



## Stichting NIOC en de NIOC kennisbank

Stichting NIOC ([www.nioc.nl](http://www.nioc.nl)) stelt zich conform zijn statuten tot doel: het realiseren van congressen over informatica onderwijs en voorts al hetgeen met een en ander rechtstreeks of zijdelings verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin des woords.

De stichting NIOC neemt de archivering van de resultaten van de congressen voor zijn rekening. De website [www.nioc.nl](http://www.nioc.nl) ontsluit onder "Eerdere congressen" de gearchiveerde websites van eerdere congressen. De vele afzonderlijke congresbijdragen zijn opgenomen in een kennisbank die via dezelfde website onder "NIOC kennisbank" ontsloten wordt.

Op dit moment bevat de NIOC kennisbank alle bijdragen, incl. die van het laatste congres (NIOC2025, gehouden op donderdag 27 maart 2025 jl. en georganiseerd door Hogeschool Windesheim). Bij elkaar zo'n 1500 bijdragen!

We roepen je op, na het lezen van het document dat door jou is gedownload, de auteur(s) feedback te geven. Dit kan door je te registreren als gebruiker van de NIOC kennisbank. Na registratie krijg je bericht hoe in te loggen op de NIOC kennisbank.

Het eerstvolgende NIOC vindt plaats in 2027 en wordt dan georganiseerd door HAN University of Applied Sciences. Zodra daarover meer informatie beschikbaar is, is deze hier te vinden.

Wil je op de hoogte blijven van de ontwikkeling rond Stichting NIOC en de NIOC kennisbank, schrijf je dan in op de nieuwsbrief via

[www.nioc.nl/nioc-kennisbank/aanmelden\\_nieuwsbrief](http://www.nioc.nl/nioc-kennisbank/aanmelden_nieuwsbrief)

Reacties over de NIOC kennisbank en de inhoud daarvan kun je richten aan de beheerder:

R. Smedinga [kennisbank@nioc.nl](mailto:kennisbank@nioc.nl).

Vermeld bij reacties jouw naam en telefoonnummer voor nader contact.

# Personeelmanagement en Informatica: een modernisme of een trend?

Paul Dijkstra  
Sociale Faculteit  
Hogeschool Gelderland  
Schoolstraat 35  
6828 GT Arnhem

## Samenvatting

De Hogeschool Gelderland heeft een afstudeerrichting Personeelmanagement en Informatica. Voor de personeelsfunctionaris is meer nodig dan een cursus PC-gebruik. Ook van belang zijn:

- de sociaal organisatorische aspecten van automatisering
- personeelsinformatiesystemen.

De personeelsfunctionaris wordt voorbereid op de rol van personeelbeheerder, sociaal expert, procesbegeleider, gebruiker en materiedeskundige.

## 1 Inleiding

Met ingang van het studiejaar 1990-1991 start de afstudeerrichting Personeelmanagement en Informatica (PMI), onderdeel van de studierichting Personeelmanagement van de Hogeschool Gelderland. Het gaat om het vierde jaar van de Personeelmanagementopleiding. De naam van het diploma is 'HBO-personeelwerk'. Naast de afstudeerrichting PMI kan men ook kiezen voor de afstudeerrichtingen Algemeen Personeelmanagement, Bedrijfsopleidingskunde en Sociale Bedrijfskunde. Globaal ziet het programma van het afstudeerjaar er als volgt uit:

Programmaonderdelen	Studiebelasting in uren per jaar
personeelmanagement en informatica (PMI)	480 (52,1 %)
integrale aanpak van personeel en organisatie	120 (13,0 %)
werkstuk/casus	280 (30,4 %)
eindexamengesprek	40 (4,4 %)
totaal	920 (100 %)

Figuur 1  
Het afstudeerprogramma van PMI

Een landelijk onderzoek naar het aanbod van informatieonderwijs in het HBO kwalificeert de opleiding als een applicatiegerichte opleiding met een generalistisch karakter (zie Bal e.a., 1989).

Accenten in het PMI-deel van het afstudeerjaar worden gelegd op de rol van informatica bij personeelsmanagement en de rol van personeelsmanagement bij automatisering. Een personeelsfunctionaris moet enerzijds op de hoogte zijn van automatisering van de verwerking van personele gegevens en het genereren van relevante informatie over sociaal beleid voor de organisatie. Anderzijds dient een personeelsfunctionaris in staat te zijn om een substantiële bijdrage te leveren aan de sociaal-organisatorische aspecten van automatisering. Functies waarvoor wordt opgeleid, zijn:

- functies in algemeen personeelsmanagement
- gespecialiseerde personeelsmanagementfuncties met name in projectgroepen over sociaal-organisatorische aspecten.

