

**Het jaar 1984 wordt in het algemeen beschouwd als het geboortjaar van HRM. Daarvoor wordt verwezen naar het verschijnen van boeken van Beer et al. en Fombrun et al. We kunnen dan ook stellen dat we dit jaar de twintigste verjaardag van HRM vieren. Voor Kluijtmans is dat aanleiding geweest om de balans op te maken. Hij vraagt zich in het inleidende artikel af of de beloften van HRM zijn waargemaakt.**

Voor al degenen die in de praktijk werkzaam zijn – als HR-professional, als lijnmanager of anderszins – zal het waarschijnlijk geen verrassing zijn dat dit slechts in beperkte mate het geval is. Zo komt de auteur onder meer tot de conclusie dat de positie van het personeelsmanagement niet fundamenteel veranderd is. Met name de strategische rol is nog altijd beperkt. Bovendien, zo stelt hij, zijn de verworvenheden nogal conjunctuurgevoelig.

Het is opmerkelijk dat de personeelsfunctie er – althans in de visie van Kluijtmans – na twintig jaar kennelijk nog steeds niet in geslaagd is om eenduidig inzichtelijk te maken wat de meerwaarde van HRM en de HR-functie nu precies is.

Hij onderscheidt in zijn analyse een harde en een zachte variant van HRM. Deze twee zijden van de medaille komen in dit nummer van het *Tijdschrift voor HRM* treffend naar

voren. Evers neemt de harde kant voor zijn rekening. In zijn bijdrage gaat hij in op de economische waarde van werknemers. Ook in dit artikel vinden we een historisch overzicht (hoewel, wat is historie in zo'n jonge wetenschap....?). Centraal in deze benaderingswijze staat de prestatie van werknemers, de wijze waarop deze in kaart kan worden gebracht en kan worden beïnvloed. Daarbij komen begrippen naar voren als human capital (valuation), assets, return on investment, added value en performance. Kortom, de theorie heeft een hoog Angelsaksisch gehalte (en dat is vermoedelijk geen toeval). Evers geeft in een notendop een voortreffelijk exposé van het vakgebied en komt dan tot de (wellicht onbevredigende) 'klassieke' conclusie dat er nog veel onderzoek nodig is. Maar dat is dan niet anders. Wel wordt duidelijk in welke richting het onderzoek moet gebeuren en dat dit van groot belang is; zeker in het licht van de conclusie van Kluijtmans dat de HR-functie zich zal moeten bewijzen!

De zachte kant van HRM wordt vertegenwoordigd in het artikel van Van Woerkom. Kluijtmans concludeert dat het ontwikkelingsbeleid in ondernemingen een 'marginale rol' speelt, en hij wijst daarbij op de conjunctuurgevoeligheid van het opleidingsbeleid. Wie het artikel van Van Woerkom leest vraagt zich

wellicht af hoe dat kan. Zij geeft duidelijk het grote belang van dit beleidsterrein aan, waarbij wordt ingezoomd op 'kritisch individueel werkgedrag'. Daaronder wordt verstaan het vermogen van werknemers om de 'waarom'-vraag te stellen en met verbetervoorstellen te komen. In haar artikel gaat zij dieper in op de vraag wat dit gedrag inhoudt, waarom bepaalde werknemers dit gedrag wel vertonen en andere werknemers niet en door welke factoren het gedrag kan worden beïnvloed. Zij eindigt met een aantal bruikbare tips voor P&O-ers, en dat maakt haar bijdrage extra waardevol.

Terug naar het begin: twintig jaar HRM. De sombere conclusie van het hoofdartikel impliceert geenszins dat het vakgebied niets heeft opgeleverd. Dat laten de artikelen van Evers en Van Woerkom zien (en naar onze mening eigenlijk alle nummers van het *Tijdschrift voor HRM*) maar ook het artikel van Peters en Batenburg over telewerk toont dit. Dit fenomeen – zo blijkt uit hun bijdrage – heeft de laatste twintig jaar een grote vlucht genomen. Ongeveer tegelijkertijd met de eerste boeken op het terrein van HRM verschenen boeken als *The third wave* (Tofler)

en *Megatrends* (Naisbitt); boeken die de markt van managementliteratuur lange tijd domineerden. De nadruk daarin lag op de mogelijkheden en gevolgen van de informatiemaatschappij. Op veel punten hebben de schrijvers gelijk gekregen, zij het dat het tempo lager lag dan door hen werd voorspeld. Een van de fenomenen die zij beschreven was telewerk. Uit het artikel van Peters en Batenburg komt naar voren dat dit type arbeid intussen niet meer weg te denken valt. Organisaties moeten daar beleid voor ontwikkelen. De auteurs geven aan hoe daarmee kan worden omgegaan.

De rode draad in de artikelen is de dynamiek die de wereld van organisaties – en daarmee van de p-functie – kenmerkt. Dit nummer van het *Tijdschrift voor HRM* maakt nog eens duidelijk hoezeer het noodzakelijk is dat het vakgebied zich in hoog tempo blijft ontwikkelen. Anders kon Kluijtmans wel eens gelijk gaan krijgen met zijn niet mis te verstane waarschuwing dat, indien de HR-functie er niet in slaagt haar meerwaarde te bewijzen, haar functie door anderen zal worden overgenomen.