

Human Resource Management: schone schijn of sprong voorwaarts?

Human Resource Management (HRM) ligt goed in de markt. Boeken over dit onderwerp worden goed verkocht, seminars druk bezocht. HRM lijkt personeelsmensen eindelijk te bevrijden van hun negatieve imago. Wat echter met HRM bedoeld wordt, blijft onduidelijk. In allerlei geschriften wordt een wisselende inhoud aan de term gegeven. Dit vormt de aanleiding om op grond van de bestaande literatuur te trachten een wat nauwkeuriger afbakening van het begrip te formuleren. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen HRM als een normatief-ideologisch concept, HRM als Beleid ten aanzien van het Menselijk Potentieel en HRM als een 'quantumsprong': een verandering, die kwalitatief op alle fronten afwijkt van het voorgaande en zich slechts zal voordoen bij het optreden van een aantal specifieke omstandigheden.

De onduidelijkheid over de term HRM treffen we bijvoorbeeld aan in het recent verschenen boek van Vloeberghs (1989) over dit onderwerp. Hoewel dit boek over het geheel genomen van gedegen kwaliteit is, gebruikt Vloeberghs de term de ene keer als een neutrale benaming voor de in een organisatie gevolgde personeelsstrategie, terwijl hij er de andere keer een specifieke *inhoud* aan toekent, wanneer hij het heeft over 'een volwaardige opvatting van HRM' (blz. 14) en over 'ondernemingen die het HRM-model beter benaderen' (blz. 54).

Een betere afbakening van het begrip is om meerdere redenen gewenst:

- de veronderstelling dat HRM bijdraagt aan het effectief functioneren van organisaties kan alleen empirisch vastgesteld worden wanneer helder is wat onder HRM moet worden verstaan. Het risico is anders dat HRM 'will be talked or written into existence, independently of practice, and then, on the basis of a few cases, will be assumed to be practiced' (Guest, 1987:505).

- personeelsmanagers zijn vanwege hun lage

status in arbeidsorganisaties bijzonder gevoelig voor modieuze managementtrends waarvan zij het idee hebben dat hun status daardoor kan worden verhoogd. Deze trendgevoeligheid (die o.a. in het onderzoek van Poole e.a. (1981) en van Torrington naar voren komt) leidt er vaak toe dat zaken omarmd worden die achteraf eerder de status van het vak aantasten dan goed doen. Ook om die reden is het gewenst te weten wat HRM eigenlijk is.

- een nauwkeurige afbakening van HRM kan ook zicht bieden op de *randvoorwaarden* waaraan voldaan moet zijn wil deze strategie tenslotte ook daadwerkelijk effectief zijn. Momenteel wordt nog teveel gedacht vanuit uniforme regels en benaderingen voor verschillende organisaties. Differentiatie van personeelsmanagementstrategieën in samenhang met specifieke organisatorische kenmerken en omstandigheden komt daardoor onvoldoende aan de orde.
 - de discussie over HRM speelt zich tot nu toe vrij geïsoleerd af in kringen van het personeelsmanagement. Een verbinding met ontwikkelingen in de arbeidssociologie (bijvoorbeeld over de opkomst en verbreiding van nieuwe productieconcepten) en in de organisatiesociologie (over de hernieuwde aandacht voor het culturele en zingevende aspect in arbeidsorganisaties) wordt nauwelijks gelegd.
- * Een nadere analyse van het begrip kan deze

* Frits Kluytmans is momenteel cursusontwikkelaar bij de Open universiteit in Heerlen. Onder zijn redactie verscheen dit jaar het boek 'Human Resource Management: verzakelijking of vernieuwing?' en (samen met J.F. Bolweg) het boek 'Naar nieuwe verhoudingen? Beschouwingen over arbeidsverhoudingen en personeelsmanagement'.

verbindingen blootleggen en het inzicht in ontwikkelingen vergroten.

Kortom, er zijn voldoende redenen om de term HRM aan een nadere analyse te onderwerpen. In dit artikel zal ik een onderscheid maken tussen drie verschillende benaderingen van HRM. Bij ieder van deze benaderingen zal ik trachten aan te geven:

- welke basisassumpties er aan ten grondslag liggen;
- of in de praktijk trends waarneembaar zijn die overeenkomen met de omschreven benadering;
- welke randvoorwaarden vervuld moeten zijn wil toepassing effectief zijn;
- welke verbindingen te leggen zijn met thema's en discussies in andere vakgebieden.

