoerd voor de klantengroep management, zoals bijvoorbeeld functiewaardering, ondersteuning bij de werving, et cetera. Opvallend is dat, als specifiek naar deze taken wordt gevraagd, zowel personeelsfunctionarissen als managers het belang van personeelsinformatie het grootst achten. Wel legt men de nadruk anders: personeelsfunctionarissen op de personeelsinformatievoorziening in brede zin en managers op specifieke informatie over kosten die gemoeid zijn met personeel.

In het algemeen kan worden gesteld dat personeelsfunctionarissen negatiever zijn over de informatievoorziening dan het management: bij zeven van de 19 organisaties (37%) geven personeelsfunctionarissen een lage score op beide aspecten, tegenover drie bij de managers (16%). Op zich is dit niet zo verwonderlijk, gezien de vele moeite die binnen veel organisaties moet worden geleverd om bepaalde cijfers boven water te krijgen. Bij bijvoorbeeld F-Data, de Universiteitsbibliotheek, Pension-Plan, het Streekziekenhuis en bij de Gemeente is hiervan sprake. De tijd en moeite die daaraan is besteed, is vaak niet zichtbaar voor het management, want die heeft alleen de overzichten die er uiteindelijk worden geleverd.

De invoering van een personeelsinformatiesysteem kost eveneens erg veel tijd en moeite. Binnen een aantal organisaties zijn er net lange trajecten afgerond om tot invoering van een dergelijk systeem te komen, zoals bij Pension-Plan, de Rijksdienst en de Gemeente. Dergelijke trajecten bepalen vaak in hoge mate de beeldvorming over de personeelsinformatievoorziening. Ook hiervoor geldt dat met name de personeelsfunctionarissen te maken hebben gehad met de vaak moeizame trajecten. De managers staan ook hier op veel grotere afstand.

Het belang van strategische personeelsmanagementactiviteiten in de praktijk

Strategische activiteiten in theorie en praktijk

Strategisch human resource management richt zich, aldus de theorieën, op langetermijnactiviteiten. Om inzicht te krijgen in wat strategische activiteiten zijn, maken we gebruik van de indeling van Buitendam (1979)[4]. Hij onderscheidt vier soorten problemen, waar vier soorten activiteiten bij horen.

- *Routinematige taken, voortvloeiend uit de dagelijkse operaties*
  Deze activiteiten komen regelmatig terug, hebben te maken met over het algemeen eenvoudige problemen en zijn gericht op het doen functioneren van het systeem.
- *Adaptieve taken*
  De activiteiten zijn gericht op het voorkomen en oplossen van problemen en afwijkingen die bij routinematige taken kunnen ontstaan. De problemen die hierbij spelen zijn complexer dan bij routinematige taken.
- *Innoverende taken*
  Deze activiteiten zijn gericht op verandering binnen de organisatie.
- *Strategische taken*
  Deze activiteiten zijn gericht op verandering in de organisatie in relatie tot de omgeving.

Als de voor het management belangrijkste taak van de personeelsafdeling, de *adequate personeelsadministratie*, onder de loep wordt genomen, kan deze worden ingedeeld in de categorie 'routinematig'. Een adequate personeelsadministratie bestaat immers uit dagelijkse operaties: de salarissen moeten correct worden uitbetaald, correspondentie moet naar het juiste adres worden gestuurd, enzovoort. Het betreft eenvoudige taken die betrekking hebben op eenvoudige vraagstukken en problemen en die erop zijn gericht de organisatie optimaal te laten functioneren. Deze taken zijn vooral in de voorwaardelijke sfeer van belang voor het optimaal functioneren van de organisatie als geheel en dienen perfect en gesmeerd te worden uitgevoerd.

Door de medewerkers wordt *duidelijke regelvorming* als de belangrijkste taak van de personeelsfunctie genoemd: de organisatiestructuur, functieprofielen, rapportagelijnen, en dergelijke dienen duidelijk te zijn. Deze taken van de personeelsafdeling worden onder 'adaptieve taken' geschaard. Door dergelijke zaken goed te organiseren worden problemen en verstoringen in de dagelijkse operatie voorkomen.

