

Strategisch human resource management

- Enkele Nederlandse trends -

*Wout Buitelaar*¹

Ondernemingen zien zich met een aantal tegenstrijdige ontwikkelingen op het gebied van personeelsbeleid geconfronteerd. In dit korte overzichtsartikel wordt een drietal benaderingen ten aanzien van de (veranderende) rol van personeelsmanagement onder de loep genomen. Buitelaar bekijkt welke van deze benaderingen in Nederland toegepast worden, c.q. welke benaderingen toegepast zouden moeten worden. (Van de redactie)

1. Organisatie en personeelsmanagement

'Heroriëntatie en vernieuwing zijn de termen die het personeelsbeleid in theorie en praktijk in de jaren tachtig en negentig beheersen. In deze woorden komt de noodzaak voor bedrijven en overheidsinstellingen tot uiting om ook hun personeelsmanagement aan te passen aan veranderende economische verhoudingen en aan nieuwe technische en sociaal-culturele omstandigheden. Daarbij is sprake van een opvallende herwaardering van het "menselijk kapitaal". Dat wordt steeds meer gezien als een bron van creativiteit en flexibiliteit die arbeidsorganisaties hard nodig hebben om succesvol in hun nieuwe omgeving te kunnen opereren. Het personeelsbeleid krijgt daardoor in de ogen van veel managers in toenemende mate een strategische betekenis.'

Bovenstaand citaat is afkomstig uit een overzichtstudie naar personeelsmanagement in Nederland (Maenhout/Van Hoof, 1993, 9). Het geeft in feite een omschrijving van de nieuwste trend in het personeelsbeleid, human resource management, veelal als HRM aangeduid. In dit artikel wordt HRM tegen het licht gehouden door middel van een bespreking van drie te onderscheiden HRM-benaderingen, te weten:

- de historisch-evolutionaire opvatting;

¹ De auteur is hoogleraar Bedrijfsorganisatie en Arbeidsverhoudingen aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie van de Universiteit van Amsterdam.

- het contingentie denken en
- de strategische-keuzebenadering.

Eerst volgt een korte schets van enkele veranderingen in de moderne bedrijfsorganisatie met betrekking tot de relatie mens en arbeid. Tenslotte worden enkele stellingen geformuleerd over HMR in Nederland.

Kenmerkend voor de moderne bedrijfsorganisatie is de oriëntatie op flexibiliteit, kwaliteitsbewustzijn en klantgerichtheid. Een voorwaarde voor aldus functionerende ondernemingen is dat goed opgeleide arbeidskrachten in voldoende mate beschikbaar zijn. Benutting en ontwikkeling van het beschikbare menselijke talent is daarom van cruciaal belang, niet alleen vanwege snelle marktveranderingen, maar ook vanwege veranderingen op de (interne en externe) arbeidsmarkt zelf. Organisaties moeten in dit verband overschakelen van (Buitelaar, 1992):

- een op de productie gerichte goederenstroom naar een op de goederenstroom gerichte productie of dienstverlening;
- een (deel)bewerkingsgeoriënteerd naar klantgeoriënteerd functioneren;
- een hiërarchiegestructureerd naar teamgestructureerd werken;
- het risico's mijden naar meer risico's (moeten) nemen bij delegatie van bevoegdheden;
- het top-down en bottom-up communiceren naar horizontaal communiceren en
- dirigerend management naar coördinerend en faciliterend management.

De organisatie van de toekomst dient zich aldus aan: 'Forget the pyramid. Smash the hierarchy, break the company into its key processes, and create teams form different departments to run them' (Byrne, 1993, 44-49). In dat 'platte' bedrijf van de toekomst zullen er *grosso modo* twee soorten personeel zijn, zowel op managementniveau als op uitvoerend niveau:

- specialisten: niet alleen mensen met bepaalde diploma's (bijvoorbeeld hts of mts), maar ook degenen met een vergelijkbaar kennisniveau of specifieke materiedeskundigheid;
- multi-routiniers: mensen die dezelfde soort werkzaamheden op verschillende plaatsen kunnen verrichten.

