



Ontwikkelingen in de personeelsfunctie

DRS. W. A. ARTS — DRS. J. PAAUWE —
PROF. DR. A. R. T. WILLIAMS

Inleiding

Beroemd is Webers beschrijving van het ontstaan en de ontwikkeling van de moderne westerse samenleving en de duiding die hij eraan heeft gegeven 1). Weber acht het kapitalisme als uniek verschijnsel, tenminste wat het economisch leven betreft, kenmerkend voor de moderne westerse samenleving. Het zou, naar zijn mening, al te simpel zijn het kapitalisme te laten samenvallen met het streven naar winst. Winstbejag op zich komt in welhaast alle maatschappijen voor en het streven naar winst heeft op zich dan ook niets met het kapitalisme te maken. Het streven naar winst is min of meer universeel. Maar specifiek voor het kapitalisme is enerzijds dat de winstverwachting betrekking heeft op het gebruik maken van ruilkansen, dat wi zeggen op vreedzame winstkansen, anderzijds dat het streven naar winst wordt gelegitimeerd en rationeel ingeperkt in de vorm van de rationele, duurzame kapitalistische onderneming. Het streven is gericht op steeds hernieuwde winst, op rentabiliteit.

Uniek voor de westerse economie is dus niet het streven naar winst, maar de rationele vormgeving van dat streven. Die rationaliteit vormt, volgens Weber, ook het karakteristieke van de westerse samenleving als geheel. Deze komt namelijk tot uiting op alle gebieden van het leven. Het is ook die rationaliteit die het moderne kapitalisme heeft doen ontstaan. Factoren als de duurzame rationele onderneming, rationele boekhouding, rationele techniek, het rationele recht waren daarvoor echter nog niet voldoende. Een aanvulling was nodig in de vorm van een rationele gezindheid, een rationele levenswijze, een rationeel economisch „ethos”.

De moderne onderneming

De rationele gezindheid komt duidelijk tot uiting in de moderne onderneming. De rationele, duurzame onderneming met haar vast kapitaal en nauwkeurige calculatie staat centraal in het

economisch leven van de moderne westerse samenleving. Ook aan haar is het alomtegenwoordige rationaliseringsproces niet voorbijgegaan. Ook de moderne onderneming is in toenemende mate onderworpen aan wetenschap, berekening, techniek, regulering en gericht op het methodisch verwezenlijken van gegeven doeleinden.

Vanaf het begin van de twintigste eeuw zijn schaalvergroting en mechanisering kenmerkend voor de industriële ontwikkeling. De vergrote markt vraagt een standaardproduct en dat maakt calculeerbaarheid tot een centrale eis. Het is vooral de rationeelkapitalistische organisatie van de (formeel) vrije arbeid in de vorm van de moderne onderneming, die deze calculeerbaarheid heeft mogelijk gemaakt. Arbeidsverdeling is de belangrijkste rationele techniek die ten grondslag ligt aan deze organisatievorm. De groei van de ondernemingen leidt tot een verdeling van taken in functies als inkoop, verkoop, productie en financiering. Gepaard gaande met die groei worden de verhoudingen in de onderneming veelal zakelijker en onpersoonlijker. Werknemers worden onderworpen aan een nauwkeurige taakspecificatie. Aandacht voor de economisch-technische aspecten van de bedrijfsvoering staat voorop, terwijl men door concurrentie gedwongen wordt tot bezuiniging op personeelslasten. Door functie-differentiatie en schaalvergroting ontstaat behoefte aan coördinatie van de afzonderlijke activiteiten en regulering van het gedrag. Dat betekent nauwere coördinatie, disciplineren en beheersing van de arbeid in de onderneming.

Het rationaliseringsproces heeft kortom geleid tot een rationeel berekende, op steeds verdergaande arbeidsverdeling berustende, bureaucratische organisatie van de menselijke betrekkingen in de moderne onderneming. Historisch kan dit proces worden opgevat als een differentiatie in de oorspronkelijk door de eigenaar-ondernemer uitgeoefende functies. Door die differentiatie ontstond een gespecialiseerd management uitgerust met rationele technieken die worden toegepast op de arbeiders in de onderne-

ming. Veel van die technieken worden gewoonlijk beschreven in termen van „scientific management”.

