

# De bewijslast van het personeelsmanagement

**In het eerste artikel van dit nummer van het Tijdschrift voor HRM geven Van Hoof c.s. een exposé van de ontwikkelingen over de verwachtingen van Nederlanders met betrekking tot de arbeid. Welke eisen werden en worden gesteld aan de kwaliteit van arbeid? Wat zegt dat over ons arbeidsethos? De auteurs komen tot de conclusie dat er steeds meer eisen aan het werk worden gesteld. Enerzijds blijven we – zoals we dat zo'n twintig jaar geleden ook al deden – hoge eisen stellen aan werkintrinsieke factoren, sociale aspecten, arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden, maar anderzijds gaan we steeds meer ruimte eisen voor vrije tijd en wordt combineerbaarheid met het privé-leven verlangd. De 'nieuwe werknemer', zo concluderen zij, is behoorlijk veeleisend. Werk aan de winkel dan ook voor het (personeels)management.**

De auteurs noemen drie 'uitdagingen'. Op de eerste plaats moet er worden gezorgd voor een goed 'basispakket', dat dan vooral betrekking heeft op werkintrinsieke en sociale factoren. Overigens moet het vooral het lijnmanagement zijn dat hieraan gestalte geeft. Op de tweede plaats moet het personeelsmanagement meer worden gedifferentieerd; verschillende groepen werknemers hebben een diversiteit aan eisen. En ten derde – kijkend naar de arbeidsvoorwaarden – moet er veel aandacht worden besteed aan de

mogelijkheid van het combineren van werk en privé. Als het personeelsmanagement – samen met het lijnmanagement – een goed antwoord weet te geven op deze uitdagingen, zal het daarmee zijn waarde bewijzen.

Daarmee komen we bij het thema dat als een rode draad door dit nummer van het Tijdschrift voor HRM heen loopt: de effectiviteit van HRM. Sels heeft dit tot het onderwerp gemaakt van zijn inaugurale rede bij de aanvaarding van de Francqui-leerstoel in Antwerpen. De uitdagende titel van zijn bijdrage luidt: strategisch management van human resources – maakt het verschil? Zijn artikel is te beschouwen als een zoektocht naar de optimale vorm van HRM; the one best way. Helaas, vooralsnog blijkt deze er niet te zijn. Voor de personeelsmanager wellicht een teleurstellende conclusie, voor de wetenschappelijk onderzoeker (zo zegt Sels) niet. Want kennelijk is er niet alleen voor de personeelsmanager nog veel werk te verzetten...

Ook al levert het onderzoek voor de praktijk op dit punt dan nog weinig op – in ieder geval niet in de zin van een pasklaar antwoord op de vraag naar het meest optimale personeelsmanagement – dat maakt het artikel niet minder boeiend en leerzaam. Zie bijvoorbeeld de elementen die Sels noemt als bepalend voor effectief HRM. Het is een waarschuwing voor het p-management om

niet al te gemakkelijk de modellen van anderen over te nemen.

Ook in het artikel van Van Dalen c.s. gaat het om de betekenis van HRM. Waar Van Hoof en diens co-auteurs ontwikkelingen in de arbeid en de arbeidsoriëntaties als uitgangspunt nemen en van daaruit naar de personeelsfunctie kijken, zo nemen Van Dalen et al. de functie zélf tot object van onderzoek – om ten dele tot dezelfde conclusie te komen: het personeelsmanagement moet gestalte geven aan een gedifferentieerd HRM. In lijn met Sels is dat HRM zich steeds meer moet bewijzen; er moet verantwoording worden afgelegd over het gevoerde beleid. Daarnaast is er nog een derde relevante ontwikkeling (die indirect overigens ook wel is terug te vinden bij Van Hoof c.s.) en dat is dat maatschappelijke waarden – naast economische – een steeds grotere rol gaan spelen. De afweging tussen deze waarden wordt voor het p-management dan ook steeds belangrijker.

Tigchelaar heeft zich – in zijn afscheidsrede als hoogleraar aan de Universiteit van Tilburg – afgevraagd hoe het is gesteld met de positie van het personeelsmanagement in organisaties. Ook dan gaat het dus om de vraag of deze functie zich intussen voldoende heeft bewezen. Draagt HRM wezenlijk bij aan het realiseren van de strategische doelstellingen van de onderneming? Tigchelaar is 'voorzichtig optimistisch', maar constateert tegelijkertijd dat de p-functie zich nog lang niet overal de positie heeft verworven die de personeelsmanagers over het algemeen wel claimen: in de (strategische) top van de organisatie. Zijn bijdrage is een oproep om op zoek te gaan naar 'niches': specifieke terreinen waarop HRM zich kan bewijzen. De p-functie moet zich hierbij volgens de auteur actief opwerpen en kansen grijpen.

Alles bijeen is dit een bijzonder nummer geworden van het Tijdschrift voor HRM. De redactie had vooraf niet het oogmerk een themanummer samen te stellen, maar dat is het eigenlijk wel geworden. Het thema: de effectiviteit van HRM; hoe kan de p-functie zich bewijzen? Welke uitdagingen zullen de komende jaren op haar weg liggen? In dit nummer geen kant-en-klare antwoorden, maar wel heel veel om over na te denken; geen geheel verzorgde reis naar de toekomst, maar wel een rugzak vol bagage waarmee we op weg kunnen.

---