Door de personeelsfunctionarissen wordt het ontwikkelen en gebruiken van *gestructureerde ontwikkelingsinstrumenten* als belangrijkste taak beschouwd. Deze activiteiten worden ingedeeld in de categorie 'innoverende taken': ze zijn altijd gericht op het creëren van verandering *binnen* de organisatie. In sommige organisaties, waar het personeelsbeleid is geïntegreerd in het ondernemingsbeleid, kan ook sprake zijn van een strategische activiteit. In zo'n geval zijn de gestructureerde ontwikkelingsinstrumenten gerelateerd aan veranderingen in de omgeving van de organisatie. Indien er relevante veranderingen optreden, worden de instrumenten, waar nodig, aangepast.

De kwestie of en in welke mate personeelsbeleid en ondernemingsbeleid met elkaar geïntegreerd zijn, vormt echter geen onderdeel van dit onderzoek. Derhalve laten we de vraag of hier sprake is van een innoverende, dan wel een strategische activiteit buiten beschouwing en wordt het ontwikkelen en gebruiken van gestructureerde ontwikkelingsinstrumenten als een innoverende taak aangemerkt.

Adequate personeelsinformatievoorziening, zeer belangrijk geacht door personeelsfunctionarissen, is vooral gericht op het voorkomen van problemen in de organisatie en 'control' op ingezette veranderingen (hebben ze de gewenste effecten?). Ziekteverzuimoverzichten, overzichten van parttimers, aantal mannen/vrouwen, leeftijdsverdeling, et cetera kunnen bijvoorbeeld worden gebruikt om zaken in de organisatie te signaleren, zodat problemen voorkomen kunnen worden. Daarom wordt de taak 'adequate personeelsinformatievoorziening' ingedeeld bij mini-

maal de adaptieve taken. Indien de personele informatie ook wordt gebruikt om toekomstscenario's, en dergelijke door te rekenen en de consequenties ervan in kaart te brengen, kan personele informatievoorziening beschouwd worden als een innoverende activiteit.

Het verschaffen van *informatie over beheersing van de personele kosten*, een prioriteit van de managers, kan worden beschouwd als minimaal een adaptieve taak; om problemen te voorkomen is het immers van essentieel belang een goed overzicht te hebben over de personele kosten. Ook hiervoor geldt dat er sprake kan zijn van een innoverende activiteit, afhankelijk van hoe de informatie wordt gebruikt (bijvoorbeeld ook om toekomstige ontwikkelingen door te rekenen).

Uit het voorgaande kan worden geconcludeerd dat managers en medewerkers routinematige en adaptieve taken het meest belangrijk vinden: adequate administratie, duidelijke regelvorming, informatievoorziening en informatie over personele kosten. Alleen de activiteit 'gestructureerde ontwikkelingsinstrumenten', de activiteit die door personeelsfunctionarissen zelf als de belangrijkste van hun takenpakket wordt beschouwd, kan worden gekenmerkt als ten minste een innoverende activiteit, gericht op verandering in de organisatie en wellicht ook vaak verandering in relatie tot de omgeving van de organisatie.

Hoewel binnen de HR-theorievorming de aandacht voor strategische activiteiten groot is, worden strategische activiteiten in de praktijk blijkbaar aanzienlijk minder belangrijk geacht. Noch bij managers, noch bij medewerkers komen strategische activiteiten voor in de top 3 van belangrijkste activiteiten.

Er blijkt een kloof te bestaan tussen de theorie en de dagelijkse praktijk van het human resource management. In de ogen van managers en medewerkers zijn juist de operationele HR-activiteiten, zoals de personeelsadministratie en activiteiten gericht op duidelijke regelvorming, belangrijk. Alleen personeelsfunctionarissen zelf achten activiteiten met een innoverend of strategisch karakter belangrijk.

