

De ontwikkeling van de P-functie naar HRM

Lo Tigchelaar

Is human resource management (HRM) meer dan een discours in de professionele en managementliteratuur? Wat zijn de verworvenheden van HRM meer of anders dan de traditionele vormen en uitingen van personeelsbeleid? Wanneer een P-afdeling zich voortaan een HR-afdeling gaat noemen, gaat deze naamsverandering dan gepaard met een andere programmavoering, met wijzigingen in de activiteiten, thema's en bijbehorende rolopvatting? Indien er sprake is van significante veranderingen, kan dan worden gesproken van vooruitgang? Deze vragen, veelal met een cynische en achterdochtige ondertoon, worden opgeworpen door personeelsfunctionarissen die in hun dagelijkse praktijk 'gewoon hun werk doen'. In het volgende zullen we verkennen hoe de stand van zaken is in het personeelsbeleid en wat de ontwikkelingsrichting is. We zullen die verkenning doen aan de hand van een streng criterium voor HRM. Daarbij dienen de P-activiteiten geïntegreerd en ingebed te zijn in de strategie van de organisatie. HRM dient bij te dragen aan de besluitvorming en de resultaten. En omgekeerd: de prioriteiten van HRM worden afgeleid uit die besluitvorming en uit de voorzienbare consequenties daarvan. Tevens draagt HRM bij aan de effectiviteit van primaire processen in de organisatie, terwijl zij daaraan ook de prioriteiten ontleent. Dit betekent dat wij een distinctieve definitie van HRM hanteren. Omdat niet alle activiteiten van een P-afdeling tot HRM kunnen worden gerekend, zullen we de term HRM dan ook niet op een generieke wijze gebruiken, maar deze reserveren voor de strategische en toekomstgerichte variant van personeelsbeleid en deze duidelijk onderscheiden van uitvoerend personeelsbeheer en zorg. Vervolgens kunnen we de vraag beantwoorden of en hoe het personeelsbeleid zich vanuit de basale thema's van beheer (werving, selectie, beoordeling, enzovoort) ontwikkelt in de richting van HRM. We doen dit aan de hand van praktijkobservaties en van verspreid voorkomend onderzoek en evaluatie van het functioneren van P-afdelingen.

Prof. dr. L.S. Tigchelaar is HR-manager en -adviseur en oud-hoogleraar Personeelwetenschappen aan de Universiteit van Tilburg.

Vervolgens verkennen we de determinanten en randvoorwaarden van de ontwikkeling naar HRM. Onder meer komen aan de orde: de strategie van de P-functie zelf, doelen en idealen, oog hebben voor kansen voor nieuwe bijdragen op nieuwe thema's, dit alles op grond van professionele vakkennis gepaard aan een bedrijfsoriëntatie. Verder lijken de veranderingen in de structuur van de organisatie een belangrijke rol te spelen. Het doorbreken van de functionele structuur van organisaties in de richting van zelfsturende, verschillende bedrijfsfuncties omvatende eenheden, met een veelal lager niveau van besluitvorming, vraagt diverse bijdragen van HRM. Onder de voorwaarde dat de P-functie haar eigen organisatie aanpast en inricht congruent aan de niveaus van besluitvorming, kan zij zich een goede uitgangspositie verschaffen voor integraal HRM, ingebed in de strategie en besluitvorming van het management.

Ook zullen we aandacht besteden aan de verhouding tussen zakelijk bepaald HRM en de sociaal-politieke vereisten die vanuit wetgeving en arbeidsverhoudingen aan organisaties worden opgelegd. Hoe kan het management zakelijke en maatschappelijke eisen met elkaar in overeenstemming brengen? Wordt de ontwikkeling van de P-functie in de richting van HRM bevorderd of vertraagd door de maatschappelijke invloed? Ten slotte zullen we stilstaan bij de vraag of een nieuw functiebeeld consequenties heeft voor de (vak)deskundigheid en de competenties van huidige en toekomstige personeelsfunctionarissen.

Algemene kenmerken van HRM

In de kern van de zaak is HRM de economie van het personeelsbeleid. De lastig te beheersen factor arbeid wordt met economische middelen tot de orde geroepen of de medewerkers worden met psychologische middelen tot economische doelen aangedreven. Na perfectionering van machineparken, goederenstroom en distributie (logistiek) is het arbeidsgedrag van werknemers de laatste horde die door 'managerial control' nog moet worden genomen (Guest, 1989).

Ten opzichte van traditionele opvattingen van personeels- of sociaal beleid heeft deze omschrijving een cynische ondertoon. In de praktijk wordt HRM wel geassocieerd met een maximum van ontwikkelingsgerichte activiteiten voor alle personeel, zo veel mogelijk ontplooiingskansen via de inrichting van werkplekken, training en vorming, nauw aansluitend bij de hogere behoeften van de individuele medewerkers. In deze visie wordt het aspect 'human resources' onderstreept en lijkt het er soms op dat er rechten worden toegekend aan de medewerkers

op het punt van hun zelfontplooiing. Deze praktische ontplooiingsvisie staat lijnrecht tegenover de economische visie op ontplooiing. Deze betekent veeleer dat wordt geïnvesteerd in bepaalde medewerkers, bijvoorbeeld in gezonde medewerkers die in de groeifase van hun loopbaan verkeren en tevens in medewerkers die gezien hun bedrijfsspecifieke kennis en ervaring aan de organisatie moeten worden gebonden.

Uit dit voorbeeld spreken calculaties en keuzen die het management maakt. HRM is dan ook 'ondernemen met mensen'. Bij het opstellen van businessplannen wordt zo goed mogelijk rekening gehouden met de mogelijkheden van de factor arbeid. Deze investeringsfilosofie achten we het eerste belangrijke kenmerk van HRM. Deze geeft aanleiding tot nieuwe beleidsthema's die hierna nog zullen worden uitgewerkt: bevordering van mobiliteit, besturing van de kennishuishouding, preventie van vaktechnisch ouder worden, enzovoort.

HRM is voor ons meer dan een modieuze Angelsaksische aanduiding van een functie. We willen deze term gaarne reserveren voor een relatief complex, veelzijdig en multidisciplinair takenpakket. Wat betreft de complexiteit: een pakket dat duidelijk uitsteekt boven de oervormen van uitvoerend personeelswerk, zoals recrutering, de toepassing van arbeidsvoorwaarden, individuele hulpverlening en het opleggen van straf en discipline. Deze basisactiviteiten hebben al een lange geschiedenis, daterend van voor de industriële revolutie. Ze vormden altijd al noodzakelijke voorwaarden om organisaties vorm en stabiliteit te geven en het is dan ook niet verwonderlijk dat op die plaatsen waar personeelsbeleid voor het eerst systematisch geïnitieerd wordt, deze activiteiten zo dominant aanwezig zijn en ook belangrijk worden gevonden, bijvoorbeeld in de gezondheidszorg en andere non-profitinstellingen (Van Dijk et al., 1993).