Beide functiegroepen rouleren, eerstgenoemde in de vorm van verticale mobiliteit, de andere groepering in de vorm van horizontale flexibiliteit. Interessant is echter dat er een herordening van de traditionele arbeidssplitsing zal plaatsvinden in de vorm van integratie van staf- en lijntaken. Staf-functies gaan de lijn in en lijnmanagers krijgen een bredere verantwoordelijkheid: niet alleen voor het voortbrengingsproces *sec*, maar ook voor personeelszaken, kwaliteitszorg, milieu, marketing en financiën. Er ontstaan nieuwe resultaatverantwoordelijke eenheden in de vorm van *business-units* (Wissema, 1992, 149-161).

Een ander voorbeeld levert de procesindustrie waar bepaalde ondersteunende taken in het primaire voortbrengingsproces geïntegreerd worden. De operator in de chemie, het snoepwarenbedrijf, de tegelfabriek of de rubberindustrie krijgt er bepaalde onderhouds- en kwaliteitscontroletaken bij (Bilderbeek e.a., 1992). In de metaalindustrie geeft invoering van computergestuurde gereedschapsmachines een herordening van werkvoorbereiding, -planning en -uitvoering (Alders e.a., 1992). En in het bankbedrijf vindt er de integratie plaats van front- en back-officewerkzaamheden en de (verdere) invoering van expertsystemen betekent er een verschuiving van gespecialiseerde stafkennis naar de balie-employee. De bank van de toekomst dient zich aan als een combinatie van een financiële supermarkt voor bulkprodukten en van geassembleerde speciale produkten in de vorm van 'financial engineering' (Bilderbeek/Buitelaar, 1992, 54-60), wat ook wel de 'Toyotisering van het bankbedrijf' wordt genoemd (AutomatiseringsGids, 8 januari 1992, 7 resp. 18 maart 1994, 15).

Het personeelsmanagement (Kluytmans/Paauwe, 1991) ziet zich in het algemeen met de volgende tegenstrijdige ontwikkelingen geconfronteerd:

- enerzijds individualisering als maatschappelijk-culturele tendens, anderzijds collectivisering in de vorm van bedrijfscultuur of '-gemeenschap';
- enerzijds een tendens tot specialisatie in taken en functies, anderzijds een (blijvende) behoefte aan generalisten en
- enerzijds de noodzaak tot (her-)integratie van taken en functies in het primaire proces, anderzijds een groeiende werkdruk die met deze taakuitbreiding en multi-inzetbaarheid van het personeel gepaard gaat (Buitelaar, 1994).

Een belangrijk aspect van bovengeschetst veranderingsproces is de accentverschuiving in de van het personeel gevraagde vaardigheden. Het gaat in de bedrijfspraktijk niet alleen, of in hoofdzaak, om technische en/of administratieve kwalificaties, maar evenzeer (zo niet: méér) zijn sociale en communicatieve vaardigheden van belang. De accentverschuiving in de richting van sociaal-communicatieve vaardigheden rechtvaardigt wellicht de aanduiding 'commerciële' vaardigheden in de ruime zin van het woord: het gaat er steeds méér om 'je' of 'het' te verkopen aan collega's, management, klant en buitenwereld.

2. Personeelsmanagement nader bekeken

Omtrent personeelsmanagement bestaan diverse visies en benaderingen. Verschillende daarvan zullen aan de orde komen in de vorm van een inventarisatie, die tevens probeert het debat over personeelsmanagementopvattingen

weer te geven vanuit de Nederlandse situatie. Daarna volgt een kort commentaar.

Historische benadering. Vanuit deze opvatting is het huidige personeelsmanagement het sluitstuk van een historische groei of ontwikkeling van managementdenken over personeel. Een goed voorbeeld daarvan is het standaardboek 'Mens & Werk' (Schafrat/Stierhout, 1993), waarin de volgende fasering van personeelsmanagement wordt gegeven.

Paternalisme, de opkomst van de industriële revolutie. De personeelsfunctie was toen nog zwak ontwikkeld en berustte in het gunstigste geval bij een administrateur. De uitzondering op dit laissez-fairebeleid vormden voorbeelden van 'verlicht' ondernemerschap van fabrikanten als Van Marken en Stork, die een bepaalde combinatie voor stonden van zorg en inspraak, alsmede van verbetering van de arbeids- en levensomstandigheden voor het personeel. In het algemeen (Kluytmans, 1993, 23-39) kwam de arbeidsrelatie neer op een bevoogding, al dan niet met sociale inslag, waar tegenover de werknemer loyaliteit moest stellen.