De kwaliteit van de uitvoering van de activiteiten

Naast de aard van de activiteiten gaat het bij strategisch human resource management ook om de kwaliteit van de uitvoering. Een organisatie waarbij sprake is van volledige integratie van HRM, zal tenminste de in de ogen van de klant belangrijke taken goed moeten uitvoeren. Dit betekent dat ze de score 'hoog' moeten hebben op de in de ogen van de managers en medewerkers belangrijke activiteiten, maar ook op die activiteiten die in de ogen van de personeelsfunctionarissen zelf belangrijk zijn.

De routinematige activiteit 'personeelsadministratie' zal immers snel en vlekkeloos moeten verlopen om de dagelijkse routine van het bedrijf door te laten gaan. Er mag geen ontevredenheid ontstaan onder medewerkers omdat salarissen onjuist of laat worden uitbetaald. En ook de andere adaptieve activiteiten – regelvorming, informatievoorziening in het algemeen en informatievoorziening over personele kosten – zullen efficiënt en effectief moeten verlopen om problemen te voorkomen en op te lossen. Ook gestructureerde ontwikkelingsinstrumenten moeten goed worden aangepakt, zodat de organisatie veranderingen op de wat langere termijn aankan en klaar is voor de toekomst.

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt echter dat personeelsafdelingen in de ogen van klanten lang niet altijd hoog scoren op voor hun belangrijke activiteiten. Medewerkers scoren maar liefst vier keer op alle activiteiten laag.

Maar niet alleen dient er bij volledige integratie sprake te zijn van het hoog scoren op voor de klanten belangrijke activiteiten, andersom geldt dat de personeelsfunctionarissen zelf goed zicht moeten hebben op wat er bij de klanten leeft en hoe de perceptie van de klant is op de kwaliteit van de uitvoering van de taken. Uit het onderzoek blijkt duidelijk dat personeelsfunctionarissen een aanzienlijk positievere kijk hebben over hoe het met de kwaliteit van de uitvoering van taken is gesteld. Personeelsfunctionarissen zelf scoren zichzelf regelmatig hoog in, in vijf van de 20 gevallen scoren ze op alle drie de activiteiten hoog.

Strategisch human resource management: moeten we het dan maar vergeten?

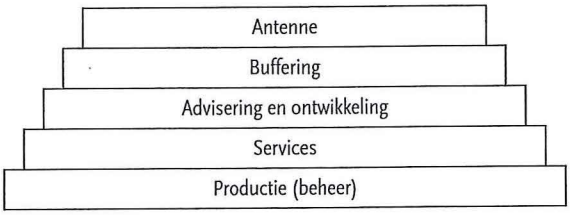
Kan men uit de voorgaande onderzoeksresultaten afleiden dat strategisch HRM niet belangrijk is en dus vergeten kan worden? Voordat we op deze vraag een antwoord formuleren, wil ik ingaan op een artikel van De Korte en Singerling (1995). Zij stellen dat 'de behaaglijke leunstoel waarin P&O-afdelingen zich hebben genesteld, vaak moet worden ingeruild voor krukjes en keukenstoelen.' Dit omdat de druk om de toegevoegde waarde aan te tonen, toeneemt. Geen sturende en controlerende rol meer, maar een adviserende en ondersteunende, waarbij meer begrip voor de primaire processen van de organisatie, de omgeving en van de mensen die erin werken, een noodzaak is. De traditionele positioneringsvraag 'Ben ik er voor het management of voor de medewerkers?' is vervangen door de vraag 'Hoe positioneer ik mij ten opzichte van de vele opdrachtgevers en klanten (en soms functionele collega's) binnen de organisatie?'. De Korte en Singerling stellen dat de perso-

neelsfunctie binnen organisaties zich als volgt zou moeten herpositioneren:

- door een juiste prioriteitstelling te kiezen, gebaseerd op de eisen die het primaire proces binnen de organisatie stelt;
- verschuiving van aandacht voor de uitvoering van taken naar het uitoefenen van rollen;
- afstemming van eigen prioriteiten op de prioriteiten van de organisatie.