Qua veelzijdigheid wordt het pakket gekenmerkt door grensoverschrijdende bedrijfskundige onderwerpen zoals productiviteitsbevordering annex variabele beloning, interne communicatie, 'business process reengineering', innovatieversnelling, enzovoort.

Wat betreft de betrokken disciplines: de specifiek juridische of psychologische invalshoek wordt vermeden. Modern HRM zou geen specialisten kennen. Er is geen plaats meer voor de ambtenaren op het gebied van rechtspositie of de bedrijfsmaatschappelijk werker of de opleidingsfunctionaris. Deze specialistische functies zouden de integratie van moderne HRM-thema's in de bedrijfsvoering in de weg staan.

Door recente auteurs wordt deze integratie als het belangrijkste criterium gezien om te mogen spreken van HRM (Dyer, 1983; Guest, 1987;

Tyson, 1995). De term 'integratie' neemt overigens verschillende betekenissen aan:

– *Integratie over onderwerpen*

Gedoeld wordt op combinaties van bestaande aspecten of thema's van personeelsbeleid, bijvoorbeeld de mobiliteit bevorderen door stimulansen in de beloning c.q. het wegnemen van arbeidsvoorwaardelijke belemmeringen. Dit type integratie sluit aan bij de reeds genoemde complexiteit van het takenpakket.

– *Integratie van personele thema's in bedrijfskundige processen*

– *Integratie in de strategische besluitvorming*

Hoe krijgen personeelsaspecten hun plaats in de besluitvorming van (top)management, businessplannen? (Kouwenhoven en Van Hooft, 1990; Dyer, 1983).

We voegen hieraan nog een betekenis van integratie toe, namelijk de overbrugging van tegenstellingen tussen maatschappelijke verwachtingen enerzijds en verwachtingen vanuit het ondernemerschap anderzijds. Dit verwijst naar sociaal-politieke determinanten en tevens naar economische, managerial en ondernemingsgerichte determinanten van personeelsbeleid. De vraag of hier een tegenstelling te overbruggen is en hoe de P-functie hier een integratieve en oplossende rol kan vervullen, is één van de aandachtspunten in deze bijdrage (zie ook Paauwe en Huijgen, 1996).

Talrijke beschouwingen over de historische stadia van ons vakgebied suggereren dat deze tegenstelling nooit is overbrugd. Aan de hand van de benoeming van deze stadia, bijvoorbeeld personeelsbeheer of personeelszorg, en de inhoudelijke beschrijving die van de bijbehorende activiteitenpakketten wordt gegeven, ontkomen we niet aan de indruk dat organisatiegebonden oorzaken en mens- en maatschappijgebonden oorzaken beurtelings om de voorrang strijden bij de bepaling van uitvoerende activiteiten en beleidsvernieuwing. Het zou voorbarig zijn op dit punt conclusies te trekken. Dit wordt overigens ook bemoeilijkt door de omstandigheid dat de stadia die de literatuur aangeeft, alleen op een zeer algemeen niveau historische betekenis hebben en in hun ideaaltypische vorm nooit kenmerkend zijn geweest voor een concrete, in de praktijk functionerende personeelsafdeling. Ook zou een inventarisatie en vergelijking van personeelsafdelingen verschillende activiteitenpakketten en stadia te zien geven (Buitendam, 1975) die naast elkaar bestaan, ook indien ze tot hetzelfde concern behoren. Aan de hand van de volgende 'stadia' van personeelsbeleid en hun organisatorische context kan echter wel worden geïllustreerd en beargumenteerd dat één personeelsafdeling zelden alle stadia in zichzelf verenigt en prioriteit geeft aan maatschappelijk georiënteerde activiteiten of aan activiteiten die

samenhangen met de strategie en besturingsvraagstukken van organisaties (Born en Nollen, 1998).

In sommige organisaties beperkt de P-functie zich grotendeels tot uitvoerende en beheersmatige taken. Het accent ligt daarbij op routine, regels en procedures, die een overwegend bureaucratische organisatie ondersteunen. Het bijbehorend stadium is personeelsbeheer.

In een andere categorie organisaties bestaat veel aandacht voor onderlinge consistentie van P-activiteiten en instrumenten. Het beleid voor de P-functie en de ontwikkeling van beoordeling, beloning en ontwikkeling wordt afgeleid uit het strategisch organisatiebeleid. Dit stadium wordt wel getypeerd als personeelsbeleid.

In weer andere organisaties is de aandacht vooral gericht op de organisatiestrategie, onder meer door de werknemer als een kosten/opbrengstenpost in de besluitvorming rondom concrete activiteiten mee te nemen. Dit komt overeen met de harde variant van HRM (Guest, 1989).

In sommige organisaties wordt veel aandacht besteed aan het welzijn van de medewerker. Met behulp van allerlei sociale activiteiten gericht op de arbeidsomstandigheden en de individuele medewerker tracht de organisatie de motivatie van de werknemer te vergroten. Dit is het stadium personeelszorg en omvat individuele hulpverlening en maatschappelijk werk.

In grote, traditionele bedrijfstakken, maar ook in uiteenlopende kleinere organisaties zijn belangrijke activiteiten het overleg met bonden en andere externe stakeholders en het vertalen van wettelijke bepalingen. Dit noemt men wel het stadium sociaal beleid.

In de laatste categorie organisaties is de aandacht met name gericht op de integratie van de werknemer in bedrijfsprocessen en strategie door een zo optimaal mogelijke ontwikkeling van de medewerker na te streven, bijvoorbeeld door participatieve structuren die veel wederzijdse betrokkenheid tussen organisatie en werknemer genereren. Dit stadium heeft verwantschap met de zachte variant van HRM.

In de eerste drie stadia van de personele functie richt de focus zich op regels en procedures, structuur en systemen en organisatiestrategie. Deze drie hangen sterk samen met de invalshoek van management en organisatie. In de laatste drie stadia richt de focus zich op welzijn, maatschappelijke context en duurzame ontwikkeling van de medewerker.

De zachte variant van HRM lijkt qua formulering het meest de integratie tussen individuele ontplooiing en de ontwikkeling van de organisatie te benadrukken. Zouden we nu de praktische verschijningsvormen van HRM streng toetsen aan de hiervoor gesuggereerde criteria, dan zou kunnen blijken dat HRM slechts in de ideeëngeschiedenis bestaat. Derhalve zullen we deze term met inhoudelijke, realistische voorbeelden wat illustreren.

