

University of Groningen

Een model voor personeelsbesturing

Donk, Dirk Pieter van

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

1995

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Donk, D. P. V. (1995). *Een model voor personeelsbesturing*. s.n.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

HOOFDSTUK 1

PERSONEELSBESTURING: PROBLEEMINVENTARISATIE

1.0 INLEIDING

In dit eerste hoofdstuk zullen we ingaan op de aanleiding tot dit onderzoek. In deze inleiding introduceren we het centrale thema van deze studie: personeelsbesturing en geven we een voorlopige omschrijving. Daarna geven we een uitgebreide inventarisatie van de huidige stand van zaken, uitmondend in de probleemstelling en doelstelling van deze studie. Vervolgens gaan we in op de gevolgde aanpak en methodologie. Tot slot van dit hoofdstuk geven we de opbouw van deze studie weer.

In essentie is het onderwerp van deze studie te vatten in een uitspraak van de econoom Alfred Marshall uit 1890, "the head of a business must assure himself that his managers, clerks and foremen are the right men for their work and are doing their work well" (geciteerd in Walker, 1980, p. 5). Deze omschrijving, uitgebreid tot het gehele personeel van een organisatie, lijkt nog steeds actueel te zijn. In meer recente literatuur (bijv. Guest, 1987) wordt onder andere gepleit voor het terugbrengen van het 'human resource management' in de lijn en voor 'commitment' van het topmanagement met personele aspecten. Gedurende de afgelopen eeuw zijn vanuit verschillende disciplines en invalshoeken bijdragen geleverd om "the right men for their work" te vinden. De betekenis die hieraan wordt toegekend varieert onder invloed van de achtergrond van auteurs en onder invloed van maatschappelijke ontwikkelingen.

Door de aard van de organisaties en de aard van de beschikbare arbeidskrachten, was de aandacht aan het begin van deze eeuw vooral gericht op "doing their work well". De ontwikkelde methoden en technieken richtten zich vooral op taaksplitsing, taakverdeling en meer routinematige wijzen van produceren. De nadruk lag op werkstudie en "work-measurement" als methoden om de operationele activiteiten van mensen op de werkvloer te plannen en te controleren. De ontwikkelde methoden en

technieken (waaraan namen als Taylor, Ford en Gilbreth verbonden zijn) worden nog steeds toegepast (bijv. Hill, 1991). Als een eerste reactie op negatieve effecten van de toepassing van deze technieken werden in organisaties de eerste contouren zichtbaar van een personele functie. De eerste personeelsfunctionarissen hielden zich vooral bezig met het verzachten van de sociale en fysieke werkomstandigheden (Watson, 1977; Torrington, 1989). Deze historische achtergrond van de personele functie bepaalt, ondanks recente ontwikkelingen, voor velen nog steeds het beeld van de personele functie als "soft": gericht op operationele activiteiten en te weinig gericht op de werkelijk belangrijke zaken in een organisatie.

Na¹ de Tweede Wereldoorlog is er vooral in Engeland sprake van het systematisch ontwikkelen van modellen en systemen voor de langere termijn. Met name bij de Britse marine werd er ook aangesloten bij werk dat al in de vorige eeuw verricht was. Dit is gezien de aard van de organisatie ook niet al te verwonderlijk: "life-time" carrière, grote aantallen specialisten en een duidelijke, formele hiërarchie.

In de jaren '60 komen in Engeland de ontwikkelingen in een stroomversnelling door het besef dat er enerzijds in veel organisaties (ook buiten de overheid) sprake is van overbemanningsproblemen (en een te lage produktiviteit), terwijl er anderzijds een tekort is aan bekwaame, goed opgeleide krachten. Dit besef doet de belangstelling (in theoretische zin en in organisaties) voor meer op de lange termijn gerichte maatregelen groeien en geeft de aanzet tot het verder ontwikkelen van een groot aantal hulpmiddelen om de besluitvorming rond de planning van personeel te ondersteunen. De term "manpower planning" wordt steeds meer gebruikelijk voor deze planningactiviteiten. Gedurende de '70 jaren neemt het aantal publikaties sterk toe. De nadruk ligt sterk op het ontwikkelen van, en aanpassen van bestaande, mathematische technieken en modellen. Tevens wordt er voor een aantal modellen computerprogrammatuur geschreven, een noodzaak voor toepassing, gezien de omvang van de vereiste berekeningen en de grote hoeveelheden gegevens die er verwerkt dienen te worden. *)

Hoewel er enige succesvolle toepassingen van deze op voornamelijk statistiek, wiskunde en operational research berustende methoden en modellen bekend zijn (Smith, 1976), is er toch vanaf 1980 een aantal publikaties dat kritische kanttekingen plaatst bij de verdere ontwikkeling van de hiervoor aangeduide modellen. Tevens constateert men dat de verspreiding ervan minder ver is dan verwacht (Edwards, 1983). Teveel nadruk is gelegd op het verder perfectioneren en verfijnen van bestaande toepassingen en modellen. Purkiss (1981) heeft het in dit verband over "painting over parts of our canvas, while elsewhere only the outlines have been sketched in". Dit benadrukt van methoden en technieken is volgens Nkomo (1980) een verschijnsel dat op het gehele gebied van personeelsbeleid waar valt te nemen; verfijnde personeelsplanningstechnieken, selectie- en beoordelingsmethoden en

¹ Het hier volgende is tot *) grotendeels gebaseerd op Smith en Bartholomew, 1988.

functiewaarderingsystemen. Zij noemt als voornaamste karakteristieken van dit personeelsbeleid het weinig geïntegreerde karakter van de verschillende deelgebieden en, als tweede punt, het afgeleide karakter: de functie van de personeelsafdeling is te voorzien in het personeel zoals dat door de lijn wordt gewenst. Beer et al. (1984) noemen deze punten ook als tekortkoming van personeelsbeleid in de praktijk. Legge (1978) wijst erop dat dit leidt tot een personeelsfunctie, die zich voornamelijk bezighoudt met het oplossen van korte-termijn problemen waarvoor geen bevredigende oplossing gevonden kan worden doordat er geen inzicht bestaat in de strategische plannen. Andere auteurs benadrukken eveneens het gebrek aan samenhang tussen personeelsplanning en de organisatiestrategie en de geringe integratie in theoretisch opzicht tussen personeelsplanning en de organisatiekunde in brede zin (bijv. Walker, 1978; Craft, 1980).

Deze bezwaren, die voor een belangrijk deel betrekking hebben op het functioneren van personeelsbeleid in de praktijk, hebben geleid tot het nieuwe concept (strategic) human resource management (Guest, 1987; 1990; Beer et al., 1984; Storey, 1989), dat ook wordt gevoed door tal van maatschappelijke veranderingen (Van Dijck, 1987; 1989). Hoewel de pretenties hiervan zeer verstrekkend zijn, bestaat er vooralsnog geen duidelijkheid in hoeverre dit concept bestaande problemen kan oplossen. Enerzijds doordat er geen helder eensluidend concept van human resource management bestaat, anderzijds door het gebrek aan empirisch onderzoek naar toepassingen in de praktijk (bijv. Guest, 1987; Legge, 1989).

Bovengenoemde problemen en punten van kritiek zijn de aanleiding geweest tot het starten van dit onderzoek. Deze zullen in dit hoofdstuk nader uitgewerkt worden. Gezien de veelheid aan termen (personeelsplanning, personeelsbeleid, personeelsmanagement, human resource management) en de veelheid van omschrijvingen van deze begrippen, is er in deze studie voor gekozen de term personeelsbesturing te introduceren. Deze term hanteren we in eerste instantie als een algemene aanduiding voor alle activiteiten, die betrekking hebben op de besturing van de bemanning (bemensing) van een organisatie. Onder besturing verstaan we hier conform De Leeuw (1982) elke vorm van gerichte beïnvloeding. Uit het voorgaande moge duidelijk zijn dat zowel personeelsplanning (manpower planning) als human resource management (personeelsmanagement) vormen van personeelsbesturing zijn. Op voorhand wordt daarbij het standpunt ingenomen dat aard en "omvang" van personeelsbesturing samenhangen met een veelheid van factoren zoals kenmerken van de organisatie, van het primaire proces, van het personeelsbestand en van de omgeving. Het in kaart brengen van zulke factoren is een belangrijke doelstelling van het onderzoek. Personeelsbesturing kan daarmee ook betrekking hebben op of sterk samenhangen met het vormgeven van dergelijke factoren.

Een tweede doelstelling van deze studie is om in de veelheid van inzichten een zekere ordening en samenhang aan te brengen, waarbij gekozen is voor een systeemtheore-

tische benadering.

Bij de opzet van het onderzoek is in eerste instantie gezocht naar de bijdrage vanuit de literatuur op het gebied personeelsplanning (manpower planning), aangevuld met relevante inzichten vanuit personeelsbeleid en sociaal beleid. De opkomst van het begrip human resource management en strategisch human resource management vanaf het midden van de jaren '80 en het belang van de daarin behandelde problematiek voor personeelsbesturing zijn aanleiding geweest aan deze literatuur ruime aandacht te besteden in dit onderzoek. Door de aandacht in human resource management voor kwaliteit van de arbeid en het vormgeven van het productieproces is vervolgens de aandacht mede gericht op elementen uit de sociotechniek.

De volgende paragrafen zullen ingaan op problemen en kritiek met betrekking tot de huidige stand van zaken. Hierbij zal een tweedeling worden aangebracht tussen enerzijds bezwaren van meer theoretische aard en anderzijds problemen, die samenhangen met toepassing in de organisatiepraktijk. Eerst zal worden ingegaan op de literatuur die gericht is op personeelsplanning. Daarna zal worden stil gestaan bij recente ontwikkelingen op het gebied van human resource management en ontwikkelingen in en rond organisaties, die invloed hebben op personeelsbesturing.

1.1 PERSONEELSPLANNING

In de inleiding is een summiere positiebepaling gegeven van het begrip personeelsplanning. In dit proefschrift wordt deze activiteit in organisaties gezien als een deel of vorm van de personeelsbesturing in een organisatie. Daarmee is personeelsplanning niet een zelfstandig te bestuderen discipline of vakgebied en ook niet een op zichzelf staande activiteit in organisaties, maar een onderdeel van de organisatiekunde. Hierbij wordt organisatiekunde opgevat in de meest ruime zin: het geheel aan inzichten, methoden, theorieën en richtlijnen die er bestaan met betrekking tot het organisatieverschijnsel (De Leeuw, 1974). Zo gezien omvat de organisatiekunde zowel bijdragen uit een aantal (mono-)disciplines als kennis over het handelen in de organisatiepraktijk. Een consequentie van de dubbele geaardheid van organisatiekundige kennis is dat bij het beoordelen ervan twee criteria een rol spelen: wetenschappelijkheid en praktijkgerichtheid. Deze twee criteria zijn eerder complementair dan in strijd met elkaar, zolang theorievorming start vanuit in de organisatiepraktijk ervaren problemen en uitmondt in, op wetenschappelijke basis gegrondveste ontwerpen en kennis voor de organisatiepraktijk.

Wetenschappelijk wordt de organisatiekunde gekenmerkt door een veelheid van diverse benaderingen, een inconsistent begrippenapparaat en onvoldoende toetsbaarheid. Deels vloeit deze situatie voort uit de complexiteit van het organisatieverschijnsel, deels is deze situatie het gevolg van het feit dat verschijnselen in organisaties lange tijd bestudeerd zijn vanuit diverse monodisciplinaire wetenschappen. Bedrijfskunde als wetenschap probeert hiervoor een oplossing te vinden door problemen in organisaties te beschouwen vanuit meerdere invalshoeken met behulp van inzichten uit verschillende disciplines (pluriformiteit). Deze verschillende inzichten dienen gelijktijdig in samenhang gezien te worden (integratie). Door een dergelijke aanpak kan niet alleen de wetenschappelijke status van de bedrijfskunde worden verhoogd en bovenal verduidelijkt worden, maar kan tevens een grotere bijdrage geleverd worden aan het oplossen van problemen in de praktijk (De Leeuw, 1974; 1990; Ackoff, 1960; 1981; 1987).

Voor het onderdeel van de organisatiekunde waarop deze studie betrekking heeft, zijn grotendeels dezelfde problemen en bezwaren te noemen als voor de organisatiekunde in zijn algemeenheid. Enerzijds is het bestaan van een "apart vakgebied", dat zich min of meer exclusief bezighoudt met de besturing van mensen één van de exponenten van de hierboven gesignaleerde fragmentatie van de organisatiekunde. Anderzijds kunnen er ook binnen dit onderdeel van de organisatiekunde vergelijkbare problemen worden waargenomen als binnen de organisatiekunde in zijn geheel. Dit is overigens niet een exclusief kenmerk van personeelsbesturing. Ook binnen het vakgebied van het production en operations management (als onderdeel van de organisatiekunde) worden problemen gesignaleerd, zoals een sterke oriëntatie op deelaspecten van de goederen-

stroom, een sterke focus op methoden en technieken om deze deelaspecten te beheersen en een geringe samenhang met inzichten uit de organisatiekunde (De Vries, 1987). Deze vertonen een grote mate van overeenkomst met de in deze studie gesignaleerde problemen met betrekking tot personeelsbesturing en meer in het bijzonder met betrekking tot personeelsplanning. Elders hebben we gesignaleerd dat min of meer analoog aan de opkomst van human resource management met haar pleidooi voor meer integratie, binnen het production en operations management een pleidooi gehouden wordt voor integrale goederenstroombesturing (Van Donk & De Vries, 1990).

In de volgende paragrafen zal deze problematiek, die de basis vormt voor het uitvoeren van dit onderzoek, nader worden uitgewerkt. Eerst zal worden ingegaan op de problemen die in de organisatiepraktijk worden ervaren. Daarna zal ingegaan worden op de theoretische problemen en bezwaren met betrekking tot de huidige stand van zaken op het gebied personeelsplanning.

1.1.1 Problemen in de praktijk

In de inleiding is aangegeven dat de ontwikkeling van methoden, technieken en modellen voor personeelsplanning gestimuleerd is door in de organisatiepraktijk gesignaleerde problemen. De eerste ontwikkeling en toepassing van modellen zoals bijvoorbeeld bij de Britse overheid, vond plaats in interdisciplinaire werkgroepen van wetenschappers en managers (Smith, 1976). In de loop van de jaren is er echter meer en meer een discrepantie ontstaan tussen datgene wat er in de literatuur wordt gedaan en datgene wat de werkelijke noden en activiteiten van personeelsmanagers zijn. "There appears to be a gap between the academic literature on manpower planning and what manpower planners and personnel managers actually do by way of real-life manpower planning" (Edwards, 1983, p. 1031). Overigens is dit een probleem dat voor het hele veld van Operational Research geldt, zoals met name door Ackoff (1979a, 1979b, 1987) is gesignaleerd en wat mogelijkwjs een probleem voor de bedrijfskundige discipline is of kan worden.

Wanneer we kijken naar problemen in de praktijk met de besturing van de bemanning van organisaties, dienen we een onderscheid te maken tussen enerzijds problemen die gerelateerd worden met de introductie en toepassing van wiskundige methoden en technieken uit de Operational Research, anderzijds met problemen die personeelsplanners en personeelsmanagers ondervinden in hun dagelijkse werkzaamheden. In het vervolg van dit hoofdstuk komen we op deze laatste problemen nog terug, omdat deze mede de aanzet hebben gegeven tot de opkomst en ontwikkeling van human resource management en strategisch human resource management. Eerst zal kort worden ingegaan op in de literatuur gesignaleerde problemen bij invoering en ontwerp en bij

het gebruik van modellen voor personeelsplanning. Daarna zal worden stilgestaan bij de overige problemen in de praktijk.

Implementatie

Veel auteurs (Bartholomew & Forbes, 1979; Bennison & Casson, 1984; Van der Bij, 1985) op het gebied personeelsplanning menen dat de invoering van meer kwantitatieve instrumenten problemen zal veroorzaken bij personeelsfunctionarissen omdat deze niet gewend zijn aan het werken met cijfers en kwantitatieve modellen. Dit is gebaseerd op de waarneming dat veel van de op dit terrein werkzame mensen, een sociologische/psychologische achtergrond hebben, waarvan men verwacht dat ze minder geneigd zijn een wiskundig modelmatige aanpak te accepteren. Hoewel dit standpunt enigszins valt te nuanceren, gezien de belangstelling vanuit de NVP (Nederlandse Vereniging voor Personeelsbeleid) voor kengetallen ten behoeve van het sociaal beleid (Jansen et al., 1983; Baarda et al. 1994), bestaat toch de indruk dat het daadwerkelijke gebruik van kengetallen niet al te groot is (Thijs, 1987; Baarda & Kouwenhoven, 1990).

Als een personeelsmanager al overtuigd is van het nut van kwantitatieve instrumenten, is daarmee nog niet direct ook het algemeen management overtuigd van het nut en/of de uitkomsten van personeelsplanning. Te vaak heerst daar nog de opvatting dat het altijd wel mogelijk is het gewenste personeel te werven (en dat dát nu juist de taak is van de personeelsmanager). Zo vermeldt Jansen (1983) in een verslag van de invoering van personeelsplanning bij een accountantsmaatschappij dat de grootste problemen liggen in de oriëntatie van mensen en in de vertaalslag van een model naar de organisatie en in mindere mate in het modelleren van de personeelsstromen op zich. Ter oplossing van dit communicatieprobleem (term van Janssen) wordt er gepleit voor een interdisciplinaire werkstructuur voor een dergelijk project, teneinde het daadwerkelijk gebruik van uitkomsten te bevorderen.

Het ontwerpen van een model voor personeelsplanning (inclusief het verzamelen van alle gewenste gegevens) blijkt overigens uit een aantal voorbeelden in Van Nunen & Wijngaard (1983) een lastige en vooral tijdrovende bezigheid.

Gebruik

Bij het gebruik van modellen voor personeelsplanning is wellicht het grootste probleem de geringe bruikbaarheid als we afgaan op het geringe gebruik dat van modellen voor personeelsplanning wordt gemaakt (Hoogendoorn & Lamers, 1983b). Hieraan zijn mede de problemen, die onder Implementatie zijn beschreven, debet. Daarnaast speelt een rol dat voor deze modellen veel historische cijfers nodig zijn om relaties en parameters in de modellen te kunnen schatten. Deze cijfers zijn veelal niet of niet in de juiste vorm aanwezig. Daardoor wordt personeelsplanning niet een continu proces (vgl. Van Nunen et al., 1983), maar veeleer een eenmalige gebeurtenis geïnitieerd door een "crises" (Post van der Molen, 1983), of een één- of twee-jaarlijkse

gebeurtenis (Huisjes, 1983).

Bestaande toepassingen van modellen voor personeelsplanning hebben voornamelijk betrekking op grote, hiërarchisch gestructureerde organisaties. Voor kleinere organisaties, waar planning en besturing een andere inhoud en betekenis hebben (vgl. Ahaus & De Leeuw, 1985), zijn de bestaande modellen en technieken niet te gebruiken (Edwards, 1983).