(De Korte en Singerling, 1995)

Er zal volgens De Korte en Singerling een nieuwe indeling van activiteiten moeten komen, waarbij wordt geredeneerd vanuit klantvragen waarmee personeelsfunctionarissen te maken krijgen en vanuit de verschillende rollen die daaruit voortvloeien. Deze klantvragen kennen een bepaalde hiërarchie, die in de volgende figuur staat weergegeven.



Figuur 1. Diverse rollen van de personeelsafdeling (De Korte en Singerling, 1995)

De Korte en Singerling gaan daarbij uit van een cascademodel: pas als de onderste traptreden van het model optimaal zijn vervuld, zullen de traptreden daarboven kunnen worden betreden. Kortom, pas als de productieactiviteiten soepel verlopen, kunnen de serviceactiviteiten optimaal ingericht gaan worden, enzovoort.

Uit de data van dit onderzoek blijkt dat de kwaliteit van de productie- en serviceactiviteiten in de ogen van de klanten van de personeelsafdeling tekortschiet. Dit kunnen we afleiden uit de vele lage scores die managers en medewerkers geven op de activiteiten 'personeelsadministratie' en 'regelvorming'.

Strategische activiteiten zijn vooral geconcentreerd in de rollen 'buffering' en 'antenne'. In het rijtje van belangrijkste activiteiten komen geen activiteiten voor die kunnen worden gerelateerd aan deze twee rollen.

Volgen we de redenering van De Korte en Singerling, dan kan dit verklaard worden door het feit dat de rollen onder in de piramide nog niet goed worden ingevuld in de ogen van de klant. Zolang die rollen nog niet goed worden ingevuld, zal het voor personeelsafdelingen een lastige zaak zijn op de hoger gelegen rollen serieus als gesprekspartner geaccepteerd te worden.

Wat kunnen we uit voorgaande leren? Hier volgen in enkele korte stellingen mijn conclusies.

Niet iedereen kan HR-strateeg zijn

Er zijn verschillende rollen die een personeelsfunctionaris kan vervullen. Het is maar zeer de vraag of binnen een organisatie volstaan kan worden met slechts één rol. Binnen iedere organisatie zijn verschillende rollen nodig. Welke rollen dit zijn, is afhankelijk van de fase waarin de organisatie verkeert, de omvang van de organisatie, stijl van leidinggeven, enzovoort.

Door decentralisatie van personeelsfuncties verdwijnen vaak de meer specialistische taken en worden personeelsfunctionarissen vaker als generalisten ingezet. Dit betekent vaak dat men meerdere rollen in één persoon moet verenigen. Met name de rollen van 'buffering', 'advisering en ontwikkeling', 'services' en een deel van de 'productie' worden vaak gecombineerd (De Korte en Singerling). Hierbij wordt een beroep gedaan op een breed scala aan vaardigheden. De vraag is of de combinatie van rollen niet gelijkstaat aan het denkbeeldige en dus niet-echte 'schaap met vijf poten'. Realistischer is te stellen dat niet iedereen met alle rollen bezig kan en moet zijn.

Verschillende rollen vragen verschillende competenties

Ik wil er dan ook voor pleiten dat bij het inrichten van de personeelsafdeling goed wordt gekeken naar de verschillende benodigde rollen en dat op basis hiervan afgewogen keuzes worden gemaakt. Hierbij dient te worden uitgegaan van de voor de diverse rollen benodigde competenties. Het verdient aanbeveling verschillende competentieprofielen voor verschillende rollen op te stellen en deze profielen te koppelen aan de eindtermen van bijvoorbeeld personeelsopleidingen.