„Scientific management” (vanaf ca. 1920)

Hoewel rationaliseringstendenties met betrekking tot het productieproces al van oudere datum zijn, vinden wijde verbreiding en wetenschappelijke vormgeving ervan pas in de eerste decennia van deze eeuw plaats. Reeds Max Weber noemt Taylor als de grote pionier op dit terrein. In diens „*Principles of scientific management*” (1911) wordt aangegeven hoe de geringe doelmatigheid en de slechte arbeidsverhoudingen in de onderneming kunnen worden verbeterd door tijd en bewegingsstudies, systematische werkmethoden en werkindeling, selectie en training van arbeiders.

Taylor's denkbeelden betreffende rationalisering werden met kracht overgenomen. Zij vormden immers een oplossing voor de problemen van het management, dat door de snelle groei van het fabriekswezen kampte met een tekort aan leidinggevend kader, terwijl men aan grote aantallen ongeschoolde en onervaren arbeiders moest leiding geven. Door tijd- en bewegingsstudies, training en instructie kon de doelmatigheid worden verbeterd, terwijl prestatiebeloning de arbeiders kon motiveren. Misbruik van deze inzichten zou echter ook tot een opjagen en uitbuiten van de arbeiders kunnen leiden. Dit werd reeds door Taylor zelf onderkend.

„Human relations” (vanaf ca. 1945)

De „human relations”-beweging is opgekomen als een reactie op het „scientific management”. Men kwam tot het besef dat het toepassen van rationele technieken in de onderneming ook nadelen opleverde. Mensen reageren nu eenmaal niet louter rationeel-economisch. Emotionele overwegingen spelen een minstens even grote rol. Men moet het belang van sociale verhoudingen en informele groepen voor de produktiviteit niet uit het oog verliezen, evenmin als de betekenis van waarden en normen. Wil men voorkomen dat rationele technieken zodanig werken dat ze de resultaten ervan teniet doen, dan is het zaak ook met andere dan rationeel-economische overwegingen rekening te houden. Het is daarom van belang de arbeidsorganisatie tot een zo harmonisch mogelijk geheel te maken.

1) Voor een heldere weergave van Webers opvattingen zie: J. M. M. de Valk, Webers karakteristiek van de moderne samenleving, in: H. P. M. Goddijn (red.), *Max Weber*, Baarn, 1980, blz. 211-228.

Dat betekent dat het voldoen aan rationeel-economische maatstaven (zoals winst en groei) maatregelen vereist, die op het eerste gezicht die maatstaven lijken tegen te spreken. Het gaat daarbij om maatregelen gericht op het welzijn van de werknemer. De nadruk wordt dan gelegd op de goede sfeer, socialiserend leiderschap, verbetering van het werkklimaat en de interpersoonlijke verhoudingen.

De ontwikkeling van de personeelsfunctie

Het hiervóór geschetste beeld biedt een kader waarbinnen de ontwikkelingen van de personeelsfunctie in de bedrijfsorganisatie kunnen worden geplaatst. Omdat de geschiedenis van die ontwikkelingen tot op heden nog niet systematisch is beschreven, draagt de hier gegeven beschrijving een duidelijk voorlopig en gissend karakter. Voor zover het over toekomstige ontwikkelingen gaat, is deze „maatschappijspiegel” sterk speculatief van aard.

Ook wat de personeelsfunctie betreft, zien we met de toenemende arbeidsverdeling in de onderneming, een differentiatie ontstaan. Directie en lijnmanagement zijn verantwoordelijk voor het personeel; uitbetaling van lonen en administratie van het personeel vindt plaats via het „kantoor” met aan het hoofd een boekhouder of administrateur. Het is meestal ook de (loon)administratie, waar men wordt geconfronteerd met ontwikkelingen buiten het bedrijf, zoals arbeidswetgeving, sociale verzekering en de eerste cao-bepalingen.