Rationalisme, de periode tot de Tweede Wereldoorlog. Vooral bij grotere bedrijven (zoals Philips, Hoogovens, PTT) ontstonden personeelsafdelingen. De personeelsfunctie had er een drieledige taak: verbetering van werving en selectie vanwege de continuïteit van het productieproces, de vakbeweging buiten de deur houden en ondersteuning van het personeel in materiële zin via sociaal werk. De rationalisatie van de productie werd als het ware ondersteund door een rationele beheersing van het arbeidsgedrag binnen en buiten de poort, wat sociaal Fordisme genoemd kan worden (Stoop, 1992).

Mayoïsme, de naoorlogse wederopbouwperiode met de 'samen-de-schouder-seronder' -gedachte. Voor het eerst werd de term personeelsbeleid geïntroduceerd, wat tevens uitdrukte dat er een nieuw specialisme in het bedrijf groeide: die van de personeelsfunctionaris naar analogie van de Personnel Departments in het Amerikaanse bedrijfsleven. De personeelsfunctie had hier een tweeledige doelstelling, het verzorgen van een harmonieuze infra-structuur in het bedrijf als complementaire factor voor de Marshall-hulp, alsmede het bijdragen aan de opvoering van de produktiviteit van het bedrijfsleven. Een variant daarvan wordt het *Revisionisme* genoemd, men zou kunnen zeggen dat dit een geprofessionaliseerde vorm van de personeelsfunctie is, waarbij met name de motivatie en arbeidstevredenheid voorop stond. Nieuw daarbij is dat ook het lager leidinggevend personeel onderwerp wordt van personeelsbeleid in de vorm van voormantraining resp. bedrijfskaderopleidingen.

Institutionalisme, de periode die samenvalt met het wegvallen van de geleide loonpolitiek en met de opkomst van het bedrijvenwerk van de Industriebonden van CNV, NKV en NVV. Later ook wel de 'vermaatschappelijking' van de onderneming geheten. Personeelsbeleid werd als sociaal beleid omschreven, wat uitdrukte dat de sociale functie in een bedrijf een gelijkwaardige positie moest innemen naast de sociaal-economische functie en/of doelstelling ervan. (De Jongh/Walravens, 1988, Bakker e.a., 1989). Belangrijk is de oprichting van de Nederlandse Vereniging voor Personeelbeleid in 1966, welke zowel een professionalisering van een beroep als een vorm van belangenbehartiging (beroepsvereniging met een beroepscode) was. De personeelsfunctie werd er nu één van een intermediair of een bemiddelaar tussen de factor arbeid en de factor kapitaal, waarbij deze naar een verzelfstandiging van het personeelswerk streefde. Het 'bedrijfsspel' telde nu diverse spelers: vakbond, OR, werkgeversvereniging en wetgever (zoals WOR en Arbo-wet).

Human Resources, ingezet in de jaren tachtig in een periode van technologische ontwikkeling, sanering en van reorganisatie. De mens in een organisatie wordt hier opgevat als een asset, waarin enerzijds geïnvesteerd moet worden, maar die anderzijds ook optimaal moet renderen. De personeelsfunctie heeft aan strategische betekenis gewonnen in die zin dat HRM de eerder genoemde bemiddelende plaats inruilt voor een instrumentele, waarbij de min of meer verzelfstandigde positie van het personeelsmanagement werd omgezet in één van integratie in het bedrijfsbeleid (Van Assen, 1990, 4). Dit wordt ook wel de overgang van de zorgfunctie naar de strategische kernfunctie genoemd (Buitendam, 1979). Er wordt nu een meer samenhangend pakket van instrumenten, gericht op werving/selectie, beoordeling/beloning en ontwikkeling/kwalificering (Van Haaren e.a., 1992), ontwikkeld om personeel aan te trekken, carrièremogelijkheden te bieden, als ook om het af te doen vloeien (Muijsers, 1993). Een samenhangend geheel van instroom-, doorstroom-, en uitstroombeleid, dat zowel voor lager als hoger personeel moet gelden. De arbeidsrelatie kenmerkt zich door een contractueel tweerichtingsverkeer waarbij personeelslid en organisatie een bepaalde inspanningsverplichting aangaan, waarop men elkaar al dan niet geformaliseerd 'afrekent'.