In dit artikel wordt nog eens het pad betreden dat bij de ontwikkeling van PMI bewandeld is. Het gaat daarbij om de volgende vragen:

- op welke manier komt de aandacht voor personeelsmanagement en informatica (PMI) aan bod in de eerste jaren van de opleiding? Hoe ziet het voortraject er uit (paragraaf 2)?
- welke ontwikkelingen bepleiten de komst van PMI (paragraaf 3)?
- wat moeten we denken over de personeelsfunctionaris bij respectievelijk personeelsinformatiesystemen en de sociaal-organisatorische dimensie? Welke rollen zijn er voor hem weggelegd (paragrafen 4 en 5)?
- wat zijn de eindtermen van de PMI-opleiding (paragraaf 6) en hoe is de leerroute (paragraaf 7)?

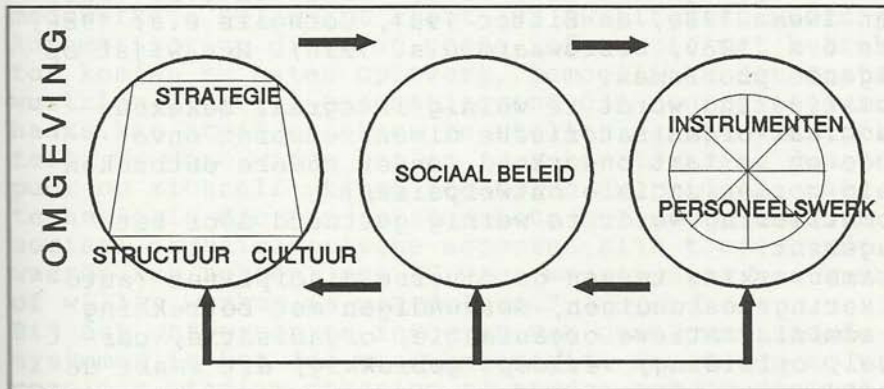
## 2 Het voortraject

Momenteel kent de studierichting Personeelmanagement een basispakket in de eerste twee jaren van de opleiding rond basiscomputergebruik. Dit pakket bestaat uit drie modules over respectievelijk de werking van het besturingssysteem, tekstverwerking en een introductie personeelsinformatiesystemen. Daarnaast wordt een module informatiekunde, een module onderzoek, een module kengetallen en een module oriëntatie PMI verzorgd.

Van een geïntegreerd gebruik van computerapplicaties in de diverse vakken is nog geen sprake. Dit wordt wel gewenst.

De aandacht voor de sociaal bedrijfskundige invalshoek is in de eerste twee studiejaren rigoureus uitgebreid

via vakken als organisatiekunde, organisatietheorie, systeemleer en informatiekunde. Daarbij is een integrale aanpak geïntroduceerd waarin een koppeling gelegd wordt tussen omgevingsanalyse, bedrijfsdiagnose en interventieaspecten. Het bijbehorende theoretische model (zie Noomen 1989) ligt momenteel ten grondslag aan de curriculumontwikkeling van de gehele opleiding (zie Figuur 2).



Figuur 2

De integrale benadering van het personeelswerk (zie Noomen, 1990:310)

Afhankelijk van de afstudeerrichting worden verschillende accenten gelegd. PMI richt zich met name op het aspect van informatisering bij personeelsmanagement en het sociaal-organisatorische aspect bij automatisering. De vraag is nu, wat zoal ontwikkelingen en behoeften zijn die het bestaan van een afstudeerrichting PMI bepleiten.

### 3 Ontwikkelingen

Allerlei ontwikkelingen doen in organisaties een beroep op vernieuwings- en implementatievermogens om producten, diensten en markten vorm te geven. Klantgerichtheid, kwaliteits- en kostenbewuste opstelling, evenals een efficiënt, beheersbaar en flexibel functionerende organisatie, worden daarbij gezien als kritische succesfactoren.

Informatisering en automatisering moeten mede deze factoren tot een succes maken. De toepassing daarvan vindt steeds intensiever plaats: in kantoor, administratie en industrie, bij productieprocessen, productontwikkeling en de besturing daarvan.

