‘’Is een HR-afdeling nog wel nodig?’’

Een ontwikkeling de laatste jaren binnen organisaties is dat steeds meer HR taken bij de lijnmanagers komen te liggen. Maar is een HR-afdeling dan nog wel nodig? Dit artikel heb ik geschreven op basis van mijn afstudeeronderzoek over de rol- en taakverdeling tussen HR-professionals en lijnmanagers.

Tijdens mijn afstuderen heb ik een onderzoek uitgevoerd naar de rol- en taakverdeling tussen HR-professionals en lijnmanagers. Hierbij heb ik bij twee organisaties praktijkonderzoek verricht. Bij een telemarketing bedrijf en een supermarktketen. In deze bedrijven heb ik mensen in verschillende functies gesproken om te ontdekken hoe de rol- en taakverdeling in elkaar zat en heb ik deze vergeleken me de theorie. Al snel werd duidelijk dat de HR-afdeling bij beide bedrijven sterk verschilde van wat er in de theorie beschreven werd.

Bij het telemarketing bedrijf was de HR-afdeling vooral gericht op verzuim en waren de lijnmanagers vooral verantwoordelijk voor het uitvoeren van HR-activiteiten. Bij de supermarktketen was de HR-afdeling bezig met de ontwikkeling naar business partner maar dat werd tegengehouden door het niveau van de lijnmanagers, deze konden nog niet ‘losgelaten’ worden vanwege hun niveau. De overeenkomst tussen de twee bedrijven was dat beide organisaties veel HR-activiteiten bij de lijnmanagers neerlegde en de lijnmanagers nog wel meer HR-activiteiten zouden willen laten uitvoeren.

Dit is de ontwikkeling die ik zie: lijnmanagers dragen steeds meer verantwoordelijkheid voor de uitvoering van HR-activiteiten. Bij het telemarketing bedrijf was er zelfs een lijnmanager die stelde dat hij de HR-afdeling nooit nodig had. Bij de supermarktketen werd er steeds meer verwacht van de lijnmanager omtrent HR. Maar als de lijnmanagers steeds meer HR-activiteiten over gaan nemen, wat moet de HR-afdeling dan nog doen?

Ik denk dat in de toekomst er steeds meer gevraagd zal worden van lijnmanagers op het gebed van HR, nog meer dan nu. Dit vraagt wel om een ontwikkeling van de lijnmanagers. Ik heb bij de supermarktketen gezien dat zo een verandering veel vraagt van lijnmanagers en van een organisatie. In zekere zin wordt een functieprofiel van een lijnmanager aangepast en uitgebreid met HR-activiteiten.

Bij het telemarketing bedrijf waren de lijnmanagers al verantwoordelijk voor de meeste HR-activiteiten, die de lijnmanagers vervolgens ook niet meer zouden willen afdragen aan de HR-afdeling. Binnen deze organisatie staat mens centraal en is er veel aandacht voor het personeel en is de medewerkerstevredenheid erg hoog.

Ik denk hierdoor dat het goed is dat lijnmanagers steeds meer taken van HR overnemen. Dit betekent echter niet dat er geen taken voor HR overblijven. Er zijn verschillende aspecten van HR waarvan ik denk dat die zullen blijven bestaan, zoals een administratieve afdeling die de lijnmanagers ondersteund.

In mijn ogen gaat in de toekomst de generalistische HR-functie verdwijnen, de functie waarin je van alle markten thuis moet zijn maar niet een specialist bent. Daarbij denk ik wel dat specialistische functies meer voor zullen komen, zoals in arbeidszaken en verzuim. Dit kom ik ook tegen als ik vacatures zoek op het internet. Steeds vaker kom ik functies tegen als ‘verzuimregisseur’, waarbij er toch heel wat anders gevraagd wordt van een HR-professional. Dit zou ik ook logisch vinden wanneer de lijnmanager meer HR-activiteiten uitvoert. De lijnmanager neemt dan de generalistische HR-functie in zijn takenpakket op en zoekt specialisten op bij vraagstukken waarbij hij niet over genoeg kennis beschikt. Hierin komt ook de business

partner rol terug want de specialisten hebben de adviseurs rol tegen over de lijnmanager.

Dit is de ontwikkeling die ik zie in ‘HR-land’. Is dit een ontwikkeling waar ik het mee eens ben? Ja en nee. Ik denk dat doordat een lijnmanager steeds meer HR-activiteiten uit gaat voeren zijn functie een stuk zwaarder wordt. Ik vraag me ook af of lijnmanagers in de toekomst nog in staat zijn hun functie in een 40-urige werkweek te vervullen.

Dit is mijn visie op de toekomstige arbeidsmarkt. Daarbij moet ik wel aangeven dat ik denk dat een HR-functie en lijnmanager functie in elke organisatie zal verschillen, in hoe de functie nu wordt uitgevoerd en wat nodig is voor een organisatie. Ik zie een organisatie als mens, het groeit en ontwikkeld en het ‘lichaam’ veranderd daarbij. In organisaties is ook sprake van groei en ontwikkeling en daarbij veranderen de functies naar wat nodig is voor de organisatie. HR-afdelingen verschillen in verschillende organisaties. Ik probeer hiermee te zeggen dat er geen algemeen verklarend antwoord is op hoe de toekomst er uit gaat zien of hoe een HR-afdeling of functie er uit moet zien. Het is maatwerk voor iedere organisatie. Misschien zijn er daarom ook wel zo veel boeken over geschreven.

Lara Kokke

10-06-2015