Met het doordringen van de opvattingen van het „scientific management” doemen meer specifieke taken op: het ontwikkelen van beloningssystemen, taakanalyse, werkclassificatie, werktijdenregeling en taakgerichte training. Dat leidt in veel gevallen tot het ontstaan van de personeelsafdeling (of de functie van personeelchef). Meestal ontstaat de personeelsafdeling vanuit de administratieve sector en houdt zich bezig met een rommelig allegaartje van ad-hoc-activiteiten, die verband houden met het in dienst nemen en hebben van mensen: werving, selectie, loonadministratie, toepassing van wettelijke en cao-bepalingen, zorg voor de kantine, waslokalen e.d. 2). Ritzer en Trice spreken ten aanzien van deze openhoping van ongelijksoortige activiteiten, die heden ten dage nog steeds doorwerkt in de personeelsfunctie, over de „trash-can trend” 3). Zij duiden hiermee het verschijnsel aan, dat allerlei lastige en onaangename taken, die niet duidelijk tot een bepaalde afdeling behoren, bij personeelszaken worden ondergebracht.

Behalve vanuit de administratieve sector zijn er echter ook personeelsafdelingen ontstaan vanuit sociale zorg of lief-

dadigheid. De eerste personeelsfunctionarissen waren veelal door ondernemers, die zich het lot van de arbeiders aantrokken, aangestelde functionarissen. Zij hielden zich bezig met de levensomstandigheden van de arbeiders en het lenigen van materiële noden. Dat alles voltrok zich in een sterk paternalistische sfeer. Ritzer en Trice duiden dit aan met de „welfare trend” in het personeelswerk.

Als we deze ontwikkelingen meer expliciet plaatsen in de context van het rationaliseringsproces, dan zien we dat de personeelsfunctie een sterke ambiguïteit is gaan vertonen 4). Tot de functie behoort het toepassen van rationele technieken in de sfeer van het gebruik van arbeid, maar tegelijkertijd moet het hoofd worden geboden aan tegenstrijdige of zich zelf tenietdoende aspecten van deze en andere rationele technieken die het management ten dienste staan.

Revisionisme (vanaf ca. 1960)

Uit onvrede met de resultaten van de „human relations”-beweging ontstaat het revisionisme. De identificatie van de werknemers met de onderneming bleef

**Deze rubriek wordt verzorgd door
de vakgroep Sociaal-economisch Beleid
van de Erasmus Universiteit Rotterdam**

beneden de verwachting van het management. De werknemers vroegen zich af of de „sociale hand” moest goedmaken, wat de „economisch-organisatorische hand” misdeed. Dit kwam vooral tot uiting in het feit dat de bevrediging van de behoeften van de werknemers vooral werd gezocht in factoren buiten de eigenlijke arbeidsinhoud. Van Zuthem beschouwt het revisionisme als een stroming, die een synthese tracht te brengen tussen „de organisatie zonder mensen” (scientific management) en „mensen zonder organisatie” (human relations) 5).

Centraal in het revisionisme staat de arbeidsinhoud. Men gaat de aandacht richten op een zodanige inrichting van de taakinhoud, dat niet alleen de doelmatigheid van de organisatie, maar ook de voldoening en de ontplooiing van de werknemers wordt gediend. Communicatie en overleg worden als van wezenlijk belang gezien voor de samenwerking in de onderneming, inrichting van het werk en oplossing van conflicten.

Voor de personeelsfunctie vloeien uit deze denkbeelden de volgende taken voort: taakstructurering, taakverruiming, organisatie-ontwikkeling en werkoverleg.

Institutionalisme (vanaf nu?)