Tot slot nemen we in organisaties waar dat onder personeelsplanning slechts formatiebeheer wordt verstaan: het binnen de door de organisatieleiding aangegeven budgettaire grenzen houden van de personeelsomvang. Deze nogal statische, weinig op de ontwikkeling van de organisatie en het personeel gerichte benadering vloeit voort uit de dominantie van het "management accounting" denken in veel organisaties (Armstrong, 1989). Belangstelling vanuit het financiële vakgebied voor het personeelsveld (onder andere vanuit de zogenaamde economische organisatietheorieën) richt zich op deelgebieden, zoals de aard van contracten (bijv. Van Ham et al., 1991) of de vorm van beloning (bijv. Barkema, 1991). De dominantie van het accounting denken, dat eveneens op externe verantwoording gericht is, blijft daarmee bestaan.

Personeelsmanagement in de praktijk

In de literatuur zijn een aantal kritische geluiden te horen over het functioneren van personeelsafdelingen. In de inleiding zijn hier al enkele opmerkingen over gemaakt, die in deze paragraaf verder uitgewerkt worden.

Personeelsmanagement, sociaal beleid of personeelsbeleid (en vooral de afdeling personeel) worden veelal gezien als reactief: reagerend op door anderen (vaak het lijnmanagement) aangedragen problemen, waarop op een ad-hoc wijze wordt gereageerd. Gezien de titel van het boek "Personeelsbeleid, actie of reactie" (Van Zuthem, 1971) een probleem dat door het personeelsmanagement al langere tijd wordt gesignaleerd, maar blijkens de inleiding in Kouwenhoven & Van Hooft (1990) nog steeds een actueel vraagstuk in organisaties. Het zichtbaar maken van de mogelijke bijdrage van de personele functie en ontplooiën van concrete initiatieven blijft ondergeschikt aan het klagen over de eigen onmacht. Deze opstelling wordt ondersteund door veel auteurs in dit veld door te benadrukken wat de mogelijke bijdrage van het personeelsmanagement zou kunnen zijn, indien anderen in de organisatie dat zouden onderkennen (zie bijvoorbeeld de bijdragen aan de Sixth Workshop on Strategic Human Resource Management (georganiseerd door de EIASM in St. Gallen, 1991).

Veelal wordt de personele functie gezien als een marginale functie, die niet gericht is op bereiken van de doelstellingen van de organisatie (Watson, 1977). Deze positie komt deels voort uit de eerder aangegeven ontstaansgeschiedenis van de personeelsprofessie. In dit beeld wordt de personele functie gezien als een functie die slechts verantwoordelijkheid heeft voor het organiseren van jubilea, het mededelingenblad,

ziekenbezoek en dergelijke.

De oriëntatie van veel personeelsfunctionarissen is gericht op de individuele werknemer, en minder gericht op de zakelijke kanten en doelstellingen van de organisatie. Teveel activiteiten van personeelsmanagement zijn beheersingsactiviteiten, gericht op regels en toepassing van procedures. Minder aandacht is er voor de ontwikkeling van het personeelsbestand gerelateerd aan ontwikkelingen van de organisatie en de omgeving (bijv. Beer et al., 1984, pp. 2-3). Binnen deze geïsoleerde functie zijn, zoals eerder aangegeven, allerhande specialismen (training, opleiding, selectie) ontwikkeld, die ook slechts in geringe mate geïntegreerd zijn.

Bovenstaande situatie van het personeelsmanagement in de praktijk is in een analyse van Legge (1978) beschreven als een vicieuze cirkel voor het personeelsmanagement. Personeelsmanagers worden niet betrokken bij de besluitvorming, waardoor ze korte termijn problemen moeten oplossen waarvoor geen adequate oplossing te vinden is. Dit leidt tot de perceptie dat de personele functie niet bekwaam is en derhalve tot het wederom niet betrekken bij beslissingen: de cirkel is rond. Personeelsplanning lijkt voor het doorbreken van zo'n vicieuze cirkel een instrument te zijn, door de grote nadruk op kwantitatieve methoden en een lange termijn oriëntatie, die het algemeen management zou kunnen aanspreken. In de praktijk heeft personeelsplanning echter nauwelijks bijgedragen aan het doorbreken van de vicieuze cirkel, zoals hiervoor is beschreven.

De hiervoor beschreven analyse heeft de aanzet gegeven tot een als nieuw gepresenteerde theoretische stroming: human resource management en personeelsmanagement (als een vernieuwing van het hiervoor beschreven personeelsbeleid en sociaal beleid). In het vervolg zullen we deze vernieuwing, die een reactie is op het functioneren van dit personeelsbeleid in de praktijk (Legge, 1989) nader bespreken. Eerst gaan we in het volgende nader in op een aantal theoretische bezwaren ten aanzien van personeelsplanning.

1.1.2 Theoretische problemen

Naast, en in samenhang met de in de vorige paragraaf geconstateerde problemen in de praktijk, zijn er een aantal problemen en bezwaren ten aanzien van de theoretische ontwikkelingen op het gebied personeelsplanning. Hierbij worden de volgende punten onderscheiden:

- beperkte uitwerking van het begrip personeelsplanning;
- gebrekkige integratie tussen de bijdragen aan personeelsplanning vanuit verschillende disciplines;
- geringe inbreng vanuit de organisatiekunde.

Deze drie punten vertonen een zekere samenhang en ordening. Het eerste punt heeft vrijwel alleen betrekking op dat deel van de literatuur, dat aandacht besteedt aan "manpower planning" opgevat als methoden, modellen en technieken van wiskundige aard. Het tweede punt heeft betrekking op de plaats van personeelsplanning binnen en de relatie met andere disciplines die zich richten op de besturing van personeel in organisaties. Het laatste punt tenslotte, heeft betrekking op de positie van personeelsplanning binnen de organisatiekunde, zoals die hiervoor is beschreven. Hiermee is de ordening in de drie punten er een van een beperkte focus naar een brede kijk.

Beperkte uitwerking

In de literatuur wordt personeelsplanning opgevat als een bijzonder besturingsvraagstuk, waardoor het noodzakelijk is om specifieke modellen en technieken te ontwikkelen en te gebruiken. De bijzonderheid komt voort uit het speciale karakter van de te plannen "materie": mensen. Enerzijds betreft dat de onvoorspelbaarheid van het individuele gedrag; individuele werknemers vertonen autonoom gedrag, dat varieert van het plotseling ontslag nemen, het ontwikkelen van specifieke vaardigheden tot ouder worden, ziek worden of zelfs sterven. Anderzijds gaat het daarbij om de op korte termijn veranderende omstandigheden in de organisatie en de vaak voor lange termijn aangegane verplichting een werknemer in dienst te houden. Van der Bij (1985) vat dit eigen karakter van personeel min of meer samen onder de centrale term "flexibiliteit van het personeelsbestand" (p. 1/2): de snelheid waarmee aard en omvang van het personeelsbestand van een organisatie zijn aan te passen in een gewenste richting. Naast deze specificiteit van de te plannen materie wordt als motivatie voor het doen aan personeelsplanning ook de veranderende wetgeving, waardoor een "hire and fire" beleid niet (meer) mogelijk is, de veranderende arbeidsmarkt en meer algemeen de "dynamiek" van de omgeving genoemd (bijv. Van Nunen & Wijngaard, 1983).

Bij de nadere uitwerking van personeelsplanning wordt in de literatuur meestal uitgegaan van groepen min of meer "dezelfde" mensen (zoals dezelfde leeftijd, opleiding, functie), waardoor met behulp van statistische methoden uitspraken gedaan kunnen worden over groepen van mensen, zoals het te verwachten verloop hiervan (Bartholomew et al., 1979). Hierbij is vooral veel aandacht gegeven aan het ontwikkelen van kwantitatieve modellen om met dergelijke geaggregeerde gegevens de planning te ondersteunen (Van Nunen et al., 1983). Het doel is daarbij "het bewerkstelligen dat de juiste personen op de juiste momenten aanwezig zijn op de juiste plaats in de organisatie, teneinde de geplande activiteiten en projecten te kunnen uitvoeren, rekening houdend met de individuele ontwikkelingsperspectieven van werknemers" (Van Nunen et al., 1983 p. 1; en bijv. Van der Bij, 1985; Draper & Merchant, 1978). Door de gekozen wijze van modelleren op basis van geaggregeerde data, verdwijnt het zicht op het bijzondere karakter van de te plannen materie. De aandacht verschuift naar uitwerking van de daaruit ontstane wiskundige problemen.

Hoewel het eigen karakter van personeelsplanning vrijwel unaniem wordt benadrukt, is er in theoretisch opzicht voornamelijk aandacht besteed aan de uitwerking van de inhoudelijke aspecten van personeelsplanning: het ontwikkelen van technieken en methoden aangepast aan dit speciale karakter. Veel minder aandacht is er besteed aan de andere aspecten van planning, het proces en de structuur, die respectievelijk betrekking hebben op de ordening van de planningactiviteiten in de tijd en de organisatie van de planning. De Leeuw (1982) stelt in dit verband "Bij elk planningsvraagstuk dienen alle drie evenwichtig in de aandacht te staan" (p. 312). Evenwichtig duidt hier op afgestemd zijn op de eigenschappen van het planningsvraagstuk. Derhalve zou ook in het proces en in de structuur van personeelsplanning aandacht moeten worden besteed aan het eigen karakter van de te plannen materie. Slechts enkelen hebben dit en dan nog in beperkte mate gedaan. De Swart (1979) en Casson (1978) bepleiten een grotere participatie van het personeel waarmee een beter beeld van de in de definitie gegeven ontwikkelingsperspectieven van werknemers kan worden verkregen. Van de Bij (1985) geeft een interessante aanzet tot het onderzoek naar verschillende elementen van het proces van personeelsplanning, waarop we in een later stadium uitgebreid zullen ingaan.

De literatuur is voornamelijk gericht op het modelleren van het personeelsbestand: de aanwezige functies en het aanwezige personeel. Het ontwikkelen van technieken ten behoeve van het voorspellen van de behoefte aan personeel is een enigszins verwaarloosd gebied. De relatie tussen interne behoefte en het aanbod van personeel op de externe arbeidsmarkt wordt verwaarloosd, waardoor in de modelmatige benaderingen lijkt te worden uitgegaan van een onbeperkt extern aanbod. Meer kwalitatieve problemen zoals de classificatie van personeel, schatten en de interpretatie en het daadwerkelijke gebruik van uitkomsten van modellen worden te weinig belicht in de literatuur (Clough, 1974; Bowey, 1977).

Zoals in de inleiding gesteld is, is het vakgebied van de personeelsplanning voortgekomen uit de behoefte de langere termijn planning van personeel te ondersteunen. Veelal zal daarom een zekere mate van aggregatie van, op een lager aggregatieniveau verschillende groepen personeel geschieden. Nuttle en Wijngaard (1981) wijzen daarbij op een samenhang: hoe langer de planningstermijn des te hoger het aggregatieniveau, waarbij de mate van onzekerheid een grote rol speelt (vergelijk Van der Bij, 1985). Dit stelt een zekere grens aan de mogelijkheden van personeelsplanning: bij te grote onzekerheid of de onmogelijkheid nog verder te aggregeren. Ook op de korte termijn bestaan er in organisaties personeelsplanningsproblemen: het opstellen van werkroosters (Bedworth & Bailey, 1987; Mietus, 1994), het bepalen en vervullen van concrete vacatures (Van der Bij, 1985; Hoogendoorn & Lamers, 1983a). De relatie tussen lange termijn en korte termijn planning is een vrijwel niet onderzocht probleemgebied, evenals het "vertalen" van een lange termijn planning (op een hoog

aggregatieniveau) in gedetailleerde kortere termijn plannen. Edwards (1983) concludeert dat "the trade-offs between short-term and long-term manpower needs" een gebied is dat voor verder onderzoek en verdere modellering openstaat (Edwards, 1983, p. 1039).

Gebrekkige integratie

Door verschillende auteurs is erop gewezen dat aspecten van personeelsplanning bestudeerd zijn vanuit een aantal diverse disciplines. Bowey (1977) noemt onder andere de economie, econometrie, operational research, personeelsmanagement, werkstudie en statistiek als disciplines die zich met personeelsplanning bezighouden. Hieraan kan ook de informatiekunde worden toegevoegd ten behoeve van de opzet van personeelsinformatiesystemen (bijv. Special Informatie, 1977). Het bereiken van een synthese tussen de diverse disciplines wordt onder andere bemoeilijkt doordat artikelen, leerboeken en overzichtsartikelen zich veelal tot de aspecten beperken die betrekking hebben op zo'n discipline. Ook hebben publikaties vaak slechts betrekking op een deel van het planningsproces, wat tot verdere fragmentatie leidt (Bowey, 1977). In theoretische opzicht is er nauwelijks sprake geweest van een integratie tussen de verschillende theoretische aanpakken en resultaten uit verschillende wetenschappelijke disciplines.

Ook auteurs die het multi-, of interdisciplinaire karakter van personeelsplanning benadrukken (Bartholomew et al., 1979) of die aangeven dat personeelsplanning meer is dan een aantal kwantitatieve technieken (Edwards et al, 1983; Van Nunen et al., 1983) besteden geen of erg weinig aandacht aan samenhang en integratie tussen de verschillende delen van het planningsproces en aan de samenhang tussen de bijdragen uit verschillende disciplines (bijvoorbeeld tussen wiskundige en gedragswetenschappelijke benaderingen, Purkiss, 1981). Deze fragmentatie valt te karakteriseren als een situatie waarin vanuit elke discipline afzonderlijk, een deel van personeelsplanning wordt onderzocht, dat daardoor altijd min of meer onvolledig zal zijn.

Tot slot zij opgemerkt dat er weinig verband valt waar te nemen tussen de literatuur op het gebied van personeelsmanagement en personeelsplanning. In de gangbare op personeelsmanagement gerichte studieboeken wordt weinig aandacht geschonken aan de modellen en technieken van personeelsplanning. Ook in de personeelsplanning literatuur zijn referenties naar aspecten van personeelsmanagement schaars. In theoretisch opzicht is daarnaast weinig onderzoek verricht naar de wederzijdse positionering van de twee vakgebieden of naar de mogelijke en wenselijke positionering in organisaties. Ook binnen de vaak als "zakelijker" omschreven benadering human resource management is tot dusverre vrijwel niet teruggegrepen op bijdragen uit de personeelsplanning.

Geen organisatiekundige inbreng

Naast het gebrek aan integratie tussen de diverse disciplines, die zich met aspecten van personeelsplanning bezighouden, is er sprake van een gebrekkige integratie tussen personeelsplanning en inzichten uit de organisatiekunde met betrekking tot het structureren van organisatie, strategievorming en besluitvormingsprocessen.

Een eerste punt dat hierbij opvalt is dat er in de organisatiekundige literatuur slechts marginale aandacht bestaat voor aspecten van personeelsbeleid en personeelsplanning. Dit wordt duidelijk uit citaten als "the missing link between human resource planning systems and business strategy" (Tichy et al., 1982, p. 55) en een artikel "The missing "H" in Strategic Planning" (Metz, 1984). Meer recent wordt hier vanuit (strategic) human resource management meer aandacht aan gegeven, waarbij de aandacht echter voornamelijk gericht is op het aanpassen van de personeelsplanning aan een vastgestelde strategie (Esser & Van Donk, 1991). Hiermee lijkt de conclusie van Walker (1978) nog steeds stand te houden "Published discussions of human resource planning practices indicate that human resource needs are determined by business programs and strategies, but generally ignore the possibility that human resources may affect business plans" (Walker, 1978, p. 1).

Anderzijds schenkt ook de literatuur over personeelsplanning weinig aandacht aan de bovengenoemde beïnvloeding van de organisatie plannen, noch aan het "vertalen" van de organisatiestrategie in een personeelsplanning/strategie. Hierbij valt niet alleen te denken aan benodigde aantallen, maar ook aan het vaststellen van globale gewenste eigenschappen van het personeel op de langere termijn.

Men kan derhalve vaststellen dat de theoretische uitwerking van de samenhang tussen inzichten uit de organisatiekunde en de inzichten op het gebied van de personeelsplanning onvoldoende is. Hieraan wordt ook binnen het bedrijfskundig onderzoek nog weinig gedaan, ondanks de uit de praktijk blijkende belangstelling voor vraagstukken op dit gebied (Van Dam et al., 1990).

Personeelsplanningliteratuur is veelal gebaseerd op één (impliciet) organisatiebeeld. Zoals Clough (1974) stelt: "Many manpower models are based on implicit theories of organization, particularly those concerning hierarchical bureaucracies" (Clough, 1974, p. xiii). Ook Purkiss (1981) wijst hierop: "It [manpower planning, DPvD] did not apply only to large, bureaucratic organisations" (Purkiss, 1981, p. 315). In zijn visie heeft personeelsplanning een veel breder toepassingsgebied, dat zich ook uitstrekt tot kleinere organisaties. In de literatuur is hier echter nog weinig van terug te vinden.

In de literatuur wordt als motivering voor het doen aan personeelsplanning, veelal de dynamiek van de omgeving genoemd (bijv. Van Nunen en Wijngaard, 1983). Craft (1980) wijst erop dat er daarbij weinig aansluiting gezocht wordt bij het onderzoek naar organisatie en omgeving, zoals dat door wetenschappers als Thompson (1967), Lawrence en Lorsch (1969) en anderen verricht is. De theoretische belangstelling is uitgegaan naar het uitwerken van methoden voor de analyse van historische perso-

neelsgegevens (voor een overzicht: Verhoeven, 1983). Bestaande technieken houden daarnaast ook te weinig rekening met de voortdurende veranderingen, die ook in meer bureaucratische structuren optreden.

Meer algemeen gesproken kan er geconstateerd worden dat in de literatuur over personeelsplanning onvoldoende aandacht besteed wordt aan de relaties tussen omgeving, strategie, organisatiestructuur, technologie (produktiestructuur) en andere contingency-factoren en aard, invulling en omvang van personeelsplanning. Daarnaast valt er een geringe samenhang met de diverse functionele gebieden waar te nemen. Purkiss (1981) wijst bijvoorbeeld op het ontbreken van een financiële dimensie in de meeste modellen. Hiervoor blijken volgens Steffy & Maurer (1988) wel mogelijkheden te bestaan bij het meten van de economische effectiviteit van selectie-, trainings- en opleidingsactiviteiten. Ook andere relevante functionele gebieden, zoals productie, logistiek en kwaliteit (Van Donk & De Vries, 1990; Van de Water & Van Donk, 1992) worden in personeelsplanning (maar ook in het personeelsmanagement) veronachtzaamd.

1.1.3 Samenvatting

In deze paragraaf is ingegaan op de positie van personeelsplanning als een onderdeel van de besturing van organisaties. Geconstateerd is dat personeelsplanning slechts in geringe mate heeft bijgedragen aan de personeelsbesturing in de praktijk. De grondslag hiervoor ligt in de puur theoretische ontwikkeling van methoden en technieken. Het gebruik en de implementatie van personeelsplanning zijn daardoor gering. Dit wordt versterkt door de relatief onmachtige positie van het personeelsmanagement in organisaties.