Deze informatiserings- en automatiseringsontwikkeling raakt het personeelsmanagement op twee manieren.

Enerzijds noodzaakt deze ontwikkeling tot het voortdu-  
rend (her)inrichten van de organisatie. Het personeels-  
management heeft daarin als scharnier tussen mens en  
organisatie een bijzondere taak als het gaat om het  
gestalte geven van de sociaal-organisatorische dimensie  
en het management van de verandering. Een inbreng van  
beide elementen wordt als essentieel gezien voor het  
verkrijgen van een succesvol reorganisatietraject (zie  
Huijgen 1989, Dijkstra e.a. 1988, Verhallen e.a. 1988,  
Koopman-Iwema 1986, de Sitter 1981, Cornelis e.a. 1986,  
Simonse e.a. 1989, Doorewaard e.a. 1990). Men wijst op  
de volgende problemen:

- automatisering wordt te weinig integraal bekeken
- de sociaal-organisatorische dimensie wordt onvol-  
doende en te laat onderkend (onder andere ontbreken  
beleid-normen-sociale ontwerpeisen)
- automatisering wordt te weinig gestuurd door het  
management
- de samenwerking tussen de diverse disciplines (auto-  
matiseringsdeskundigen, deskundigen met betrekking  
tot administratieve organisatie, organisatie, per-  
soneel, opleiding) verloopt gebrekkig; dit raakt de  
structuur van het ontwerp-proces
- de gebruiker participeert wel, maar levert te weinig  
inbreng
- de rol van personeelsvertegenwoordigingsorganen kan  
onvoldoende vervuld worden.

Dat zijn belangrijke constatering tegen de achter-  
grond van het falen van zeer veel automatiseringspro-  
jecten (zie Riesewijk e.a. 1988, Dijkstra e.a. 1989).

Anderzijds is de ondersteunende functie van personeels-  
werk- en personeelsmanagement zelf onderwerp van deze  
ontwikkeling. Het gaat dan om zowel de organisatie als  
de automatisering van de personeelsmanagementfunctie.  
De personeelsfunctionaris wordt daarbij aangesproken op  
zijn 'materie'kennis van relevante sociale beleidsin-  
formatie en zijn kennis van gebruiksmogelijkheden van  
personeelsinformatiesystemen. Als gebruiker vervult hij  
een sleutelrol bij de ontwikkeling en het hanteren van  
personeelsinformatiesystemen. Onderzoek signaleert een  
groot gemis in het optimaal gebruik van personeelsin-  
formatiesystemen door de personeelsmanager (zie Lubber-  
ding 1989). Optimaal gebruik kan de personeelsfunctio-  
naris meer in dialoog brengen met het management (zie  
Groos 1989).

#### 4 De personeelsfunctionaris en de sociaal organisatorische dimensie

Eerder is betoogd dat automatisering mede moet bijdragen aan het realiseren van kritische succesfactoren als flexibiliteit, kwaliteit en kostenbewustzijn. Een voormalig hoofd personeelszaken van een grote Nederlandse Bank stelde het als volgt:

"Automatisering die verantwoordelijkheid weghaalt bij medewerkers belemmert klant- en kwaliteitsbewustzijn. Automatisering die geen goede informatie met betrekking tot kosten en baten oplevert, bemoeilijkt het kostenbewustzijn. Terwijl automatisering die centraliseert, haaks kan staan op eisen te stellen vanuit flexibiliteit. Op deze wijze bezien is automatisering dus geen puur op zichzelf staand technisch hulpmiddel, maar een technologie die pas in samenhang met onder andere sociaal-organisatorische aspecten zijn toegevoegde waarde kan hebben: een PC waar mensen niet mee kunnen of willen werken, is waardeloos."

Bij het ontwerpen en invoeren van geautomatiseerde systemen is het dus zeer belangrijk om in een zo vroeg mogelijk stadium rekening te houden met de sociaal-organisatorische aspecten: niet omdat dit "leuk voor de mensen is", maar omdat anders de automatisering niet optimaal kan werken.

Meer uitgewerkt gaat het bij de sociaal organisatorische dimensie om vragen als hierna genoemd.