Maar eerst iets over de herkomst van de term.

De herkomst van de term HRM

Volgens Vloeberghs wordt de term HRM voor het eerst gebruikt in een artikel van Miles over de mogelijke functies van participatie. Miles vergelijkt in dat artikel het Human Relations-model met het Human Resources-model. Terwijl in het eerste model participatie wordt gezien als een middel om weerstand tegen besluiten te verminderen en de instemming met besluiten te vergroten, is in het Human Resources-model participatie een middel om de kwaliteit van de besluitvorming te vergroten door beter gebruik te maken van de aanwezige kwaliteiten van de deelnemers aan het overleg. Organisatieleden worden in dit model gezien als 'reservoirs of untapped resources' (Vloeberghs, 1989). Deze relatie tussen het gebruik van Human Resources en de kwaliteit van de organisatie bestaat inderdaad nog steeds in theorieën omtrent HRM (zie verder).

Een andere en meer directe link tussen HRM en eerdere theorievorming is te vinden in 'Human Capital' benaderingen, waarbij medewerkers gezien worden als kapitaal van de onderneming. Het meest uitgewerkt vinden wij dit idee terug in wat wordt genoemd de Human Resource Accounting methode.

Dit is een methode die in de jaren zestig in Amerika werd gepropageerd en die beoogde de geaccumuleerde kennis en ervaring van een organisatie te waarderen en in de jaarrekening tot uitdrukking te brengen. Bovendien, en hier zien wij een belangrijke gelijkenis met HRM, moesten *kosten* voortvloeiend uit gericht personeelsbeleid be-

schouwd worden als investeringen in menselijk kapitaal, waarvan men verwachtte dat daar in de toekomst opbrengsten tegenover zullen staan. Opleiden van mensen is in deze benadering investeren in mensen, wat op termijn kan leiden tot hogere opbrengsten.

De bedrijfseconomische invalshoek van HRA is echter vastgelopen door problemen van boekhoudkundige aard. Wat moet men bijvoorbeeld tot de investeringen in mensen rekenen en wat niet; welke afschrijvingsmethode moet men kiezen enzovoorts (Kluytmans e.a., 1988). De idee om mensen als kapitaal en kosten als investeringen te beschouwen treffen wij echter nog steeds in HRM aan. Tenslotte moet erop gewezen worden dat in engstalige gebieden de term HRM ook vaak synoniem is met wat wij personeelsmanagement noemen. Zo spreekt Lawrence in een historisch overzicht van HRM over opeenvolgende HRM-modellen vanaf de industriële revolutie tot nu toe.

In de jaren tachtig dook de term in een meer specifieke betekenis in Amerika op en waaide over naar Europa, waar zij gretig werd overgenomen, omdat het personeelsbeleid juist in een identiteitscrisis verkeerde en naarstig op zoek was naar een nieuw gezicht. Het samenvallen van het gebruik van de term met een algehele heroriëntatie of verzakelijking van het personeelsbeleid doet de precieze betekenis geen goed. Vaak lijkt de term gebruikt te worden als een facade om de eigen onmacht om positie te kiezen in dit heroriëntatieproces te camoufleren. De eerste betekenis die wij zullen bespreken heeft veel kenmerken van deze trend.

HRM als normatief-ideologisch concept

De term HRM komen wij het vaakst tegen in het *normatief-ideologische betekenis*. Daarmee bedoel ik dat niet beschreven wordt wat HRM is, maar in welke richting het personeelsmanagement zich zou moeten ontwikkelen. Voorbeelden van deze benadering zijn er te over en ze zijn vooral te vinden in de wat populairdere managementliteratuur. Ik volsta met een voorbeeld: in het *Maandblad Bedrijfsadministratie en Organisatie* kenmerkt De Lusenet HRM als volgt:

- een benadering van de factor arbeid als een bron van opbrengsten;
- ruimte voor de werknemer als meesturend potentieel;
- integratie van het sociaal beleid in het ondernemingsbeleid.