Ook de theoretische bijdrage van personeelsplanning is als onvoldoende gekwalificeerd. (Hetgeen deels ook de aan de praktijk gerelateerde problemen verklaard.) Hierbij is aangegeven dat personeelsplanning een geheel is van gefragmenteerde theorieën (of beter gezegd: van methoden en technieken), waarin te weinig relaties gelegd zijn met relevante theorievorming binnen aan de ene kant disciplines die zich richten op personeelsbesturing (m.n. personeelsmanagement) en aan de andere kant met functionele disciplines en met de organisatiekunde als geheel. In de volgende paragraaf zullen we onderzoeken in hoeverre recente bijdragen op het gebied van personeelsbesturing voor de genoemde bezwaren een oplossing weten te vinden.

1.2 RECENTE BIJDRAGEN

De laatste jaren is er een hernieuwde belangstelling in de literatuur waar te nemen voor personeelsbesturing. Aan deze belangstelling liggen een aantal veranderingen in en rond organisaties ten grondslag.

In de eerste plaats wordt genoemd dat organisaties dienen in te spelen op toenemende concurrentie en internationalisatie. Voor grote, bureaucratische organisaties heeft dat geleid tot het zoeken naar andere wegen om bestuurbaarheid te vergroten. Flexibiliteit van de inzetbaarheid van het personeel in kwantitatief en kwalitatief opzicht wordt daarbij van belang geacht, naast andere manieren van leidinggeven en meer nadruk op intern ondernemerschap (Van Dijck, 1987).

In de tweede plaats is er een versterkte aandacht voor de inrichting van het productieproces. Ook hierin krijgt flexibiliteit als eis aandacht: het snel kunnen veranderen van het produktievolume, snel en betrouwbaar leveren, grote variëteit van produkten en het snel op de markt brengen van nieuwe produkten. Bovendien bestaat er veel aandacht voor het invoeren van nieuwe technologieën, het verbeteren van de kwaliteit van produkten, proces en organisatie (Total Quality Management) en het invoeren van logistiek management.

In deze paragraaf zullen we een korte schets geven van de ontwikkelingen en ingaan op de gevolgen voor personeelsbesturing, die deze veranderingen met zich meebrengen. Het accent van de beide volgende paragrafen ligt, evenals in het voorgaande, op het in kaart brengen van theoretische en praktische problemen en leemtes. Hierbij richten we ons in de volgende paragraaf eerst op de vormgeving en besturing van het productieproces. Daarna zullen we ingaan op de inzichten uit het human resource management.

1.2.1 Bijdragen rond het productieproces

In zijn inaugurele rede stelt Van der Zwaan: "geen enkel ander produktiemiddel brengt ook maar iets voort zonder de arbeid van mensen" (Van der Zwaan, 1988, p. 1). Nieuwe technologieën, invoering van (productie)automatisering, flexibilisering van productie en arbeid, kwaliteit van produkt en kwaliteit van de arbeid vinden een gemeenschappelijke basis in vraagstukken rond personeelsbesturing. Een voorbeeld van deze veranderingen en de daarmee gepaard gaande vraagstukken vinden we in de literatuur en het onderzoek naar de invoering van geautomatiseerde produktiesystemen.

Gedurende enige decennia heeft de overtuiging bij onderzoekers postgevat dat de invoering van geautomatiseerde produktiesystemen zou leiden tot een afname van de benodigde vaardigheden van de werknemers ("deskilling"). Adler (1988) wijst er echter op dat eerder het omgekeerde het geval is. Adler wijst daarbij op een verschuiving in vereiste vaardigheden: "skills shift from behavioral, experimentally-based, individual attributes that are acquired once-and-for-all to capabilities that are more attitudinal, cognitive, social, and in continual evolution" (ibid., p. 50).

Goodridge (1986) noemt twee personele effecten van het toenemende streven naar flexibiliteit van voortbrengingsprocessen. Enerzijds leidt dit tot een "kern" van hoogopgeleide, goed-getrainde en -beloonde werknemers. Anderzijds tot een perifere groep van personeel dat op basis van tijdelijke contracten, part-time of wellicht door middel van thuiswerk of uitbesteding fluctuaties in de vraag kan opvangen (door Van der Zwaan aangeduid met de term numerieke flexibiliteit). Flexibiliteit van de kern (door Van der Zwaan aangeduid met de term functionele flexibiliteit), in termen van inzetbaarheid voor (sterk) uiteenlopende taken, is daarbij een belangrijk stuurmiddel in hun ogen. Het moge duidelijk zijn dat deze ontwikkelingen grote invloed hebben op de personeelsbesturing. Enerzijds in het op peil houden van de kwaliteiten van het kernpersoneel (en het bepalen van die kwaliteiten), anderzijds in het besturen van de inzet van het perifere personeel: scheduling, beschikbaarheid etc.

Theoretische ontwikkelingen onder de noemer sociotechniek (De Sitter et al., 1987; Kuipers & Van Amelsvoort, 1990; Van der Zwaan, 1991) besteden vooral aandacht aan het (her)ontwerp van het productieproces, waarbij, naast overwegingen van sociale aard, vooral veel aandacht is besteed aan het creëren van functionele flexibiliteit.

Een laatste belangrijke ontwikkeling rond het voortbrengingsproces en het management daarvan betreft de sterke opkomst van nieuwe produktiemanagement technieken en strategieën, zoals JIT, TQM, FMS, lean production en agile production, die door Storey (1994, p. vii) worden aangeduid met "New Wave Manufacturing". De meeste van deze benaderingen komen voort uit het gebied production & operations management. Veel van deze benaderingen impliceren belangrijke veranderingen ten aanzien van de vormgeving van het voortbrengingsproces en de plaats en besturing van het personeel daarin. Hiervoor bestaat een groeiende belangstelling (Clark, 1993;

Storey, 1994).

Theoretische problemen

Bij het nader uitwerken van de personeelsbesturing bij het vormgeven/(her)ontwerpen en besturen van het productieproces zijn een aantal theoretische problemen waar te nemen.

In de eerste plaats blijkt de terminologie rond het begrip productiesysteem (productieproces/productiefunctie) verre van eenduidig (Van de Water et al., 1988; Van Donk et al., 1991). Mede hierdoor is het niet altijd duidelijk welke dimensies of aspecten van het productiesysteem veranderd kunnen worden en welke sterk met elkaar samenhangen. Dit levert tevens problemen op bij het (her)ontwerp van productiesystemen. De sociotechnische stroming (bijv. De Sitter et al., 1987) hanteert een te eenvoudige typologie van productiesystemen, waarin verschillende dimensies gereduceerd worden tot een te eenvoudige typologie (zie de discussie in Van der Zwaan (1991) met betrekking tot Van de Water et al., 1988).

In de tweede plaats blijkt ook het begrip "kwaliteit van de arbeid" tot problemen te leiden (Van de Water et al., 1988; Van de Water & Van Donk, 1992). Hierdoor ontstaan dezelfde problemen als bij het vorige punt. De sociotechnische aanpak propageert een sterk normatieve invulling van dit begrip (Ruël, 1994).

In de derde plaats is er sprake van het ontbreken van integratie tussen verschillende disciplines die zich bezighouden met het (her)ontwerp van het productieproces. Het ontbreekt aan het wederzijds kennis nemen van resultaten en inzichten tussen logistiek en human resource management (Van Donk & De Vries, 1990). De ontwikkelingen op de gebieden kwaliteitsmanagement, human resource management, produktiemanagement en sociotechniek vertonen hetzelfde euvel (Van de Water & Van Donk, 1992).

Praktische problemen

In de praktijk valt waar te nemen dat herontwerp van productieprocessen nog steeds sterk gestuurd wordt vanuit één optiek: een technische (De Nijs, 1988). Hierdoor worden de menselijke aspecten te laat in het ontwerp betrokken. Ook in die gevallen waar vanuit een bredere optiek wordt ontworpen, blijken er problemen te kunnen opduiken.

In de eerste plaats blijkt er een discrepantie te bestaan tussen hetgeen vanuit theoretische noties als ideaal wordt geschetst en de economische en/of produktietechnische haalbaarheid daarvan in een gegeven praktijk situatie. Hierdoor wordt de gerealiseerde situatie vergeleken met een "ideale" situatie, wat kan leiden tot frustraties en gevoelens van onvrede.

In de tweede plaats blijken er discrepanties te ontstaan tussen de retoriek en de feitelijke implementatie (Blyton & Turnbull, 1992).

In de derde plaats bestaat er veelal te weinig aandacht voor de daadwerkelijke wensen van het personeel en de daadwerkelijke noden van de produktiesituatie. Daardoor worden onbedoelde situaties gecreëerd, waarin een te grote flexibiliteit bestaat, te veel tijd voor inleren van nieuwe taken, te weinig "binding" met een deel van het produktieproces etc. (Blyton & Turnbull, 1992; Clark, 1993).

Voor een deel zijn deze problemen terug te voeren op een inadequaat theoretisch kader, zoals hiervoor is aangegeven.

1.2.2 De bijdrage van het Human Resource Management

Vanaf het midden van de jaren '80 heeft het concept human resource management veel belangstelling gekregen in theorie en praktijk. Hieraan hebben twee Amerikaanse boeken veel bijgedragen: Fombrun et al. (1984) en Beer et al. (1984). De hernieuwde aandacht voor het management van de "human resources" komt voort uit de hiervoor beschreven ontwikkelingen in en rond organisaties en uit de, eveneens eerder beschreven onvrede ten aanzien van het functioneren van de personele functie in de praktijk (Storey, 1989).

De invulling van het concept is sterk wisselend. Fombrun et al. werken bijvoorbeeld een sterk op de strategische management literatuur leunende aanpak uit, waarin het human resource management aangepast dient te worden aan de strategie en de invoering van de strategie dient te ondersteunen. Hierbij speelt vooral de "performance" van mensen, die gestuurd wordt door selectie, beoordeling, beloning en ontwikkeling een sleutelrol. De benadering van Beer et al. past meer in de human relations benadering (Hendry & Pettigrew, 1990). Het hele raamwerk is minder instrumenteel dan bij Fombrun et al. en besteedt aandacht aan de maatschappelijke en politieke context waarin de organisatie en de verschillende 'stakeholders' zich bevinden. Human resource management wordt geplaatst in de context van het algemeen management, waarin human resource management door keuzes op een aantal beleidsterreinen poogt lange en korte termijn doelstellingen van zowel de organisatie als van de werknemers ('human resources') te bereiken in voortdurende reactie op veranderende omstandigheden.

Discussies over het concept human resource management benadrukken dan ook dat de invulling van het concept sterk samenhangt met de nadruk die wordt gelegd: human resource management of human resource management (Legge, 1989; Hendry & Pettigrew, 1990).

Praktische problemen

Ten aanzien van human resource management in de praktijk zijn een aantal problemen te noemen.

In de eerste plaats valt moeilijk aan te geven wanneer er sprake is van human resource management. Dit komt voor een deel voort uit het feit dat ten gevolge van de modegevoeligheid van de term de vlag de lading niet altijd dekt. "Traditionele" personeelsafdelingen zijn omgedoopt tot human resource management afdelingen. Tot nu toe wordt er in de literatuur voornamelijk verwezen naar een paar exemplarische succes-verhalen bij enkele ondernemingen, waarbij het onduidelijk is of het gevoerde human resource management oorzaak is van het succes of gevolg (Guest, 1987). De vraag naar human resource managers blijkt in ieder geval ver achter te lopen bij de ruime belangstelling in de (deels populaire) literatuur (Van Donk & Pernot, 1990).

In de tweede plaats, mede doordat onduidelijk is wat human resource management is, is onduidelijk onder welke omstandigheden human resource management ingevoerd kan worden en onder welke omstandigheden niet (Guest, 1987). Zo lijkt het model van Fombrun et al. (1984) vooral gericht op het professionele kader en het hogere, leidinggevende personeel en niet op het gehele personeelsbestand.

Samenvattend kan worden gesteld dat de grote variëteit in inzichten en denkbeelden ten aanzien van human resource management (die varieert van het hernoemen van bestaande tekstboeken tot het aankondigen van een nieuwe "paradigma") het moeilijk maakt te spreken van een nieuwe theorie. Guest (1987) stelt in dit verband dat de bestaande aanzetten en inzichten nog onvoldoende uitgewerkt zijn in toetsbare theoretische concepten en uitspraken, waardoor empirische toetsing vooralsnog onmogelijk is.

Theoretische problemen

In de literatuur is veel aandacht besteed aan de verschillen tussen personeelsbeleid en andere traditionele vormen van personeelsmanagement en human resource management. In een uitgebreide analyse komt Legge (1989) tot de conclusie dat hetgeen als nieuw wordt gepresenteerd in human resource management vooral voortkomt uit een vergelijking van traditioneel personeelsmanagement in de praktijk met de normatieve inzichten uit de theorie van het human resource management. De verschillen tussen de normatieve theorieën van traditioneel personeelsmanagement en human resource management zijn veel minder duidelijk. Als belangrijkste verschillen noemt Legge dat er in het human resource management relatief meer aandacht bestaat voor de strategie, voor het (human resource) management ten aanzien van het management team en voor de organisatiecultuur. Juist op de uitwerking van deze punten is enige kritiek te formuleren.

De grote aandacht in het human resource management voor managers en hoog opgeleide medewerkers (opleiding en training, management development en loopbaanbegeleiding), zoals in de benaderingen van Fombrun et al. (1984) en Vloeberghs (1989) lijkt in theoretische opzicht beperkt en doet denken aan het al lang bekende management development.

Ten aanzien van de aandacht voor strategie binnen het human resource management, valt op dat vooral aandacht is geschonken aan het laten aansluiten van het human resource management op de strategie van de organisatie. In de woorden van Fombrun et al. (1984, p. 37): "The critical managerial task is to align [...] the HR systems so that they drive the strategic objectives of the firm". Hierdoor wordt de rol van het human resource management beperkt tot een bijdrage aan de implementatie (Esser & Van Donk, 1991; Van Donk & Esser, 1992) en het vinden van de juiste managers bij de geformuleerde strategie (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988). Hierbij wordt uitgesloten dat het human resource management ook proactief kan zijn en wordt voorbijgegaan aan het proces van strategievorming (Hendry & Pettigrew, 1990; 1992; Van Donk & Esser, 1992). Min of meer in het verlengde van deze invulling van het begrip strategie, ligt de manier waarop de organisatiecultuur wordt bekeken. Ook de organisatiecultuur wordt gezien als een manipuleerbare variabele, die ten dienste staat van het bereiken van de organisatiedoelen zoals verwoord in de strategie.

1.2.3 Samenvatting

In deze paragraaf zijn we ingegaan op een aantal ontwikkelingen in de literatuur en in de praktijk ten aanzien van personeelsbesturing. Hierbij hebben we stilgestaan bij de inzichten met betrekking tot de inzet van mensen en arbeid in het productieproces en bij de ontwikkeling van het concept human resource management. Ten aanzien van de inzichten rond het productieproces hebben we geconstateerd dat de conceptualisering van aspecten en begrippen te kort schiet en dat verschillende ontwikkelingen op deelgebieden van de literatuur weinig samenhang vertonen. Ook bij het concept human resource management is er sprake van een te geringe kennis van ontwikkelingen op gerelateerde deelgebieden binnen de organisatiekunde: vooral op het gebied van de strategie en strategievorming leidt dit tot theoretische bezwaren en problemen.

1.3 PROBLEEMSTELLING

De in de vorige paragrafen aangegeven problemen met betrekking tot personeelsbesturing alsmede de ontwikkelingen die zich rond arbeid, mens en organisatie voordoen, zijn aanleiding geweest tot het starten van dit onderzoek. Daarbij is de achterliggende

gedachte voornamelijk geweest een beter inzicht te verkrijgen in de samenhang tussen aard en kenmerken van personeelsbesturing enerzijds en kenmerken van organisaties, organisatieprocessen en structuren anderzijds. In het onderzoek hebben de volgende vragen centraal gestaan.

1. Wat is een bruikbare omschrijving van het begrip personeelsbesturing? Uit welke aspecten dient zo'n omschrijving te bestaan? Wat is een bruikbare beschrijving van deze aspecten? Welke processen en structuren van personeelsbesturing zijn er te onderscheiden?
2. Op welke wijze kan personeelsbesturing bijdragen aan processen van strategievorming en strategie-implementatie? Wat is daarin de bijdrage van de concepten personeelsplanning en het relatief nieuwe (strategisch) human resource management? Welke invulling (methoden, processen, structuren) krijgt personeelsbesturing bij dergelijke strategische processen?
3. Wat is de bijdrage van personeelsbesturing bij het (her)ontwerp van het voortbrengingsproces? Welke aspecten van het voortbrengingsproces zijn hiervoor van belang en welke elementen van personeelsbesturing spelen hierin een rol.
Welke invloed gaat er daarbij uit van veranderende inzichten ten aanzien van de inrichting en besturing van het voortbrengingsproces vanuit logistiek management, kwaliteitsmanagement en sociotechniek op aspecten van personeelsbesturing?

Bovenstaande vragen staan niet los van elkaar. Immers, bovenstaande drie vragen zijn kort te vangen onder de noemers: structuur, strategie en primair proces (ten aanzien van het aspect personeel). Deze drie elementen, met daaraan toegevoegd de omgeving vormen precies de elementen van hetgeen De Leeuw (1994, p. 154) aanduidt met de gegeneraliseerde contingentietheorie.

In het navolgende werken we deze vragen nader uit.

Ad. 1.

In het voorgaande is duidelijk gemaakt dat de huidige situatie in het brede veld van personeelsplanning, personeelsbeleid, personeelsmanagement en human resource management onbevredigend is, zowel vanuit theoretisch opzicht als vanuit de praktische relevantie ervan. Daarnaast is opgemerkt dat personeelsplanning (en in bredere zin personeelsbesturing) een enigszins geïsoleerde positie inneemt binnen de organisatiekunde.

Zoals in de inleiding van dit hoofdstuk is opgemerkt hanteren we de term personeelsbesturing voorlopig als een algemene aanduiding voor al deze activiteiten, die

betrekking hebben op de besturing van de bemanning (bemensing) van een organisatie. Onder besturing verstaan we hier conform De Leeuw (1982) elke vorm van gerichte beïnvloeding. Nadere precisering van deze term personeelsbesturing is een eerste doelstelling van dit onderzoek. Bij de uitwerking van deze vraag zal getracht worden bestaande inzichten te integreren en waar nodig aan te vullen. Het uitgangspunt zal zijn dat personeelsbesturing uit verschillende facetten bestaat, die ieder op een verschillende wijze kunnen worden ingevuld. De verschillende aspecten dienen tezamen een consistente en bruikbare beschrijving van het begrip personeelsbesturing op te leveren.