De inhoud van HRM

Vertrekpunt voor ons betoog is dat HRM 'ondernemen met mensen' betekent (Van Dijk, 1989). Daarbij wordt een belangrijke plaats ingeruimd voor de vertaling van een businessplan naar een personeelsplan. Dit kunnen we zien als een vorm van planning van de behoefte aan personeel onderscheiden naar niveau en soort. Deze behoefte wordt mede bepaald door de omvang en de structuur van de organisatie. Deze zijn weer het gevolg van bewuste keuzen door het management en géén automatisme waarlangs harde, eenduidige marktkenmerken de structuur bepalen. Het adagium 'structure follows strategy' wordt terecht tegenwoordig met een korrel zout genomen. Visies op structuren kunnen de inhoudelijke strategie bepalen en de organisatiestructuur en de bestaande samenwerking van betrokken partijen kunnen de strategische besluitvorming sterk beïnvloeden (Mintzberg, 1994). Verlengen we de gedachtenrits naar 'strategy-structure-manpower', dan wordt de vraag opgeroepen of de visie op de beschikbaarheid en inzetbaarheid van personeel de structuur en de strategie mede kan bepalen. Dit zou betekenen dat het management die strategische opties implementeert die na aftasting van personele consequenties weinig risico's met zich meebrengen en afziet van die opties die op grond van personeelsplanning, loonniveau of wat dan ook onhaalbaar lijken.

Welnu, zichzelf respecterende P-functionarissen en HRM-optimisten menen dat dit het geval is. De kenmerken van beschikbaar personeel (dan wel tegen een redelijke prijs in redelijke tijd aan te trekken personeel) zouden in hun visie het businessplan bepalen. Een hogere vorm van integratie derhalve. Jammer voor hen dat dit uit praktische evaluaties niet zonder meer blijkt. In cursussen voor managers en P-functionarissen speciaal gericht op de vertaling van businessplannen naar P-aspecten is ons gebleken dat de spontane ideeën over die vertaling niet veel verder gaan dan voor de hand liggende vraagstukken van bemanning en loonkosten. Het kost veel mentale inspanning om het repertoire van ideeën te vergroten. Hetzelfde geldt voor de omgekeerde weg van P-aspecten naar businessplan. Deze wordt zelden met gemak

bewandeld. Uit een eindeloos defilé van onderzoekers en adviseurs terzake blijkt dat op dit punt nog een lange weg te gaan is. Kortom, het businessplan domineert de behoefte aan personeel en de omvang van werving, selectie, gedwongen mobiliteit en eventueel collectief ontslag. Bij deze gevolgen heeft de P-functie in hoofdzaak een uitvoerende rol. Of is dit te pessimistisch? Weer een andere zaak is of de P-functie (eventueel de hoogst geplaatste P-functionaris of directeur) een beleidsbepalende en meesturende bijdrage heeft bij deze vertaling zoals hier bedoeld. Of is het zo dat de P-functie alleen de gevolgen opvangt en daarmee een beperkte, uitvoerende rol heeft?

We beschrijven eerst enkele realistische praktijkvoorbeelden om vervolgens te bezien of er aanleiding is voor optimisme of voor pessimisme ten aanzien van de ontwikkeling van HRM.

Ten gunste van de optimisten:

- Een hightech onderneming ontwikkelt en verkoopt in toenemende mate complexe systemen zoals netwerken en in geringere mate stand-alone-producten zoals computers en telefoonapparaten. Gekozen wordt voor meer toegevoegde waarde middels applicatiesoftware en klantgerichte after-sales-service. De inrichting van een business-unit voor complexe systemen is noodzakelijk; er wordt wel gesproken van een intern systeemhuis, naast het uitlijnen van de bestaande structuur van business-units. Ook dient de serviceorganisatie kwalitatief en kwantitatief versterkt te worden. Een en ander heeft consequenties voor de manpower, met name voor informatici en technisch-commercieel personeel. Dit leidt tot een personeelsplan voor interne mutaties, externe werving, herijking van commerciële trainingen en calculaties voor de voorspelling en beheersing van loonkosten.
- Een audio-videoproducent buigt zich over het thema ‘organisatiestructuur en innovatie’. Daarbij worden de rol en opstelling van het productmanagement weer eens in discussie gebracht. Kan en moet dit een afzonderlijke bedrijfsfunctie zijn? Of kunnen functionele specificatie en productcreatie als laterale, dwarsverbindende processen worden beschouwd tussen marketing en R&D, die zeer wel in stuurgroep- en projectverband kunnen worden bewaakt en bevorderd? In het eerste geval is het een kwestie van selectie, beoordeling en training; in het tweede geval een kwestie van training en communicatie.
- Het ‘merkenbeleid’ van een onderneming in voeding en retail leidt tot de wens bij het management de bedrijfsbinding van commercieel personeel te versterken. Dit leidt tot nieuwe uitgangspunten voor Management Development, waaronder accentuering van interne

promotiekansen, nieuw omschreven verantwoordelijkheden en een aangepaste salarissystematiek. Noodzakelijke continuïteit in de klantbenadering leidt tot een bewuste verlenging van de verblijftijd in commerciële functies.

- Een middelgrote bank streeft naar samenwerking met een verzekeringsmaatschappij, die mogelijk kan uitmonden in een fusie. In de eerste verkenning wordt duidelijk dat de samenwerking een visie vraagt over eenheid of verscheidenheid in personeelsbeleid. Dit geldt met name op het gebied van arbeidsvoorwaarden: zullen uitgangspunten, systemen en procedures van verschillende CAO's elkaar verdragen? Naast inhoudelijke studie vereist dit tijdige verkenning en inschatting van de standpunten van de betrokken partijen.
- Met het oog op innovatieversnelling en het tijdig lanceren van nieuwe producten op nieuwe markten stapt een R&D-organisatie af van het oude idee dat innovatie lineair afhankelijk is van het aantal nieuwe medewerkers. Men bereikt synergie door de samenstelling van groepen in het laboratorium systematisch te variëren (multidisciplinair, heteroog naar leeftijd en diensttijd), de communicatie tussen groepen te intensiveren, de productcreatie meer als één ondeelbaar proces te zien en ten slotte het projectleiderschap te versterken.

Deze voorbeelden maken duidelijk dat strategische, technische en commerciële beslissingen als het ware doordrenkt zijn met personeelsaspecten. De meeste liggen naar onze mening voor de hand, met name die in de sfeer van formatie, bemanning en loonkosten. Andere, zoals de manipulatie van groepen met het oog op de bevordering van creatieve output, vergen veel meer verbeeldingskracht. Ze lijken praktisch nog weinig voor te komen, laat staan in het stadium van strategische verkenning en besluitvorming.