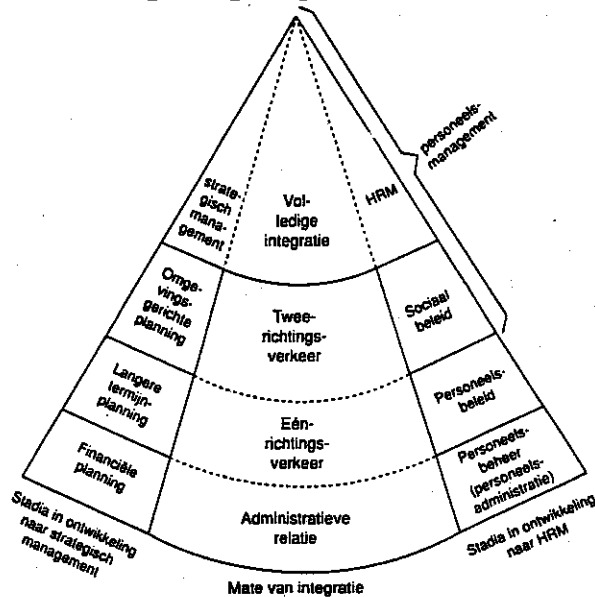
De historische benadering overziend, kan gezegd worden dat deze de charme van overzichtelijkheid heeft, waardoor het lijkt of de actualiteit de meest geavanceerde situatie weerspiegelt uit de ontwikkeling van het personeelsbeleid: van oud naar nieuw managerialisme, zoals uit Tabel 1 naar voren komt. (Vgl. Van Hoom, 1992).

Contingentiebenadering. Voor een deel komt deze invalshoek overeen met de historische benadering. Het personeelsmanagement vormt hier een bepaal-

de reactie of structurering ten aanzien van diverse evolutionaire sociaal-economische configuraties waarin een bedrijf verkeert. Deze benadering kent twee varianten:

- Omgevingscontingentie:** HRM als resultante van technologische, politieke en culturele factoren (TPC-benadering van Tichy, 1983);
- Strategische contingentie:** HRM als strategisch onderdeel van een bedrijfs-type: 'defender', 'prospector', 'analyser' of 'reactor' (Miles & Snow, 1978).

Tabel 1: Ondernemingsstrategie en personeelsmanagement



Bron: Kluytmans/Van der Meeren, 1992.

HRM als (externe en interne) omgevingscontingentie wordt ook wel als de Michigan-school van HRM omschreven, naar de opvattingen en onderzoekingen van de Business School van de Universiteit van Michigan. Onderstaand Tabel 2 is een voorbeeld van de strategische TPC-matrix; enerzijds gaat het om de verschillende techno-sociale systemen van (en rond) een organisatie, anderzijds betreft het de verschillende managementinstrumenten.

Tabel 2: Strategisch-managementmatrix

	<i>Missie en strategie</i>	<i>Structurering</i>	<i>Menselijk beleid potentieel</i>
Technisch systeem	<ul style="list-style-type: none"> - Omgevingsonderzoek - Organisatieonderzoek - Definitie van missie, en bestemming noodzakelijke hulpmiddelen 	<ul style="list-style-type: none"> - Differentiatie/integratie - Centralisatie/decentralisatie 	<ul style="list-style-type: none"> - Afstemming mens/rol - Specificatie prestatie/criteria - Benaming van strategie (managementformatie)
Politiek systeem	<ul style="list-style-type: none"> - Wie beïnvloedt M&S? - Waar bevinden zich de coalitiepartners? - Meest kwetsbare subsystemen 	<ul style="list-style-type: none"> - Machtsverdeling tussen functionele groepen - Rol van externe relaties 	<ul style="list-style-type: none"> - Beoordelingspolitiek - Beloningspolitiek - Lidmaatschapspolitiek
Cultureel systeem	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe missies verzoenen met dagelijkse praktijk? - Synergetische effecten identificeren en versterken 	<ul style="list-style-type: none"> - Managementstijl - Subculturen 	<ul style="list-style-type: none"> - Versterking van cultuur door selectie, vorming, beloning, ontwikkeling en socialisatie

Bron: Vloeberghs, 1991.