Verder is in het voorgaande opgemerkt dat in de literatuur vooral aandacht is besteed aan de inhoudelijke aspecten van personeelsbesturing: zowel bij de methoden en technieken van personeelsplanning als bij de invulling van personeelsbeleid en de uitwerking van human resource management. Bij de uitwerking van het concept voor personeelsbesturing dient expliciet rekening te worden gehouden met de procesmatige en structurele aspecten van de personeelsbesturing. Hiermee wordt tevens beoogd het concept beter toepasbaar te maken in verschillende typen organisatie. De verschillende aspecten van personeelsbesturing kunnen dan immers worden gekoppeld aan de kenmerken van verschillende typen organisatie.

Ad 2.

De belangstelling voor strategische vraagstukken en (processen van) strategievorming is groot. Tot voor kort bestond er in de strategische literatuur slechts in geringe mate aandacht voor personele vraagstukken. In het voorgaande is erop gewezen dat de literatuur wijst op het belang van de human resources in organisaties (echter veelal vanuit de hoek van het human resource management en personeelsbeleid), waarbij de uitwerking nog enigszins onduidelijk blijft. Zowel vanuit de theorie van personeelsplanning als vanuit het strategisch human resource management zijn aanzetten gemaakt tot een bijdrage aan strategische processen. We hebben aangegeven dat daarbij onvoldoende aandacht is geweest voor de verscheidenheid aan empirische bevindingen en voor de verschillende benaderingen die in de strategische literatuur besproken worden.

Een gevolg hiervan is dat we zullen nagaan in hoeverre personeelsbesturing voortvloeit uit een gegeven strategie, maar ook in hoeverre de strategie volgt uit het human resource management. Dit vraagt om een uitwerking van de positie van personeelsbesturing in processen van strategievorming.

Een ander vraagstuk is het voorzien in de "juiste" mensen, en het bepalen daarvan, om een (gegeven) strategie uit te voeren en het aangeven (plannen) van activiteiten die deze mensen op tijd beschikbaar doet zijn. De recente ontwikkelingen in het Strategic Human Resource Management leggen de nadruk voornamelijk op hoger opgeleide stafmedewerkers en het (hogere) management. In het licht van de cruciale wijzigingen, die

zich voordoen met betrekking tot produktietechnologie en de strategische keuzes die daarin moeten worden gemaakt, lijkt (strategische) besturing van het gehele personeel noodzakelijk.

Ad 3.

In het voorgaande is gewezen op de enigszins geïsoleerde positie van personeelsplanning (en meer algemeen van het personeelsmanagement en mogelijk ook van human resource management) ten opzichte van andere functionele gebieden. In algemene zin is er gesignaleerd dat gebrek aan samenhang een probleem is van de organisatiekunde als veld van wetenschappelijk onderzoek.

De ontwikkelingen ten aanzien van produktietechnologie en productiebesturing hebben consequenties voor de factor arbeid (o.a. de kwaliteit van de arbeid). Een verdere verdieping met betrekking tot het ontwerp en de besturing van het primaire (voortbrengings-)proces is van belang om deze consequenties beter te kunnen beoordelen. De ontwikkelingen binnen productiebesturing zowel theoretisch (bijv. logistiek management, moderne sociotechniek) als in de organisatie-praktijk, zijn slechts in geringe mate doorgedrongen op het gebied van de personeelsbesturing. Een nadere conceptualisering van een aantal begrippen biedt mogelijkheden om de diverse ontwikkelingen op verschillende gebieden binnen één kader te plaatsen, waardoor verbetering kan plaatsvinden van het inzicht in vraagstukken van het (her)ontwerp van voortbrengingsprocessen en in het ontwerpen zelf. Daarbij gaat het uiteindelijk om het bepalen van de plaats van en de speelruimte voor personeelsbesturing.

Binnen deze onderzoeksvraag is een nadere specificatie van het begrip structuur van het primaire (voortbrengings-)proces van organisaties van belang. Deze nadere specificatie is ook een expliciet doel van dit deel van het onderzoek.

1.4 DOELSTELLING

Met dit onderzoek worden verschillende doelstellingen nagestreefd.

De voornaamste doelstelling is het vergroten van het inzicht in de personeelsbesturing van organisaties. Hierbij wordt gestreefd naar het gebruikmaken van inzichten uit de diverse disciplines die zich expliciet richten op personeelsbesturing (zoals personeelsplanning, personeelsmanagement, human resource management) binnen een nieuw te ontwerpen kader. Het belangrijkste produkt van dit onderzoek is het conceptualiseren van het begrip personeelsbesturing op een dusdanige wijze dat er sprake is van een bruikbare en theoretisch consistente beschrijving. Deze conceptualisering dient tevens de mogelijkheid te bieden om de relaties tussen personeelsbesturing en diverse disciplines die tot de organisatiekunde gerekend kunnen worden, beter uit te werken. Daarbij ligt een bijzonder accent op de organisatiekunde in meer enge zin: de inzichten

die er bestaan met betrekking tot strategie(vorming), het ontwerp van organisatie-structuren en het ontwerp van het primaire voortbrengingsproces. De nadruk zal niet zozeer liggen op het ontwikkelen van kwantitatieve technieken die de personeelsplanning ondersteunen, omdat de indruk bestaat dat er wat dat aspect betreft reeds veel werk verricht is. De meerwaarde van deze studie is gelegen in de het ordenen en gebruikmaken van relevante aspecten en concepten uit de diverse disciplines met betrekking tot personeelsbesturing van organisaties. Men duidt een dergelijke benadering aan met interdisciplinair onderzoek (vgl. De Leeuw, 1974, 1982). In de volgende paragraaf zal aandacht worden geschonken aan de methodologische problemen die bij zo'n aanpak ontmoet kunnen worden.

Uiteraard liggen in de beantwoording van de diverse vragen die in dit onderzoek centraal staan, zeer zeker ook mogelijkheden voor het organisatiekundige handelen (in de praktijk) besloten. Dit is ook expliciet de bedoeling van dit onderzoek, alhoewel de nadruk op het ontwikkelen van een adequaat theoretisch kader ligt. Een dergelijk kader heeft als voordeel dat het tevens een instrument oplevert voor de beschrijving van situaties in de praktijk van het organiseren. De verkregen theoretische inzichten zullen derhalve ook het inzicht in en de mogelijkheid tot beschrijving van concrete situaties doen toenemen en richtlijnen opleveren over het vormgeven van personeelsbesturing (processen, structuren).

Hierbij wordt ernaar gestreefd een concept voor personeelsbesturing te ontwerpen, dat in verschillende situaties c.q. diverse typen organisaties kan worden toegepast. Eerder is gewezen op de beperkte toepasbaarheid van de methoden en technieken van personeelsplanning, die vooral voor grote, bureaucratische georganiseerde organisaties bedoeld zijn. Uit het voorgaande is duidelijk dat het toepassingsgebied van een concept voor personeelsbesturing niet tot die organisaties beperkt mag blijven.

Aan de probleemstelling liggen nog twee andere doelstellingen ten grondslag. Deze betreffen het nader conceptualiseren van de relatie tussen personeelsbesturing en strategie en het nadere specificeren van de positie en speelruimte van personeelsbesturing bij het (her)ontwerp van het voortbrengingsproces. Hiervoor zijn in het voorgaande enige theoretische en praktische redenen aangevoerd. In zekere zin ligt aan de derde onderzoeksvraag een iets anders gerichte doelstelling ten grondslag als bij de eerste twee vragen. Bij de derde vraag ligt de nadruk minder op de besturing. Het doel is hier veeleer het creëren van een instrument waarmee het ontwerp van het primaire proces in relatie tot personeelsbesturing, ondersteund kan worden.

Resumerend ligt de nadruk van het onderzoek op het creëren van een uit theoretisch oogpunt bevredigende, consistente beschrijving van personeelsbesturing. Daaraan is gezien de genoemde theoretische bezwaren en de ontwikkelingen op het gebied human resource management behoefte. Deze beschrijving dient de mogelijkheid te bieden om relaties te leggen met de in de gestelde vraagstellingen genoemde concepten: strategie,

structuur (inclusief processen) en het productieproces. Gezien de beschreven geringe integratie tussen organisatiekunde en personeelsplanning en de belangstelling vanuit human resource management, alsmede op grond van de geschetste praktijkproblemen en ontwikkelingen is hiermee een theoretisch en een praktisch belang gediend.

1.5 METHODOLOGISCHE UITGANGSPUNTEN

Deze paragraaf geeft een nader uitwerking van de methodologie van het onderzoek. In deze paragraaf geven we de onderbouwing van de gemaakte keuzes en de werkwijze. Een deel van de gemaakte keuzes zal in het vervolg van deze studie nader worden toegelicht, hand in hand met de nadere bespreking en analyse van de inzichten uit de literatuur.

1.5.1 Over integratie en pluriformiteit

In het voorgaande zijn zijdelings al enige opmerkingen gemaakt over de beoogde interdisciplinaire werkwijze in deze studie. Zoals uit de gegeven achtergrond van het onderzoek duidelijk is geworden, is zo'n interdisciplinaire werkwijze in dit geval zondermeer noodzakelijk. In feite hebben we zo'n werkwijze al gekozen door vanuit verschillende optieken naar personeelsbesturing te kijken. De geschetste problemen op het gebied van de personeelsbesturing raken een aantal disciplines: organisatiekunde (in enge zin), strategisch management, personeelsplanning, human resource management, produktiemanagement etc. Ook in de probleemstelling is aangegeven dat benaderingen vanuit en inzichten van een aantal disciplines in beschouwing zullen worden genomen.

De interdisciplinaire werkwijze wordt ook wel aangeduid met een integrale benadering. In deze studie betreft dat de integratie van verschillende theorieën ten aanzien van personeelsbesturing. De Leeuw (1974) stelt in dit verband "Het lijkt daarom verantwoord er vanuit te gaan dat integratie van theorieën T_1, \dots, T_n in theorie T^* niet mag veronderstellen dat de theorieën T_1, \dots, T_n ongewijzigd in T^* worden opgenomen" (p. 49). Integratie op deze wijze hoeft niet te leiden tot één integrale theorie. Integratie opgevat in bovengenoemde zin, is meer een aanvulling op dan in tegenspraak met pluriformiteit (een ander aspect van bedrijfskundig denken).

Iets concreter gesteld beogen we in deze studie het volgende. Integratie wordt bereikt door het uitwerken van een kader waarbinnen het mogelijk en zinvol is bestaande theorieën, delen daarvan of concepten daaruit, een plaats te geven. Een dergelijk kader is in deze studie gevonden in de systeembenadering. Een systeembenadering wordt hierbij opgevat als een geheel van begrippen en instrumenten waarmee (een deel van)

de werkelijkheid beschreven kan worden. Deze begrippen en instrumenten hebben geen directe empirische betekenis, maar kunnen met behulp van meer inhoudelijk en empirisch gerichte theorieën tot nieuwe inzichten, modellen, concepten en theorieën leiden. Pluriformiteit en integratie zijn daarmee verbonden aan een dergelijke systeembenadering (De Leeuw, 1982).

Aanvullend op bovenstaande interpretatie van het begrip integratie wordt in deze studie een tweede interpretatie gehanteerd. Naast het in één kader plaatsen van bijdragen uit verschillende theorieën, verstaan we onder integratie het vergelijken van bijdragen uit diverse disciplines c.q. delen van de literatuur. In deze studie wordt dit vooral toegepast waar vanuit verschillende gebieden van de literatuur over dezelfde empirische of theoretische fenomenen wordt geschreven, waarbij de kennis van elkaars bijdragen soms zeer mager is. Door vergelijking kunnen inzichten uit de ene discipline toegepast of ingepast worden binnen een andere discipline. In het voorgaande hebben we dit geconstateerd met betrekking tot strategisch human resource management en strategisch management. Ook voor bijdragen (vanuit verschillende invalshoeken/disciplines) rond het structureren van het productieproces en rond produktiemanagement lijkt deze waarneming op te gaan. Deze wijze van integratie volgt uit het bestuderen van een verschijnsel vanuit verschillende optieken (pluriformiteit).

1.5.2 Opzet en randvoorwaarden

Voorafgaand aan de nadere uitwerking van de opzet en randvoorwaarden is er een algemene opmerking te maken. Gezien de veelheid aan termen voor (mogelijkerwijs) verschillende vormen van personeelsbesturing en het gebruik van verschillende termen om dezelfde vorm van personeelsbesturing aan te duiden, is er vanaf gezien om elke term eenduidig te definiëren. Bij de beschrijving van de inzichten uit de literatuur wordt, evenals in dit hoofdstuk, de terminologie van de desbetreffende auteur(s) gebruikt.

Bij de nadere uitwerking van de drie deelvragen van de probleemstelling is de volgende aanpak gevolgd.

Ten aanzien van de eerste deelvraag is te rade gegaan bij de literatuur op het gebied van de personeelsplanning, personeelsmanagement, personeelsbeleid en human resource management. Hierbij zijn twee nadere afbakeningen te noemen. In de eerste plaats is de aandacht niet gericht op het individuele niveau, maar op groepen van mensen. Deze studie richt zich immers niet op de besturing van individuele personen, maar op de besturing van het gehele personeel van een organisatie. Daarmee blijven grote delen van het personele veld (zoals te vinden in standaard leerboeken perso-

neelsmanagement/personeelsbeleid) van meer psychologische aard onbesproken. In de tweede plaats zijn vooral die delen van de literatuur beschreven en geanalyseerd, die een relatie leggen tussen type organisatiestructuur en de aard van de personeelsbesturing. Deze literatuur is geanalyseerd aan de hand van de criteria van de bedrijfskundige methodologie van De Leeuw (1990). Het centrale element hierin is kwaliteit van kennis: nader uitgewerkt tot bruikbaarheid. Toepassing van het raamwerk van De Leeuw biedt de mogelijkheid om een oordeel te vellen over de bijdrage van en leemtes in verschillende delen van de theorie aan het te ontwikkelen concept voor personeelsbesturing.

Op basis van deze analyse van de literatuur, samen met de in dit hoofdstuk geformuleerde uitgangspunten, worden een aantal eisen gesteld aan het concept voor personeelsbesturing. Deze eisen kunnen worden gebruikt ter onderbouwing van de keuze voor de systeembenadering van Mesarovic et al. (1970), waarop het concept van personeelsbesturing is gebaseerd. Het gebruik van het concept wordt uitgewerkt in de ideaal-typische organisatiestructuur van de adhocracy (Mintzberg, 1979).

Ten aanzien van de tweede deelvraag is gebruik gemaakt van de tweede betekenis van het begrip integratie. Hierbij zijn de inzichten uit de literatuur van het strategisch management en het strategisch human resource management vergeleken en zijn verschillen in gehanteerde concepten en uitgangspunten nader geanalyseerd. Op basis hiervan kunnen op het strategische niveau, nieuwe inzichten voor personeelsbesturing worden afgeleid, die passen in het eerder ontworpen concept voor personeelsbesturing.

Ten aanzien van de derde deelvraag wordt een aanpak gevolgd, die een combinatie is van de aanpak bij de eerste twee deelvragen. Enerzijds worden inzichten vergeleken en anderzijds wordt een kader uitgewerkt waarbinnen inzichten geplaatst kunnen worden. Daarbij wordt in de eerste plaats nader ingegaan op de structuur van het productieproces. Hiervoor wordt op basis van inzichten uit de literatuur van het produktiemanagement en vanuit de organisatiekunde een raamwerk ontwikkeld. Dit vormt een referentiekader waartegen de ontwikkelingen en inzichten uit het logistieke management en kwaliteitsmanagement worden afgezet. Vervolgens kunnen binnen dit raamwerk van de structuur van het productieproces de effecten op en de speelruimte voor personeelsbesturing worden bestudeerd.

Tot slot zij opgemerkt dat de probleemstelling, zoals eerder gezegd vooral theoretisch van aard is. Dit is geenszins een beperking. We menen dat er in de vraagstelling en de wijze waarop deze studie is opgezet zeker aanknopingspunten gevonden kunnen worden voor de organisatiepraktijk.

Gezien de huidige status van de theorievorming op het gebied van de personeelsbesturing is het onze overtuiging dat het ontwikkelen van een theoretisch kader, vooraf dient te gaan aan empirische toetsing. Daarmee valt deze studie te karakteriseren als

theorievormend en hypothese vormend. Dergelijke studies zijn volgens Guest (1987) noodzakelijk.

1.6 SAMENVATTING EN OPBOUW VAN DE STUDIE

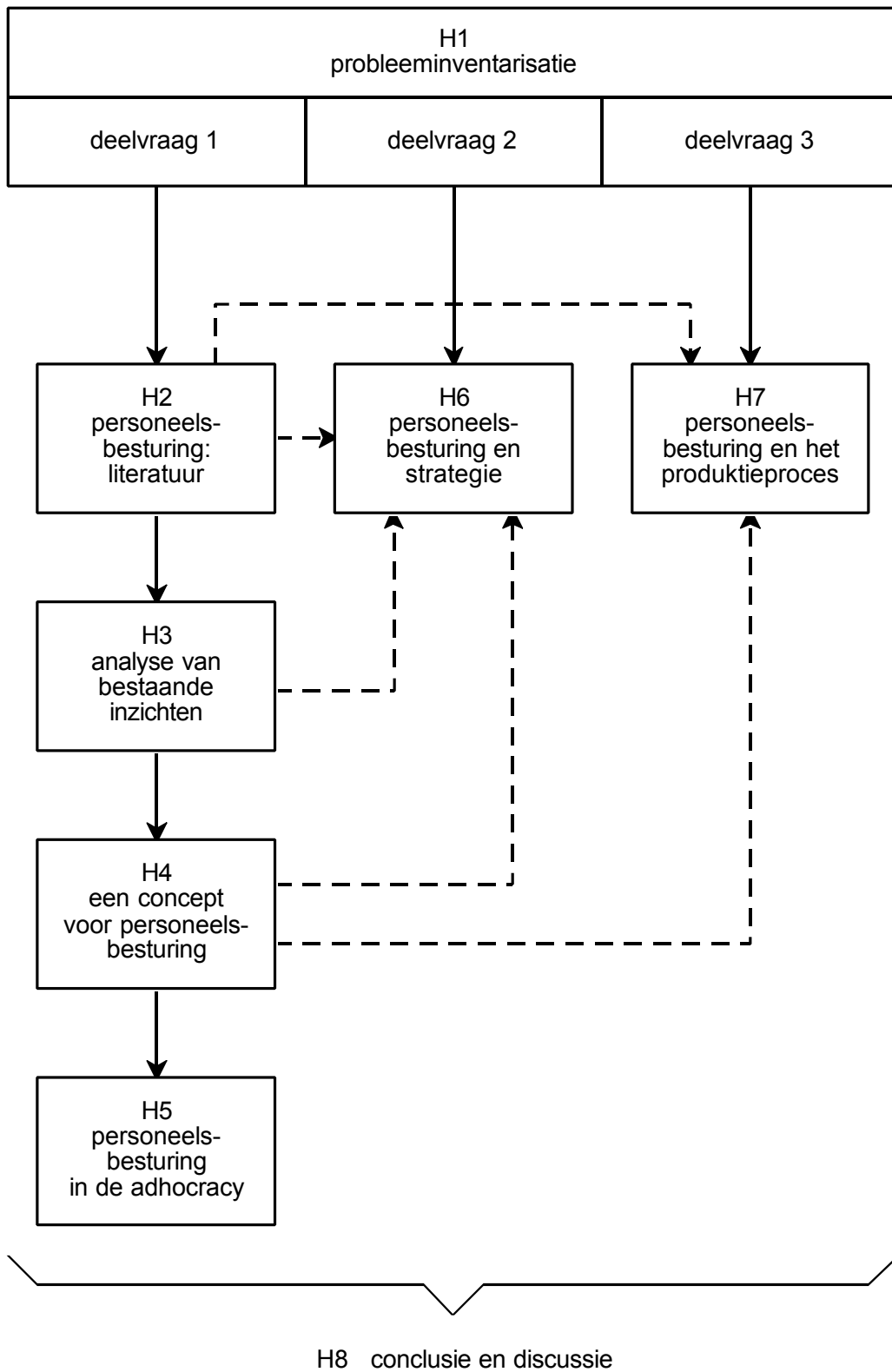
In dit eerste hoofdstuk is ingegaan op de aanleiding tot dit onderzoek. Hierbij is de nadruk gelegd op het aangeven van problemen en tekortkomingen op het gebied van de personeelsbesturing. Op basis hiervan zijn de probleemstelling en doelstelling van het onderzoek uitgewerkt en is ingegaan op de gevolgde werkwijze.