Tijdsbesteding aan strategie is relatief gering

Bovendien geldt: hoe hoger men in de piramide van De Korte en Singerling komt, des te minder tijd vergen die taken. Uit divers onderzoek (onder meer kengetallenonderzoek Berenschot en Coopers) blijkt dat de personeelsadministratie nog steeds verhoudingsgewijs de meeste tijd opslokt van de personeelsafdeling. De tijdsbesteding aan strate-

gie is daarbij vergeleken relatief gering. De aandacht vanuit de theorie voor HR-strategie is wel degelijk van groot belang. Maar de vraag is of die aandacht representatief is voor het feitelijke werk waar de meeste personeelsfunctionarissen een aanzienlijk deel van hun carrière in terecht zullen komen.

Pleidooi voor een realistischer beeld van de inhoud van het werk van veel personeelsfunctionarissen

Ik wil er dan ook voor pleiten dat in de vakliteratuur meer aandacht wordt besteed aan een realistischer beeld van het takenpakket van veel personeelsfunctionarissen. De meeste personeelsfunctionarissen houden zich immer bezig met het regelen van zaken, het geven van praktische adviezen en het uitvoeren van operationele taken, kortom met 'services'. En daar is niets mis mee. Niet iedereen kan zich bezighouden met HR-strategie, met monitoren, met het schrijven van beleidsstukken, het geven van adviezen, en dergelijke. In opleidingen voor personeelswerk zou daar meer aandacht aan mogen worden besteed.

Strategie is keuzes en afspraken maken en deze managen

Strategie is in feite niets anders dan het maken van keuzes en het maken van duidelijke afspraken. Het nakomen en bewaken van de afspraken is de crux. Ook de personeelsafdeling zelf zal strategisch gemanaged moeten worden, waarbij duidelijk prioriteiten worden gesteld, middelen adequaat worden toebedeeld en medewerkers duidelijk worden aangestuurd. Het inrichten van een planning en controlcyclus kan hier aanmerkelijk toe bijdragen.

Realistischer zelfbeeld door meer zelfevaluatie

Uit mijn onderzoek blijkt dat slechts weinig personeelsafdelingen een juist zelfbeeld hebben. Meer oor en oog voor de behoeftes van managers en medewerkers is in dit verband van belang. Het neerzetten van een duidelijk beeld over waar het personeelsmanagement en de personeelsafdeling naartoe gaat, is wenselijk. Door zelfevaluatie van zowel het personeelsbeleid als de rol van de personeelsfunctie kan beter zicht worden gekregen op waar de wensen en behoeftes liggen, om hier vervolgens gericht op in te spelen.

Het belang van beheersmatige taken weer in ere herstellen

De basis van het personeelswerk is gelegen in de beheersmatige taken. Met name deze beheersmatige taken zijn de laatste jaren veronachtzaamd. Juist door het beheersmatige werk goed en soepel te laten verlopen kan de personeelsafdeling krediet opbouwen en van daaruit zich gaandeweg ontwikkelen tot een afdeling die alle rollen in het model van De Korte en Singerling invult.

Summary

Since the beginning of the 1980's the literature has paid considerable attention to strategic aspects of human resource management. Nevertheless it would appear that personnel departments have not acquired the status which would be theirs according to the theory. As part of the preparation of her doctoral thesis (1999), Mrs Biemans has carried out an empirical investigation into the present state of HRM in twenty organisations. Through interviews and surveys she has studied what in the opinion of personnel professionals, managers and employees are the key HRM activities.

This study has found that the perceptions of these three groups differ. To managers, the most important contributions of the personnel function are an appropriate personnel information system and insight into the personnel expenses. Employees expect clarity about their roles and position, and appreciate clear arrangements. Personnel managers themselves consider it their most important duty to provide systematic instruments for training and development, and summaries of personnel information.

From these results it must be concluded that the strategic components of HRM which are considered important in theory, are not found in practice. In addition, human resource professionals appear to have a more positive view of their own performance than do their customers.

