

Emancipatie van de personeelsfunctie

Rolf Blankemeijer

De auteurs beschrijven in hun artikel de ontwikkeling van de personeelsfunctie in de afgelopen eeuw. In het artikel wordt onder meer beschreven hoe de personeelsfunctie zich in deze periode steeds verder heeft geprofessionaliseerd, waarbij het takenpakket is geëvolueerd van de directe uitvoering van basale taken naar advisering en strategische beleidsvorming op hoger niveau.

Het is mogelijk dat we de honderdste verjaardag van de personeelsfunctie al lang hebben gemist. Personeelsmanagement is namelijk inherent aan organisaties met een zekere omvang en bestendigheid. Ook in het verre verleden kwamen al omvangrijke organisaties voor, zoals staatsapparaten en militaire organisaties, waarin gespecialiseerde functionarissen actief waren die kunnen worden gezien als de voorlopers van de hedendaagse P&O'ers. Deze functionarissen registreerden personeelsgegevens ten behoeve van de personeelsplanning en de beloning of hielden zich bezig met de werving en selectie van personeel.

Het proces dat de auteurs in hun artikel beschrijven, is daarom waarschijnlijk niet zozeer het ontstaan als wel de emancipatie van de personeelsfunctie. De personeelsfunctionaris heeft zich in de afgelopen honderd jaar steeds meer als een professional ontwikkeld, waardoor de functionaris en zijn functie in

zekere zin steeds losser van de organisatie zijn komen te staan. De personeelsfunctie is tegenwoordig in de organisatie duidelijk als zodanig herkenbaar en de personeelsfunctionaris en de HR-technieken zijn steeds beter uitwisselbaar tussen verschillende organisaties. De personeelsfunctionaris beschikt over zijn eigen jargon, vereniging met vakgenoten, modellen en technieken, enzovoort.

In het artikel laten de auteurs zien hoe de personeelsfunctie zich ontwikkelt in het kielzog van de ontwikkelingen bij de organisaties. De Citadel-organisatie ontwikkelde zijn centrale bureaucratisch ingestelde personeelsafdelingen, die zich toelegden op de uitvoering van procedures. Nu zien we het ontstaan van Web-organisaties, waardoor de personeelsafdelingen een meer indirecte adviserende rol krijgen. In hun artikel wagen de auteurs zich aan een voorspelling over de personeelsfunctie in de toekomst. Het lijkt erop dat in deze toekomstvisie de personeelsfunctie het toppunt van haar ontwikkeling gaat bereiken. Veel routinematige en administratieve taken zijn in dit model uitbested of geautomatiseerd en worden niet langer door de personeelsafdeling uitgevoerd. PZ lijkt zich hoger in de organisatie genesteld te hebben. Het imago van de personeelsfunctie wordt hierdoor opgekrikt en er komt meer tijd voor andere zaken van een kwalitatief hoger niveau. De auteurs

geven hierbij niet expliciet aan of deze voorgestelde ontwikkeling van de personeelsfunctie logisch voortvloeit uit de ontwikkeling van organisaties in het algemeen of een autonome ontwikkeling van de personeelsfunctie zelf is. Dit ideaaltipe van de personeelsfunctie, hoe aantrekkelijk ook, kan door de praktijk wat worden gerelativeerd.

Goed beschouwd lijkt het merendeel van de PZ-activiteiten in de praktijk veelal van routinematige en administratieve aard. Weinig spectaculair maar daarom niet minder wezenlijk voor de organisatie. Een lijnmanager heeft zeker belang bij een visie op langere termijn en een daarbij passend personeelsbeleid dat aansluit op de strategie van een onderneming. Hij wil echter ook bij de uitvoering van zijn dagelijkse werkzaamheden worden ondersteund. Een werknemer wil een oplossing voor zijn problemen en verwacht hierbij hulp van de personeelsafdeling. Dergelijk werk geeft de personeelsfunctionaris ook de kans om voeling te houden met zijn organisatie. Het uitbannen van deze taken door uitbesteding of automatisering zoals voorgesteld door de auteurs en het brengen van de personeelsfunctie op voornamelijk strategisch niveau maakt de personeelsfunctie zeker interessanter en aantrekkelijker voor talentvolle personen. Indien de personeelsfunctie zich echter omwille van zichzelf verder professionaliseert en onaantrekkelijke core-activiteiten afstoot, ontstaat het gevaar dat de personeelsfunctie zichzelf ontstijgt en loskomt van de werkelijkheid die voor een goed deel wordt gevormd door de werknemers in de organisatie. De personeelsfunctionarissen, hoe kundig ook, raken dan geïsoleerd van een groot gedeelte van de organisatie. In de meest extreme vorm leiden zij dan een leven in een ivoren toren en worden alleen nog maar door vakgenoten begrepen en gewaardeerd. De auteurs zien dit gevaar ook en waarschuwen hiervoor.

De ontwikkeling van de personeelsfunctie die door de auteurs wordt geschetst, lijkt een lineair verloop te hebben. De personeelsfunctie ontwikkelde zich in de afgelopen honderd jaar van de uitvoering van relatief eenvoudige toegepaste taken in de basis van de organisaties naar een functie die zich meer en meer met strategisch management bezighoudt en die zich meer in de top van de organisaties bevindt. De geschiedenis laat over een langere termijn gezien echter zelden een lineair verloop zien. Acties worden gevolgd door reacties, expansie wordt gevolgd door krimp, vette jaren worden afgewisseld door magere jaren, enzovoort. Het resultaat is meer een golfbeweging en organisaties volgen die golfbeweging. Afhankelijk van de omstandigheden ontwikkelen zij zich tot Citadel-organisaties of ontwikkelen zij zich meer in de richting van Web-organisaties. Deze ontwikkeling van elkaar opvolgende stadia is niet iets van de afgelopen jaren, maar is in de voorgaande eeuwen in verschillende tijden en plaatsen te zien geweest. Met de taken en de vorm van de personeelsfunctie zal dit waarschijnlijk niet anders zijn. Deze volgt geen geïsoleerde ontwikkeling maar vormt een directe afgeleide van de organisatie en verandert daarom mee met de organisatie. Zo niet, dan zal de legitimiteit van de personeelsfunctie ook hier onder druk komen te staan.

Een 'one best way' voor de vormgeving van een organisatie bestaat niet en daarmee zal een ideale vorm voor de personeelsfunctie ook niet te geven zijn. Het ene bedrijf kan organisch georganiseerd zijn en kan centraal personeelsbeleid missen als kiespijn, een ander bedrijf kan op hetzelfde moment volgens tayloristische principes georganiseerd zijn met een strikt en centraal gestuurd personeelsbeleid en zelfs op deze wijze uitstekende prestaties leveren. Zowel het beginpunt alsook het eindpunt van de

ontwikkeling van de personeelsfunctie lijkt daarom niet te kunnen worden bepaald. Het is de taak van de personeelsfunctie om zich steeds aan te passen aan de noden van een bedrijf. De behoeften van een bedrijf kunnen in de tijd fluctueren en hangen af van zaken als de omvang en leeftijd van de organisatie, de wijze van organisatie en de economische situatie op een bepaald moment. Als de personeelsfunctie deze noden volgt en zich hieraan aanpast, lijkt er geen reden om te vrezen dat de functie in de toekomst niet zou blijven bestaan.

Drs. R. Blankemeijer is adviseur arbeidsvoorwaarden bij
Dion Hardenberg BV te Hardenberg.