Bij de toelichting op deze drie kenmerken over-

heerst het werkwoord moeten: 'medewerkers moeten niet als lasten- of kostenpost worden beheerd of beheerst...' en even verderop: 'de organisatiestructuur en het arbeidsvoorwaardenbeleid moet ruimte bieden aan individuele varianten' (De Lusenet, 1989).

Deze nogal radicale omslag in strategie wordt bovendien voorgesteld als een voluntaristisch verschijnsel: het is eerst en vooral een verandering in het managementdenken. Over oorzaken en achtergronden wordt niet of nauwelijks gerept. Wel wordt voortdurend verwezen naar in tijd samenhangende verschijnselen, zoals de opkomst van nieuwe technologieën, globalisering van markten, grotere concurrentie, de noodzaak flexibeler te opereren, enzovoorts, maar hoe de relatie is tussen deze verschijnselen en HRM wordt niet nader gespecificeerd. Sommige auteurs plaatsen HRM in een historisch kader. HRM wordt dan gezien 'als een ontwikkeling van het personeelsbeleid die de (positieve) essenties van alle voorgaande stadia expliciet in zich verenigt' (Tissen, 1987).

De ontwikkeling in het personeelsbeleid, van personeelsbeheer tot aan HRM, wordt voorgesteld als een ontwikkeling in het managementdenken. HRM wordt gepresenteerd als de strategie waarin het management de tegenstelling tussen individu en organisatie, die zolang haar denken heeft beheerst, uiteindelijk moet overwinnen door aan de mens een centrale plaats toe te kennen.

Bovendien wordt de ontwikkeling voorgesteld als een autonoom proces dat aan geen organisatie voorbij zal gaan. Bestaande verschillen tussen organisaties worden verklaard door verschillen in ontwikkelingstempo tussen organisaties. Eens zal echter overal HRM zijn intrede doen.

Dergelijke historische verklaringen treffen wij ook aan bij Nkomo (1982), Fombrun e.a. (1984) en Lawrence (1985).

De benadering van HRM in bovengeschetste zin heeft in mijn ogen een aantal gevaarlijke kanten. Op de eerste plaats wordt de voorgestelde visie onvoldoende in operationele zin vertaald. Daardoor wordt de toch al aanwezige kloof tussen prestaties en daden in het personeelsvak alleen maar vergroot. Wanneer de HRM-visie niet vertaald kan worden in de praktijken van alledag zal de personele functie zich opnieuw (en nog verder) vervreemden van andere bedrijfsfuncties en -leden.

Op de tweede plaats heeft de discussie over HRM

in bovengeschetste betekenis een zeker gesloten en daardoor mystiek karakter. Het werkveld wordt verdeeld in hen die het licht wel en hen die het nog niet zien. Gevolg is dat binnen de groep van HRM-adepten nauwelijks ruimte is voor kritische kanttekeningen, die toch zeker de moeite waard zijn. Ik noem enkele van deze kanttekeningen. Het geloof in de onbegrensde ontwikkelingsmogelijkheden van mensen, dat eigen is aan dit HRM-denken, gaat voorbij aan de vraag wat gedaan moet worden met mensen die niet aan deze norm kunnen voldoen. Het accent op maximale betrokkenheid van de mens bij de organisatie gaat voorbij aan het feit dat die betrokkenheid in een klap ongedaan kan worden door overnames en reallocatiebesluiten. Het vaak impliciete streven van het management om in het kader van een modern HRM-beleid arbeidsverhoudingen te individualiseren, omdat mensen mondig genoeg zouden zijn om voor zichzelf te zorgen, gaat voorbij aan de vraag hoe maatschappelijke vraagstukken die samenhangen met het ondernemen hun vertaling krijgen in het beleid. (Voor een uitgebreide bespreking van deze vragen zie Bolweg en Kluytmans, 1989).

Op de derde plaats wordt in deze benadering in het geheel geen rekening gehouden met verschillen tussen organisaties en daarmee met verschillen in strategie op het terrein van personeel en organisatie. Het genuanceerd denken over de samenhang tussen organisatiekenmerken en personeelsstrategieën, dat in het vakgebied gestalte begon te krijgen, lijkt weer plaats te maken voor globale uniforme concepten, waarnaar iedere organisatie zich moet richten.