In hoofdstuk twee zal op een meer volledige wijze worden ingegaan op de relevante literatuur. Hoofdstuk drie geeft een analyse van dit overzicht van de literatuur. Hiermee worden twee doelen gediend. Het vinden van elementen in de literatuur die van belang zijn voor de beantwoording van de probleemstelling en, in de tweede plaats, een basis leggen voor hoofdstuk vier door het formuleren van een aantal eisen voor een concept van personeelsbesturing. In hoofdstuk vier zal de eerste deelvraag van de probleemstelling nader worden uitgewerkt door het presenteren van een concept voor personeelsbesturing. Hoofdstuk vijf geeft hieraan een concretere invulling voor het ideaal-type de adhocracy. De eerste vijf hoofdstukken liggen derhalve in elkaars verlengde.

De twee daarop volgende hoofdstukken behandelen twee deelaspecten van personeelsbesturing: de relatie tussen personeelsbesturing en strategie (hoofdstuk zes) en de relatie tussen het productieproces en personeelsbesturing (hoofdstuk zeven). In deze hoofdstukken worden respectievelijk de tweede en derde deelvraag van de probleemstelling nader uitgewerkt. Deels grijpen deze terug op hetgeen in de eerdere hoofdstukken is geschreven. Voor een deel staan deze hoofdstukken op zichzelf en zal daarin relevante literatuur worden beschreven en geanalyseerd.

Hoofdstuk acht, tenslotte, omvat conclusies en de evaluatie van het onderzoek.

De opbouw van deze studie en de samenhang tussen de hoofdstukken worden weergegeven in Figuur 1.1.



Figuur 1.1 Opbouw en samenhang

HOOFDSTUK 2

PERSONEELSBESTURING: LITERATUUR

2.0 INLEIDING

In het eerste hoofdstuk is een globale schets gegeven van verschillende bijdragen op het gebied van de personeelsbesturing. De nadruk lag daarbij vooral op het aangeven van problemen en lacunes op dit gebied. In dit hoofdstuk zal een meer volledig overzicht worden gegeven van de relevante inzichten uit de literatuur.

Hierbij gaan we uit van de door auteurs gebruikte terminologie, zonder daarbij elke term volledig te omschrijven of eenduidigheid in de terminologie na te streven. De consequentie daarvan is dat een aantal termen in verschillende betekenissen worden gebruikt en verschillende termen soms eenzelfde betekenis hebben. In het vorige hoofdstuk is al aangegeven dat dit juist een van de redenen is voor deze studie.

In de eerste plaats zullen we nader ingaan op het deelgebied personeelsplanning (manpower planning), waarbij achtereenvolgens omschrijvingen en methoden en technieken zullen worden behandeld. Tevens zal aandacht worden besteed aan processen en structuur van personeelsplanning. In de tweede plaats zal worden nagegaan welke bijdragen aan personeelsbesturing er zijn geleverd vanuit het personeelsbeleid en het personeelsmanagement. Zoals in het vorige hoofdstuk is aangegeven, gaan we daarbij voorbij aan de meer psychologisch getinte bijdragen en ligt de nadruk op de relatie tussen personeelsbesturing en type organisatie. In de derde plaats zal worden ingegaan op de recente ontwikkelingen op het gebied van human resource management en van strategisch human resource management. We sluiten het hoofdstuk af met de bespreking van een op systeemtheoretische ideeën gebaseerde uitwerking van personeelsbesturing.

Het accent ligt in dit hoofdstuk op het ordenen van denkbepelden uit de literatuur. Een kritische en gestructureerde evaluatie zal plaatsvinden in het volgende hoofdstuk.

2.1 OMSCHRIJVINGEN VAN PERSONEELSPLANNING

Veel teksten met betrekking tot personeelsplanning beginnen met het definiëren ervan. In deze paragraaf zullen we nader ingaan op een aantal van deze omschrijvingen en een indeling geven van deze omschrijvingen. De doelstelling is hierbij om aspecten voor een omschrijving van personeelsbesturing te vinden.

Een veel gemaakt onderscheid is het onderscheid tussen definities die uitsluitend de belangen van de organisatie in beschouwing nemen en definities die ook de belangen van de werknemers in de beschouwing betrekken (bijvoorbeeld Verhoeven, 1982). Een voorbeeld van de eerste soort is de definitie van Vajda (1970) "manpower planning is concerned with arranging for the necessary number of suitable people to be allocated to various jobs, usually in a hierarchical structure". Een voorbeeld van de tweede categorie (zoals geciteerd in Verhoeven) is de definitie van Gohl en Opelland (1978): "Manpower planning is an integrated part of corporate planning in order to keep available a necessary number of employees with qualifications and dispositions - well fitting to the work tasks - under the assumption of an equivalent handling of the corporate goal to achieve an economic design of work and realization of individual goals"(Gohl & Opelland, 1978, p. 61). Verhoeven kiest zelf voor een definitie die, zoals hij ook aangeeft, in feite een herformulering inhoud van de definitie van Gohl en Opelland.

Hoewel we allerminst bezwaar hebben tegen het opnemen van een doelstelling met betrekking tot het realiseren van individuele doelen, menen we dat dit geen doelstelling is van personeelsplanning op zich. Een dergelijke (d.w.z. op individuele doelen gerichte) doelstelling is onderdeel van de algehele strategie, of missie van een organisatie (of niet) en is derhalve een randvoorwaarde bij de personeelsplanning. Daarvoor zou dan wel een nadere uitwerking nodig zijn van wat individuele doelen zijn. In de context van de meeste personeelsplanning literatuur betekent dat veelal vooral een nadere uitwerking van loopbanen en carrières, zonder aan vele andere individuele doelen aandacht te besteden.

Daarnaast menen we dat de motivatie van Verhoeven om met de "interests of individual employees" rekening te houden logisch gesproken, mank gaat. Verhoeven (p. 3) stelt dat het niet rekening houden met deze belangen, negatieve gevolgen kan hebben voor de organisatie en voor de werknemers: de organisatie kan geconfronteerd worden met het vertrek van de beste werknemers of met een afname van het prestatieniveau, terwijl voor de werknemers het gevolg kan zijn dat hun doelstellingen niet bereikt kunnen worden. Dit betekent, naar onze mening dat de doelstellingen van de werknemers alleen in beschouwing genomen worden in het belang van de organisatie.

2.1.1 Een indeling van definities

Definities van personeelsplanning zijn echter ook op andere wijze in te delen. Gezien de thematiek van deze studie is er gekozen voor het criterium van de specifieke aan- of afwezigheid van een relatie tussen personeelsplanning enerzijds en organisatieplanning, -activiteiten en/of -strategie anderzijds. Een aantal omschrijvingen in de literatuur besteedt alleen aandacht aan de afstemming tussen het aantal beschikbare mensen in de organisatie en het aantal aanwezige banen, c.q. het aantal mensen, dat nodig is. Andere definities benadrukken in meer of mindere mate de relatie met (de planning van) organisatie activiteiten.

Een aantal voorbeelden (naast de omschrijving van Vajda, zoals hierboven weergegeven) van de eerste soort definitie is:

- A strategy for the acquisition, improvement and preservation of an enterprise's human resources (Department of Employment, 1974, p. 2).
- Manpowerplanning can be said to be concerned with increasing the change of matching future manpower availability (supply) with manpower requirements (demand) while at the same time achieving other personnel management objectives (Bartholomew, Hopes & Smith, 1976, p. 6).
- Manpowerplanning is often defined as the attempt to match the supply of people with the jobs available for them (Bartholomew & Forbes, 1979, p. 1).
- Manpowerplanning is about matching people with jobs within a manpowersystem. Ideally, each member of the manpowersystem has a job which fully satisfies him and of which he is fully capable. Failure to achieve this ideal may result in unhappy people and inefficient work, and so any organization employing a lot of people must give serious attention to manpower planning (Edwards & Morgan, 1982, p. 143).

Vrijwel al deze omschrijvingen zijn afkomstig van auteurs die zich voornamelijk richten op de wiskundige en statistische methoden en technieken ten behoeve van personeelsplanning. In deze definities wordt aan het verkrijgen van de vraag naar en het aanbod van mensen geen aandacht geschonken. Zowel de organisationele context waarin de personeelsplanning moet gebeuren, als de aansluiting van organisatie en personeelsplanning op de omgeving ontbreken.

Een aantal voorbeelden van omschrijvingen die gericht zijn op het afstemmen van de personeelsplanning of het integreren van de personeelsplanning met de (overige) organisatie planning is:

- Manpowerplanning is a strategy for matching future manpower numbers and skills with organizational activities (Bowey, 1977, p. 421).

- Manpowerplanning is a proces which translates corporate objectives and operational needs and plans into future requirements and provides plans to fulfill these requirements through the efficient utilization of available manpower. Fundamental to manpowerplanning is the need for linkage and integration with other functions of the corporation; including economic and market forecasting, research and development, planning and investment and systems planning (Cassell, 1975, p. 170).
- The prime objective of manpowerplanning is to incorporate the planning and control of manpower resources into company planning, so that all resources are used in the best possible conjunction. The second objective is to coordinate all company manpower policies (Bell, 1976, p. 32).
- Personeelsplanning zou men globaal kunnen omschrijven als: een proces dat erop gericht is de in ontwikkeling zijnde personeelsbezetting en organisatie (structuur) op elkaar af te stemmen (Huisjes, 1983, p. 178).
- Het streven van personeelsplanning is gericht op het realiseren van de optimale personeelsbezetting in het kader van de ondernemingsplannen. De personeelsbezetting kan als optimaal worden gekarakteriseerd als de organisatie op het juiste moment voorzien is van een acceptabel aantal en soort mensen die het noodzakelijk werk kunnen en willen verrichten (De Swart, 1977, p. 47).

Hoewel enigszins afwijkend, valt binnen deze categorie definities ook de omschrijving van Casson (1978). Deze omschrijving is in feite geen definitie. Het vermijden van een uitgebreide discussie van wat personeelsplanning is of zou moeten zijn, ligt eraan ten grondslag. Casson noemt een tweetal activiteiten die vallen onder personeelsplanning:

1. A regular monitoring activity, through which manpower and the relationship of manpower to the business can be better understood, assessed, and controlled; problems can be highlighted; and a base can be established from which one can respond to unforeseen events,
2. An investigative activity, by which the manpower implications of particular problems and changing situations - for example, the restructuring of the business - can be explored and the effects of alternative policies and actions can be investigated (Casson, 1978, p. 552).

In deze reeks definities van personeelsplanning worden verschillende accenten gelegd: variërend van het laten "passen" van de personele bezetting bij gegeven organisationele activiteiten tot het aanpassen van de organisatie(structuur) aan de personele bezetting. Daarom sluiten deze laatste definities beter aan bij de doelstellingen van deze studie.

2.1.2 Commentaar

Algemeen

In de eerste set van definities vormt de afstemming tussen de behoefte en het aanbod van personeel (in kwantitatieve en kwalitatieve zin) de kern van het proces van personeelsplanning. Hierin wordt impliciet van een gegeven behoefte aan personeel uitgegaan. Het doel van personeelsplanning is derhalve vooral aan te geven welke activiteiten uitgevoerd dienen te worden teneinde een eventuele discrepantie (voornamelijk in kwantitatieve zin) tussen behoefte en aanbod op te heffen. In onze visie behoren juist ook het ontdekken of er sprake is van zo'n discrepantie, het aangeven van de oorzaken ervan en het zoeken naar alle mogelijkheden om een discrepantie op te heffen (buiten het "matchen" van vraag en aanbod, zoals het aanpassen van de inhoud van functies) tot de personeelsplanning in een organisatie. Zo gezien zijn de definities van personeelsplanning in deze eerste set slechts een mogelijke invulling onder bepaalde condities. Anders gezegd, deze vorm van personeelsplanning vormt slechts een (beperkt) onderdeel van personeelsbesturing, onder bepaalde omstandigheden.

De afstemming tussen gegeven behoefte en vraag heeft in de tweede reeks definities minder de nadruk. Personeelsplanning heeft in deze benaderingen te maken met het benutten van de beschikbare mankracht, met de integratie met andere functionele gebieden in de organisatie en bovenal met de afstemming tussen personele bezetting en organisationele activiteiten. Hieraan wordt door verschillende auteurs een eigen invulling gegeven. Sommigen benadrukken dat de personeelsplanning afgeleid dient te worden uit de organisatieplannen, anderen menen dat er integratie met de organisatieplanning moet plaatsvinden, zoals in de omschrijving van Huisjes waarin personeelsplanning mede bepalend is voor veranderingen in de organisatie (en de organisatiestructuur). Bij deze omschrijvingen (met name die van Huisjes, Cassell en Bell) wordt tegemoet gekomen aan een bezwaar van Walker (1978, p. 1): "Published discussions of human resource planning practices indicate that human resource needs are determined by business programs and strategies, but generally ignore the possibility that human resources may affect business plans". De door Bell genoemde doelstelling van personeelsplanning als coördinatie van de diverse activiteiten op het gebied van personeelsbeleid kan wellicht een bijdrage leveren aan de eerder gesignaleerde fragmentatie op dit gebied (cf. Beer et al., 1984).

Gezien deze twee geheel verschillende visies op personeelsplanning, lijkt het verstandig voor de activiteiten die onder de tweede reeks definities vallen, de term personeelsbesturing te gebruiken. Hiervan kan personeelsplanning (in de eerste betekenis) een onderdeel uitmaken.

Methodologisch

De genoemde definities kunnen ook vanuit een methodologisch gezichtspunt be-

schouwd worden. De criteria die hierbij gelden zijn impliciet hiervoor al genoemd. Hier zullen we expliciet kijken naar de bruikbaarheid, die is te ontleden in deugdelijkheid en relevantie (De Leeuw, 1990).

Aardig in dit verband is dat Wijngaard & Post van der Molen (1986) ten aanzien van het type definitie van Verhoeven (dat door hen als meest gangbaar wordt genoemd) opmerken dat "een dergelijke karakterisering [...] geen goed houvast [vormde] voor een beschouwing over hoe personeelsplanning dan ontwikkeld en ingevoerd moet worden" (Wijngaard et al., 1986, p. 3; zie ook Van der Bij, 1985). In feite geldt deze opmerking ook voor de tweede set van definities. Hiermee is in feite gezegd dat de relevantie van deze definities beperkt (onvoldoende) is. Tevens ligt in het commentaar van Wijngaard et al. besloten dat de definities onvoldoende precies (een onderdeel van deugdelijkheid) zijn en daarmee geven deze definities onvoldoende richting aan hoe personeelsplanning is uit te voeren.

Wanneer we naar de verschillende definities kijken, valt op dat er verschillende zienswijzen aan ten grondslag liggen. Personeelsplanning heeft in de verschillende visies betrekking op verschillende deelsystemen van de organisatie. Naar ons inzicht wordt in de tweede set definities (beschouwd als totaliteit) een betere beschrijving van het relevante deelsysteem gegeven.

Tenslotte

Verschillende auteurs (Bartholomew & Forbes, 1979; Van Nunen & Wijngaard, 1983) geven aan dat personeelsplanning een ambachtelijk en uniek karakter heeft: in elke situatie maatwerk voor die specifieke situatie. Deze constatering geeft aanleiding tot twee aandachtspunten, die eerder complementair zijn dan dat ze elkaar uitsluiten.

In de eerste plaats zal bij de omschrijving van personeelsplanning gezocht moeten worden naar gemeenschappelijke elementen. Dit kan betekenen het vinden van elementen in een omschrijving die altijd gelden: die generaal toepasbaar zijn. Hiermee dreigt het gevaar van niet bruikbare definities, omdat een algemeen geldige omschrijving slecht te vertalen is naar een unieke, specifieke situatie. Het kan ook betekenen, zoeken naar een manier van omschrijven en naar hulpmiddelen die deze verscheidenheid en "eigenheid" van de situatie juist zichtbaar en bespreekbaar maken (vergelijk Wijngaard, 1986, ten aanzien van productiebesturing). Anders gezegd: het zoeken is naar een algemeen begrippenkader waarmee het specifieke van diverse situaties zichtbaar gemaakt kan worden.

In de tweede plaats zal bij de omschrijving van personeelsplanning (en personeelsbesturing) gezocht moeten worden naar de elementen die invloed hebben op dit unieke karakter. In onze overtuiging ontbreekt hiernaar nog een systematische studie, zoals in het vorige hoofdstuk is aangegeven. De relevantie van personeelsplanning en de bruikbaarheid ervan zou hiermee een stuk verbeterd worden. De in de tweede set definities genoemde elementen bieden hiervoor een aanzet. In de volgende hoofdstukken (drie en vier) zal hierop worden ingegaan.

2.2 TECHNIEKEN EN METHODEN VAN PERSONEELSPLANNING

In de literatuur op het gebied van personeelsplanning worden drie elementen onderscheiden:

- a. the forecasting of changes in demand for manpower generated by factors such as the state of the economy, technology, product market variations, productivity improvement, etc,
- b. the forecasting or planning of recruitment, transfer, and promotion in the organization to meet some pre-specified demand for manpower and to take account of flows through the system,
- c. the forecasting of the supply of appropriate manpower
(Bowey, 1977, p. 421).

Deze indeling zal in deze paragraaf het raamwerk zijn voor de bespreking van de literatuur. Eerst zullen we derhalve ingaan op het voorspellen van de behoefte aan personeel. Daarna zullen modellen worden besproken waarmee stromen, promoties en overplaatsingen in, door en uit een organisatie beschreven kunnen worden. In deze modellen wordt ook de interne beschikbaarheid van personeel voorspeld of beschreven en kunnen alternatieven om tot een gewenste bezetting te komen gemodelleerd worden. Tot slot besteden we aandacht aan het bepalen (en voorspellen) van het externe aanbod van personeel.