Minder duidelijk blijkt uit deze voorbeelden de precieze bijdrage van de P-functie aan het ondernemingsbeleid. Was de P-functie op enig niveau hierbij betrokken? Indien ja, was dit in een vroeg stadium van strategische verkenning of was er sprake van een uitvoerende betrokkenheid toen de beslissing als zodanig al was genomen? Zijn de mentale beelden en samenhangen bij managers en/of managementteams ontstaan door toedoen van de P-manager(s)? Indien ja, waarom blijft de beeldvorming dan steken in thema's als bemanning en beloning?

Retrospectieve studies naar strategische besluitvorming met personeelsaspecten zijn schaars. De resultaten zullen een onvermijdelijke vertekening laten zien door het zelfrespect van de HRM-optimisten. Proactieve studies waarbij besluitvorming in de tijd wordt gevolgd, zijn nog schaarser en de uitkomsten daarvan zijn niet indrukwekkend en ver-

tonen weinig inhoudelijke variatie (Manders en Vloeberghs, 1993). Werving en selectie van topkader en toepassing van arbeidsvoorwaarden lijken dominante thema's.

Voorlopig moeten we concluderen tot een gematigd optimisme waar het gaat om de inbedding van personeelsaspecten in de besluitvorming op ondernemingsniveau. Er blijken op dit punt grote situationele en individuele verschillen te bestaan qua 'sophistication'. Deze lijken ons niet verklaarbaar uit de omstandigheid dat een P-manager deel uitmaakt van het managementteam, hoewel wij van mening zijn dat hier uitstekende kansen liggen voor de HRM-gedachte. Individuele verschillen kunnen worden verkleind door training van managers op personele thema's en door vergroting van bedrijfskundige kennis en oriëntatie van de P-managers.

Daarnaast is er een noodzaak tot verbetering van de structurele condities: er moet gewoon iets te beslissen zijn in het managementteam en wel met een grote mate van zelfstandigheid. Ondanks een onmiskenbare ontwikkeling in de richting van zelfstandig sturende eenheden en business-units (De Ruyter et al., 1992) geldt dit niet voor alle teams die zich managementteam noemen. Er zijn teams die één bedrijfsfunctie besturen en coördineren, bijvoorbeeld productie, verkoop of verpleging. Weer andere teams staan voor één grote vestiging met in hoofdzaak productie. De mate van zelfstandigheid in de besluitvorming op het operationele niveau of op het strategische niveau wordt uit voorbeelden in literatuur en praktijk niet zonder meer duidelijk (Manders en Vloeberghs, 1993).

Een strategie van de P-functie zelf?

De economische benadering van HRM heeft reeds geleid tot een scherpere kosten/batenanalyse bij uiteenlopende thema's. Wat waren de elementen van een programma verzuimbestrijding, hoe sterk is het verzuimpercentage structureel gedaald? Wat is de productiviteitsverbetering derhalve? Wat zijn de invoeringskosten, de nieuwe functioneringskosten en de positieve effecten van een nieuw salarissysteem? Deze en andere vragen, die gelukkig genoeg even sterk worden aangewakkerd door P-managers als door hun broodheren, veronderstellen kwantitatieve maten en financiële kengetallen (Kaplan en Norton, 1996). Daarnaast veronderstelt deze benadering een cyclus van taakstelling-evaluatie-feedback, hetzij door de P-functie zelf opgelegd, hetzij met het management overeengekomen zodat de koppeling met een toegekend budget voor de hand ligt.

Voorzover deze werkwijze niet is ingeburgerd en de wens ten aanzien van een kosten/batenanalyse sterker wordt bij het management, gaan de desbetreffende P-afdelingen een lastige periode tegemoet. De vraag naar de toegevoegde waarde van de P-diensten stijgt en derhalve komt er meer aandacht voor financiële kengetallen, benchmarking, rendement van selectiemiddelen en -beslissingen en misschien ook voor human resource accounting (HRA) (Evers, 1996). Ons inziens kan bedoelde toegevoegde waarde ook goed in adviesprocessen naar het management en andere partijen in de organisatie tot zijn recht komen, mede afhankelijk van het onderwerp. Als onze indruk juist is dat personeelsaspecten in de besluitvorming niet veel verder gaan dan bemaningszaken en beloning, ligt hier een missie voor de P-functie om een actieve strategie te ontwikkelen, waarbij deze:

- openingen, niches opspoort voor nieuwe onderwerpen;
- nieuwe producten en diensten ontwikkelt;
- aansluiting zoekt bij resultaten van wetenschappelijk onderzoek; *en*
- het management achteraf overtuigt van de toegevoegde waarde en effectiviteit van de voorstellen en maatregelen.

Deze aanpak vergt een actieve strategie, die nog wel wat meer risico's in zal houden dan de formulering van veranderingsgerichte projecten tegen een bepaald budget. Het is echter aantrekkelijk om nieuwe onderwerpen uit te bouwen en bestaande onderwerpen zo veel mogelijk te integreren in de lijn of uit te besteden. Indien bij een beperkt budget prioriteiten moeten worden gesteld, zijn, bij het managementgerichte HRM, strategisch belonen en een pluriforme salarissystematiek per business mogelijk belangrijker dan arbo en belangrijker dan individuele zorg.

Deze actieve oriëntatie staat tegenover de passieve houding, waarbij soms dezelfde onderwerpen als beloning en loopbaanbeleid op verzoek van het management op verschillende niveaus goed worden uitgevoerd en beheerd. Kenmerkend zijn in dit verband de beoordelings- en salarisrondes en periodieke inventarisaties van loopbaaninformatie. Deze werkwijze wordt ten onrechte met HRM geassocieerd. Anderzijds moet worden gezegd dat een correct personeelsbeheer een noodzakelijke onderbouw vormt om ooit tot een actieve vernieuwing te komen.

Welke niches zou de P-functie kunnen vullen? We noemen er enkele en zullen deze inhoudelijk kort typeren. Deze worden sterk ingekleurd door ervaringen in de industriële sector, maar hebben zeker ook relevantie voor de non-profitinstellingen en overheidsorganen. Achtereenvolgens:

- a unitvorming, Management Development en mobiliteit;
- b de economie van contracten en arbeidsrelaties;

- c innovatieversnelling en creativiteit in R&D;
- d employability.

Ad a) Unitvorming, Management Development en mobiliteit

De vorming van zelfstandig sturende en resultaatverantwoordelijke eenheden is een marktgerichte correctie op de traditionele, functionele organisatie (De Ruyter et al., 1992). Dit proces gaat nog steeds door, zowel in de industrie en in de financiële dienstverlening als bij lagere overheden. De overgang van functionele structuur naar business-units (BU) vergt mobiliteit. Tevens vraagt dit een andere verhouding tussen het aantal vaktechnische managementposities en general-managementposities. Na de overgangsfase blijft het belang van mobiliteit tussen bedrijfsfuncties, binnen de BU, maar ook tussen BU's, aanwezig. Daarbij komt dat sommige BU's een beperkte levensduur zullen hebben.