- Wat is automatisering als gestuurd veranderingsproces? Hoe te faseren, te managen, wie te betrekken, met welke taken en bevoegdheden? Wat is de rol van de personeelsfunctionaris en welke instrumenten staan hem ter beschikking?
- Wat zijn externe ontwikkelingen met betrekking tot technologie, wetgeving, milieu, markten, produkten, maar ook tot organisatie, produktietechniek en personeel-arbeidsmarkt? Wat zijn interne ontwikkelingen? Hoe is de relatie van het sociaal beleid en het organisatie-, informatiserings- en investeringsbeleid?
- Wat zijn ontwerpaspecten met betrekking tot de kwaliteit van de organisatie? Welke organisatievisie is vertrekpunt bij functiesamenstelling, afdelingsvorming en de besturingshiërarchie? Welke bedrijfsprocessen standaardiseren, automatiseren en integreren de automatisering? Welke personeelsvoorzieningsproblemen (intern /extern), (onder)benuttingsproblemen, (bij)scholings-problemen en verdelingsproblemen dienen voorzien te worden?
- Wat zijn ontwerpaspecten met betrekking tot de kwaliteit van de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden, voorwaarden en verhoudingen?

- Hoe is de relatie met continuïteitscriteria op het commerciële (kwaliteit, dienstverlening en organisatie) en financiële, maar ook op het sociale vlak (denk aan beheersing gevolgen/opvang van werkzekerheid, kwalificatie en belasting)?

De toegevoegde waarde van de personeelsfunctionaris is dat deze de kennis heeft om de zojuist beschreven sociaal-organisatorische dimensie gestalte te geven in automatiseringsprojecten.

Een andere bijdrage kan bestaan uit het ontwerpen en het begeleiden van het veranderingsproces: de brugfiguur (zie Avau 1988), de intermediair (zie Morssink e.a. 1984), de mobilisatie van gebruikers (zie Asch e.a. 1987; Algera e.a. 1986), het trainen in projectmanagement (zie Wijnen e.a. 1988). Zoals eerder aangegeven is, zijn bovengenoemde bijdragen essentieel voor een succesvol automatiseringsproject.

Via welke rollen komen deze bijdragen tot hun recht?

De personeelsfunctionaris vervult in zijn praktijk van organisatieverandering de volgende bijdragen (zie Verhallen 1988:75):

- een inhoudelijke als het gaat om kennis aandragen, zaken uitvoeren, beleid ontwikkelen
- een procedurele als het gaat om organiseren van zaken op de tijd, het formaliseren van te nemen stappen
- een sociaal-emotionele als het gaat om mensen leren met zichzelf, met elkaar, met hun problemen en belangen om te gaan.

Deze bijdragen dienen verzorgd te worden voor zowel het sociaal individuele aspect als het sociaal-organisatorische aspect van sociaal beleid. Het voorgaande laten we tot hun recht komen via een drietal beroepstyperingen van Buyse en Keijsers (1986) (zie Figuur 3).

In paragraaf 6 zullen we deze drie rollen met betrekking tot de sociaal-organisatorische dimensie nader omschrijven en specificeren naar eindtermen.

## 5 De personeelsfunctionaris en het gebruik van het personeelsinformatiesysteem

De organisatie van de personeelsmanagementfunctie staat onder invloed van informatie managementopvattingen en human resources managementopvattingen. Andere bestuursmodellen leiden tot een herstructurering van de personeelsfunctie. De automatisering van de personeelsmanagementfunctie kan betrekking hebben op de generatie van achtereenvolgens gegevens (administratie, beheers- en beleidsinformatie), teksten (tekstverwerking en desktoppresentatie), beslissingen (decision supportsystemen, expertsystemen) en communicatie (netwerken,

Bijdrage	Sociaal - Individueel	Sociaal - organisatorisch
Inhoudelijk	Personeelsbeheerder	Sociaal expert
Procedureel		Procesbegeleider
Sociaal - emotioneel		

Figuur 3

De sociaal-organisatorische bijdrage van het personeelsmanagement getypeerd naar drie rollen

telematica). Deze automatisering richt zich op de ondersteuning van de uitvoering van de sociale, organisatorische en personele dimensie in organisaties (beroeps- en cliënt-ondersteunende systemen) en de ondersteuning van de regeling van het eigen werk (management support systemen). Vragen daarbij zijn:

- welke gegevens, teksten, beslissingen en communicaties zijn kenmerkend voor sociaal beleid?
- hoe wordt de personeelsinformatievoorziening gestalte gegeven? Hoe verhoudt zich dat tot informatiemanagementopvattingen? Wat betekent dat voor de structuur van de personeelsfunctie? Wat betekent dat voor de relatie met "de lijn", andere afdelingen?
- wat moet een Personeelszaken doen om de informatievoorziening op poten te zetten? Wat moet er worden gedaan als men overgaat op de invoering van een personeelsinformatiesysteem? Is er een informatieplan? Hoe verhoudt dat plan zich tot de bestaande situatie?