Het is dit gebruik van de term HRM die aan vele critici van het personeelsvak voeding geeft aan de opmerking dat het slechts gaat om gebakken lucht. Alleen om die reden al zouden personeelsmensen serieuzer met hun vak om moeten gaan en het klakkeloos overnemen van termen moeten vermijden.

HRM als Beleid Menselijk Potentieel (BMP)

Vloeberghs stelt in zijn boek voor in het Nederlandse taalgebied te spreken over Beleid Menselijk Potentieel in plaats van over Human Resource Management. Omdat deze benaming minder indrukwekkend klinkt, denk ik dat deze term niet ingeburgerd zal raken. Toch geeft zij goed weer wat volgens sommige auteurs onder HRM moet worden 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. Het accent in deze benadering komt te liggen op selectiecriteria voor de langere termijn, vroegtijdige detectie van potentieel, aangepaste beloningsvormen gekoppeld aan gewenste prestaties en voortdurende ontwikkeling van potentieel in samenhang met de gekozen strategie (Vloeberghs, 1989).

Sleutelwoorden in deze benadering zijn integratie en kwaliteit. *Integratie* wordt in twee richtingen nagestreefd. De sturing van mensen binnen en door de organisatie staat in functie van strategische doelen (verticale integratie), dat wil zeggen dat bij het uitzetten en kiezen van een strategie de aanwezige kwaliteiten van personeel expliciet in de overweging mee worden genomen. In horizontale zin wordt integratie nagestreefd door tot dan toe betrekkelijk losstaande sturingsinstrumenten zoals selectie, beoordeling, opleidingen en loopbaanbegeleiding meer op elkaar af te stemmen en met elkaar te integreren. Selectie-instrumenten dienen bijvoorbeeld niet alleen vast te stellen over welke kwalificaties iemand beschikt, maar ook welke potentiële capaciteiten de kandidaat in huis heeft, die voor zijn verdere loopbaan en voor de organisatie in de toekomst van belang zijn. De opkomst van de assessmentcenter-methode als selectiemiddel hangt hiermee samen.

Het tweede sleutelwoord in deze benadering *kwaliteit* kent volgens Guest een aantal aan elkaar gerelateerde dimensies. Kwaliteit heeft zowel betrekking op het niveau van het aanwezige personeel als op de prestaties die door hen geleverd worden. Voortdurende ontwikkeling van de kwaliteiten van het personeel en het stellen van uitdagende doelen vormen de basis van deze benadering. Afgeleid van dit kwaliteitsideaal is dat het publieke imago van het bedrijf, vooral op het terrein van HRM, positief moet zijn om potentieel van een hoge kwaliteit te kunnen werven en aan de organisatie te kunnen binden (Guest, 1987, blz. 515).

De benadering van HRM in deze betekenis is nauw verbonden met de aandacht die strategie, cultuur en kwaliteit in de recente managementliteratuur krijgen. De relatie tussen strategische doelen en het menselijk potentieel ligt voor de hand. Cultuur wordt gezien als een belangrijk onderdeel van de strategie. Zij zorgt voor een gemeenschappelijk kader en stuurt mensen aan. Kwaliteit heeft

niet alleen betrekking op producten en productieprocessen, maar sterkt zich evenzeer uit tot de kwaliteit van het personeel, in het bijzonder van het management. Bij benadering als MANS, Just-in-time en recente denkbeelden over kwaliteit treffen wij vrijwel steeds deze combinatie van elementen aan: mensen zijn het voornaamste kapitaal van de organisatie en hun potentieel moet optimaal benut worden om kwaliteit en flexibiliteit te kunnen bereiken.

