

## University of Groningen

### Een model voor personeelsbesturing

Donk, Dirk Pieter van

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

*Document Version*

Publisher's PDF, also known as Version of record

*Publication date:*

1995

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

*Citation for published version (APA):*

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

**Copyright**

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

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

**Take-down policy**

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

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

## INHOUDSOPGAVE

### Hoofdstuk 1

PERONEELSBESTURING: PROBLEEMINVENTARISATIE .....	1
1.0 Inleiding .....	1
1.1 Personeelsplanning .....	5
1.1.1 Problemen in de praktijk .....	6
1.1.2 Theoretische problemen .....	10
1.1.3 Samenvatting .....	15
1.2 Recente bijdragen .....	16
1.2.1 Bijdragen rond het productieproces .....	17
1.2.2 De bijdrage van het Human Resource Management .....	19
1.2.3 Samenvatting .....	22
1.3 Probleemstelling .....	22
1.4 Doelstelling .....	25
1.5 Methodologische uitgangspunten .....	27
1.5.1 Over integratie en pluriformiteit .....	27
1.5.2 Opzet en randvoorwaarden .....	29
1.6. Samenvatting en opbouw van de studie .....	30

### Hoofdstuk 2

PERONEELSBESTURING: LITERATUUR .....	33
2.0 Inleiding .....	33
2.1 Omschrijvingen van personeelsplanning .....	34
2.1.1 Een indeling van definities .....	35
2.1.2 Commentaar .....	37
2.2 Technieken en methoden van personeelsplanning .....	39
2.2.1 Voorspellen van de behoefte aan personeel .....	40
2.2.2 Modelleren van het personeelsbestand .....	42
2.2.3 Voorspellen van het externe aanbod van personeel .....	45
2.3 Processen van personeelsplanning .....	47
2.4 Structuur van personeelsplanning .....	49
2.5 Personeelsbesturing en type organisatie .....	50
2.6 Human Resource Management .....	55

2.6.1	Drie betekenissen van human resource management	56
2.6.2	Strategic Human Resource Management	58
2.7	Structuur van personele besluitvorming	59
2.8	Afsluiting	63

### Hoofdstuk 3

ANALYSE VAN BESTAANDE INZICHTEN		65
3.0.	Inleiding	65
3.1.	Analyse	66
3.1.1	Inzichten uit de personeelsplanning	66
3.1.2	Inzichten uit het personeelsmanagement	70
3.1.3	Inzichten uit het human resource management	71
3.1.4	Inzichten Van der Bij	72
3.2.	Eisen	73

### Hoofdstuk 4

EEN CONCEPT VOOR PERSONEELSBESTURING		77
4.0	Inleiding	77
4.1	Achtergrond en motivatie	77
4.2	Strata voor personeelsbesturing	80
4.2.1	De klassieke organisatiekunde	81
4.2.2	Alternatieve organisatiebeelden	84
4.2.3	Invloed van de omgeving	85
4.2.4	Evaluatie	86
4.3.	Decision Layers in personeelsbesturing	87
4.3.1	Evaluatie	92
4.4.	Multi-echelons in personeelsbesturing	93
4.4.1	Decompositie van de bemanning	95
4.4.2	Personeelsbesturing op het laagste echelon	97
4.4.3	Personeelsbesturing op hogere echelons	100
4.4.4	Evaluatie	101
4.5	Samenvatting	102

Inhoudsopgave	iii
Appendix bij hoofdstuk 4	
BASISBEGRIPPEN	103
A.1 Complexiteit en onzekerheid	103
A.2 Nearly decomposability	104
A.3 Hiërarchische systemen	104
A.3.1. Gestratificeerde systemen	105
A.3.2. Layers	106
A.3.3. Multi-echelon systemen	108
Hoofdstuk 5	
PERSONEELSBESTURING IN DE ADHOCRACY	113
5.0 Inleiding	113
5.1 De adhocracy	114
5.2 Strata voor personeelsbesturing	116
5.3 Decision layers van personeelsbesturing	117
5.4 Multi-echelons in de adhocracy	121
5.5 Evaluatie	124
Hoofdstuk 6	
PERSONEELSBESTURING EN STRATEGIE	127
6.0 Inleiding	127
6.1 Strategie en human resource management	128
6.2 De vicieuze cirkel van het strategic human resource management	132
6.3 Strata voor strategische personeelsbesturing	135
6.3.1 Een interpretatieve benadering van strategie	135
6.3.2 Het interpretatieve stratum van personeelsbesturing	137
6.4 De human resource manager als strateeg	138
6.5 Strategisch gedrag van middel-management	140
6.6 Conclusie en discussie	142
Appendix bij hoofdstuk 6	
UITWERKING VAN FIGUUR 6.3	143

## Hoofdstuk 7

PERSONEELSBESTURING EN HET PRODUKTIEPROCES .....	147
7.0 Inleiding .....	147
7.1 Dimensies van het produktieproces .....	149
7.2 Logistiek en kwaliteit .....	152
7.2.1 Logistiek management .....	152
7.2.2 Kwaliteitsmanagement .....	154
7.3 Tussenbalans .....	157
7.4 De sociotechnische bijdrage .....	160
7.4.1 Integratie sociotechniek .....	161
7.4.2 Kritiek .....	162
7.5 Naar een oplossing van het dilemma .....	164
7.5.1 Een eerste verkenning .....	166
7.5.2 Logistieke dilemma's .....	167
7.5.3 Dilemma's in kwaliteitsmanagement .....	170
7.6 Evaluatie .....	172

## Hoofdstuk 8

CONCLUSIE EN DISCUSSIE .....	173
8.0 Inleiding .....	173
8.1 Conclusies .....	174
8.1.1 Concept voor personeelsbesturing .....	174
8.1.2 Strategie en personeelsbesturing .....	176
8.1.3 Personeelsbesturing en het produktieproces .....	176
8.2. Discussie en verder onderzoek .....	177
8.2.1 Concept voor personeelsbesturing .....	177
8.2.2 Strategie en personeelsbesturing .....	179
8.2.3 Personeelsbesturing en het produktieproces .....	181
Literatuur .....	183
Samenvatting .....	195
Summary .....	199

## OVERZICHT VAN FIGUREN EN TABELLEN

Figuur 1.1	Opbouw en samenhang	32
Figuur 4.1	Strata voor personeelsbesturing: twee invalshoeken	83
Figuur 4.2	Strata van personeelsbesturing: verschillende aggregatie-niveaus	84
Figuur 4.3	Strata: verschillende invalshoeken met een toevoeging	86
Figuur 4.4	Decision-Layers voor personeelsbesturing	92
Figuur 4.5	Van strata naar echelon-structuur	98
Figuur A.1	Strata als verschillende aggregatie-niveaus	106
Figuur A.2	Een three level decision-making hierarchy	107
Figuur A.3	Een two-level echelon hiërarchie	108
Figuur A.4	Een proces P met input en output	109
Figuur A.5	Decompositie van P: interactie tussen deelprocessen	110
Figuur 5.1	Echelon-structuur met kleine project-teams	123
Figuur 5.2	Echelon-structuur met grote project-teams	124
Figuur 6.1	De vicieuze cirkel van personeelsmanagement	129
Figuur 6.2	De vicieuze cirkel van het SHRM	133
Figuur 6.3	Verschiede manieren waarop een Human Resource Manager relaties kan aangaan met de omgeving	140
Figuur 7.1	Het drie layer model voor kwaliteitsmanagement	156
Tabel 7.1	Samenhang tussen dimensies van het productieproces en kwaliteit van de arbeidssituatie	167