De toegevoegde waarde van de personeelsfunctionaris bij de ontwikkeling van personeelsinformatiesystemen ligt in dit geval in het aangeven van gebruikswensen. Hij is op de hoogte van relevante informatie op het gebied van sociaal beleid (kengetallen, teksten, beslissingen en communicaties). De functionaris heeft tevens visie op organisatiestructureringstendensen met betrekking tot de PZ-functie. Hij vervult hier de rol van 'werkveld-' of 'materie'-deskundige op het gebied van PZ.



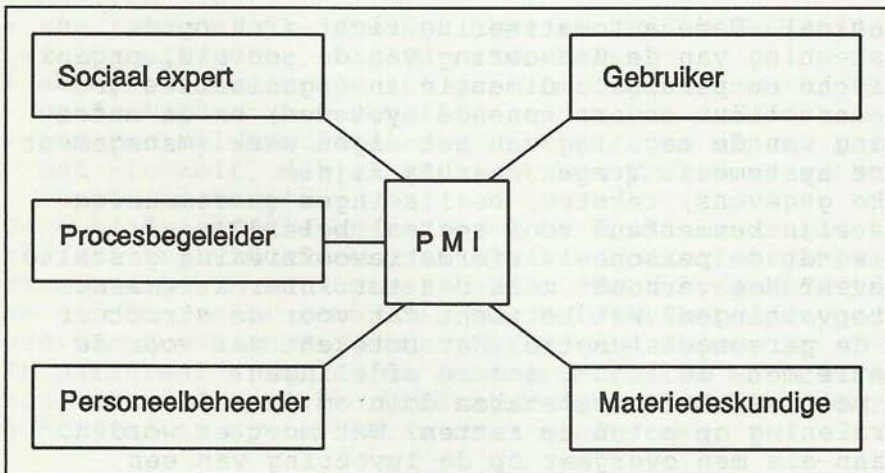
Van de personeelsfunctionaris wordt bovendien verwacht dat hij een personeelsinformatiesysteem optimaal kan benutten en de mogelijke applicaties op zijn werkgebied kent. De personeelsfunctionaris manifesteert zich hier in de rol van gebruiker.

- Wat zijn zoal beschikbare toepassingen op de markt? Wil men volstaan met confectie (standaardpakketten) of maatwerk (eigen pakketontwikkeling)? Wil men 'over all' pakketten of decentrale toepassingen?

De personeelsfunctionaris vervult dus twee rollen als het gaat om de informatievoorziening in zijn werk en het gebruik van personeelsinformatiesystemen daarbij, te weten de rol van gebruiker en de rol van materiedeskundige.

## 6 De eindtermen

Uit de laatste twee paragrafen profileren zich een vijftal te vervullen rollen (zie Figuur 4).



Figuur 4

De rollen van de personeelsfunctionaris op het terrein van personeelsmanagement en informatica (PMI)

Een nadere definiëring en duiding van de eindtermen leidt tot het volgende beeld:

De personeelsfunctionaris als personeelbeheerder draagt zorg voor de uit organisatieverandering voortvloeiende noodzaak tot werving, selectie, ontslag, her- en bijscholing, loopbaanbegeleiding en individuele begeleiding. Op dit gebied levert hij een inhoudelijke, procedurele en sociaal-emotionele bijdrage (zie Figuur 5).

kennis	doel
instrumenten van personeelswerk bij in-, door-, uitstroomproblematiek	het inhoudelijk, procedureel, sociaal-emotioneel kunnen zorgdragen voor de personele factor bij organisatieverandering

Figuur 5

De personeelsfunctionaris als personeelbeheerder

De personeelsfunctionaris als sociaal expert zorgt ervoor dat de sociale aspecten vanaf de start voldoende tot uitdrukking komen in een organisatieverandering. Hierbij levert hij een inhoudelijke (zie Figuur 6) en deels procedurele bijdrage (zie Figuur 7) in het veranderingstraject.