Een kanttekening ten aanzien van deze indeling dient echter wel gemaakt te worden. Impliciet ligt eraan een vooronderstelling ten grondslag dat de decompositie van een systeem van personeelsplanning in de drie genoemde delen verstandig of "goed" is. Naarmate beslissingen, activiteiten en gebeurtenissen in de drie deelsystemen sterkere relaties met elkaar hebben, zal deze driedeling minder goed zijn. In dat kader dient men zich te realiseren dat de driedeling vooral een in de literatuur gehanteerde is. In de praktijk zullen de drie deelsystemen sterke interactie vertonen: de behoefte aan personeel komt onder andere voort uit (veranderingen in) het huidige, aanwezige personeel en wordt onmiddellijk getoetst aan het externe aanbod. In het eerste hoofdstuk hebben we al gewezen op de consequenties voor de toepassing van deze modellen en technieken. Bespreking is in twee opzichten relevant: voor de onderbouwing van deze conclusies uit het eerste hoofdstuk en, vanwege de mogelijke bruikbaarheid van delen van de te bespreken bijdragen binnen een concept voor personeelsbesturing.

2.2.1 Voorspellen van de behoefte aan personeel

De literatuur schenkt bij het bepalen (voorspellen) van de behoefte (de vraag naar)

personeel vooral aandacht aan veranderingen in de behoefte en niet zozeer aan de behoefte die ontstaat ten gevolge van vacatures. Het ontstaan van vacatures (en andere veranderingen in het personeelsbestand) wordt in de volgende paragraaf behandeld. Bowey (1977) merkt op dat "the separation of forecasting changes in manpower demand from forecasting recruitment for replacement is an artificial distinction which occurs in the theoretical work but not in most management practice" (Bowey, 1977, p. 426). Aangezien we in deze paragraaf met name aandacht besteden aan het theoretische werk, zullen we (evenals Bowey) deze indeling aanhouden.

Het voorspellen van de behoefte aan personeel wordt gezien als een belangrijk, maar lastig onderdeel van personeelsplanning (Bowey, 1977; Bartholomew & Forbes, 1979; Verhoeven, 1982). Bowey geeft daarnaast aan dat de resultaten op dit gebied nogal teleurstellend te noemen zijn. Voor een deel komt dit wellicht ook voort uit het feit dat organisaties niet zozeer een bepaald aantal mensen in dienst willen hebben (de focus binnen het gebied personeelsplanning), maar in feite voldoende arbeid, die in staat is een zekere hoeveelheid producten en/of diensten voort te brengen (Mangan & Silver, 1983). Daarvoor zijn kwalitatieve en kwantitatieve factoren van belang.

De methoden die gebruikt worden voor het voorspellen van de behoefte aan personeel, zijn in essentie dezelfde modellen die in het algemeen voor voorspellen worden gebruikt. In de literatuur worden methoden genoemd zoals tijdreeks-analyse, exponential smoothing, regressierekening en autoregressieve modellen. Bij al deze typen kwantitatieve modellen gelden dezelfde bezwaren als bij de toepassing in andere situaties. Zo kan worden gewezen op problemen met de verkrijgbaarheid van data, opslinger-effecten, veranderingen in omgeving, strategie of technologie, waardoor gepostuleerde verbanden niet langer geldig zijn, gebrekkige model-specificatie en geringe mate van acceptatie door beslissers (Bartholomew et al., 1976; Verhoeven, 1982).

Naast deze kwantitatieve methoden worden ook (toepassingen) van algemeen gangbare kwalitatieve methoden beschreven: de Delphi-methode, de EFTE-methode en het verzamelen van oordelen van managers. Overwegende bezwaren tegen deze methoden zijn vooral gericht op de kosten en tijd (voor de eerste twee) en onbetrouwbaarheid (voor de laatste).

Een speciale vermelding verdient de werk-studie methode, die in essentie is voortgekomen uit het Scientific Management, omdat deze methode één van de weinige methoden is die specifiek voor personeel is ontwikkeld. Nauwkeurige schattingen ten aanzien van de hoeveelheid werk aan een produkt of dienst zijn hiermee mogelijk. De nauwkeurigheid van de vertaling naar de behoefte aan personeel zal vooral afhankelijk zijn van de nauwkeurigheid van de voorspelling van de gewenste output of de te verwachten verkopen (Bowey, 1977). De toepassing van werkstudie methoden zal daarnaast veelal beperkt zijn tot bekende technologieën. Uitwerkingen van deze methode zijn overigens eerder in leerboeken op het gebied van production/operations

management te vinden (bijv. Hill, 1991) dan in leerboeken op het gebied van personeelsmanagement (bijv. Kluytmans & Hancké, 1990).

Uiteraard zijn combinaties van bovenstaande methoden ook mogelijk, waaraan expliciet subjectieve keuzes van het management toegevoegd kunnen worden. Verhoeven (1982, 1983) schetst een procedure waarin statistische technieken en management oordelen een rol spelen.

2.2.2 Modelleren van het personeelsbestand

Het is met name dit gebied van de personeelsplanning (in het Engels aangeduid met Modelling of Stocks and Flows of Manpower) dat in de literatuur veel aandacht heeft gekregen. In vergelijking tot het gebied dat in de vorige paragraaf behandeld is, is er een overvloed aan publikaties op dit deelgebied. Lawrence (1973) veronderstelt dat dit een zwakte is van de literatuur en stelt: "Certainly the rather neat model whether it be Markov, renewal, simulation or whatever, does fit the convention of a scientific paper, a convention from which the OR suffers seriously" (Lawrence, 1973, p. 22). In de meeste benaderingen (en modellen) is het gebruikelijk de totale personele bezetting op te splitsen in een aantal categorieën, die verondersteld worden min of meer homogeen te zijn met betrekking tot relevante te behandelen factoren. Gangbare indelingscriteria hiervoor zijn rang, opleidingsniveau, leeftijd, dienstjaren en combinaties hiervan. De meeste benaderingen modelleren vooral de relaties (voornamelijk promoties) tussen deze verschillende categorieën personeel. Hiermee kan inzicht verkregen worden in de gevolgen van ongewijzigd beleid en kunnen vervolgens eventuele beleidswijzigingen (vergroten/verkleinen van aantallen in een categorie, verandering van aantallen promoties etc.) worden beoordeeld. Hiermee verandert de focus van dergelijke modellen van beschrijvend naar voorschrijvend.

Modelleren van het verloop

Een belangrijke interne factor voor de bepaling van de behoefte aan personeel is het vrijwillige verloop (Eng: turnover, wastage, attrition). Uit het onderzoek op dit gebied vallen een aantal conclusies te trekken.

In de eerste plaats dient zorgvuldige registratie nagestreefd te worden, waarbij per relevante deelgroep het percentage "blijvers" (survival-model) en de gemiddelde verblijfsduur worden vastgelegd. Hieraan kan onderzoek worden gekoppeld naar redenen waarom na een bepaalde tijd er een meer dan gemiddeld verloop optreedt. Bekend is de zogenaamde induction crises² (Bowey, 1974).

² De induction crises is het verschijnsel dat mensen na een bepaalde (kennismakings) - periode (waarvan de lengte specifiek is voor elk beroep), waarin ze het beroep hebben kennen, gaan twijfelen of hun keuze voor dit beroep verstandig is geweest. Hierdoor

In de tweede plaats kunnen we constateren dat een grote hoeveelheid sterk statistisch gericht onderzoek, weinig effectieve instrumenten voor de beheersing en besturing van verloop heeft opgeleverd (Peters & Sheridan, 1988). Deze auteurs wijzen tevens op de methodologische zwakte van veel van dit onderzoek, waarin enerzijds verklaringen worden gezocht voor verloop (diensttijd, leeftijd, opleidingsniveau) en anderzijds naar benaderingen van verloop door exponentiële of lognormale functies (Bartholomew, 1971; Bartholomew et al., 1979). Dit laatste is veelal ingegeven door de wens dergelijke functies als input te gebruiken bij de verdere ontwikkeling van de hierna te bespreken modellen.

Actuariële modellen

Deze soort modellen heeft van de beschikbare benaderingen op dit gebied de langste historie, met name bij de Britse Marine. Deze modellen, die ook wel demografische modellen genoemd worden, zijn daar al in de negentiende eeuw in gebruik geweest. De methodiek is geschikt voor situaties waar verloop, promoties en pensionering onder strikte controle zijn en waar instroom plaats vindt in een bepaalde klasse en leeftijd, gecombineerd met een vrijwel constante totale personeelsbezetting (of gecontroleerde groei), zoals in de marine. Smith (1974) merkt op dat wiskundig geschoolden meer mathematisch geformuleerde modellen superieur achten, de belangstelling voor deze soort modellen is in recente literatuur tamelijk gering. Toepassingen zijn te vinden in Jones (1969) en Webb (1974).

Markow en Renewal modellen

Deze twee typen modellen worden respectievelijk ook aangeduid als "push" en "pull" modellen. In een Markow model wordt verondersteld dat de personeelsstromen min of meer autonoom van de ene categorie naar een volgende categorie personeel worden geduwd. De grootte van deze stroom is een fractie van het aantal in een categorie. De Markow-modellen leunen sterk op de wiskundige theorievorming op het gebied van Markow keten modellen en hebben zelf ook een sterk wiskundig karakter (bijv. Grinold & Marshall, 1977; Bartholomew & Forbes, 1979; Kalamatianou, 1987). Bij Markow-modellen worden de fracties als vast verondersteld en is de grootte van de klassen de uitkomst.

In Renewal modellen zijn de groottes van categorieën gegeven en vinden er pas stromen tussen categorieën plaats als er "vacatures" ontstaan. Zulke vacatures trekken dan mensen uit een categorie naar een volgende categorie personeel (Bartholomew, 1959; 1973). Bij Renewal-modellen is de grootte van de klassen bepaald en zijn de stromen ertussen de uitkomst.

Een derde type modellen dat valt te onderscheiden, is een combinatie van de twee basis-principes van Markow- en Renewal-modellen. Voorbeelden hiervan zijn het

ontstaat na deze periode een verhoogde kans op het verlaten van de organisatie.

Kent-model (Bartholomew & Forbes, 1979) en het FORMASY-model (Verhoeven, 1982), die beiden ook in de vorm van een computerprogramma beschikbaar zijn.

Publikaties en onderzoek op dit gebied hebben zich enerzijds sterk gericht op ontwikkeling van modellen en onderzoek naar eigenschappen van modellen (bijv. condities waaronder een evenwichtssituatie bereikt kan worden) en anderzijds op toepassingen. Bij dit laatste onderzoek is het opvallend dat het veelal om min of meer éénmalige toepassingen gaat. Dit valt vooral te verklaren uit de grote hoeveelheid informatie, die nodig is om de modellen te schatten. Toepassing is daarnaast veelal beperkt tot grote, sterk hiërarchisch gestructureerd organisaties zoals de politie-organisatie, ministeries en het leger (Van Nunen & Wijngaard, 1983).

Lineaire programmeringsmodellen

Deze categorie van modellen is expliciet gericht op het realiseren van een doelstelling ten aanzien van de personeelsplanning. Deze doelstelling is bijvoorbeeld gericht op het minimaliseren van de loon- of wervingskosten. Naast een doelstelling dienen er beperkingen gedefinieerd te worden, die betrekking kunnen hebben op (het aantal) toegestane promoties, het aantal te werven personen (zie bijv. Grinold & Stanford, 1974; Charnes et al., 1972). Varianten ontstaan indien er verschillende doelstelling tegelijkertijd worden nagestreefd (Price & Pisor, 1972; Charnes et al., 1975). Veel aandacht heeft deze categorie modellen niet gekregen. In zijn algemeenheid zal het bijzonder lastig zijn om een goed model te specificeren en vervolgens te schatten.

Cambridge modellen

Bij de hiervoor genoemde modellen is het noodzakelijk om (historische) gegevens te hebben over de "stromen" tussen de verschillende categorieën personeel. Cambridge modellen (Keenay et al., 1974; 1977; Morgan, 1979; Bennison et al., 1981) maken voor het schatten van deze stromen gebruik van grootheden als de typische leeftijd van promotie in een categorie en het percentage van een categorie dat een promotie krijgt. Gecombineerd met de bestaande leeftjidsverdeling, het aanwezige personeel in verschillende categorieën en de bestaande instroom kunnen de effecten op langere termijn in ogenschouw worden genomen: wordt een stabiele evenwichtssituatie bereikt, ontstaan er tekorten/overschotten in bepaalde groepen personeel, etc. Dit levert informatie op over het bijstellen van carrièrepatronen of van de bestaande wervingspatronen. Nadruk ligt hier wederom op het bereiken en handhaven van evenwichtssituaties in organisaties met "life-time employment" en doorzichtige carrièrepatronen.

Afsluiting

In deze paragraaf zijn we ingegaan op een aantal modellen. In vrijwel al deze modellen neemt de beschrijving van het personeelsbestand, de stromen van personeel door de verschillende categorieën (en het verloop) en de ontwikkeling van het

personeelsbestand in de tijd, een belangrijke plaats in. Door de aard van de modellen is de toepasbaarheid beperkt tot grote organisaties met een stabiele (of statische) organisatiestructuur en vaste carrièrelijnen. Toepassing ervan lijkt veelal een ad-hoc en eenmalig karakter te hebben. Dit wordt vooral veroorzaakt door de grote hoeveelheid specifieke informatie, die nodig is.

2.2.3 Voorspellen van het externe aanbod van personeel

Zoals uit de voorgaande paragraaf moge blijken, is er op het gebied van het interne aanbod van personeel een groot aantal methoden en technieken ontwikkeld, zowel ten aanzien van verloop als ten aanzien van het modelleren van de interne stromen. De aandacht voor kwaliteit en kwantiteit van het externe aanbod is veel minder. Edwards (1983) besteedt hieraan bijvoorbeeld niet meer ruimte dan de opmerking: "One point on which manpower modellers have been criticized by labour economists is that little allowance is generally made for the possibility that the target quality and quantity of recruits cannot be achieved, particularly in organizations where current problems result from a failure to achieve past targets" (Edwards, 1983, p. 1063). De aandacht voor dit facet van personeelsplanning in de meeste reviews is navenant. Price et al. (1980) hebben bijvoorbeeld één referentie die naar dit gebied verwijst. Ook Bowey (1977) wijst op deze omissie in de literatuur "it is puzzling that supply forecasting should be so neglected by the research workers whose focus of interest is company manpower planning" (p. 437). Sommige auteurs noemen dit onderwerp in het geheel niet (bijv. Stainer, 1971; Lawrence, 1973; Verhoeven, 1982).

De geringe aandacht voor dit deel van het proces is des te opmerkelijk, gezien de motivatie die gegeven wordt voor de noodzaak van personeelsplanning. Zo spreken Van Nunen & Wijngaard (1983) over "het steeds weer veranderen van interne en externe condities wat personeelsplanning zo moeilijk maakt" en over "de veranderende situatie op de arbeidsmarkt" (p. 15). Explicitering van deze algemene noties en/of expliciete aandacht voor deze zaken is in de verdere bijdragen in hun boek niet te vinden.

In een publikatie van het Department of Employment (1974) worden een aantal lokale en nationale factoren genoemd, die een rol kunnen spelen, zoals overheidsstatistieken, beschikbaarheid van deeltijd-arbeid in een regio, bereikbaarheid en mobiliteit.

In de recente literatuur over human resource management worden juist demografische veranderingen, veranderingen in opleidingsniveau, de toename van het aantal vrouwelijke arbeidskrachten, veranderende eisen ten aanzien van de kwaliteit van de arbeid en juridische veranderingen op het gebied van werk en werkgelegenheid genoemd als reden om tot een nieuwe benadering van personeelsmanagement te komen (cf. Nkomo, 1980; Tichy et al., 1982; Fombrun et al., 1984; Beer et al., 1984; en in Nederland bijv. Van Dijck, 1987, 1989; Van Haaren & De Jong, 1990). Dit soort

ontwikkelingen hebben voor de individuele organisatie totaal verschillende gevolgen: adequate modellen en methoden om effecten voor een specifieke organisatie in kaart te brengen ontbreken. In veel gevallen zal schaarste van specifieke arbeid pas in het wervings- en selectietraject duidelijk worden, of blijken uit een sterk gestegen verloop onder een specifiek groep van het personeel.

In dit verband valt wel onderzoek te noemen uit een enigszins andere invalshoek, waarvoor ook wel de term manpowerplanning wordt gehanteerd. Het betreft onderzoek naar ontwikkelingen in de beroepsbevolking, beschikbaarheid van bepaalde beroeps-groepen en/of beschikbaarheid van personeel voor een bepaalde branche. Hiervan zijn in de pers regelmatig weerslagen te vinden waaruit bijvoorbeeld blijkt dat er in de gezondheidszorg de komende jaren een tekort (of overschot) aan personeel zal zijn. Ook in wetenschappelijke publikaties worden dergelijke onderzoeken gepresenteerd (bijv. Bezdek, 1987). De consequenties hiervan voor individuele organisaties zijn uit dergelijke onderzoeken moeilijk af te leiden.

Daarnaast valt in publikaties rond de sociotechniek te distilleren dat als overweging bij invoering van sociotechnische principes de moeilijke verkrijgbaarheid van personeel een rol speelt, hoewel vaker uitsluitend kwalitatieve overwegingen rond de slechte kwaliteit van de arbeid domineren (Kuipers & Van Amelsvoort, 1990).

Als laatste factor van betekenis voor het externe aanbod van arbeid kan het terrein van de arbeidsverhoudingen worden genoemd. Dit terrein valt globaal te omschrijven als "de interactie tussen werkgevers, werknemers en overheid, evenals de resultaten van die interacties, de formele en informele regels die het arbeidsproces beheersen" (Albeda en Dercksen, 1991, p. 11). De belangstelling binnen deze discipline is echter meer gericht op instituties (van werkgevers en werknemers) dan op individuele organisaties. Ook het jarenlang als toonaangevend beschouwde werk van Dunlop (1958) is hiervoor illustratief. Het als "opvolger" van Dunlop gepresenteerde werk van Kochan et al. (1986) brengt enige verandering in deze benadering door ook aandacht te besteden aan het (strategisch) keuzegedrag van participanten, waaronder keuzes van en in individuele organisaties.

2.3 PROCESSEN VAN PERSONEELSPLANNING

In de literatuur op het gebied van personeelsplanning wordt ruime aandacht besteed aan methoden en technieken. Hierbij wordt meestal een vaste volgorde aangehouden waarin de verschillende onderdelen van personeelsplanning uitgevoerd dienen te worden:

- The forecasting of manpower requirements (both qualitatively and quantitatively),
- The forecasting of manpower availability (both qualitatively and quantitative-

ly),

- The matching of manpower requirement and availability (Verhoeven, 1982, p. 5; Edwards, 1983).