Biemans wonders whether, as a consequence, we should forget about the strategic HRM component. She concludes that within HRM various levels and roles can be distinguished. These levels and roles are closely linked. Not until all operational roles are being carried out optimally, do the more strategic roles come into the picture. The different roles require different skills. She advocates a more realistic view of the content of the duties of personnel officials in which the administrative and managerial tasks regain their prominent position. Not every personnel officer can or needs to be a HRM strategist. In addition, she recommends that personnel managers and staff should practice more frequently the art of self-evaluation: not until they understand the wants and needs of their clients properly, will they be able to meet these demands or will they be able to strengthen their positions within their organisations.

Noten

1 Met behulp van factoranalyse worden alle afzonderlijke vragen (of variabelen) 'samengevat' tot een aantal onderliggende factoren. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen de respondentengroepen. Op deze wijze wordt geanalyseerd welke aspecten van het werk van de personeelsfunctie belangrijk worden gevonden door de verschillende respondentengroepen. Zie voor een uitgebreide verantwoording van de methodologie Biemans, 1999.
2 Wederom met behulp van factoranalyse, zie noot 1.
3 Uitgangspunt van de scores vormt het gemiddelde, waarbij managers, medewerkers en personeelsfunctionarissen worden beschouwd als drie afzonderlijke groepen respondenten. Telkens wordt het gemiddelde genomen van één groep respondenten binnen een organisatie. Dat gemiddelde vormt de basisscore. Of een organisatie hoog of laag scoort op een bepaald aspect, is gebaseerd op de mediaan. Indien er boven de mediaan wordt gescoord, heet dit 'hoog', indien er beneden wordt gescoord, heet dit 'laag'. Zie voor een uitgebreide verantwoording van de methodologie Biemans 1999.
4 De naamgeving van deze indeling baseert hij op De Leeuw (1974), in *Systeemleer en organisatiekunde.* De Leeuw onderscheidt hierin meerdere sturingstaken, waaronder de vier hier genoemde.

Literatuur

Beer e.a. (1985). *Human resources management, a general manager's perspective, Text and cases.* New York: The Free Press.

Biemans, P.J. (1999). *Professionalisering van de personeelsfunctie: een empirisch onderzoek bij twintig organisaties.* Delft: Eburon.

Boselie, P. (1999). 'Human Resource Management: hobbels en bobbels in theorie en praktijk'. Op Internet, april.

Buitendam, A. (1979). *Personeelsafdelingen in de industrie, een empirisch onderzoek naar de structuur en het functioneren van personeelsafdelingen in industriële ondernemingen in Nederland.* Groningen: Kostapel.

Engelsman-Poldervaart, N. (1999). 'Geef P&O-ers nooit de macht'. *Intermediair,* februari.

Fombrun, C., N.M. Tichy en M.A. Devanna (1984). *Strategic Human Resource Management.* Sussex: John Wiley.

Hoogendoorn, J. (1999). 'Strategisch Human Resource Management in Nederland en Europa; een selectie van de resultaten uit het Cranfield-survey', *Tijdschrift voor HRM,* nr. 3, herfst-nummer, pp. 27-47.

Kluytmans, F. (1999). *Arbeidsrelaties tussen schijn en werkelijkheid,* Deventer: Samsom.

Korte, A.W. de en E.P.J. Singerling (1995). 'P&O de deur uit? Een overlevingsstrategie voor P&O managers', *Holland Management Review,* nr. 42, voorjaar.

Leeuw, A.C.J. de (1974). *Systeemleer en organisatiekunde*, Leiden: Stenfert Kroese.

Manders, F., Kracher en Scheurer (1994). *Human Resource Management in middelgrote organisaties.* Afstudeeronderzoek Universiteit van Tilburg, gepresenteerd in de *Gids voor Personeelsmanagement.*

Mastenbroek, W. (1999). 'Human resource Management: een aflopende zaak'. Op Internet, 26 maart.

Price, K. en J. Walker (1992). 'Impressies over HRM-ontwikkelingen in de Verenigde Staten'. *Personeelbeleid*, 28/1992, nr. 1, pp. 39-43.

Wijchers, L. (1999). 'Jij-bakken'. In: *PW vakblad voor personeelsmanagement*, februari.