Aan de voorgaande fasen in het denken over de bedrijfsorganisatie is nog een volgende te koppelen: het institutionalisme. Een fase die, aldus Van Zuthem, nog niet in de praktijk van het personeelswerk voorkomt en dan ook voor een deel berust op „wishful thinking” 6). Het accent zou bij het institutionalisme liggen op de gevolgen en functies van de arbeid voor mens en samenleving. De onderneming wordt gezien als een maatschappelijke institutie, die gericht is op en beoordeeld wordt naar de bevrediging van maatschappelijke behoeften. Men is zich bewust van de realiteit van interne en externe conflicten. Het doorvoeren van de institutionalistische opvattingen in het personeelswerk zou bevorderlijk zijn voor de humanisering van de arbeid en de vermaatschappelijking van de onderneming. Meer specifiek zou het personeelswerk in die opvatting de ontwikkeling en uitvoering van een arbeidsbeleid tot taak hebben, waarin werknemers en management zich gezamenlijk beraden op het te voeren beleid. Scholing, vorming, communicatie- en overlegstructuren zouden hierop dienen te worden afgestemd.

Maatschappelijke ontwikkelingen

In het voorgaande is de ontwikkeling van de personeelsfunctie geplaatst in de context van ontwikkelingen in het wetenschappelijk denken met betrekking tot de bedrijfsorganisatie. Ook allerlei maatschappelijke ontwikkelingen hebben echter invloed gehad op de ontwikkeling van de personeelsfunctie. Te denken valt bijvoorbeeld aan de toegenomen invloed van de vakbeweging, de groei van de sociale wetgeving en van medezeggenschapstendenties.

De toegenomen invloed van de vakbeweging heeft geleid tot een aanzienlijke uitbreiding van de cao-bepalingen waarmee de personeelsfunctionaris rekening heeft te houden. Verder is van belang dat de vakbonden zich in de afgelopen jaren in hun beleid meer zijn gaan richten op de afzonderlijke ondernemingen.

2) Zie bijvoorbeeld: J. L. J. M. van der Does de Willebois, De ondernemer en de veranderende arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau, in: J. J. Ramondt (red.), *Personeelbeleid in opspraak door inspraak*, Alphen a/d Rijn, 1976, blz. 44.

3) G. Ritzer en H. M. Trice, *An occupation in conflict, a study of the personnel manager*, New York, 1969, blz. 11.

4) Uitgebreider: T. J. Watson, *The personnel managers*, Londen, 1977 en A. Buitendam, *Personeelsafdelingen in de industrie*, Groningen, 1979.

5) H. J. van Zuthem, *Inleiding in de economische sociologie*, Amsterdam, 1973.

6) Idem, blz. 221.

Via ondernemingsraad en bedrijvenwerk vinden zij een ingang voor de individuele belangenbehartiging van hun leden. Dit betekent voor de personeelsfunctionaris veelal een toename van contacten met de vakbonden.

Van belang is ook de groei van het sociale-verzekeringstelsel. Begonnen met de Ongevallenwet 1901, dekt het stelsel nu de nadelige financiële gevolgen voor de werknemer in geval van ziekte, ongeval, invaliditeit, werkloosheid, ouderdom en overlijden. Voor de personeelsfunctionaris vloeien hier, naast het bijhouden van de diverse regelingen, contacten uit voort met het gemeenschappelijk administratiekantoor, het gewestelijk arbeidsbureau en de gemeenschappelijke medische dienst, terwijl hij veelal ook als vraagbaak dient voor de werknemers in de onderneming inzake de werkwijze en toepassing van de diverse sociale wetten en regelingen. Verder kan nog worden gewezen op de invloed van de regelingen uit het arbeidsomstandighedenrecht en het arbeidsovereenkomstenrecht. De voorbereidende en uitvoerende werkzaamheden, die aan deze regelingen verbonden zijn, worden meestal uitgevoerd door de personeelsafdeling.

Wat de medezeggenschapsontwikkelingen in de onderneming betreft, kunnen we denken aan de ondernemingsraad, aan experimenten met werkoverleg en werkstructurering, aan bedrijvenwerk, aan initiatieven vanuit de ondernemingsleiding tot het afleggen van verantwoordelijkheid in sociaal opzicht in een sociaal jaarverslag, aan het expliciet formuleren van een sociaal beleid, dan wel het afgeven van een strategieverklaring inzake het te voeren ondernemingsbeleid (inclusief sociaal beleid) voor de komende periode.