Bedoelde niches zijn hier nu:

- bevordering van mobiliteit en de bereidheid daartoe op grond van kennis over individueel-psychologische determinanten daarvan, verwantschap van functies en de voorspelling van geschiktheid;
- herdefinitie van vakmanagement en general-managementposities, registratie en meting van performance, ontwikkeling van criteria voor potentieelbeoordeling en managementtrainingsactiviteiten, enzovoort (Tigchelaar, 1991).

Ad b) De economie van het contract of de arbeidsrelatie

Formulering van beslissingsregels in lijn met de 'transactiekosten-theorie' die van nut zijn bij het trekken van een scheidslijn tussen (Tigchelaar, 1991; Osterman, 1984):

- interne organisatie en externe markt;
- loondienst en marktrelatie;
- binding op lange termijn en einde van lifetime employment;
- investering en ontwikkeling van medewerkers en benutting op korte termijn.

Relevante gezichtspunten die bij deze beslissingen een rol spelen, zijn:

- de meetbaarheid en de waarneembaarheid van de output; werkzaamheden waarvan de output meetbaar is, zullen over het algemeen worden uitbesteed;
- de vaardigheden die bedrijfsspecifiek zijn of worden gemaakt versus zuiver vakspecifieke vaardigheden die kunnen worden gerekend tot een breder professioneel circuit; de laatste worden meer uitbesteed;
- het aantal potentiële partners en kenmerken daarvan.

Opvallend is het toenemende aantal organisaties dat een gedurfd beleid voert ten aanzien van afslanking, uitbesteding en flexibilisering met een actieve rol van de P-functie (beslisregels en contracten). Waarom zou de P-functie haar diensten op dit onderwerp niet actief aanbieden? Voorts wordt er in recente literatuur op gewezen dat de portfolio van arbeidscontracten en -relaties de hoeksteen vormt van de aard, omvang en architectuur van organisaties en van iedere beslissing om via gericht HR-beleid in mensen te investeren (Tigchelaar, 1991; Buitendam, 2001; Huiskamp, 2003).

Ad c) Innovatieversnelling en creativiteit in R&D

Uit onderzoek (Pelz en Andrews, 1975; Katz, 1988; Van Assen en Keyser, 1992) is bekend dat:

- een heterogene samenstelling van groepen, naar leeftijd, discipline, patroon van hoofd- en neventaken, bijdraagt aan een hogere creativiteit in R&D (tempo en output);
- taakvariëteit en rolwisseling van medewerkers in een expertfunctie bijdragen aan succesvolle inzetbaarheid op oudere leeftijd in hetzelfde vakgebied, maar ook aan de succesvolle doorstroming naar andere functies *buiten* R&D;
- controle- en beheerssystemen (inclusief beloning) averechtse effecten kunnen hebben op de intrinsieke motivatie van professionals.

Niches zijn hier, overigens aan de hand van zeer diverse onderzoeksresultaten:

- beoordeling op 'multiskill' en inzetbaarheid (Tigchelaar, 1999);
- advisering over groepssamenstelling en individuele plaatsingen;
- participatie bij het ontwerp van plannings- en beheerssystemen;
- vermindering van personeelsbehoeften door meer samenwerking en synergie;
- vermijding van specialismen en integratie van neventaken;
- voorspelling en beoordeling van creativiteit.

Ad d) Employability (Thijssen, 1996)

Gerealiseerde inzetbaarheid op een breed repertoire van activiteiten kan worden gezien als het voorportaal van mobiliteit. Dit geldt voor verschillende vak- en functiegebieden. Indirect vergroot dit de employability, de kansen op de interne en op de externe arbeidsmarkt.

Traditionele prestatiebeoordeling dient aangevuld te worden met inzetbaarheidsbeoordeling. Deze kan worden gekoppeld aan de salarisverhoging of -toeslag. Van professionele en kennisintensieve organisaties kan veel worden geleerd op het punt van de meetbaarheid en beoordeelbaarheid van dit fenomeen (Tigchelaar, 1994). Wat betreft het moti-

verende effect op de inspanning tot persoonlijke ontwikkeling is nader onderzoek en evaluatie wel op zijn plaats. In het verlengde hiervan liggen vraagstellingen over de optimalisering van de verblijftijd in de functie.

De hiervoor besproken niches voor HRM zijn alle sterk georiënteerd op management en organisatie. Uit deze oriëntatie van P-managers, die momenteel erg sterk is, spreekt een keuze: de ontginning van onderwerpen en het streven naar toegevoegde waarde in de ogen van één bepaalde partij in de bedrijfsorganisatie, namelijk het (top)management. In de geschiedenis van het personeelsbeleid hebben we gezien dat ook andere oriëntaties konden worden gekozen en benadrukt, bijvoorbeeld een externe oriëntatie op de maatschappelijke omgeving en/of een doelbewuste aansluiting bij de belangen, verlangens en behoeften van het personeel. Kritiek op het gedachtegoed van HRM luidt dat deze managementfilosofie geen acht slaat op maatschappelijke ontwikkelingen en reële verwachtingen en belangen van personeel. Sommige auteurs achten de kloof tussen HRM en arbeidsverhoudingen nauwelijks overbrugbaar (Guest, 1989). Zo wordt in Engeland praktisch wel een onderscheid gemaakt tussen HRM voor 'senior staff' (hoger personeel) en de IR (industrial relations), het door de arbeidsverhoudingen op de werkvloer sterk politiek bepaalde personeelsbeleid vis à vis de vakbonden. Voor HRM-auteurs als Beer et al. (1984) zijn de arbeidsverhoudingen alleen interessant omdat het management keuzemogelijkheden zou hebben in de vormgeving van het bedrijfsgebonden stelsel van arbeidsverhouding, bijvoorbeeld de keuze van een representatieve vakbond of het benadrukken van intern overleg met de OR en deze vrijwillig en ruimhartig bovenwettelijke rollen toekennen, een en ander ten koste van extern overleg met vakbonden. Deze strategieën zijn in een overleg-economie als ons land minder passend en waarschijnlijk alleen maar mogelijk in:

- bedrijven met een lage organisatiegraad;
- jonge, startende en snelgroeïende bedrijven die bovendien niet tot een geïnstitutionaliseerde bedrijfstak kunnen worden gerekend.