Ook in empirisch onderzoek treffen wij conclusies aan die de bovengeschetste tendens lijken te bevestigen. Op de eerste plaats kan gewezen worden op de toenemende opleidingsinspanningen in bedrijven. Die groei voltrekt zich niet op alle fronten. Vooral staffunctionarissen, leidinggevers en toezichhoudend personeel nemen een belangrijk deel van deze groei voor hun rekening (Mulder en Plomp, 1988). Deze eenzijdige aandacht voor de in strategische zin meest relevante categorieën van personeel wordt ook geconstateerd door Warmerdam en Van den Berg. 'In hoogopgeleid personeel van middelbare leeftijd wordt geïnvesteerd, jongeren worden rechtstreeks van de arbeidsmarkt betrokken, terwijl ouderen, vrouwen en werknemers met een zeer lage vooropleiding die in bedrijven restarbeid vervullen niet beschouwd lijken te worden als human capital', zo luidt hun conclusie. Deze segmentering binnen de organisatie kan grote gevolgen hebben. 'Omdat het hier gaat', zo vervolgen zij, 'om categorieën die ook op de externe arbeidsmarkt een kwetsbare positie innemen, kan dit in de toekomst een wezenlijk maatschappelijk probleem gaan vormen' (Warmerdam en Van den Berg, 1989). Integratie van sturingsmechanismen met betrekking tot de doorstroming van personeel komt ook tot uiting in het toenemende belang van de interne arbeidsmarkt. Deze tendens wordt zowel geconstateerd in een onderzoek van Scholten (1984) als in het eerder aangehaalde onderzoek van Warmerdam en Van den Berg. Deze laatste wijzen bovendien op een paradoxale tendens met betrekking tot het intern arbeidsmarktinstrumentarium. Enerzijds zien wij in de door hen onderzochte bedrijven en instellingen een afbouw van het bestaande arbeidsmarktinstrumentarium, anderzijds zien zij ook tendenzen tot verdergaande regulering en structurering van de interne arbeidsmarkt. Letterlijk stellen zij, dat 'tendenzen van deregulering en decentralisering van het bestaande arbeidsmarktinstrumentarium samen-

gaan met *integratie van elementen ervan op een hoger niveau van structurering* doordat zij worden opgenomen in systemen van integrale personeelsplanning. Eindperspectief lijkt daarbij te zijn een *verdere integratie* van diverse facetten van het personeelsbeleid (waaronder het interne-arbeidsmarktbeleid) in vormen van Human Resource Management en op langere termijn een verdere integratie van personeelsplanning en personeelsbeleid met het algemene ondernemingsbeleid' (Wamerdam en Van den Berg, 1989, blz. 47; cursivering FKL). In dit citaat komt de eerder gesignaleerde horizontale en verticale integratie duidelijk tot uiting. Stuurinstrumenten op deelgebieden worden opgenomen in meer integrale stuurmechanismen, waarbij tevens een duidelijkere koppeling tot stand komt met het algemene ondernemingsbeleid.

Tenslotte kan men in de vakliteratuur een hernieuwde aandacht voor managementdevelopment en loopbaanplanning signaleren. Daarbij gaat de aandacht minder uit naar formele planning- en opvolgingsschema's, maar meer naar kweekvijvermodellen, waaruit veelbelovend potentieel wordt gevist.

De toenemende aandacht voor sturingsmechanismen met betrekking tot de interne arbeidsmarkt kan uitgelegd worden als de empirische neerslag van een HRM-visie zoals die in het vorenstaande is beschreven.

Om een aantal redenen is deze benadering van HRM, zeker in vergelijking met de derde nog te bespreken benadering, een beperkte.

Op de eerste plaats worden productie- en arbeidssystemen als een gegeven beschouwd en betreft deze visie slechts een herijking van *bestaande personele instrumenten*.

Op de tweede plaats is de aandacht sterk microgeïënteerd. Vooral de relatie individu-organisatie staat in het brandpunt van de belangstelling. Aan vragen van meso- en macro-niveau wordt nauwelijks aandacht geschonken.

Tenslotte lijkt deze benadering zich te beperken tot strategisch relevante categorieën van personeel. In industriële bedrijven is dat management- en stafpersoneel. In kennisintensieve bedrijven, zoals adviesbureaus, softwarehouses, uitgeverijen enzovoorts betreft het ook hoog opgeleid uitvoerend personeel met een sterke arbeidsmarktpositie. Het dynamische interne-arbeidsmarktbeleid lijkt vooral ingegeven te worden door de zuigkracht die deze organisaties van de externe arbeidsmarkt er-

varen. Daarnaast speelt zeker ook een rol dat de dynamiek in de omgeving vraagt om een in functionele zin flexibel personeelbestand, zeker op strategisch kritische plekken in de organisatie.