Bijlage

Organisatie	ARO	ARo	ArO	aRO	Aro	aRo	arO	aro
	3x hoog	2x hoog, 1x laag			1x hoog, 2x laag			3x laag
1. F-Data			Man.				P-f	Med.
2. H-Holding		P-f				Man.		Med.
3. Digi-trans			P-f Man. Med.					
4. NV Nuts	P-f				Man. Med.			
5. Electra	Med.			Man.		P.f		
6. Worldcontainers	P-f			Man.				Med.
7. Pensionplan							Man. Med.	P-f
8. Pecunia				Man.	Med.	P.f		
9. Juris			Man. Med.					P-f
10. Multimeubel			Man.	P-f Med.				
11. DG Vervoer	P-f	Man. Med.						
12. Sociale werkvoorziening				Man.	P-f	Med.		
13. Jeugd & Welzijn			P-f		Man. Med.			
14. Rijksdienst			P-f	Man. Med.				
15. Streekziekenhuis				Med.	P-f		Man.	
16. Omroep		P-f			Med.	Man.		
17. Universiteitsbibliotheek	P-f Man.							Med.
18. Douane	P-f			Man. Med.				
19. Verpleeghuis					P-f Med.		Man.	
20. Gemeente						P-f	Man. Med.	
Totaal 1:								
P-functionarissen	5 (25%)	2 (10%)	3 (15%)	1 (5%)	3 (15%)	3 (15%)	1 (5%)	2 (10%)
Managers	1 (5%)	1 (5%)	4 (20%)	6 (30%)	2 (10%)	2 (10%)	4 (20%)	-
Medewerkers	1 (5%)	1 (5%)	2 (10%)	4 (20%)	5 (25%)	1 (5%)	2 (10%)	4 (20%)
Totaal 2:	3x hoog	2x hoog, 1x laag			1x hoog, 2x laag			3x hoog
P-functionarissen	5 (25%)	6 (30%)			7 (35%)			2 (10%)
Managers	1 (5%)	11 (55%)			8 (40%)			-
Medewerkers	1 (5%)	7 (35%)			8 (40%)			4 (20%)

Tabel 1. Scores per organisatie (Man. = managers, Med. = medewerkers, P-f = personeelsfunctionarissen)

Organisatie	Type IIK	TYPE IIk	TYPE iIK	TYPE iIk
1. F-Data		Manager		P-funct.
2. H-Holding	Manager P-funct.			
3. Digi-trans	Manager	P-funct.		
4. NV Nuts	-	-	-	-
5. Electra			Manager	P-funct.
6. World Containers	P-funct.		Manager	
7. Pension-Plan	Manager		P-funct.	
8. Pecunia		P-funct.	Manager	
9. Juris				Manager P-funct.
10. Multi-meubel		Manager P-funct.		
11. DG Vervoer	Manager P-funct.			
12. Sociale Werkvoorziening		Manager P-funct.		
13. Jeugd & Welzijn		Manager		P-funct.
14. Rijksdienst	Manager			P-funct.
15. Streekziekenhuis	Manager		P-funct.	
16. Omroep		Manager		P-funct.
17. Universiteitsbibliotheek				Manager P-funct.
18. Douane	P-funct.			Manager
19. Verpleeghuis		Manager	P-funct.	
20. Gemeente	P-funct.	Manager		
Totaal: Managers:	6 (32%)	7 (37%)	3 (16%)	3 (16%)
P-functionarissen:	5 (26%)	4 (21%)	3 (16%)	7 (37%)

Tabel 2. Score op personele informatie en personele kosten voor managers en personeelsfunctionarissen

Tijdschrift voor HRM

Brug tussen kennis en beleid

In het Tijdschrift voor HRM worden artikelen gepubliceerd waaraan gefundeerde kennis ten grondslag ligt en waarin handreikingen voor de beleidsontwikkeling van personeelsmanagement worden gegeven. Hiermee wordt beoogd een bijdrage te leveren aan de professionalisering van het human resource management.