kennis	doel
de betekenis van <ul style="list-style-type: none"> <li>- informatisering, standaardisering en automatisering</li> <li>- organisatiestructuurparameters en -typen en personeelsbezettingsproblemen voor de inrichting (organisatie en arbeid) van productieprocessen</li> </ul>	het kunnen voorzien, hanteren van factoren die van invloed zijn op organisatie en arbeid
van productieprocessen in een organisatie	het kunnen denken en praten op het niveau van andere betrokken partijen
een integrale visie op de onderneming en sociaal beleid (en wetgeving), inclusief de daaruit voortvloeiende ontwerpparameters voor organisatie en arbeid	het denken en handelen kunnen laten voortvloeien uit ondernemingsbeleid en een sociaal bedrijfskundige visie
het kunnen omgaan met, interpreteren en uitdrukken van het financiële aspect van de menselijke factor in het ontwerpproces in termen van kengetallen en indicatoren	het kunnen hanteren van het sociale aspect evenwaardig naast het financiële, het kunnen hanteren van de eigen positionering in het debat over de kosten en baten van sociaal-organisatorisch beleid
het kunnen opstellen van een bezettingsplan/opleidingsplan/functiebeschrijving	feiten op tafel kunnen leggen in het ontwerpproces
het globaal kunnen voorspellen/ meten van de kwaliteit van de arbeid	feiten op tafel kunnen leggen in het ontwerpproces

Figuur 6

De inhoudelijke bijdrage van de personeelsfunctionaris als sociaal expert

De personeelsfunctionaris als procesbegeleider draagt zorg voor het functioneren van het veranderingsproject (projectmanagement) en de rol van partijen daarbij, in

het bijzonder van werknemersvertegenwoordigers. Op dit terrein levert hij een procedurele (zie Figuur 8) en sociaal-emotionele bijdrage (zie Figuur 9).

kennis	doel
wat (instrumenten) wanneer ingebracht en bewaakt moet worden in het kader van de sociaal-organisatorische dimensie	het kunnen plaatsen van het eigen handelen vanuit een duidelijke visie op het verloop van het ontwerp/veranderingsproces

Figuur 7

De procedurele bijdrage van de personeelsfunctionaris als sociaal expert

kennis	doel
kennis van automatisering als gestuurd veranderingsproces, van de besluitvorming, de rol, beïnvloedingsmogelijkheden van partijen en de operationalisatie/effectivering daarvan in informatie- en communicatiestructuren	het kunnen hanteren van de leidraad/structuur van organisatieverandering(sbeleid) als hulpmiddel voor planning en betrokkenheid van partijen
het kunnen vormgeven van fasen, planningen en scenario's	het kunnen aanbrengen van structuur

Figuur 8

De procedurele bijdrage van de personeelsfunctionaris als procesbegeleider

kennis	doel
het begeleiden van automatisering als organisatie verandering	kennis hebben van mogelijke eigen rollen, in het bijzonder met betrekking tot projectmanagement (derde partij, bemiddelaar, begeleider) en werknemers en haar vertegenwoordigers (partij, begeleider)
de (rol van) partijen	het kunnen identificeren van probleemhebbers, weten hoe partijen denken en problemen benaderen
het kunnen waarnemen van signalen, overleg kunnen initiëren	het kunnen identificeren van probleemhebbert, past de oplossing op het probleem, kennis van wat bij betrokkenen leeft aan problematiek
het kunnen ondersteunen van informatie en overleg bij betrokkenen	ondersteunen van betrokkenen

Figuur 9

De sociaal emotionele bijdrage van de personeelsfunctionaris als procesbegeleider

De personeelsfunctionaris als gebruiker van personeelsinformatiesystemen is in staat om personeelsinformatiesystemen en andere applicaties op haar werkgebied optimaal te gebruiken (Figuur 10).

kennis	doel
ervaring met computergebruik (werking, besturingssystemen, tekstverwerking, spreadsheet, database) en toepassingen (personeels)informatiesystemen en andere beroeps- en cliëntondersteunende applicaties, managementsupportapplicaties	het kunnen gebruiken van computertoe-passingen in het eigen vakgebied
kenmerken van personeelsinformatiesys-temen	het begrijpen van de werking en mogelijk-heden van personeelsinformatiesystemen