Bij dit soort zaken is de personeelsfunctionaris vaak als adviseur, begeleider of uitvoerder betrokken.

Professionalisering

Voor de personeelsfunctionaris zijn de hierboven omschreven ontwikkelingen niet alleen van invloed op de inhoud van zijn functie, maar ook op de positie die hij inneemt in de bedrijfsorganisatie. Vanuit de groepering der personeelsfunctionarissen wordt ingehaakt op deze ontwikkelingen. Dit komt tot uiting in een proces van professionalisering dat deze groep de afgelopen tien à vijftien jaar aan het doorlopen is.

Het beroep van personeelsfunctionaris, of in ieder geval dat van personeelchef, wordt geleidelijk tot een professie. Dat wil zeggen dat het beroep in de loop der tijd een gestandaardiseerde inhoud heeft gekregen, dat er gerichte beroepsopleidingen tot stand zijn gekomen en dat er een beroepsvereniging is opge-

richt (de Nederlandse Vereniging voor Personeelsbeleid, in 1967). Dat het professionaliseringsproces echter pas halwege gevorderd is, blijkt onder meer uit het geringe ledental in verhouding tot het aantal personeelsfunctionarissen. Ook blijkt het uit het ontbreken van een beroepscode en wettelijke bescherming van het beroep. Deze twee zaken komen wel regelmatig ter sprake, maar zijn nog niet gerealiseerd.

Aanpassings- versus veranderingsbeleid

Bij de behandeling van het institutionalisme hebben we de stelling van Van Zuthem aangehaald, dat het hier om een fase gaat die nog niet in de praktijk van het personeelswerk voorkomt. Veel van hetgeen thans gangbaar is als personeelsbeleid, kan worden aangeduid als aanpassingsbeleid. Een beleid waarbij sociale doelstellingen worden afgeleid van economisch-technische doelstellingen en daaraan ook als ondergeschikt worden beschouwd. Men tracht mens en arbeid aan te passen aan technische en economische eisen. Dit personeelsbeleid is reactief van aard. Er wordt niet vooruit gelopen of gelijke tred gehouden met allerlei maatschappelijke ontwikkelingen, maar men reageert op die ontwikkelingen met ad-hoc-maatregelen.

Onder het institutionalisme echter zou er sprake zijn van een personeelsbeleid — aangeduid met veranderingsbeleid — waarbij sociale gezichtspunten een waarde in zich zelf vormen en daarom dienen te worden nagestreefd. Sociale doelstellingen zijn dan geen afgeleide meer, maar gelijkwaardig aan andere doelstellingen.

Van der Does de Willebois komt in zijn beschrijving van het ontstaan en de ontwikkeling van het personeelsbeleid eveneens tot de conclusie dat er in veel bedrijven nog steeds sprake is van een „klassiek” personeelsbeleid, waarvan de omschrijving overeenkomt met die van een aanpassingsbeleid. Hij meent echter ook al de eerste aanwijzingen voor het opkomen van een veranderingsbeleid te kunnen onderkennen.

In een aantal, voornamelijk grotere bedrijven heeft het klassieke personeelsbeleid namelijk plaatsgemaakt voor een modern personeelsbeleid. Er is dan wel sprake van een eigen visie en doelstellingen, die naast economische en technische criteria mede bepalend zijn voor het te voeren ondernemingsbeleid.

Ook uit andere publikaties over personeelsbeleid, uit sociale jaarverslagen en strategieverklaringen met betrekking tot sociaal beleid is onmiskenbaar een verschuiving op te maken van aanpassingsbeleid in de richting van veranderingsbeleid. Daardoor is de fase van het institutionalisme geen fictie meer, maar een beschrijving van een ontwikkeling in de richting waarvan de eerste stappen reeds zijn gezet.