Een ander voorbeeld van contingentiedenken komt tot uiting in de samenhang tussen de produkt-levenscyclus van een organisatie en het vigerende HRM-beleid. Deze HRM-benadering is afkomstig uit de literatuur van management en organisatie met als belangrijkste bron het werk van Bruns en Stalker die in de zestiger jaren een onderscheid maakten tussen 'organische' en 'mechanistische' typen van bedrijfsorganisaties. Een typologie die in het organisatie-denken en -onderzoek sterk verankerd is geraakt (vgl. Lammers, 1993, 216-217). Daarbij is empirisch vastgesteld dat organisaties bepaalde mengvormen vertonen van een organisch en een mechanistisch regime: versimpeld weergegeven als een mix van een bottom-up- en van een top-down-gestructureerde organisatievorm. In het eerste geval is het personeel een bron van informatie ('source'), in het tweede geval een bak voor informatie ('sink').

Een recent voorbeeld van contingentiedenken is de studie naar de zogenaamde nieuwe werknemer (Bolweg/De Korte), waarin types personeelsmanagement gerelateerd zijn aan verschillende fases van kwaliteitsdenken van een bedrijf. Een bedrijf in de hoogste kwaliteitsfase kent dan het volgende human resources management:

- het personeel deelt in resultaat en informatie;
- het personeel heeft invloed op de eigen beloning, opleiding en loopbaan;
- de werving en het loopbaanbeleid zijn gericht op het maximaal benutten van het groeipotentieel van het personeel.

Strategische-keuzebenadering. Deze benadering vormt in feite ook een 'school', genoemd naar de Harvard School of Business. Belangrijke exponent daarvan is Beer (1984). De keuze van een bepaald HRM-beleid werd in deze visie sterk gerelateerd aan de sociodynamiek van een organisatie, ofwel aan het krachtenspel der relevante actoren en/of belangengroepen. HRM is volgens deze benadering een resultante van machtsverhoudingen in en rond een organisatie, of zoals Storey opmerkt bij zijn onderzoek naar HRM in het Britse bedrijfsleven: als een gerealiseerd patroon van relaties' (1992, 46). Onder verwijzing naar bovengenoemde sociodynamiek dient op de discussie in de literatuur over het strategisch management te worden gewezen, met namen op het verschil tussen strategie als een *plan*, een keuzeproces dat voornamelijk top-down verloopt of als een *patroon*, een proces dat niet alleen top-down maar ook bottom-up verloop[t (Mintzberg, Quinn, 1991, 3-59). Dit verschil wordt ook wel omschreven als het onderscheid tussen strategieformulering en strategievorming: beide aanduidingen sporen met de eerder onderscheiden Amerikaanse scholen van HRM: Michigan (plan) resp. Harvard (patroon).

Een voorbeeld van de actorenbepandering van HRM is de definitie van Schafraat en Stierhout (1993, 18):

Het realiseren van een voor alle bij de arbeidsorganisatie betrokken partijen zo acceptabel mogelijke afstemming tussen (individuele en collectieve) doelstellingen en mogelijkheden van personeelsleden en de specifieke organisatie-doelstellingen en -mogelijkheden.

Ter afsluiting van deze paragraaf nog een kort overzicht van de belangrijkste verschillen tussen de Michigan- en de Harvardbenadering van HRM. Immers beide scholen hebben HRM als nieuw type personeelsmanagement geïntroduceerd en daarmee de internationale discussie sterk beïnvloed. Nodig is tevens een ander belangrijk onderscheid aan te geven, waarin we in het slotgedeelte over de Nederlandse situatie nog even ingaan. In het Michigan-model wordt in vergelijking met de Harvardschool weinig aandacht besteed aan het (her)ontwerp van de arbeidsorganisatie zelf. Waar de Harvardschool uitdrukkelijk een relatie legt tussen taakinhoud en personeelsbeleid nieuwe stijl, vormt dit geen (geïntegreerd) onderdeel van de Michigan-bepandering. In de eerstgenoemde optie wordt aandacht besteed aan personeel en organisatie, in het laatstgenoemde geval aan personeel in een organisatie.