HRM als een quantumsprong

In een derde benadering van HRM wordt dit voorgesteld als een *integraal nieuwe managementstrategie, waarbij een andere verhouding tussen mensen en overige produktiemiddelen wordt nagestreefd*. Deze benadering treffen wij vooral aan in het werk van auteurs die verbonden zijn aan de Harvard Business School (Beer, Walton, Spector en Lawrence, 1984, en Walton en Lawrence, 1985). Meer dan bij anderen staan bij hen bestaande productie- en organisatieconcepten ter discussie. Sleutelwoorden zijn *flexibiliteit en betrokkenheid* (commitment). De achterliggende redenering is als volgt.

Het streven naar een grotere flexibiliteit en betrokkenheid wordt ingegeven door de veranderingen die zich voordoen op de afzetmarkt en de technologiemarkt. Door verscherpte concurrentie wordt in sommige sectoren de productie van standaardgoederen verdrongen door een meer gedifferentieerd produktenpakket, waarvan de specificaties in sterke mate gedictieerd worden door de klant. Ook de levenscyclus van produkten neemt onder invloed van datzelfde dictaat af. Concurrentie op een dergelijke markt is alleen mogelijk wanneer snel en flexibel gereageerd kan worden op de eisen van de klant.

Flexibiliteit kan enerzijds gezocht worden door het arbeidsvolume te laten variëren met het produktievolume (numerieke flexibilisering); anderzijds door de introductie van nieuwe flexibele technologie en het creëren van flexibele productie- en organisatiestructuren. Enige vrije handelingsruimte, multi-inzetbaarheid en een voortdurend op peil gehouden deskundigheid van medewerkers zijn de voorwaarden voor het adequaat functioneren van dergelijke systemen.

Een dergelijke arbeidstaakstructuur verhoudt zich slecht met een traditionele personeelsaanpak, die gericht is op controle en beheersing en die eerder verstarrend dan vernieuwend werkt. Het stimuleren van eigen verantwoordelijkheid, initiatief en zelfcontrole betekent dat externe controle vervangen moet worden door vormen van 'insidious control' (Blau en Schönherr, 1971): de medewerker moet zoveel mogelijk *betrokken* worden bij werk en organisatie. Ook arbeidsverhoudingen die gebaseerd zijn op controversiële relaties tus-

sen management en werknemers moeten vervangen worden door verhoudingen met een meer individueel en direct overlegkarakter.

HRM in deze betekenis beperkt zich dan ook niet tot het ontwikkelen van menselijk potentieel, maar betreft alle aspecten van het arbeidsbeleid: zowel een herziening van arbeids- en produktietechnische concepten, als ook een verandering op het terrein van personeelsmanagement en arbeidsverhoudingen. Om die reden heb ik elders deze benadering aangeduid als een *quantumsprong*: een verandering in de configuratie arbeid, techniek en organisatie, die kwalitatief op alle fronten afwijkt van het voorgaande en zich *slechts zal voordoen bij het optreden van een aantal specifieke omstandigheden* (Kluytmans, 1989): namelijk wanneer de noodzaak bestaat om flexibel, snel en op maat te opereren op de markt en wanneer deze flexibiliteit en snelheid vooral gezocht worden in vernieuwing van technologie en in verandering van produktie- en arbeidsorganisatorische concepten.

De betekenis van HRM, zoals ik die in het voorgaande geschetst heb, is nauw verwant aan de discussie omtrent de gevolgen van de invoering van nieuwe technologie voor de kwaliteit van de arbeid. In een bespreking van dit vraagstuk constateren Buitendam et al. (1987) dat het beeld in de literatuur verwarrend is. Sommigen voorspellen een gelijktijdig voorkomen van degradatie- en regradatietendenzen (Kern en Schumann, 1984), anderen een convergentie van uitvoerende en meer regelende en sturende taken (Wentink en Zanders, 1985). Deze discussie zal nog wel enige tijd aanhouden tot in de praktijk duidelijk wordt welke richting ingeslagen zal worden.