De positie van de personeelsfunctionaris

Voor de positie van de personeelsfunctionaris kan dit betekenen dat er een verschuiving gaat optreden. Houdt de personeelsfunctionaris zich nu nog vanuit een staffunctie veelal bezig met de meer traditionele taken die verband houden met het in dienst nemen en hebben van personeel, in de toekomst zou er een verschuiving op kunnen treden naar een positie, waarin aan hem de advisering en voor een deel ook de uitvoering van het sociale beleid toekomt. Een sociaal beleid, waarvoor het gehele management (waarvan de personeelsfunctionaris dan deel uitmaakt) verantwoordelijk is. Dat betekent dat sociale overwegingen naast, maar niet ondergeschikt aan, financiële, economische en technische overwegingen bepalend zijn voor het te voeren ondernemingsbeleid. De personeelsfunctionaris is dan niet meer qua status, beloning en opleiding de mindere van de functionarissen die zich bezighouden met marketing, produktie en financiering. In een aantal bedrijven zien we deze ontwikkeling reeds gestalte krijgen door het opnemen van een directeur sociale zaken of een personeelsdirecteur in het directie- of managementsteam.

Deze ontwikkeling heeft geleid tot het beeld van de personeelsdirecteur als een nieuwe „corporate hero” 7). Hij zou zich als een topmanager gedragen, op voet van gelijkheid met andere topmanagers verkeren en betrokken zijn bij alle belangrijke beslissingen. Volgens dit beeld zou de personeelsdirecteur dus bekleed zijn met macht en status en uitgebreide, complexe verantwoordelijkheden te dragen hebben.

Voorlopig lijkt het hier echter meer om een toekomstbeeld te gaan 8). Vandaag de dag behoort de personeelsdirecteur eerder tot het type van de voorzichtige helden en is terughoudend bij het grijpen naar het soort gezag en verantwoordelijkheid dat hem in een waarlijk ondernemingsheld zou doen veranderen. Weliswaar is de personeelsdirecteur betrokken bij het nemen van een grote verscheidenheid van beslissingen die de grenzen van de personeelsafdeling te buiten gaan, maar dan veel eerder als adviseur. Wel lijkt bij personeelsdirecteuren de wens te leven dat het topmanagement hen met meer gezag bekleedt, maar voor het aangaan van de uiteindelijke verantwoordelijkheid voor de te nemen beslissingen schrikken zij terug.

7) H. E. Meyer, Personnel directors are the new corporate heroes, *Fortune*, februari 1976, blz. 84-88.

8) Zie: Ch. J. Coleman, The personnel director: a cautious hero indeed, *Human Resource Management*, 1979, blz. 14-20.

Toekomstige ontwikkelingen

In het voorgaande zijn diverse ontwikkelingslijnen vanuit het verleden geschetst. Wij hopen daarmee de ontwikkeling van de personeelsfunctie in de bedrijfsorganisatie wat te hebben verhelderd. Het doortrekken van die ontwikkelingslijnen is een speculatieve zaak. Toch zullen we het proberen.

In het navolgende zullen we een verband leggen tussen een aantal verwachte maatschappelijke ontwikkelingen en de consequenties daarvan voor de personeelsfunctie. Dit gedeelte is voornamelijk gebaseerd op inzichten opgedaan uit regelmatige gesprekken met personen die beroepsmatig op het terrein van het personeelsbeleid werkzaam zijn. Die inzichten worden hier, voor wat ze waard zijn, puntsgewijs weergegeven:

- Een eerste ontwikkeling die te verwachten valt, is dat de arbeidsrelatie, die het individu aan de onderneming bindt, losser zal worden. Dat komt onder meer tot uiting in verschillende vormen van deeltijdarbeid, tijdelijk werk en flexibele werktijden. Voor de personeelsfunctionaris betekent dit dat de administratief-bureaucratische werkbelasting zal toenemen.