Beoordeeld vanuit een sociaal-politiek standpunt lijkt de kritiek op de eenzijdigheid van HRM wel terecht. Het management en de bedrijfsvoering hebben niet gevraagd om arbo, doelgroepenbeleid SAMEN, WAGW, de Wet REA, Poortwachter en andere fenomenen die vanuit de maatschappij via allerlei overlegkanalen de bedrijfspoothen binnen worden gedragen. Echter, de externe determinanten van het personeelsbeleid (overheid, wetgeving, vakbonden, maatschappelijke stromingen) hebben zich al vastgezet in het activiteitenpakket van grotere bedrijven en bedrijfstakken en vormen derhalve een sociale realiteit.

Concrete toepassingen van werktijdarrangementen en arbeidsvoorwaarden in de CAO zitten al in de portfolio van P-functionarissen. Het lijkt aantrekkelijker en verstandiger te anticiperen op veranderingen daarin door kennis te nemen van beleidsevaluaties en standpunten van partijen te kennen dan de ontwikkeling op afstand te volgen en uit te voeren. Zo kunnen CAO-kaders via voorbespreking in werkgevers- en werknemerskring worden beïnvloed en kan er ruimte worden verschaft voor meer lokaal, decentraal beleid waarbinnen ondernemingseisen meer in overeenstemming kunnen worden gebracht met die van de werknemers.

Voor ons betoog is nu van belang dat ook de maatschappelijke oriëntatie zowel een actieve anticiperende opstelling (bijvoorbeeld via het beïnvloeden van CAO-kaders) als een passieve volgende reactie kent.

Binnen het totale activiteitenpakket van de P-functie zien we nu twee dimensies, namelijk:

- oriëntatie op het management versus oriëntatie op de maatschappij (intern versus extern);
- actief anticiperend versus passief volgend.

Deze dimensies bieden een ordeningsprincipe bij de beschrijving van de P-functie in vier cellen:

		Actief	
	I = HRM	III = Sociaal beleid	
Intern	II = Personeelsbeheer	IV = Services en zorg	Extern
		Passief	

Figuur 1. Stijl en inhoud van personeelsbeleid

- I Actief anticiperen op problemen van strategie en ondernemerschap noemen we HRM.
- II Passief volgen van de wensen van managers noemen we personeelsbeheer. Hierin passen alle regelmatig terugkerende audits op het gebied van salarisherziening, personeelsformatie, budgetten en potentieelinventarisaties.
- III Actief anticiperen op maatschappelijke ontwikkelingen noemen we 'sociaal beleid'.
- IV Passief volgen van de behoeften van medewerkers en groepen noemen we services en personeelszorg.

Met deze vier cellen kan iedere lezer zijn eigen P-functie goed beschrijven en beoordelen. Voorts hebben we HRM geplaatst ten opzichte van een andere inhoud en stijl van personeelsbeleid.

De ontwikkeling van de P-functie in samenhang met unitvorming

Eerder in deze bijdrage merkten we reeds op dat naast persoonsgebonden factoren zeker ook structureel-organisatorische omstandigheden aanleiding geven tot een grotere inbedding van personeelsaspecten in de strategische besluitvorming. Een gunstige omstandigheid om dit te bewerkstelligen vormt de officiële vertegenwoordiging van de P-functie in het managementteam. Dit team moet dan wel zelfstandig strategische beslissingen kunnen nemen voor een herkenbare organisatorische eenheid, waaronder beslissingen over groei en krimp, productrange, samenwerking met derden in samenhang met winstverantwoordelijkheid, overleving en continuïteit. Lang niet in alle gevallen heeft een managementteam deze bestuurlijke opdracht, zelfs niet wanneer praktisch gesproken wordt van een BU (De Ruyter, 1992).

Decentralisatie en delegatie leiden niet zonder meer tot grotere verantwoordelijkheid en bevoegdheid van lokaal opererend management. Er is dan ook alle reden om de BU en de zelfstandig sturende eenheid (ZSE) wat exclusiever te definiëren en te omschrijven. We stellen derhalve deze definitie voor:

‘Een BU is een zelfsturende eenheid waarvan het management strategische en tactische beslissingen kan nemen met een spanwijdte van enkele jaren en waarbij alle relevante bedrijfsfuncties en combinaties daarvan in het geding zijn.’

Voor de praktijk is deze definitie erg strikt en exclusief. Sommige BU's hebben alleen commerciële betekenis en het aantal bedrijfsfuncties is heel gering. In andere gevallen kan men twijfelen over het strategische en integrale gehalte van beslissingen. Zo worden riskante financiële beslissingen nogal eens functioneel gecontroleerd.

Idealiter kent een BU zes à zeven functies: drie primaire functies: marketing, productie en R&D en daarnaast drie à vier ondersteunende functies: financieel-administratief met betrekking tot de geldstromen, logistiek met betrekking tot de goederenstromen, (soms) informatiemanagement met betrekking tot informatiestromen en voor ons niet in de laatste plaats de P-functie. Hieraan kán een general-managementpositie wor-

den toegevoegd. Iedere ondersteunende functie staat geheel exclusief en 'dedicated' opgesteld voor een BU en kent in beginsel geen dubbelrollen naar andere BU's. Dit ondersteunt de integratie in de managementstructuur.

Ook voor de P-functie geldt dat deze exclusief binnen het managementteam en voor de business staat opgesteld. De personeelsmanager zal rapporteren aan de general manager en in nauwe samenwerking met de andere teamleden opdrachten formuleren en uitwerken. Binnen het begrippenkader van Kouwenhoven en Van Hooft (1989): er is hier sprake van 'decentraal-lijn'. Er is géén sprake van een toegevoegde stafpositie vanuit een centrale afdeling voor personeelsbeleid ('decentraal-staf'). Er zullen in ons voorbeeld slechts functionele afstemmingen zijn met andere verwante afdelingen in het concern. De personeelsmanager van een team kan een achterban hebben van deskundige assistenten, bijvoorbeeld indien een BU qua personeelsformatie een grote omvang heeft. Indien dit het geval is, zullen zij in het algemeen voor één bedrijfsfunctie staan opgesteld (marketing, fabricage).

De businessgerelateerde opstelling van de P-functie zou met name in de industrie en commerciële dienstverlening in 25%-40% van de gevallen voorkomen en bovendien sprongsgewijs toenemen. Dit beeld wordt ondersteund door enkele pilotstudies en afstudeerprojecten (Tigchelaar, 1993; Vermeulen, 1997). Nuancering van dit beeld is wel op zijn plaats: daar waar herstructurering en decentralisatie van grote ondernemingen uitmonden in zelfstandige BU's, zal de P-functie na *enige tijd* deze herstructurering volgen. Dat hier *enige tijd* mee is gemeoid, wordt verklaard uit onzekerheid bij het BU-management over de omschrijving van dit betrekkelijk nieuwe type P-functie en de verwachtingen jegens deze functie en derhalve de concrete kenmerken van geschikte personen voor deze functie.