Tabel 3: Overzicht Michigan- en Harvard HRM

	Michigan-school	Harvard-school
HRM-model:	contingentie	strategische keuze
kenmerken:	HRM-middelen (instrumenteel)	HRM-beleid (visie)
optiek:	partieel (P in O)	integraal (P & O)
actoren:	HRM-functionarissen (professionele dynamiek)	stakeholders (machtsdynamiek)
strategisch HRM	plan	patroon

3. Human Resources Management in Nederland

Overzien wij de Nederlandse situatie op HRM-gebied dan kunnen wij globaal het volgende concluderen respectievelijk poneren:

1. HRM beoogt meer te zijn dan 'gewoon' personeelsmanagement en het kenmerkt zich door een integratietendens in drieërlei betekenis:

- een nauwe relatie met strategisch management;
- een sterke samenhang tussen de te gebruiken instrumenten van personeelsbeleid en
- een integratie van HRM-activiteiten in het lijnmanagement (Van Dijk, 1990, 1992).

2. HRM als een aspect van professioneel management opgevat resp. als onderdeel van een wetenschappelijke discipline betekent zowel een tendens van verzakelijking als van vernieuwing met betrekking tot het management van personeel en organisatie (Fisscher e.a., 1992).

3. De Nederlandse praktijk van HRM kenmerkt zich als een exponent van de Harvard-school enerzijds (actorenbenadering) en als Michigan-navolging anderzijds (gebruik HRM-instrumenten: werving/selectie, beoordeling/beloning, ontwikkeling/kwalificering), waarbij deze praktijk nadrukkelijk gericht is op de effectiviteitsverbetering van een bedrijf, dienst of instelling (zie ook Paauwe, 1994).

4. Kenmerkend is dat HRM in twee 'harde' varianten aanwezig is in de Nederlandse literatuur (als machtsdynamiek resp. als rendementsverbetering), maar dat de link naar (integrale) organisatieverandering nadere aandacht verdient. HRM is wel P&O-gericht, maar de P-poot is sterker ontwikkeld dan de O-poot. (Fruyter, 1994)

5. De historisch-evolutionaire benadering die in vroegere leerboeken aanwezig was, heeft duidelijk plaats gemaakt voor een combinatie van de contingentie- en de strategische-keuzebenadering. Empirisch onderzoek op basis van een panelstudie van 600 bedrijven bevestigt dit beeld (Ten Have, 1993, 280).

6. De diffusie van HRM in Nederland is echter fragmentarisch te noemen. HRM komt slechts daar voor waar er sprake is van een complex productieproces, een hoogwaardige technologie en een relatief hoge scholingsgraad. (Scheurer e.a., 1993). Ofwel: HRM is er voor hoger gekwalificeerden en sociaal Fordisme voor de rest van het personeel.

7. Opvallend is het dat in de literatuur Japanse productieconcepten kritisch bekeken worden, vooral voor wat betreft de bruikbaarheidswaarde in de Nederlandse cultuur, maar dat een dergelijke houding bij de receptie van HRM minder geprononceerd is (Pot, 1993). HRM is naar oorsprong een vorm van personeelsmanagement, die sterk samenhangt met de structurering van de Amerikaanse arbeidsverhoudingen. Met andere woorden: HRM is niet 'cultuurvrij' alhier te implementeren (De Nijs, 1992, 124).

8. Researchgegevens over de stand van het personeelsmanagement aan de Nederlandse wetenschappelijke instellingen (Van Hoof e.a., 1993) laten zien dat er sprake is van een sterke praktijkoriëntatie, waarbij de aandacht voor traditionele vraagstukken van personeelsmanagement nog steeds prevaleert (te weten interne en externe arbeidsmarkt resp. arbeidsmotivatie). Het onderzoeken van de strategische effecten van personeelsmanagement blijkt er nog in de kinderschoenen te staan.