- Een tweede verwachte ontwikkeling is het doorzetten van de decentraliserings-tendentie in de Nederlandse arbeidsverhoudingen. De cao-onderhandelingen zullen daarom steeds meer op ondernemingsniveau plaatshebben. Op het hoogste niveau van de onderneming resulteert dit voor de personeelsfunctionaris in een accentuering van de onderhandelaarsrol (zodat voor het topmanagement eventueel een scheidsrechtersrol overblijft). Op de lagere niveaus is het resultaat een inperking van de speelruimte bij het invullen van de eigen rol als personeelsfunctionaris.

- Een derde ontwikkeling betreft de toegenomen invloed (door middel van de verschillende wetten op de ondernemingsraden) van de ondernemingsraden in de onderneming. Het management kan er nauwelijks omheen het ondernemingsbeleid — en zeker het sociale beleid — via de ondernemingsraad te laten verlopen. Als reactie hierop zal het management trachten meer greep te krijgen op de ondernemingsraden en deze om te vormen tot een „tool of management”. Op het hoogste niveau betekent dit voor de personeelsfunctionaris, dat hij steeds meer zal gaan functioneren als adviseur voor de ondernemingsraad. Voor de lagere niveaus betekent het, dat het beleid met betrekking tot selectie, beoordeling en training door de ondernemingsraad zal worden gedictieerd. Veel van de taken van de personeelsfunctionaris op deze niveaus zullen door de ondernemingsraad worden overgenomen. Voor hem blijft voornamelijk de functie van administrateur over.

- Onder druk van overheid en vak-beweging is een tendentie ontstaan tot verruimende bureaucraties van het systeem van inkomensvorming in de onderneming. Verwacht mag worden dat deze tendentie zich voortzet. Dit heeft als gevolg een bredere verbreiding en uniformering van functiewaarderings- en beloningssystemen. De personeelsfunctionaris rest dan nog slechts de functie van administrateur van systemen in de ontwikkeling waaraan hij zelf geen deel heeft gehad.

- Grote ondernemingen vertonen steeds meer de neiging zich, gebruikmakend van de zich snel ontwikkelende elektronische technologie, om te vormen tot „holding companies”. Centraal reest dan slechts de controle op de allocatie en verdeling van middelen. De uitvoerende functies worden decentraal uitgeoefend. Dit betekent dat in de toekomst topfunctionarissen belast met personeelszaken centraal zullen opereren. Zij zullen een belangrijke plaats innemen met betrekking tot het helpen formuleren van het ondernemingsbeleid en het selecteren van de managers voor de decentrale eenheden. De lagere personeelsfunctionaris zal zich decentraal geen bezighouden met administratieve bezigheden ofwel functioneren als een soort „sociale olieman” bij conflicten.

- De neiging die bij grote ondernemingen te onderkennen valt om secundaire taken af te stoten, zal naar verwachting mag worden ook in de toekomst doorzetten. Niet alleen zal men zich meer en meer voor deze secundaire taken tot onderaannemers wenden, maar ook zullen onderdelen van de eigen onderneming steeds meer gedwongen worden zich tot min of meer zelfstandige onderaannemers te ontwikkelen. Dit zal ook het geval zijn voor diverse taken die tot de personeelsfunctie behoren. Taken als training, organisatieontwikkeling en werkstructurering zullen niet meer intern worden vervuld, maar worden uitbesteed aan externe „consultants”. Ook op dit terrein verandert de personeelsfunctionaris dus van een uitvoerder in een administrateur.

- Het is te verwachten dat het sociaal beleid in de nabije toekomst niet meer op zich zelf zal staan, maar zal worden beschouwd als een afgeleide van het omvattende ondernemingsbeleid en daarom als de verantwoordelijkheid van het gehele topmanagement. De personeelsfunctionaris aan de top moet daarom in staat zijn de taal te spreken van het topmanagement en tevens in staat zijn een bijdrage te leveren tot de bepaling van het omvattende ondernemingsbeleid.

- Een laatste ontwikkeling, ten slotte, heeft te maken met het toenemende gebruik sociale jaarverslagen te publiceren. Dit zal, evenals het geval is bij de financiële verslaggeving, standaardisering en gewoontevorming in de hand

werken. Weer duikt het beeld op van de personeelsfunctionaris als een soort sociaal administrateur. Hij zal zich gaan bezighouden met het vergaren en verantwoorden van cijfermatige gegevens op het terrein van het sociaal beleid.