Figuur 10

De personeelsfunctionaris als gebruiker

De personeelsfunctionaris als materiedeskundige is in staat om het proces van de (re)organisatie van de informatievoorziening en de automatisering daarvan (invoering van personeelsinformatiesysteem) te voorzien van de vereiste werkveld-deskundigheid (zie Figuur 11).

kennis	doel
relevante gegevens, teksten, beslissingen en communicaties van sociaal beleid	het kunnen aangeven van de rol van de informatie in het eigen vakgebied
informatiseringsmodellen van de perso-neelsfunctie	zicht hebben op de rol van informatie bij uitvoering, beheer en bestuur van het eigen vakgebied
specifieke ontwikkelingen bij personeelsin-formatiesystemen, waaronder de privacy-problematiek en privacywetgeving	zicht hebben op randvoorwaarden bij ontwikkeling van personeelsinformatiesys-temen
informatievoorziening en automatisering als gestuurd en gepland beleidsontwikke-lingsproces	zicht hebben op de totstandkoming van informatiebeleid

Figuur 11

De personeelsfunctionaris als materiedeskundige

## 7 Het leerplan

De stap naar het uitzetten van een leerroute met diverse modules is de volgende fase in de curriculumontwik-keling. Het voert te ver om dit proces hier uitgebreid te beschrijven.

De bewandelde weg is de volgende. Uitgaande van de eindtermen en via een aantal matrixtechnieken is de leerstof bepaald in een aantal kennisgebieden (en deelkennisgebieden) met daarbij de verdeling over de beschikbare kwartalen en studiepunten. Daarbij is verwerkt de wijze waarop de kennisgebieden wortels hebben binnen de leerstof van de aanvoerjaren.

De vijf kennisgebieden zijn:

- human resources, beleidsinformatievoorziening, -evaluatie en -effectmeting
- personeelsinformatiesystemen
- informatica
- integrale aanpak en ontwerpaspecten
- automatisering als gestuurd veranderingsproces.

Bij ieder kennisgebied is het beheersingsniveau vastgesteld (zie Figuur 12).

kennis	vaardigheid	houding
kennis/begrip	computer	feiten
toepassing	sociaal	visie
analyse	instrument	
synthese		
evaluatie		

Figuur 12

De beheersingsniveaus per kennisgebied

Bij voorkeur worden sociale-, computer- en instrumentele vaardigheden geïntegreerd verworven. Voor het houdingsaspect geldt dat de personeelsfunctionaris geen duidelijke rol heeft in automatiseringprojecten. In die situatie lijkt het een vereiste dat de personeelsfunctionaris 'feiten' op tafel kan leggen en kan handelen vanuit een overdraagbare sociaal-bedrijfskundige 'visie'.

Het leerplan is gekoppeld aan een informaticabeleidsplan. Een beroepenveldcommissie verzorgt de kritische afstemming op wensen en eisen van het beroepenveld.

## 8 Afsluiting

Inmiddels is de afstudeerrichting gekomen tot een aantal modules. De leerstof wordt verdeeld in modules van ten hoogste zeven weken.

Hierbij gaat het om een viertal aandachtsgebieden die elk bestaan uit drie modules. Figuur 13 geeft een overzicht van de verschillende modules.

Er zijn vier thema's die in elk studiejaar aan de orde komen:

1. Sociaal beleid en computergebruik
2. Nieuwe technologie en reorganisatie
3. Automatisering als gestuurd veranderingsproces
4. Personeelszaken en informatiebeleid

kwartaal	blok			
	1	2	3	4
I	kengetallen en computergebruik	reorganisatie nieuwe technologie integrale visie	project fasering	gegevens bestanden en databases
II	gebruik personeelsinformatiesysteem b.v. APAS	reorganisatie en personeelsbezetting	formuleren vragen en problemen	stelsysteemontwikkeling informatiebeleid
III	kenmerken personeelsinformatiesysteem beveiliging privacy	reorganisatie en kwaliteit van de arbeid	begeleiding management van mensen, team en verandering	casus

Figuur 13

Verdeling van modules over het vierde studiejaar  
(zelfde markering duidt op samenhang)

Het raamwerk staat er. Veel ligt echter nog niet vast. Veel zal tijdens de rit opgelost moeten worden. Dat geldt ook voor de beschikbare deskundigheid en ervaring. Studenten zullen wat dat betreft actief betrokken worden bij het ontwikkelen van het vak.