Zoals eerder is aangegeven, is het van belang niet alleen op de inhoud van de planning te focussen, maar ook goed na te denken in welke volgorde en door wie bijdragen aan een planningsproces worden geleverd (De Leeuw, 1982, p. 311 e.v.). Onder het proces van personeelsplanning verstaan we het bepalen van de volgorde waarin verschillende onderdelen van personeelsplanning uitgevoerd moeten worden.

In de literatuur zijn graduele verschillen te vinden met bovenstaande benadering. Hoogendoorn & Lamers (1983a) maken bijvoorbeeld een onderscheid tussen de onderzoeksfase, de voorspellingsfase en de fase van planformulering. De eerste fase is daarin vooral oriënterend van aard, daarbij wordt zoveel mogelijk informatie verzameld ten aanzien van factoren, die de personeelsbezetting kunnen beïnvloeden, zoals veranderingen in de organisatiestructuur. De voorspellingsfase, zoals Hoogendoorn et al. die beschrijven, bevat derhalve de twee eerste fasen van Verhoeven.

Bij de meeste auteurs houdt de voorspellingsfase veelal in de vertaling van het ondernemingsplan in de toekomstige personeelsbehoefte. Kennelijk volgt in de tijd gezien de bepaling van de personeelsbehoefte na de vaststelling van het ondernemingsplan. Janssen (1983) maakt hierop een uitzondering (zij het in het kader van management development) door, na de fase van diagnose een fase van beleidsformulering in te bouwen, waarin het in de eerste fase geformuleerde afstemmingsvraagstuk tot een oplossing gebracht dient te worden. Als mogelijke maatregelen onderscheidt hij daarbij ook veranderingen ten aanzien van structuren en processen in de organisatie.

Bij andere auteurs (bijv. Edwards & Silver, 1983; Ward, 1987) is er sprake van een terugkoppeling van de personeelsplanning naar de ondernemingsplanning. Dit is echter vooral op te vatten als het toetsen van de haalbaarheid van een plan met betrekking tot de personele aspecten en minder als een integratie van verschillende fasen.

Uit een aantal van de praktijkbeschrijvingen in Van Nunen & Wijngaard (1983) komt veeleer een beeld naar voren waarin het signaleren van een probleem het startpunt vormt van de personeelsplanning. De nette, rationeel ogende fasering à la Verhoeven, die ook in op andere vakgebieden gerichte planningsliteratuur te herkennen is, vertoont derhalve wellicht een te ideaal-typisch, voorschrijvend karakter. Impliciet lijkt een dergelijk proces alleen bedoeld te zijn voor eenduidige, eenmalige en goed omschreven en omliggende problemen, waarbij de fase van probleemformulering en probleemherkenning buiten het planningsproces vallen.

Hiermee lijkt een belangrijke vraag genegeerd te worden: hoe kunnen problemen binnen personeelsbesturing "van te voren" gesignaleerd worden. In de terminologie van Casson (zie paragraaf 2.1) is dat het vormgeven van "a regular monitoring activity", om vroegtijdig potentiële personeelsproblemen op te sporen. Daarna zijn wellicht strak georganiseerde planningsprocessen noodzakelijk.

Ter afsluiting kunnen we het bovenstaande samenvatten in twee constatering.

In de eerste plaats is het opvallend dat er betrekkelijk weinig aandacht wordt besteed aan het proces van personeelsplanning in de literatuur. Zo wordt er weinig aandacht gegeven aan de vraag wanneer rationele planning wel en wanneer niet kan. Teveel wordt er impliciet vanuit gegaan dat er een personeelsplanning probleem is, zonder dat wordt aangegeven dat de waarde van planning juist het identificeren van problemen zou kunnen zijn.

In de tweede plaats is er weinig nagedacht over alternatieve processen van personeelsplanning (en omstandigheden waaronder die mogelijk en nuttig kunnen zijn), waarin de verschillende onderdelen in een andere dan de genoemde volgorde worden doorlopen. Veelal wordt er uitgegaan van een synoptische, rationele planningsbenadering. Op deze benadering is met name in de context van strategische processen, kritiek geformuleerd (zie voor een nadere beschouwing: Haselhoff, 1987).

2.4 STRUCTUUR VAN PERSONEELSPLANNING

Naast het veronachtzamen van procedurele aspecten, worden ook structurele aspecten hooguit zijdelings in de beschouwing opgenomen. Onder structuur van personeelsplanning verstaan we het bepalen van welke participanten op welke momenten bij bepaalde onderdelen/aspecten van de personeelsplanning betrokken dienen te worden (vgl. De Leeuw, 1982, p. 186).

Met betrekking tot de structurele aspecten wordt veelal slechts gewezen op twee zaken: het belang van de betrokkenheid van het topmanagement in de organisatie voor het welslagen van personeelsplanning en het belang van het instellen van een afdeling of een functionaris belast met personeelsplanning. Opmerkelijk is dat vergelijkbare punten genoemd worden in discussies rond de plaatsbepaling van sociaal beleid, personeelsmanagement, zonder dat dit op zich tot een sterke positie of grote invloed van het sociaal beleid in organisaties geleid heeft.

We menen dat betrokkenheid van topmanagement in het algemeen aan geen enkel na te streven doel schade zal berokkenen. Belangrijk is echter hoe deze betrokkenheid vertaald dient te worden in concrete bijdragen ten aanzien van bepaalde stappen of fasen in het planningsproces. Hieraan wordt vrijwel geen aandacht gegeven. Ten aanzien van het tweede punt is er in de literatuur op het gebied van personeelsmanagement een zekere kentering waar te nemen: een tendens van staf naar de lijn. In zijn algemeenheid zal het instellen van een aparte afdeling zonder duidelijke plaats in de organisatiestructuur en zonder inbedding in organisatieprocessen niets oplossen of bijdragen.

Eén van de weinige zorgvuldiger beschouwingen ten aanzien van de structuur van personeelsplanning in grote ondernemingen en overheidsorganisaties is te vinden in

Van der Bij (1985). In zijn proefschrift wordt een aanzet gegeven tot een systematische beschrijving van een aantal deelprocessen van personeelsplanning en daaraan gerelateerde besturende organen. Met behulp van het ontwikkelde begrippenapparaat is het mogelijk de centralisatie/decentralisatie problematiek in organisaties beter te beschrijven en te doorgronden. Vanwege de sterke overeenkomst met begrippen uit de systeemtheoretische benadering, zullen we later in dit hoofdstuk terugkomen op Van der Bij.

2.5 PERSONEELSBESTURING EN TYPE ORGANISATIE

Hiervoor (in het eerste hoofdstuk) is reeds opgemerkt dat de literatuur met betrekking tot personeelsplanning (en de daarin beschreven toepassingen) zich lijkt te beperken tot grote, bureaucratische organisaties³. Hierbij wordt personeelsplanning veelal opgevat als de toepassing van de hiervoor beschreven wiskundige modellen en technieken in deze bureaucratische organisaties. Soms is deze keuze impliciet, zoals Clough (1974, p. xiii) constateert, soms wordt ook expliciet hiervoor gekozen (Verhoeven, 1982, p. 1; Van der Bij, 1985, p. 1). Aan deze keuzes ligt een zekere tautologie ten grondslag: omdat personeelsplanning wordt opgevat als een gestructureerd proces van rationele besluitvorming met behulp van wiskundige modellen, is de toepassing beperkt tot grote bureaucratische organisaties, waardoor alleen modellen voor dit type organisatie worden ontwikkeld, die vooral een formeel, wiskundig karakter hebben.

In deze paragraaf zullen we nagaan in hoeverre er in de literatuur aanknopingspunten zijn te vinden met betrekking tot de vraag of er verschillen en overeenkomsten zijn (en welke) in personeelsbesturing bij verschillende typen organisatie. In de literatuur wordt daartoe veelal uitgegaan van een indeling van organisaties in ideaaltypische grondvormen: een typologie. Een type organisatie betreft dan één van de mogelijke grondvormen, waaraan vervolgens een bepaalde vorm van personeelsbesturing (in de literatuur: sociaal beleid, personeelsbeleid, etc.) gekoppeld kan worden. De meeste typologieën schenken aandacht aan elementen van de interne organisatie(-structuur, -processen), de relatie met de omgeving, de aard van de omgeving en de technologie. Voorbeelden van typologieën zijn die van Mintzberg, Woodward, Scott & Blau (voor een overzicht zie Lammers, 1983). Tot slot zij opgemerkt, dat er in alle organisaties sprake zal zijn van personeelsbesturing.

³ Bureaucratisch wordt in dit verband gebruikt in de organisatiekundige betekenis, die teruggrijpt op de ideeën van Weber en is niet bedoeld in de populaire betekenis van "niet werkende organisatie".

Rigiditeit en variabiliteit

Als de twee hoofdredenen voor (middel-)lange termijn personeelsplanning noemt Verhoeven (1982, p. 22):

“High rigidity and high variability of manpower requirements,
High rigidity and high variability of manpower availability.”

Rigiditeit betekent dat behoefte of beschikbaarheid niet gemakkelijk kan worden beïnvloed, terwijl variabiliteit betekent dat de behoefte/beschikbaarheid verandert in de tijd, maar op een voorspelbare wijze. In bestaande organisatie-typologieën zijn deze (volgens Verhoeven) centrale begrippen niet of onvoldoende terug te vinden. Om hiervoor een oplossing te vinden, ontwerpt Verhoeven drie dimensies, die inzicht dienen te geven in het belang van personeelsplanning activiteiten. Deze drie dimensies zijn: het commitment van de organisatie tot het personeel; de inflexibiliteit van de organisatie met betrekking tot de markt en de specificiteit⁴ van het personeel van de organisatie. Waarden op deze drie dimensies bepalen de plaats in de typologie en geven een beeld van de soort personeelsplanning, die nodig is. De onderbouwing en motivatie van deze dimensies laat te wensen over en soms lijkt er sprake te zijn van een tautologie⁵. Door het toekennen van de scores “hoog/laag” op de dimensies ontstaan acht verschillende “typen” organisatie met betrekking tot de noodzaak om personeelsplanning uit te voeren.

Een aantal van de begrippen van Verhoeven zijn in personeelsbesturing zeker nuttig. De begrippen en definities zijn echter onvoldoende scherp geformuleerd (vooral het begrip inflexibiliteit), dimensies sluiten elkaar niet uit, verschillende begrippen lijken synoniem en de relaties die tussen oorzaken en gevolgen worden gelegd hebben veel weg van een cirkelredenering. De aansluiting met meer algemeen gangbare organisatie-typologieën wordt niet gelegd. De keuze voor het uitgangspunt (de geciteerde twee hoofdredenen) en de verschillende dimensies lijkt uiteindelijk vooral ingegeven door het verlangen een typologie te ontwerpen waarin de noodzaak voor personeelsplanning het grootst is in organisaties als het leger en de politie (Verhoeven, p. 31). Personeelsplanning wordt impliciet verengd tot het toepassen van de eerder in

⁴ De overeenkomst met de moderne economische organisatie-theorie is opmerkelijk. Deze gebruikt de term asset specificity. Verhoeven maakt een onderscheid in interne (vereist specifieke bekwaamheden, die ook in andere organisaties voorkomen, bijv. verkopers) en externe specificiteit (een specifieke bekwaamheid, die slechts geschikt is voor één organisatie bijv. leger-officieren). Helaas, wordt er in de verdere uitwerking geen gebruik gemaakt van dit onderscheid.

⁵ Verhoeven stelt bijvoorbeeld ten aanzien van de dimensie inflexibility; “ In fact, this dimension combines the rigidity and the variability of the manpower requirement. A high degree of inflexibility corresponds to a high degree of rigidity and variability of manpower requirement. Thus it indicates the importance of manpower planning activities [op middel-lange termijn, DPvD]” (p. 29). Hiermee is de cirkelredenering compleet.

dit hoofdstuk behandelde methoden en technieken. De keuze voor leger- en politieorganisatie had derhalve beter zonder de omweg van de typologie gemaakt kunnen worden.

Personeelsafdelingen

Het onderzoek van Buitendam (1979) is van een geheel andere aard dan het in de voorgaande paragraaf besprokene. Terwijl Verhoeven uitsluitend een op theoretische constructen gebaseerde beschouwing geeft, is het streven van Buitendam het doen van empirisch onderzoek. Het hoofddoel is het onderzoeken van de samenhang tussen omgevingskenmerken en het functioneren van personeelsafdelingen in industriële ondernemingen. Daarnaast is er in deelonderzoeken gezocht naar verbanden tussen het soort industrie, de grootte en bestuursvorm en het voorkomen en de grootte van een (aparte) personeelsafdeling. Hieruit is een duidelijke samenhang tussen bedrijfsomvang en het instellen van een personeelsafdeling en de grootte ervan af te leiden. Ook het type industrie heeft hierop invloed: procesindustrieën bijvoorbeeld hebben in het algemeen relatief grotere personeelsafdelingen. In het hoofdonderzoek is door middel van een survey onderzoek verricht naar de tijdsbesteding aan diverse activiteiten van personeelsafdelingen. Buitendam onderscheidt in zijn analyse hierin een viertal hoofdgebieden. Het blijkt dat de tijdsbesteding per gebied verschillen vertoont per type bedrijf (stuk-, seriestuk-, seriemassa- en procesproductie). Daarnaast blijkt er een grote invloed uit te gaan van, zoals Buitendam het noemt, de omgeving. Hierbij worden zowel zaken bedoeld als inkrimping, uitbreiding, verloop (interne omgeving van de personeelsafdeling) als algemene maatschappelijke ontwikkelingen en arbeidsmarkt. Buitendam concludeert dat de verdeling van aandacht over verschillende activiteiten gebieden gedeeltelijk te verklaren is uit bedrijfs- en omgevingskenmerken, maar dat er lang niet altijd sprake is van dwingende verbanden. De sterkte van de verbanden hangt ook af van het aandachtsgebied. Daarnaast stelt hij dat er sprake is van bepaalde configuraties van kenmerken, die aanleiding geven tot een bepaalde aandachtsverdeling binnen de personeelsafdeling.

Het onderzoek van Buitendam geeft duidelijke indicaties dat er verschillen zijn in het personeelsbeleid van organisaties. Verschillen, die gedeeltelijk door toevallige omstandigheden en persoonlijke voorkeuren worden bepaald, maar ook in belangrijke mate door structurele kenmerken. Beperkingen zijn gelegen in de beperking tot industriële bedrijven én (bewust) tot de activiteiten van alleen de personeelsafdelingen.

Dit onderzoek geeft derhalve ook aan dat bepaalde factoren invloed hebben op de personeelsbesturing (waarvan personeelsbeleid een vorm/deel is). Daarnaast wijzen we erop dat personeelsbesturing (personeelsbeleid) niet gelijk is aan de activiteiten van de afdeling personeelszaken.

Type organisatie, type sociaal beleid

Van den Broek (1979) probeert in zijn boek "Type organisatie, type sociaal beleid" een relatie te leggen tussen de typologie van Blau en Scott (1963) en de aandachtsgebieden/werkvelden van personeelsbeleid van Buitendam (1979). Hoewel zijn slotconclusie (Sociaal beleid is uniform in woorden en pluriform in daden, p. 114), meer recent door Kouwenhoven & Van Hooft (1990) ook wordt geponeerd, biedt het totale onderzoek van Van den Broek weinig aanknopingspunten. Hiervoor zijn twee hoofdredenen aan te voeren. In de eerste plaats is de gekozen typologie van Blau & Scott vooral gebaseerd op de vraag welke belanghebbende een dominante rol heeft in de organisatie. Daardoor worden bijvoorbeeld bedrijven als één type gezien evenals service organisaties. In de tweede plaats is er gekozen voor een invulling van sociaal beleid, die sterk gericht is op de in de zeventiger jaren gevoerde discussie van vermaatschappelijking van het personeelsbeleid. Daardoor is er minder aandacht voor de interne structureringsvraagstukken van dat beleid, waar wij in deze studie in geïnteresseerd zijn.

Effectief personeelsmanagement

De Jong (1987) richt zich op effectief personeelsmanagement: personeelsmanagement dat een bijdrage levert aan het succes van de organisatie. Dit laatste wordt opgevat als de bestuurbaarheid, beheersbaarheid, controleerbaarheid en leefbaarheid. Het perspectief van het proefschrift is vooral een adviseurs-perspectief. De nadruk ligt dan ook op Interventie, zoals de ondertitel van het boek ook aangeeft. De relatie tussen de organisatie (structuur, strategie en cultuur) en het personeelsbeleid wordt ook vanuit dat perspectief ingevuld. Daarbij heeft De Jong vooral aandacht voor pragmatische methoden, waarmee de adviseur zo snel mogelijk tot succes kan komen. Bij het afstemmen van het personeelsmanagement op de organisatie-kenmerken (vooral gebaseerd op Mintzberg, 1979) staan derhalve vooral haalbaarheid en wensen van betrokkenen centraal. Weinig aandacht wordt geschonken aan de ontwikkeling van een fundamenteel, theoretische kader. Veel aandacht wordt gegeven aan de rol van de adviseur, de structurering van het proces en veranderingsaspecten. Omdat de basis van het theoretisch kader uiteindelijk vooral een poging is om, enigszins ad-hoc en achteraf, een theoretische grondslag voor een manier van organisatie-verandering (zonder specifieke aandacht voor het personeel) te geven, biedt dit proefschrift geen aanknopingspunten voor de rest van deze studie.

Vormgeving personeelsbeleid

In een interessant proefschrift geeft Paauwe (1989) een op zes case-studies gebaseerde verklaring voor de vormgeving van personeelsbeleid. Voor een verkorte weergave hiervan wordt verwezen naar een later verschenen artikel (Paauwe, 1991). Centraal staat de vraag welke speelruimte er bestaat voor de procedurele en inhoudelijke vormgeving van het personeelsbeleid en derhalve door welke factoren deze speelruimte bepaald wordt. In de analyse worden twee groepen factoren meegenomen:

omgevingsvariabelen en de organisatiestructuur (op basis van de typologie van Mintzberg, 1979). De omgevingsvariabelen (economische ontwikkelingen, technologische ontwikkelingen en sociaal-politiek veranderingen) blijken sterk bepalend te zijn voor de inhoud van het personeelsbeleid. De economische crisis leidt bij de onderzochte bedrijven tot sterke reductie van het personeelsbestand, lagere salarissen etc., terwijl tegelijkertijd door deze recessie de sociaal-politieke verhoudingen veranderen: de invloed van vakbonden neemt sterk af. Ten aanzien van de organisatiestructuur blijken er grote verschillen op te treden. De ontwerp-parameters (vooral specialisatie, formalisatie, coördinatie-mechanisme en mate van (de)centralisatie) bepalen vooral het beslissingsproces en degenen die daarbij betrokken zijn (Paauwe, 1991, p. 111). Speelruimte (in de zin van vrije te nemen beslissingen) en verschillen tussen organisaties worden vooral bepaald door de marktpositie en -verhoudingen, de financiële speelruimte/reserves en de mate waarin personeelskosten de totale kosten bepalen, maar ook door cultuur en historie (bijv. invloed van de OR). Dit leidt, naar mijn idee, tot de cynische conclusie dat personeelsbeleid een soort luxe is, die als er ruimte is, gevoerd kan worden. Volgens Paauwe geeft dit aan dat er wel degelijk sprake is van strategic choice, die echter niet alleen betrekking heeft op het personeelsbeleid en de industrial relations, maar eveneens op marktstructuur, marktsegmenten en competitieve strategie (Paauwe, 1991, p. 113). Deze laatste beslissingen vinden plaats binnen de organisatie, waardoor adequate studie van arbeidsverhoudingen en HRM eveneens organisatie kenmerken dient te bevatten (Paauwe, 1991, p. 114).