Wel is duidelijk dat bij de keuze de managementvisie van doorslaggevende betekenis is. Deze keuze voor verdergaande arbeidsdeling of voor re kwalificatie van arbeid wordt volgens een onderzoek van Sabel (1982) in grote industriële ondernemingen mede bepaald door de mate waarin men gedwongen wordt op de druk van de markt te reageren. Blijven ondernemingen produktgericht opereren dan treedt verdere arbeidsdeling op. Is de strategie echter meer marktgericht dan zal dat vaker leiden tot de invoering van nieuwe produktie- en arbeidsconcepten en tot re kwalificatie van arbeid (naar: Buitendam e.a., 1987). In dit onderzoek vinden wij dus een empirisch derivaat van de bovengeschetste ontwikkeling.

Ook Van Hoetegem (1987) constateert in een onderzoek bij twintig Belgische bedrijven naar de

opkomst van nieuwe produktieconcepten dat structurele markt- en organisatieomstandigheden de aard van het personeelsbeleid conditioneren. Slechts in een beperkt aantal door hem onderzochte ondernemingen (drie van de twintig) was in zijn ogen sprake van HRM in bovenbedoelde betekenis. In die gevallen werd niet gekozen voor functionele produktieorganisatie, maar voor toepassing van het cel- en groepsprincipe; voor een technologie met een duidelijk 'toolkarakter', waardoor de gebruiker voldoende eigen vrijheidsgraden overhield en voor zoveel mogelijk taakin-tegratie in plaats van taaksegmentatie.¹ Daaraan parallel wordt een HRM-systeem ontwikkeld dat deze benadering van arbeid ondersteunt: zorgvuldige recrutering van relatief hooggeschoolde werknemers, voortdurende opleiding en vorming als onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden, goede arbeidsvoorwaarden en een stelsel van op het individu gerichte arbeidsverhoudingen door direct overleg en intensieve communicatie. Met andere woorden er is sprake van een integrale herziening van het arbeidsbeleid.

Het voorgaande betekent dat HRM in deze meest uitgebreide betekenis samengaat met veranderingen in de arbeids- en produktieorganisatie en daar niet los van kan worden gezien. Het betekent ook dat wij de toepassing van HRM in deze zin slechts in een beperkt aantal gevallen tegen zullen komen. Een dergelijke radicale omslag in de benadering van de factor arbeid brengt namelijk ook risico's met zich mee op het vlak van de beheersing van werknemersgedrag. Daarom zullen die bedrijven en instellingen die minder door omstandigheden gedwongen worden hun produktgerichte werkwijze op te geven (denk aan overheidsinstellingen, non-profit instellingen en kleinere en middelgrote ondernemingen) voor- en nadelen van een dergelijke ombouw tegen elkaar afwegen. Verwacht mag worden dat wij daar deze vorm van HRM niet snel aan zullen treffen vanwege de eerder genoemde risico's. HRM heeft in deze betekenis (evenals trouwens in de eerder behandelde betekenis van BMP) ook alleen betrekking op de kernwerknemers die voor het functioneren van het systeem van cruciaal belang zijn. Voor andere personeelscategorieën binnen een en dezelfde organisatie kan een geheel andere personeelsstrategie gevolgd worden. De opkomst van HRM gaat vaak gepaard met een uitstoot van arbeid. Dat leidt tot de paradoxale situatie 'dat de kwaliteit van het personeelsmanagement toeneemt, naar-

mate de arbeidsintensiteit afneemt' (Bolweg, 1989). Het belang van de overblijvende arbeid neemt toe door de omvang van de kapitaalsinvesteringen en het grotere afbreukrisico, dat werken met deze systemen met zich mee brengt.

Samenvatting en slot

HRM is een meerduidelijk begrip. Vaak wordt het gebruikt als een synoniem voor modern personeelsmanagement. Soms wordt vooral het belang van de ontwikkeling van menselijke middelen met deze term onderstreept. In een beperkt aantal gevallen heeft HRM betrekking op een specifieke managementstrategie die gericht is op het realiseren van een andere verhouding tussen mensen en overige produktiemiddelen. Het door elkaar gebruiken van deze betekenissen heeft HRM in korte tijd tot een containerbegrip gemaakt, waar meer mee verdoezeld dan opgehelderd wordt. Het verdient daarom aanbeveling dat auteurs wanneer zij deze term in de mond nemen eerst expliciteren waar zij het over hebben: over schone schijn of over een echte sprong vooruit.