Degenen die overwegen een gelijksoortige PMI-opleiding te starten zien zich geconfronteerd met leemtes in aanbod van voor HBO-onderwijs geschikte studiematerialen, literatuur en computerapplicaties. Zicht ontbreekt ook op de praktijk van de personeelsfunctionaris die zich de voorgenoemde vijf beroepsrollen tot zijn taakdomein rekent. Tevens is onduidelijk welke beroeps- en cliënt-ondersteunende applicaties op de markt beschikbaar zijn voor het personeelsmanagement. Onderzoek kan hieraan een bijdrage leveren.

De discussie blijft in welke mate de geschetste vijf beroepsrollen tot het taakdomein van de personeelsfunctionaris behoren. De praktijk zal het uitwijzen. De praktijk zal ook uitwijzen of het een modernisme is of een trend om alle vijf rollen mede door het personeelsmanagement te laten vervullen. Het laatste ligt voor de hand. Informatiseringstendenzen zullen het werkveld van

het personeelsmanagement blijven raken. Het integreren van kennis op dit terrein binnen de personeelsmanagementopleidingen is daarom zonder meer een vereiste, nu en in de toekomst. Of dit in de vorm van een aparte afstudeerrichting moet gebeuren of geïntegreerd binnen de algehele leerroute, zal later blijken. Onafhankelijk van de uitkomst van deze discussie zal het huidige PMI zonder meer een positieve uitstraling hebben naar de Personeelsmanagementopleiding.

#### Gebruikte literatuur

- Algera, J.A. & P.L. Koopman, (1986) Gebruikersparticipatie: mogelijkheden, beperkingen, alternatieven. In: P.A. Cornelis, J. van Oorschoot (red.), Automatisering in sociaal perspectief. Deventer: Kluwer.
- Asch, A. & W. van Gelder (1987): Beïnvloeding van automatisering: ervaringen met een werknemersaanpak. In: Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken 3, 1.
- Avau, M. (1988) Brugfiguren tussen informatici en gebruikers; drie verschillende profielen. In: Informatie 30, 279-287.
- Bal e.a. (1989) Informatica in het HBO; het aanbod van opleidingen in de hogescholen en de vraag naar afgestudeerden in het beroepsleven (interimrapportage). Leiden: Research voor Beleid BV.
- Buyse, J.J. & G.J. Keijsers (1986) De sociale functionaris en automatisering. In: A.M. Koopman-Iwema e.a. (red.) Automatiseren is reorganiseren. Deventer: Kluwer.
- Dijkstra, P. & H. Doorewaard (1988) Automatisering en haar gevolgen. Amsterdam: Sociaal Fonds Bouwnijverheid.
- Dijkstra, S. & G. van Italië (1989) TA en automatisering bij de overheid. In: Simonse, A. e.a. (red.) Technology Assessment in ondernemingen. Deventer: Kluwer.
- Doorewaard, H. & H. Regtering (1990) Integraal automatiseren. Deventer: Kluwer.
- Groos, D. (1989) De kleurenwaaier van het personeel-informatiesysteem. In: Personeelbeleid 25, 523.
- Huijgen, F. (1989) De integrale aanpak van organisatievernieuwing (inaugurele rede). Nijmegen: ITS, Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Lubberding, R. & A. Simons (1989) Vertaling van beleidsinformatie is nog problematisch; ervaringen met PI-systemen. In: Gids voor personeelsmanagement 9, 5.
- Morssink, P.B. & A. Kranendonk (1984) De voorkant van het automatiseren. Leiden: Stenfert Kroese.

- Noomen, J.L. (1989) Een integrale benadering van het personeelwerk. Arnhem: Sociale Faculteit, Hogeschool Gelderland.
- Riesewijk, B.J.P. & J. Warmerdam (1988) Het slagen en falen van automatiseringsprojecten. Nijmegen: ITS
- Simonse, A. e.a. (1989) Technology Assessment in ondernemingen. Deventer: Kluwer.
- Sitter, L.U. de (1981) Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren. Deventer: Kluwer.
- Verhallen, H.J.G. e.a.(red.) (1988) Automatisering, de sociale dimensie. Alphen aan de Rijn: Samsom.
- Wijnen, G. e.a. (1988) Projectmatig werken. Utrecht: Marka, Het Spectrum.