9. HRM heeft nog geen uitgekristalliseerde plaats in de bedrijfsorganisatie. Het verkeert als het ware in een 'integratiespagaat' van koppeling aan strategische processen enerzijds en ophanging aan lijnmanagement anderzijds (Van Sluys, 1994): HRM is als het ware 'gevangen' tussen strategie-ontwikkeling en de operationele uitvoering daarvan (Schoenmaker/Geerdink, 1991, 73-82).

10. In de toekomst kan HRM door de volgende trends *groei-impulsen* krijgen:

- een grotere rol van de klant in de bedrijfsorganisatie, door klantinvloeden op beoordelingscriteria en (her)scholingsactiviteiten (Esser/Van Donk, 1991);
- de opwaardering van het primaire proces in het bedrijfsbeleid en daarmee samenhangend een procesgeoriënteerd kwaliteitsdenken, leidend tot ontwikkelingsgerichte kwaliteitsprestatie- en personeelsmanagement-normen (Storey/Sisson, 1993, 177-200, Schramade, 1994);
- een wisselwerking tussen HRM en (decentralisatie van) arbeidsverhoudingen, leidend tot een onderhandelingsgericht HRM (Bolweg, 1989, 23-24) enerzijds en een meer HRM-gericht vakbondsbeleid (Korevaar, 1993, Spanjers, 1994) anderzijds.

Literatuur

- Alders, B.C.M. e.a., 1992, *Kwaliteit van de arbeid in de Nederlandse metaalindustrie*, Den Haag.
- Assen, A. van, 1990, *Technologie en personeelsbeleid. De draad van Ariadne in het technisch labirynth*, Nijmegen.
- Bakker, J. e.a., 1989, *Sociaal ondernemingsbeleid: betnvloeding en vormgeving*, Deventer.
- Beer, M. ea., 1984, *Managing human assets*, New York.
- Bilderbeek, R.H. e.a., 1992, *Procesgericht produceren. Vernieuwing in organisatie, functies en kwalificaties*, Den Haag.
- Bilderbeek, R.H. en W.L. Buitelaar, 1992, Bank computerization an organizational innovations: the long winding road to the bank of the future, *New Technology, Work and Employment*, Spring, 54-60.
- Bolweg, J., 1989, Arbeidsverhoudingen: vernieuwde aandacht, in Bolweg J.F. en F. Kluytmans (red.), *De noodzaak van nieuwe verhoudingen?*, Deventer.
- Buitelaar, W.L., 1992, Veranderingen in de organisatie van arbeid, in Kloosterman, R. en R. Knaack (red.), *Het Nederlandse model. Kansen en bedreigingen van de verzorgingsstaat*, Amsterdam, 37-55.
- Buitelaar, W.L., 1994, Tijd: tussen belasting en herstel, in Knegt, R. (red.), *Arbeidsparticipatie onder druk*, Amsterdam, 55-72.
- Buitendam, A., 1979, *Personeelsafdelingen in de industrie*, Groningen.
- Byrne, J.A., 1993, The horizontal corporation, in *Business Week*, 20 december 1993, 44-49.
- Dijck, J.J. van (red.), 1990, *Ondernemen met mensen. Strategische keuzen rond 'human resources'*, Deventer.
- Dijck, J.J. van , 1992, *De mens als sleutel tot het bedrijfssucces. Balans en perspectief van de ontwikkeling van 'Human Resource Management'*, Den Haag.