Noot

1. Deze omschrijving van Nieuwe Productie Concepten is afkomstig van J. Christis en is te vinden in het rapport van Van Hootegem e.a., *Nieuwe technologieën, nieuwe vormen van arbeidsorganisatie, nieuwe vormen van arbeidsverhoudingen?*, Onderzoeksrapport Katholieke Universiteit Leuven, Leuven, 1987.

Literatuur

- Beer, M., e.a. (1984), *Managing Human Assets*, Wiley and Sons, New York.
- Blau, P.M., en R.A. Schoenherr (1971), *The structure of organisations*, Basic Books, New York.
- Bolweg, J.F. (1989), 'Internalisering van arbeidsverhoudingen, politisering van personeelsmanagement', in: J.F. Bolweg en F. Kluytmans, *De noodzaak van nieuwe verhoudingen*, Kluwer, Deventer.
- Buitendam, A., Y. van den Burgh en T.E. Pot (1987), 'Technologie, onderneming en vakbeweging', in: A. Buitendam, *Arbeidsmarkt, Arbeidsorganisatie, Arbeidsverhoudingen*, Kluwer, Deventer.
- Fombrun, C., e.a. (1984), *Strategic Human Resource Management*, Wiley and Sons, New York.
- Guest, D.E. (1987), 'HRM and Industrial relations', *Journal of Management Studies*, sept.
- Hootegem, G. van (1987), *Nieuwe technologieën, nieuwe vormen van arbeidsorganisatie, nieuwe vormen van arbeidsverhoudingen?*, Onderzoeksrapport, Katholieke Universiteit van Leuven.
- Kern, H., en M. Schumann (1984), *Das Ende der Arbeitsteilung*, Beck, München.
- Kluytmans, F. (1988), *Personeelbeleid 1a*, Open Universiteit, Heerlen.
- Kluytmans, F. (1989), 'Human Resource Management: Meer dan alleen blauwe luchten', *Gids voor Personeelsmanagement*, sept., nr.9.
- Lusenet, R. de (1988), 'Van Personeelsmanagement naar Human Resource Management', *Maandblad Bedrijfsadministratie en Organisatie*, 92 nr. 1101.
- Mulder, M., en Tj. Plomp (1988), 'Nieuwe ontwikkelingen en trends in bedrijfsopleidingen', *Gids voor Personeelsmanagement*, juli/aug., nr. 7/8.
- Nijs, W.F. de (1988), 'Human resource management: ideaal of praktijk?', *Tijdschrift voor produktiviteitsmanagement*, mei.
- Nkomo, S.M. (1980), 'Stage three in personell administration: strategic human resource management', *Personell*, juli/aug.
- Sabel, C.F. (1982), *Work and Politics. The division of labour in industry*, University Press, Cambridge.
- Scholten, G. (1984), 'De organisatie van de interne arbeidsmarkt', *Mens en Onderneming*, nr. 2.
- Tissen, R.J. (1987), 'HRM in Nederland?', *Practisch personeelsbeleid, Capita Selecta*, afl. 21, mei.
- Torrington (1988), geciteerd door W.F. de Nijs in zijn artikel 'Human Resource Management', *Tijdschrift voor Produktiviteitsmanagement*, jrg. 3, nr. 3, mei.
- Poole, M., e.a. (1981), *Managers in Focus*, Farnborough, Hands Gower.
- Vloeberghs, D. (1989), *Human Resource Management. Visie, strategieën en toepassingen*, Acco, Leuven/Amersfoort.
- Walton, R.E., en P.R. Lawrence (1985), *HRM. Trends en Challenges*, Harvard Business School Press, Boston.
- Warmerdam, J., en J. van den Berg (1989), 'Nieuwe Technologie en het functioneren van Interne Arbeidsmarkten', in: F. Kluytmans (red), *Human Resource Management: Verzakelijking of Vernieuwing?*, Kluwer, Deventer.
- Wentink, T., en H. Zanders (1985), *Kantoren in actie*, Kluwer, Deventer.