



ONTWIKKELING VAN HET PERSONEELSBELEID

Steeds meer heeft in de laatste tijd de behoefte aan een personeelsbeleid zich doen gevoelen, dat een integrerend bestanddeel kan zijn van het gehele bedrijfsbeleid. Voor zover er een personeelsbeleid in een bedrijf aanwezig is, "hangt dat er veelal min of meer bij" of speelt een ondergeschikte rol. Hoe komt dat? Naarmate bedrijven groter werden en in de differentiatiefase kwamen zijn de technische, de administratieve, de organisatorische en de commerciële aspecten systematisch en wetenschappelijk ter hand genomen, hetgeen een bepaalde bedrijfsstructuur ten gevolge had.

Deze aspecten vormen een min of meer gesloten geheel, waarvan de grondidee misschien is dat management niets anders is dan het intelligent sturen van (materiële) processen. Een "lastige bijkomstigheid" daarvan is, dat daar ook nog mensen voor nodig zijn. Zonder hen zou het procesverloop geheel beheersbaar en voorspelbaar zijn.

In dit gesloten geheel kan het personeelsbeleid er moeilijk "tussenkomen". Niet dat men niets voor de mensen doet - een groot deel van de tijd van de leiding wordt er vaak door in beslag genomen - maar dit gebeurt meestal incidenteel en bij tekorten en conflicten. M.a.w. er is geen (systematisch) beleid met een behoorlijke wetenschappelijke fundering.

De consequenties van een dergelijk beleid zouden nl. zijn, dat de technische en administratieve processen, de planning en de organisatie van het bedrijfsgebeuren van meet af aan ook met het personeelsbeleid rekening zouden houden en er anders uit zouden komen te zien.

Tot nu toe is de mens echter nog veelal als een sluitstuk van het bedrijfsbeleid gezien, in het bijzonder in de laagste regionen van het bedrijf.

Dit kan nog duidelijker worden, wanneer we een aantal fasen in de ontwikkeling van het bedrijf schetsen, die daardoor gekenmerkt zijn, dat de mens steeds meer in het bedrijfsgebeuren betrokken wordt. Het gevolg daarvan is een gecompliceerder worden van de vraagstukken, waarvoor de leiding komt te staan t.a.v. de mensen in het bedrijf. Het daarmee samenhangende personeelsbeleid verloopt in een aantal etappen, die we als volgt willen karakteriseren.

1. Personeelsregistratie

Het eenvoudigst is het "personeels-probleem", wanneer men de mens alleen als arbeidskracht in dienst neemt. Hij is dan in het bedrijf alleen in zoverre van belang als hij een hoeveelheid spierkracht en/of hersens meebrengt. De eigen behoeften en persoonlijkheid moet hij buiten de poort laten, dat behoort tot zijn privé zaken.

D.w.z. in de directe arbeidssituatie zullen deze factoren wel meespelen, maar niet in het bedrijf als geheel; het hele bedrijfsgebeuren is alleen berekend op zijn arbeidskracht - zijn persoonlijkheid kan hoogstens storend daarbij zijn.

Van personeelsbeleid is hier nog nauwelijks sprake; het komt neer op aantrekken en afstoten van personeel op de arbeidsmarkt.

De personeelsafdeling heeft nog slechts een administratieve taak. De mensen zijn "nummers" die geregistreerd worden.

2. Personeelszorg

De mens is echter niet alleen een fysisch lichaam, maar heeft ook nog levensfuncties, die verzorgd moeten worden, wil hij gezond en in leven blijven. Naarmate arbeidskrachten schaarser worden en meer van hen wordt gevraagd komt het bedrijf steeds meer tot het inzicht, dat het daar iets aan moet doen. Dit brengt met zich mee verbetering van arbeidsomstandigheden - licht, lucht, hygiëne, veiligheid; voorts kantines, medische diensten, zorg voor ontspanning en sport; pauzes, vakantie enz.. Loon is niet meer alleen een kwestie van marktprijs, maar wordt in verband gebracht met basisbehoeften. Vandaar ontwikkelen zich pensioenfondsen en het geheel van secundaire arbeidsvoorwaarden. Kortom, de mens wordt ook binnen het bedrijf als een biologisch wezen gezien, die in de overtrokken vorm van de wieg tot het graf door het bedrijf t.a.v. zijn "lichamelijke" behoeften wordt verzorgd, voor zover de staat dit niet door middel van de sociale wetgeving doet.

De personeelsafdeling krijgt er een taak bij, nl. de personeelszorg.

3. Menselijke verhoudingen

Is er in een bedrijf gedurende een aantal jaren een min of meer veelzijdige personeelszorg tot stand gekomen, dan komt het moment, waarop de leiding gaat inzien, dat het feit, dat de mens niet alleen een biologisch wezen is, maar ook een psychologisch wezen, consequenties heeft voor het personeelsbeleid. Op het moment, dat beloning en sociale voorzieningen een redelijk niveau hebben bereikt, komen nieuwe behoeften van andere aard naar boven. Bijv. de behoefte aan waardering, goede leiding, prettige werksfeer, rechtvaardige behandeling e.d., dus psychische behoeften die de sfeer der menselijke verhoudingen raken.

Het Hawthorne-onderzoek vormt in dit opzicht een mijlpaal. Men ontdekte, dat de mens niet alleen een "homo economicus" is, die alleen uit is op geld om daarmee materiële behoeften te bevredigen, maar dat hij ook psychische behoeften heeft. Zijn arbeidsprestatie hangt soms in hoge mate af van de menselijke verhoudingen.