Er is een tweede nuancering: de businessopstelling onderscheidt zich van traditionele opstellingen, die bij elkaar nog steeds de meerderheid vormen:

- per personeelscategorie (vaklieden, hoger personeel);
- per vestiging of locatie, ongeacht de bedrijfsactiviteiten die daarop zijn samengebondeld;
- per regio, zoals bij banken en openbare nutsbedrijven, soms ook in de industrie in het geval veel fabrieken om historische redenen geografisch dicht bij elkaar staan.

Daarnaast wijzen we erop dat er nog specialismen voorkomen (voor arbeidsvoorwaarden en Management Development) en dat op het hoog-

ste niveau directiefuncties worden onderscheiden voor HRM bij een divisie of BU en sociaal beleid (arbeidsverhoudingen) voor het concern.

Uit onze inventarisaties blijkt nu dat de traditionele opstellingen nog overheersen, dat de P-functie de business-unit op afstand volgt en dat er enkele conflicterende tendensen zijn. Deze komen het sterkst tot uiting in die gevallen dat vestigingen en regio's geen betekenis meer hebben voor het ondernemerschap omdat een deel van de vestiging of regio door het BU-management wordt gecoördineerd en bestuurd. Hier kunnen we kiezen voor de business als vormgevend principe voor personeelsbeleid en voor iedere business unieke prioriteiten of voor de vestiging met daarbinnen gestandaardiseerde uitgangspunten, systemen en procedures die zo veel mogelijk rust, billijkheid en eenheid van beleid garanderen. In de grond van de zaak is dat een keuze tussen pluriform HRM en eenheid van sociaal beleid. Wij weten niet welk alternatief op dit moment op winst staat. De keuze en verdere ontwikkeling zullen worden bepaald door:

- de houding en verwachting van het management;
- de gevoelde noodzaak om bedrijfsomstandigheden en strategieën in personele consequenties te vertalen;
- het belang van externe coördinatie, afstemming en legitimering van sociaal beleid;
- werknemersbelangen en vakorganisaties, die decentralisatie niet altijd toejuichen.

Onderzoek moet de beste voorspelling naar de toekomst opleveren. We letten daarbij op:

- activiteitenpakketten van de P-functie en verschuivingen daarin;
- het belang dat door partijen in en om de organisatie wordt gehecht aan sociaal-politieke aspecten;
- opvattingen over kwaliteit en toegevoegde waarde.

We zien hier een niche voor onderzoekers en adviseurs.

Samenvatting en vooruitblik: de competenties van de P-functionaris

In het voorgaande zagen we reeds dat de P-functie in haar ontwikkeling steeds nauwer betrokken is geraakt bij de primaire processen in de organisatie. Met primaire processen bedoelen we niet alleen productie, maar ook marketing en verkoop en afhankelijk van de situatie ook technologische vernieuwing en R&D en wel in samenhang met elkaar. Het meest duidelijk treffen we deze positie aan in gedecentraliseerde, zelf-

standige bedrijfsonderdelen, waarbij de P-functionaris is opgenomen in het managementteam dat in hoge mate zelfstandige, mogelijk strategische beslissingen mag nemen. Dit kan leiden tot een gemeenschappelijke taakstelling van de teamleden, zeker ook op het punt van persoonlijke consequenties van strategische beslissingen. De P-functie heeft hier goede mogelijkheden om nieuwe relevante onderwerpen aan te dragen en in een cyclus van taakstelling, soms van kwantitatieve aard, een toegevoegde waarde aan de besturing van de organisatie aan te tonen.

Deze opstelling en werkwijze zijn in de praktijk eenvoudig te constateren. Een en ander komt goed overeen met de algemene typering van HRM in de literatuur; dat wil zeggen een hoger stadium van ontwikkeling van de P-functie met complexe multidisciplinaire onderwerpen en een duidelijke integratie in bedrijfsbeleid en besluitvorming. Het beeld geldt echter lang niet voor alle organisaties en eveneens niet voor alle P-functies en P-functionarissen. Dit hangt samen met het bestaan van startfuncties en assisterende opstellingen.

Het lijkt dan ook aannemelijk dat dit ontwikkelingsstadium zich niet in zijn algemeenheid voltrekt. De ontwikkeling is afhankelijk van structureel-organisatorische randvoorwaarden. Bovendien is het goed mogelijk dat deze zich steeds weer opnieuw voltrekt, beginnend bij de simpele oervormen van personeelsbeheer, zorg, enzovoort, met een reële kans op stagnatie in de ontwikkeling. Voorzover deze berust op mensbeelden en voorkeuren van managers en daarvan afgeleide verwachtingen van managers jegens de P-functie, bestaat ons inziens de kans dat de P-functie wordt teruggeworpen in een passieve rol van registreren en inventariseren. De actieve rol daarentegen, ondersteund door een brede kennis van zaken, zowel van bedrijfskundige aspecten als van het eigen professionele domein en het bijbehorende instrumentarium, zal de kans op een herkenbare toegevoegde waarde aanzienlijk vergroten.

Een beschouwing over de opleiding, selectie en loopbaan van P-functionarissen valt eigenlijk buiten het bestek van dit artikel. Uit het voorgaande is wel duidelijk dat er verschillende criteria van succesvol functioneren zullen zijn en daarmee verschillende opleidingsdoelen en selectiemaatstaven. Dit hangt samen met het patroon van start- en vervolgfuncties dat organisaties kunnen bieden. Sommige startfuncties zijn monodisciplinair en beperken zich tot enkele onderwerpen. Voorts zien we in grote organisaties nog wel enkele centrale functies voor beleidsontwikkeling, naast decentrale, meer operationele en bestuurlijke functies. Dit zullen echter zelden startfuncties zijn. Ten slotte zijn er

functies en situaties gerelateerd aan de business, deze lijken te beantwoorden aan de harde variant van HRM, en functies en situaties waarin meer aandacht uitgaat naar maatschappelijke ontwikkelingen en sociaal-politieke aspecten. De relevantie van dit type onderscheidingen zou overigens best eens aandacht mogen hebben in vergelijkend onderzoek tussen personeelsafdelingen.