Concluderend kunnen we stellen dat de personeelsfunctie, welke toch al aan spanningen en tegenstrijdige verwachtingen onderhevig is, in de toekomst een verdere neiging tot verbrokkeling zal gaan vertonen. De personeelsfunctie zal een verscheidenheid aan taken gaan bevatten die onderling weinig samenhang vertonen. Tussen de verschillende banen op het terrein van personeelszaken zal weinig mobiliteit mogelijk zijn. Van één-en-hetzelfde carrièreperspectief voor de verschillende personeelsfunctionarissen zal geen sprake zijn.

Op het hoogste ondernemingsniveau zullen we een tweetal typen personeelsfunctionarissen tegenkomen. Enerzijds de onderhandelaar en ondernemingsraadadviseur met zijn onderhandelingscapaciteiten en commercieel inzicht, anderzijds de topmanager verantwoordelijk voor het personeelsbeleid en de selectie van het topmanagement. Beide functies vereisen economisch en financieel inzicht, naast meer specifieke vaardigheden.

Ook op de lagere ondernemingsniveaus zal een splitsing in de personeelsfunctie optreden. De ene groep gaat zich bezighouden met juridisch-administratieve taken (proceduregericht). Dit vanwege de toename van het aantal regelingen en procedures die voortvloeien uit een verdergaande vermaatschappelijking van de onderneming. De andere groep zal zich meer richten op de begeleiding van individuen en groepen in de onderneming en de eventuele conflicten die in de onderneming ontstaan (relatiegericht). Voor het eerste type functie lijkt een sociaal-juridische opleiding voor de hand te liggen. Voor de tweede groep zal vooreerst geen specifieke training of ervaring vereist zijn, omdat voor dit type functionaris niet zozeer van belang is wat hij precies doet, maar wie hij is. Belangrijk is dat hij door de betrokken individuen en groepen wordt vertrouwd. Later valt te denken aan personen die agogisch geschoold zijn en gespecialiseerd in conflictantering.

Als deze verbrokkeling van de personeelsfunctie doorzet, dan kan dat in de loop van de komende decennia ook het einde betekenen van het professionaliseringsproces. Zoiets als een duidelijk omschreven professie van de personeelsfunctionaris bestaat dan niet meer. Waar wel sprake van is, is een aantal sterk verschillende personeelsfuncties.

Slot

Weber constateerde dat het rationaliseringsproces heeft geleid tot de

rationeel-berekende, bureaucratische organisatie van de menselijke betrekkingen in de onderneming. Blijkens onze schets is ook de personeelsfunctie niet aan dit rationaliseringsproces ontkomen, wat vooral tot uiting komt en zal komen in functiedifferentiatie en bureaucrativering. We moeten echter oppassen dat dit rationaliseringsproces niet in tegenspraak met zich zelf komt. Dat is het geval als het personeelsbeleid van middel tot doel op zich wordt. Dan bestaat het gevaar dat het ambiguë karakter van de personeelsfunctie uit het oog wordt verloren: het toepassen van rationele technieken in de sfeer van het gebruik van arbeid en tegelijkertijd het hoofd bieden aan tegenstrijdige of zich zelf teniet doende aspecten van deze en andere rationele technieken die het management ten dienste staan. Als de

bureaucrativering van de personeelsfunctie te ver doorschiet, dwz. dat het louter toepassen van gestandaardiseerde rationele technieken de overhand gaat nemen, dan zou het schrikbeeld van Weber wel eens werkelijkheid kunnen worden: de onderneming als een menselijke machinerie waar voor individuele bewegingsvrijheid haast geen sprake meer is. Het individu in de onderneming blijft dan weinig anders over dan zich aan te passen. Een keuze voor een aanpassings- dan wel veranderingsbeleid maakt in een dergelijke situatie nog maar weinig uit.

Wil Arts
Jaap Paauwe
Roger Williams