De personeelsafdeling krijgt er een nieuwe taak bij, nl. het bevorderen van een goed bedrijfsklimaat, oplossen van

conflicten e.d. Aanvankelijk meent men dat de afdeling personeel voor goede verhoudingen moet "zorgen" (nog in de gedachtenwereld van personeelszorg geformuleerd) zonder dat de anderen daarvoor iets behoeven te doen. Dit blijkt al spoedig een illusie te zijn. Personeelsbeleid, dat de menselijke verhoudingen insluit, heeft tot gevolg, dat alle bedrijfsgenoten, vooral de leidinggevendenden er aan moeten meewerken, dat dit beleid tot uitvoering komt.

4. De integratie van de mens in het bedrijf

Een vierde ontwikkelingsfase zet in, wanneer men zich bewust wordt dat de mens niet alleen een fysiek-biologisch-psychologisch wezen is, maar ook een geestelijk wezen, d.w.z. dat hij een geestelijke kern, een Ik heeft met geestelijke behoeften. Deze worden pas goed zichtbaar (maar ze zijn er reeds eerder) wanneer aan de psychische behoeften, althans de elementaire, is voldaan en hij een zekere mate van volwassenheid (rijpheid) heeft bereikt. De geestelijke behoeften willen wij in dit verband als volgt omschrijven:

- de behoefte zich te oriënteren op doelen, die boven de bevrediging van eigen behoeften uitgaan en in verband daarmee een zin te beleven in zijn werk, zijn beroep en zijn leven.
- de behoefte creatief te kunnen zijn, d.w.z. zijn vermogens en persoonlijkheid tot uitdrukking kunnen brengen in werk en leven en zodoende iets (nieuws) bij te dragen in zijn omgeving (wereld).
- de behoefte zich te kunnen ontwikkelen, verder te komen o.a. door verantwoordelijk werk. De prestatie is dan een toetssteen van de ontwikkeling.

Voor het bedrijf betekent dit dat de mens als volwassene opgenomen en bejegend wordt. Hij wordt verantwoordelijk medewerker. Personeelsbeleid betekent dan:

- opleiden en vormen van de mensen in het bedrijf in en buiten de werksituatie, opdat zij zich zodanig kunnen ontwikkelen, dat zij in staat zijn om verantwoordelijk medewerker te worden;
- het scheppen van werksituaties, waarin de mensen verantwoordelijk werk in samenwerking met anderen kunnen leveren.

Deze dimensie in het personeelsbeleid komt nu eigenlijk pas op gang en zal belangrijke consequenties hebben voor:

- de stijl van leidinggeven
- de stijl van organiseren
- de invloed van arbeidstaken, tot de herziening van technische ontwerpen en produktiewijzen toe (een "geestelijke ergonomie").

In deze fase van het personeelsbeleid is het nog meer dan bij de menselijke verhoudingen zo, dat dit door het hele bedrijf gedragen en gerealiseerd moet worden.

Een personeelsafdeling kan hier hoogstens stimulerend en helpend bij betrokken zijn.

Een aantal praktische consequenties hiervan wordt elders aan de orde gesteld.

Een onderscheiding als boven geschetst is van belang om zich een duidelijker beeld te kunnen vormen van het op een gegeven moment bestaande personeelsbeleid in een onderneming en om na te gaan of en hoe men verder wil gaan. De fasen verlopen natuurlijk niet volkomen gescheiden maar groeien in ongelijk tempo geleidelijk uit elkaar. In hetzelfde bedrijf kan men mensen treffen, die menen dat personeelsbeleid hetzelfde is als personeelszorg, terwijl dit voor anderen in de psychologische sfeer ligt. Daaruit kan een voortdurende spraakverwarring voortvloeien (bijv. het woord "sociaal" wordt zowel in de 2e als de 3e fase in geheel verschillende betekenissen gebruikt).

Nog belangrijker wordt deze onderscheiding, wanneer men gaat zien dat onbevredigde behoeften op een hoger niveau aanleiding kunnen zijn tot de drang op een lager niveau daarvoor een compensatie te vinden. Dus onbevredigde psychische behoeften e.d. zijn de diepere drijfveer om hogere eisen te stellen aan de arbeidsomstandigheden en de loonhoogte. De betreffenden zijn zich nl. van de aard van hun eigenlijke behoefte onvoldoende bewust en menen dat bijv. hoger loon hen tevreden zal maken. Krijgen zij dit, dan duurt de tevredenheid daarover niet lang, omdat het in feite ergens anders schort.

Dit verband is in talrijke onderzoeken aangetoond (ook in het Hawthorne-onderzoek). Klachten over fysieke arbeidsomstandigheden of onvoldoende loon verdwenen bijv. als een nieuwe chef in de afdeling kwam met een andere stijl van omgang e.d. Zo kunnen materiële of psychische wensen in de plaats treden van de eigenlijke geestelijke behoeften. Een duidelijk voorbeeld daarvan is de behoefte aan prestige en status (symbolen). Deze treedt op wanneer men in en door het werk zich niet kan ontwikkelen en verder komen en er toch reeds een zekere persoonlijkheidsontwikkeling aanwezig is.

Daarom is taakverruiming en een goed promotiebeleid zo belangrijk in onze tijd (vooral in meer ambtelijke organisaties en bedrijven).

Het geschetste verband tussen de menselijke behoeften is natuurlijk minder eenvoudig dan in bovenstaande aanduidingen; een goed inzicht daarin is echter onmisbaar om tot een goed personeelsbeleid te komen, waarin alle behoeften een hen toekomstige plaats krijgen.