Op grond van een globale analyse van vervolgfuncties, waarin begrepen de functie van BU-personeelsmanager, kunnen we wel gemeenschappelijke elementen aangeven en deze vertalen naar zinvolle eindtermen voor een opleiding Personeelwetenschappen. Van belang zijn:

- inzicht in bedrijfsprocessen, met name ook in R&D en innovatie;
- inzicht in strategieën, besluitvorming en organiseren, alsmede de personele implicaties daarvan;
- vaardigheid in het evalueren en kwantificeren van beleid (kengetallen en statistische methoden);
- overzicht van onderzoeksresultaten, ook met betrekking tot minder traditionele onderwerpen, en de vaardigheid deze te vertalen naar nieuwe beleidsvoorstellen ('niches');
- persoonlijke stellingname en visie over business en maatschappijgerelateerde problemen.

We zagen eerder dat maatschappelijke ontwikkelingen heel wel proactief kunnen worden benaderd. We denken dat de samenhang en integratie van organisatie-strategische en sociaal-politieke onderwerpen, de harde annex zachte variant van HRM, kunnen worden bevorderd door die persoonlijke stellingname van de toekomstige P-functionaris aan te wakkeren.

S U M M A R Y

How the personnel function develops towards HRM

HRM is conceived as a stream of economic decisions about personnel, embedded in strategic business issues, leading to utility. Its roots and origins are the business environment, and as a result the priorities are deducted from the managerial agenda. In contrast to HRM, a firm's social policy deals with the response to expectations of the workforce, to stakeholders such as unions in the political environment and to labour legislation. The ultimate goal of social policy appears to be primarily distributive justice, more than business profit and excellence. It should be possible to align HRM and social policy because strategic scanning embraces the economic, commercial, political and cultural environments. However, in practice, it has been observed that HRM is ideologically and

conceptually different from social policy, and may be even further separated by the allocation of roles and tasks to different officials and departments.

Examples of strategic HRM in autonomous business units are clarified, beginning with a classification of activities of the personnel function by Born and Nollen (1998) and indirectly by Guest (1989) among others. HR managers are supposed to contribute to decision making by generating ideas and anticipating HR consequences of business decisions. We suggest that there is still room for empirical evidence concerning the real contribution and added value of HRM in this respect.

We stress the importance of transparent and effective 'staff reviews', like performance and potential reviews, inventories of training needs, wage cost monitors, et cetera, under the heading of personnel administration as a necessary step allowing the personnel function to develop to a higher stage. The existence of well developed systems and procedures should not be confounded with our criteria for and definition of HRM.

Organisations offer many strategic opportunities for further development of an integrated HR policy. We refer to the regulation of the employment relationship and the economics of contract, which form the cornerstone of the size, scope and architecture of the organisation (Buitendam, 2001). These also increase the rate of mobility, and/or monitoring of optimal job tenure, manipulate the composition of R&D-groups in view of 'faster-time-to-market' and launch new products on the market in a timely way. And finally, we mention the need to design specific personnel systems for professionals in order to increase employability and prevent obsolescence.

The creation of business units and similar autonomous entities in the non-profit sector is in principle a challenge for HRM. This requires an internal organisation congruent with the structure of decision making. This implies that business structure is more relevant in the HR organisation than regional structures and site characteristics. It can even be said to dominate.

Negotiation structures with unions and legal imperatives per country may hamper an integral approach and the alignment of HRM and social policies for transnational businesses.

Literatuur

- Assen, A. van en F.J. Keijers (1992). 'Loopbaanontwikkeling en inzetbaarheid van kenniswerkers'. In: *Gedrag & Organisatie*, 5(6), pp. 417-427.
- Beer, M. et al. (red.) (1984). *Managing human assets*. New York: Free Press.
- Born, H., en M. Nollen (1998). *De kwaliteit van de personele functie*. Proefschrift. Tilburg: Personeelwetenschappen, KUB.
- Buitendam, A. (2001). *Een open architectuur voor arbeid en organisatie*. Assen: Van Gorcum.
- Dijck, J. van (1989). *Ondernemen met mensen. Strategische keuzen rond 'human resources'*. Deventer: Kluwer.
- Dijk, J.K. van, J.E. Grunveld en J. Pool (red.) (1992). *Personeelsmanagement in de gezondheidszorg, theorie en praktijk*. Houten: Bohn, Stafleu, Van Loghum.
- Dyer, L. (1983). 'Bringing human resources into the strategy formulation process'. In: *Human Resource Management*, 22 (3), pp. 257-271.
- Evers, G. (1996). 'Human Resource Accounting'. In: *Personeelsmanagement in bedrijf*. Alphen a/d Rijn: Samsom.
- Guest, D. (1987). 'Human resource management and industrial relations'. In: *Journal of Management Studies*, 24-05.
- Guest D. (1989). 'Human resource management: Its implications for industrial relations and trade unions'. In: J. Storey (red.). *New perspectives on HRM*. London: Routledge.
- Huiskamp, R. (2003). *Arbeidsrelaties en onderneming*. Utrecht: Lemma.
- Kaplan, R.S. en D.P. Norton (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: HBS Press.
- Katz, R. (ed.) (1988). *Managing professionals in innovative organisations*. Cambridge: Ballinger.
- Kouwenhoven, C.P.M. en P. van Hooft (1990). *De praktijk van strategisch personeelsmanagement*. Deventer: Kluwer.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Prentice Hall.
- Manders, F. en D. Vloeberghs (1993). *Leerboek strategisch personeelbeleid*. Amersfoort: Acad. Uitgeverij.
- Osterman, P. (ed.) (1984). *Internal labour markets*. London: MIT Press.
- Pauwe, J. en J.H. Huijgen (1996). *Personeelsmanagement in bedrijf*. Alphen a/d Rijn: Samsom.
- Pelz, D. en F. Andrews (eds.) (1975). *Scientists and organisations*. Ann Arbor, Michigan: ISR.
- Ruyter, H. de (ed.) (1992). *Integrerend leidinggeven en unitvorming. Van concept tot realiteit*. Zeist: Kerckebosch.
- Thijssen, J.G.L. (1996). *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief*. Deventer: Kluwer.
- Tigchelaar, L.S. (1991). *Het Louvre en de mythes errants van de interne arbeidsmarkt*. KUB, Tilburg, openbare rede.

- Tigchelaar, L.S. (1993a). 'Appraisal and compensation of versatility of professionals in R&D'. In: S. Borkowska en B. Urbaniak. *Innovative pay strategies*. Warschau/Lodz: European Committee for Work and Pay.
- Tigchelaar, L.S. (1993b). *De business-unit personeelmanager*. Interne notitie, vakgroep PEW, KUB, Tilburg.
- Tigchelaar, L.S. (1999). *Rewarding professionals in a flat organisation*. Maidenhead: NVP/IPM.
- Tyson, S. (1995). *Human resource strategy, towards a general theory of HRM*. London: Pitman.
- Vermeulen, S. (1997). *De competenties van de business-unit personeelmanager*. Afstudeerscriptie. Tilburg: vakgroep PEW, KUB.