- Esser, A. en D.P. van Donk, 1991, *Human Resources and Strategy. The relation between Middle Management and Strategy Information*, St. Gallen (Paper workshop Strategic Human Resources Management, 14-15 maart).
- Fisscher, O.A.M. e.a., 1992, *HRM: de praktijk gewogen*, Deventer.
- Fruytier, B., 1994, *Organisatieverandering en het probleem van de Baron van Münchhausen*, Delft.
- Haaren, P.W.M. van e.a. (red.), 1992, *20 Toptechnieken voor personeelsmanagement*, Deventer.
- Have, K., ten, 1993; *Markt, organisatie en personeel in de industrie*, Tilburg.
- Hoof, J.J. van en F. Kluytmans (red.), 1993, *Verkenning Personeelswetenschappen*, Tilburg.
- Hoorn, P. van, 1992, Ontwikkelingen in strategisch denken en handelen, in Fase, M.M.G. en I. van der Zijpp (red.), *Samenleving en economie in de twintigste eeuw*, Leiden/Antwerpen.
- Jongh, E.D.J. de en A. Walravens (red.), 1988, *Sociaal beleid in perspectief*, Kampen.
- Kluytmans, F., 1993, Personeelsmanagement: een eerste verkenning, in Kluytmans, F. en C. Hancké (red.), *Personeelsmanagement*, Deventer/Heerlen.
- Kluytmans, F. en J. Paauwe, 1991, HRM denkbeelden: de balans opgemaakt. Een aanzet voor een onderzoeksagenda, in *M&O Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid*, juli/augustus, 279,303.
- Korevaar, K., 1993, De vakbond op de P&O-markt, in *Personeelsbeleid*, (29), 47-51.
- Korte, A.W. de en J.F. Bolweg, 1994, *De nieuwe werknemer? Een verkenning naar veranderingen in werknemerswensen en de managementconsequenties daarvan*, Assen.
- Lammers, C.J., 1993, *Organiseren van bovenaf en onderop. Een beknopte inleiding in de organisatiesociologie*, Utrecht.
- Maenhout, J.J.M. en J.J. van Hoof, 1993, *Personeelsresearch in kaart gebracht*, Amsterdam
- Miles, R.E. en C.C. Snow, 1978, *Organizational strategy, structure and process*, Tokyo.
- Mintzberg H. en J.B. Quinn (red.), 1991, *The Strategy Process. Concepts, contexts, cases*, Englewood Cliffs.
- Muijsers, J., 1993, *Human Resource Management in een afslankende organisatie. Een praktijkvoorbeeld binnen DSM*, Zeist.
- Nijs, W.F. de, 1992, Human resource management en arbeidsverhoudingen, in Kluytmans F. en W. van der Meeren (red.), *Management van human resources. Stromen, stimuleren, structureren*, Heerlen/Deventer.
- Paauwe, J., 1994, *Organiseren: een grensoverschrijdende passie*, Alphen a.d. Rijn.

- Pot, F.D., 1993, *Nieuwe productieconcepten en kwaliteit van de arbeid*, Leiden.
- Schafraat, W.H.A. en A.J.M. Stierhout, 1993, *Mens en werk. Een kijk op personeelsbeleid*, Houten/Zaventem.
- Scheurer, L. e.a., 1993, Human resource management is geen vanzelfsprekendheid, in *Gids voor Personeelsmanagement*, januari, 31-34.
- Schoemaker, M.J.R. en T. Geerdink, 1991, *Human Talent Management. Een visie op besturen, faciliteren en ontwikkelen van personeel*, Deventer.
- Schramade, P. 1994, HRM in het kader van business process re-engineering, in *Personeelsbeleid* (30), 31-37.
- Sluys, E. van, 1994, Dilemma's rond functie en organisatie van het personeelsmanagement: vier cases en een replicatie, in Hertog, J.F. den en J.J. Ramondt (red.), *Competente vernieuwers. Een proeve van het TAO-programma*, Maastricht.
- Spanjers, M.P.F., 1994, De positie van de vakbeweging, in Spanjers, M.P.F. en A.F. van Zweeden, *Breuklijnen in de arbeidsverhoudingen*, Alphen a.d. Rijn, 73-114.
- Stoop, S., 1992, *De sociale fabriek, Sociale politiek bij Philips, Bayer Leverkusen en Hoogovens IJmuiden*, Utrecht (diss. RUU).
- Storey, J. en K. Sisson, 1993, *Managing Human Resources and Industrial Relations*, Ballmoor/Bristol.
- Taylor, F.W. 1913, *De beginselen der Wetenschappelijke Bedrijfsleiding*, Eindhoven (vert.).
- Tichy, N.M., 1983, *Managing strategic change. Technical political and cultural dynamics*, New York.
- Vloeberghs, D., 1991, *Human Resource Management. Visie, strategieën en toepassingen*, Leuven/Amersfoort.
- Wissema, J.G., 1992, *De kunst van strategisch management. Invoering, toepassing*, Deventer.