2.6 HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

In het eerste hoofdstuk zijn we ingegaan op de hernieuwde belangstelling voor personele aspecten (personeelsbesturing), die blijkt uit het ontstaan van het concept human resource management. Daar hebben we ook enige kanttekeningen geplaatst bij dit concept. In deze paragraaf zullen we een nadere uitwerking geven van de op dit gebied ontwikkelde ideeën. In een kritische bespreking van de ontwikkelingen op het gebied van human resource management concludeert Guest (1987, p. 506): "the claims to distinctiveness for HRM (and SHRM) lie in (1) the integration of human resources into strategic management and (2) the emphasis on full and positive utilisation of these resources". Hoewel het om "claims" gaat, die (nog) niet bewezen zijn, zullen we in het vervolg eerst aandacht besteden aan de wijze waarop de literatuur probeert invulling te geven aan deze claims. Beide punten en de invulling zijn van belang voor deze studie. De relatie tussen human resource management en de strategie staat in verband met de tweede deelvraag van de probleemstelling. Het andere punt van Guest lijkt een andere visie op de plaats van personeel in de organisatie in te houden.

Eerst gaan we op de verschillende betekenissen van human resource management in, daarna behandelen we de relatie met strategie.

2.6.1 Drie betekenissen van human resource management

Kluytmans (1989) onderscheidt in een analyse van verschillende stromingen op het gebied human resource management drie betekenissen (die sterk overeenkomen met een driedeling van Guest (1987)):

- human resource management als normatief-ideologisch concept;
- human resource management als beleid menselijk potentieel;
- human resource management als quantum sprong.

In de eerste betekenis wordt human resource management gepresenteerd als de laatste fase van een evolutie, als een fundamentele wijziging in het denken van het management, waarin de mens eindelijk de centrale plaats krijgt. Kluytmans noemt deze benadering voluntaristisch en ongenueanceerd. De nadruk ligt op wat het begrip zou moeten zijn, minder aandacht is er voor concrete, praktijkgerichte uitwerkingen en voor verschillen tussen organisaties met elk hun eigen personeelsstrategie. Hij stelt zelfs dat deze benadering voeding geeft aan de opmerking dat het slechts gaat om gebakken lucht (Kluytmans, 1989, p. 31). Of, zoals Guest (1987) stelt, het gaat in deze betekenis slechts om het veranderen van de naam personeelsbeleid in de term human resource management.

In de tweede betekenis (ontleend aan Vloeberghs, 1989) wordt er onder human resource management verstaan een geïntegreerde visie op en aanpak van de in-, door-, en uitstroom van personeel, zodat deze spoort met het strategisch beleid en optimaal gebruik wordt gemaakt van het aanwezige potentieel (Vloeberghs, 1989). Centraal staan begrippen als integratie en kwaliteit, waarbij de indruk bestaat dat de nadruk van het human resource management ligt bij zaken als selectie, loopbaanplanning en management development. Kluytmans tekent hierbij aan dat het vooral lijkt te gaan om een herijking van bestaand instrumentarium, met de nadruk op het (hoog opgeleide) individu op strategisch belangrijk geachte posities. De basis-ideeën van Vloeberghs zijn ontleend aan Tichy (Tichy et al., 1982; Fombrun et al., 1984), die de term 'strategic human resource management' hanteert. Uitwerkingen voor verschillende personeelsinstrumenten van deze als implementatie-gericht te karakteriseren benadering, zijn te vinden in Van Haaren & De Jong (1990).

In de derde betekenis wordt human resource management voorgesteld als een integraal nieuwe managementstrategie, waarbij een andere verhouding tussen mensen en overige produktiemiddelen wordt nagestreefd (Kluytmans, p. 33). Een uitwerking van deze ideeën is te vinden bij Beer et al. (1984) en bij Van Dijck (1987). Human resource management wordt omschreven als "HRM involves all management decisions and actions that affect the nature of the relationship between the organization and employees - its human resources" (Beer et al. 1984, p. 1). Het perspectief dat wordt gehanteerd is breed: maatschappelijke ontwikkelingen, verandering in technologie, zingeving, herstructurering van organisaties en autonomie "onder" in de organisatie

(met name bij Van Dijck) worden in beschouwing genomen. Sleutelwoorden zijn, aldus Kluytmans, flexibiliteit, betrokkenheid waarbij de nadruk ligt op kernwerknemers (evenals in de tweede benadering). Hiertoe worden echter niet alleen managers gerekend.

Beer et al. (1984) noemen in een concretisering van hun aanpak van human resource management vier werkterreinen, waarop beleid gevoerd moet worden:

- Invloed en zeggenschap van medewerkers
- Beweging (in-door-uit), kwaliteit en potentieel van 'human resources'
- Criteria en vormen van stimulering en waardering
- Het organiseren van werksystemen (mensen, informatie, activiteiten, technologie). (Zie ook: Van Dijck, 1987, p. 110).

De keuzes die het management maakt op deze terreinen moeten gericht zijn op het bereiken van doelen als betrokkenheid, competentie, kosten effectiviteit en lange termijn doelen als welzijn van medewerkers en effectiviteit van de organisatie. In de genoemde werkterreinen zijn "traditionele" werkterreinen van personeelsmanagement te herkennen, maar er is ook een expliciete belangstelling voor het structureren van werkprocessen⁶, en in het tweede veld is een omschrijving van personeelsplanning te herkennen.

Guest (1987) geeft aan dat de door hem genoemde doelstellingen van human resource management, te weten integratie, betrokkenheid, flexibiliteit en kwaliteit, sterke overeenkomst vertonen met bovengenoemde benadering. Door activiteiten op de vier werkterreinen van Beer et al. uit te voeren, kunnen deze doelen bereikt worden.

- Integratie heeft betrekking op integratie van human resource management en strategie, op integratie van de diverse deelreinen van human resource management, op integratie van de werknemers in de organisatie en op de betrokkenheid van het management (voor Legge (1989) liggen vooral in dit punt de verschillen met eerdere benaderingen).
- Betrokkenheid heeft bij Guest de betekenis van betrokkenheid van de werknemers bij de organisatie, waardoor deze beter functioneren. Guest (p. 513 e.v.) geeft aan dat met name de term betrokkenheid bijzonder lastig te meten is: betrokkenheid waarbij en van wie.
- Flexibiliteit heeft te maken met het aanpassingsvermogen van de organisatie. Elementen hierin zijn het invoeren van strategische veranderingen, maar ook functionele flexibiliteit van werknemers en flexibele structuren passen hierin (zie ook Van der Zwaan, 1988). Vooral het vierde werkterrein van Beer et al. zal voor het bereiken van deze doelstelling van belang zijn.

⁶ Uitgaande van dit vierde werkterrein, geven Van Donk & Ruël (1992) aan dat integratie van de denkbeelden van de sociotechniek binnen deze benadering van human resource management goed mogelijk is. We komen daar in hoofdstuk zeven op terug.

- Kwaliteit heeft zowel betrekking op de kwaliteit van het personeel (waarvoor Guest werving en selectie van belang acht) als op het voldoen aan een hoge kwaliteit van het eindprodukt. Voor dit laatste acht Guest het onder andere van belang dat voldoende gebruik wordt gemaakt van het menselijk potentieel: dit impliceert het aanbieden van hoogwaardige arbeid. Ook hiervoor is het laatste terrein van Beer et al. van belang.

Deze derde benadering van human resource management biedt derhalve aanknopingspunten voor de eerste deelvraag van de probleemstelling, maar geeft ook aan dat er belangstelling is vanuit deze literatuur voor de personele consequenties van de vormgeving van het productieproces.

2.6.2 Strategic Human Resource Management

In de literatuur wordt geconstateerd dat human resource management in de meeste gevallen geen integraal onderdeel vormt van de strategie (Guest, 1987). Metz (1984) spreekt in dit verband over "The missing "H" in strategic planning", omdat boeken over strategische planning meestal geen aandacht schenken aan personele aspecten. Het doel van strategic human resource management wordt derhalve er voor zorg te dragen dat:

- "human resource issues and implicatons are taken into account when formulating strategies;
- plans for human resource management are derived from formulated strategies" (Devanna et al., 1982; Dyer, 1985; Nkomo, 1987; Dyer & Holder, 1988).

Het eerste punt betekent dat de human resources, net zoals de technologie of de financiële middelen, in potentie kunnen bijdragen of beperkingen kunnen opleggen aan de ontwikkeling van verschillende alternatieve strategieën. Het tweede punt heeft betrekking op de door Guest (1987) genoemde integratie: integratie van de strategie en het human resource management en integratie van verschillende deelaspecten van het human resource management zelf.

Een nadere beschouwing van de literatuur leert dat de nadruk in de diverse voorgestelde benaderingen van strategisch human resource management ligt op groei als voornaamste strategische doelstelling en op het feit dat "HRM policies [...] should 'fit' the stage of development at which the organization has arrived in pursuing growth" (Legge, 1989, p. 29). Vooral de implementatie van de 'corporate strategy' en de invloed daarvan op het human resource management zijn in de literatuur besproken (Dyer, 1985; Guest, 1987; Purcell, 1989), met een nadruk op "matching managers to strategies" (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988). De "stage of development" (de "strategie") wordt in de verschillende voorgestelde benaderingen gekarakteriseerd

door de mate van diversificatie, integratie of innovatie, de fase in de ontwikkeling van het produkt of de markt, groei door acquisitie of interne groei, de organisatievorm (bijv. multi-divisie). Vooral de synoptische, planmatige strategie-modellen (Chaffee, 1985; Haselhoff, 1987) zijn hierbij uitgewerkt voor strategisch human resource management. Binnen de verschillende voorgestelde benaderingen wordt vooral veel aandacht besteed aan het vinden van de juiste managers (c.q. het ontwikkelen van het management team) voor het uitvoeren van de gekozen strategie. Voor een meer uitgebreide bespreking en analyse van de verschillende benaderingen wordt verwezen naar hoofdstuk zes en naar Van Donk & Esser (1987, 1992) en Esser & Van Donk (1991).

2.7 STRUCTUUR VAN PERSONELE BESLUITVORMING

In deze paragraaf zullen we aandacht geven aan de bijdrage aan personeelsbesturing van Van der Bij, die zijn uitgewerkt in een proefschrift (Van der Bij, 1985) en in Van der Bij, Van Nunen en Wijngaard (1986). In deze twee publikaties wordt een interessante aanzet gegeven tot een structuur voor personele besluitvorming (bij Van der Bij synoniem aan personeelsplanning⁷). Deze structuur ontstaat door het onderscheiden van delen van de organisatie en groepen van personeel. Verder bestaat de structuur uit een aantal (deel)processen van personele besluitvorming (gebaseerd op de driedeling van Anthony (1965)) en organen die deze processen besturen. Deze aanpak wordt gekarakteriseerd door decompositie van de organisatie en het personeel; het onderscheiden van te besturen processen en besturende organen. Daardoor ontstaat in feite een systeemtheoretische benadering á la De Leeuw (1982), hoewel de daarin gehanteerde terminologie niet expliciet gebruikt wordt door Van der Bij. Het resultaat is een vrij algemeen toepasbaar kader en een aanpak, die afwijkt van veel andere literatuur op het gebied. Het werk van Van der Bij lijkt vooral voor het beantwoorden van de eerste deelvraag van de probleemstelling aanknopingspunten te bieden. Van der Bij onderscheidt immers verschillende aspecten, processen en een structuur, die richting kunnen geven aan het ontwerp van een concept voor personeelsbesturing.

De ontwikkelde begrippen (die we hierna verder uitwerken) staan ten dienste van de centrale doelstelling in het proefschrift van Van der Bij (1985, p. 17), die tweeledig is:

- het in beeld brengen van problemen bij personele besluitvorming die ontstaan

⁷ Van der Bij gebruikt de term personele besluitvorming, maar de omschrijving hiervan komt overeen met de definitie van personeelsplanning, zoals door Van Nunen & Wijngaard (1983) of Gohl & Opelland (1978, zie § 2.1.) gegeven, zoals hij zelf ook aangeeft.

bij een sterke interferentie van verschillende besluitvormingsniveaus en onder andere daaruit voortvloeiende problemen bij een verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen verschillende organisatieniveaus;

- het aangeven hoe het proces van personele besluitvorming opgezet kan worden op een wijze waarbij rekening gehouden wordt met eigen karakteristieken van personele besluitvorming, zoals flexibiliteit van het personeelsbestand⁸ van (delen van) de organisatie.

De basis van de structuur van personele besluitvorming wordt gevormd door de driedeling van Anthony: Strategic Planning, Management Control en Operational Control. Deze drie niveaus worden nader uitgewerkt voor twee aspecten: de besturing van de organisatie (het nastreven van de basisdoelen c.q. de maatschappelijke functie) en de besturing van het personeel. De niveaus Management Control en Operational Control worden in Van der Bij et al. (1986) min of meer gelijkgesteld aan de termen structurele coördinatie en operationele coördinatie. Structurele coördinatie is het zodanig vastleggen van normen, restricties en doelstellingen voor elk van de deelsystemen, dat deze goed op elkaar aansluiten en elkaar niet tegenwerken (ibid., p. 7). Van operationele coördinatie spreekt men als het nodig is in te grijpen in de deelsystemen en het actuele gedrag van de verschillende deelsystemen te coördineren: het accent ligt derhalve op de actuele toestand (p. 8). In lijn met de hierboven aangehaalde doelstellingen, wordt ook bij Van der Bij et al. gesteld dat juist bij personeelsplanning er veelal sprake zal zijn van interferentie tussen deze twee niveaus van coördinatie. Concreet gezegd: het voorzien in een vacature lijkt op het eerste gezicht een beslissing op het laagste (operationele) coördinatie niveau, maar zo'n beslissing heeft mogelijk effecten op het personeelsbestand op langere termijn, waardoor afstemming op het niveau van structurele coördinatie nodig is. Hierbij speelt de traagheid van personeelsaanpassing (de flexibiliteit) een rol.

Naast de verschillende plannings- en beheersingsniveaus worden verschillende delen van de organisatie en groepen van personeel onderscheiden.

Primaire eenheden zijn eenheden die aan de ene kant nog een directe en herkenbare primaire functie hebben en aan de ander kant een grote zelfstandigheid bezitten met betrekking tot het verwerven van middelen. Hierbij valt te denken aan een business unit.

Personeelsvoorzieningseenheden hebben betrekking op personeel waarvoor het nodig is op tamelijk lange termijn personeelsbehoeftebepaling en personeelsvoorziening te coördineren (Van der Bij et al., 1986, p. 11). Hierbij valt te denken aan de groep van hoger opgeleid personeel. Met nadruk wordt dit omschreven als: "Voor zover groepen

⁸ "Hieronder verstaan we de snelheid waarmee aard en omvang van het personeelsbestand van een organisatie zijn aan te passen in een gewenste richting" (Van der Bij, 1985, p. 2).

personeel een substantiële invloed hebben op de plannen die uit het Management Control proces volgen, noemen wij zo'n groep een personeelsvoorzieningseenheid". Management Control omvat hierbij verwerving en gebruik van middelen, concrete plannen ten aanzien van de totale bedrijfsvoering (van meestal een primaire eenheid). Personeelsvoorzieningseenheden (maar ook primaire eenheden) moeten worden opgevat als deelsystemen (p. 15). Indien een personeelsvoorzieningseenheid binnen één primaire eenheid ligt, is er weinig aan de hand. In sommige gevallen "doorsnijdt" een personeelsvoorzieningseenheid verschillende primaire eenheden. Personeel dat in beide soorten eenheden valt, wordt bestuurd vanuit twee verschillende perspectieven en vanuit verschillende doelstellingen. Dit levert een coördinatieprobleem op waarvoor twee extreme oplossingen geformuleerd worden (Van der Bij, p. 35; Van der Bij et al., p. 15):

1. De personeelsvoorzieningseenheid wordt naar het "concern"-niveau gekoppeld. Hierbij beslist het hogere ("concern"-)niveau op basis van informatie van primaire en personeelsvoorzieningseenheden.
2. Normen, restricties en beslissingsbevoegdheden van de personeelsvoorzieningseenheid worden geformaliseerd. Hierbij levert de personeelsvoorzieningseenheid aan de primaire eenheden binnen bepaalde wederzijdse condities. Probleem hierbij is het vinden van zulke condities.

De praktijk zal volgens Van der Bij veelal ergens tussen deze extremen liggen.

Een laatste eenheid die wordt onderscheiden, is de begrotingseenheid. Deze is een subsysteem van een primaire eenheid en in sommige gevallen ook van een personeelsvoorzieningseenheid. Binnen deze begrotingseenheid zal rekening moeten worden gehouden met het daadwerkelijk aanwezige personeel en zal moeten worden aangegeven wat er dient te gebeuren bij onvoorspelbare gebeurtenissen. In principe is het personeelsbudget gebaseerd op een stabiele situatie. Plotseling, onverwacht hoger verloop dient derhalve te leiden tot een heroverweging op het management control niveau.

De verschillende onderscheiden eenheden kennen ieder een (in de termen van De Leeuw, 1982) eigen besturend orgaan.

Interessant aan het kader van Van der Bij is dat het de mogelijkheid biedt om personeelsbesturing te decomponeren. Hierbij wordt niet alleen gekeken naar eigenschappen van personeel (zoals in de wiskundige modellen), maar wordt gepoogd aansluiting te vinden bij karakteristieken van de organisatie. Daarnaast beschouwt Van der Bij de bemanning vanuit verschillende optieken (pluriformiteit). Aan de ene kant decompositie van het personeelsbestand naar activiteiten (primaire eenheden) en aan de andere kant naar verschillende groepen personeel (personeelsvoorzieningseenheden). Deze twee elementen bieden aanknopingspunten voor de in deze studie opgeworpen vragen.

2.8 AFSLUITING

In dit hoofdstuk hebben we denkbeelden weergegeven met betrekking tot personeelsbesturing. We kunnen constateren dat er een veelheid van concepten, benaderingen, modellen, methoden en ideeën bestaat. De voornaamste doelstelling van dit hoofdstuk is geweest het verder onderbouwen van de in het eerste hoofdstuk, geuite bezwaren en problemen, naast het bieden van een overzicht van de literatuur.

Op verschillende plaatsen is de literatuur min of meer ad-hoc voorzien van kanttekeningen en/of commentaren. In het volgende hoofdstuk zal in het licht van de geformuleerde probleemstelling, een systematische evaluatie van deze denkbeelden plaatsvinden. Hiermee wordt de basis gelegd voor het in hoofdstuk vier te ontwerpen concept voor personeelsbesturing.