

Et nyt syn på virksomhedens personalepolitik.

Af Nils Villemoes*)

Resumé

Som medarbejder i en virksomhed har man krav på at vide hvilke rettigheder og pligter, der er forbundet med at være ansat. Personalepolitik illustrerer på et helt generelt plan den grad af ærlighed, som virksomheden viser henholdsvis agter at vise over for sine medarbejdere. Men virksomheder er ikke ærlige »af sig selv«. Ud fra dette synspunkt er der brug for en stramning af den personalepolitiske målsætning – og det er en sådan stramning, artiklen lægger op til.

1. Ærlighed og virksomhedsledelse

Man siger, at ærlighed varer længst. Ærlighed medfører den form for tryghed, der er forudsætning for, at mennesker kan arbejde sammen: Man ved, hvor man står i forholdet til hinanden – og det er vigtigt. Personalepolitik i en virksomhed illustrerer på et helt generelt plan den grad af ærlighed, som virksomheden henholdsvis viser eller agter at vise over for medarbejderne.

*) Cand. merc., lektor ved Institut for organisation og virksomhedsledelse, Handelshøjskolen i Århus. Artiklen modtaget juni 1977.

Sammenholder man nogle konkrete handlinger med tilsvarende generelle personalepolitiske hensigtserklæringer, kan forskellen der imellem tages som et mere eller mindre målbart udtryk for virksomhedens ærlighed.

Virksomheder er imidlertid ikke ærlige »af sig selv« – i det mindste ikke erhvervsvirksomheder. Det hører ikke med til den logik, hvorefter de styres, at være ærlige. For en virksomhed gælder det om at overleve, at klare sig i konkurrencen, at opnå markedsandel, at være effektiv. Sådan er virksomhederne nu engang indrettet i vort samfund.

I overensstemmelse hermed ønsker virksomheden at stå frit så længe som overhovedet muligt. De ideale betingelser for en virksomhedsleder er karakteriseret ved stor grad af fleksibilitet: mulighed for løbende tilpasning mellem opgaver og personale. Virksomhedsledere skeler til ressourceudnyttelse, servicegrad, markedsandel og reservekapacitet, når de planlægger. Personalehensyn kommer i anden række. Virksomheders fleksibilitetskrav udspringer af et behov for at kunne gennemføre løbende justeringer på opgaveside såvel som på personale-side. Det er logik i et profitstyret system.

2. Personalepolitik er PR

Derfor kalder jeg det et illusionsnummer, at virksomhedens personalepolitik indeholder garantier om evig troskab og tilmed lover åbenhed, tillid, information, indflydelse, samarbejde og hvad de nu lover.

Det er muligt, at disse løfter står som udtryk for ledelsens gode vilje og ædle hensigt, men netop derved bliver illusionsnummeret jo perfekt.

Går man igennem en snes skriftlige personalepolitikker fra store, kendte virksomheder; slår det én, hvor ens de er. Som var de skrevet af efter én og samme lærebog i personaleadministration. I ét tilfælde har jeg endog ord for ord kunnet konstatere 100% sammenfald mellem en personalepolitik og lærebogens skabelon. Så ens er virksomheder jo ikke.

Et andet forhold, der falder én i øjnene, er brugen af forbehold. En personalepolitik er ganske vist, ifølge sin natur, en hensigtserklæring og netop af den grund forsynet med visse forbehold. På den anden side kan hensigtserklæringer udformes så elastiske og fleksible, at de i

virkeligheden ikke siger en lyd. De fleste virksomheders personalepolitik er så elastiske i deres udformning, at de ikke lover mere end intet. Standardformuleringer der benyttes i den forbindelse er følgende:

- så vidt muligt
- i rimelig grad
- i højere grad
- alle væsentlige forhold taget i betragtning
- i så god tid som muligt
- på så human en måde som overhovedet muligt

Et tredje forhold, der gælder for personalepolitikker, er, at de som regel er fyldt med selvfølgeligheder. Mere end halvdelen af punkterne i en vilkårlig personalepolitik kan man betragte med den holdning, at kun den stik modsatte formulering ville ha' overrasket én, hvilket jo lader formode, at de pågældende punkter er blottet for informationsværdi. At »virksomheden agter at leve op til gældende love, aftaler og overenskomster«, synes det overflødigt at understrege.

I det hele taget kan man fastslå, at personalepolitik, både når det gælder private og offentlige organisationer, beskæftiger sig mere med organisationernes gode hensigter, bestræbelser og tilbud end med en præcisering af de forventninger og krav, som virksomheden retter mod medarbejderne samt de betingelser, der skal gælde under ansættelse. Derved bliver personalepolitikken et led i virksomhedens PR-foranstaltning – et forsøg på at sælge virksomheden som arbejdsplads. Ovennævnte syn på personalepolitikken stemmer overens med den kendsgerning, at mange personalepolitikker er udformet af en ude fra kommende specialist eller evt. af en person i virksomheden, der qua sin rolle repræsenterer virksomhedens tankegang og synsvinkel mere end medarbejdernes behov. I 60'erne var det en ret udbredt forteelse at lade en konsulentfirma stå for udformningen af »virksomhedens personalemæssige image«.

Men store ord og gyldne løfter mister deres appel efter en tid. I det lange løb er det utilstrækkeligt af behandle forholdet mellem virksomhed og medarbejder efter et mekanisk mønster, hvor det er salget af virksomheden som arbejdsplads, der er det centrale, snarere end ærlig og redelig information, der lægger op til debat om de vilkår, virksomheden kan tilbyde. En vare, der skal sælges ved alt for megen PR, må

der være noget i vejen med, siger den bevidste forbruger til sig selv. På tilsvarende måde reagerer den arbejdstager, der stilles over for en ensidig positiv og selvrosende beskrivelse af forholdene i en virksomhed.

3. Medarbejderens synsvinkel

En realistisk og jævnbyrdig medarbejderholdning må tage sit udgangspunkt i det faktum, at man kun er »medarbejder«, så længe en virksomhed har gavn af én. Man »hører med« den ene dag og er »udenfor« den næste. Det er spillets regler (i et spil hvor reglerne ganske vist *kan* laves om).

Når jeg trækker dette forhold frem, er det fordi, det som regel kun fremtræder implicit i den personalepolitiske målsætning. Personalepolitikken er jo: et forsøg på at skabe enhed mellem parterne, at gøre ansatte til *medarbejdere* og etablere en positiv psykologisk kontrakt i forholdet til personalet.

Over for disse bestræbelser kunne man forestille sig en potentiel medarbejder fremsætte følgende betingelser for sin ansættelse:

Hvis jeg skal være en:

- loyal
- flittig
- ansvarsbevidst
- kreativ og
- høflig medarbejder

bør organisationen:

- holde hvad den lover
- ikke stikke noget under stolen
- ikke koste rundt med mig
- sørge for at jeg holdes á jour såvel helbredsmæssigt som uddannelsesmæssigt
- med jævne mellemrum fortælle mig, hvor jeg står, og hvad jeg kan vente mig
- tale ordentligt til mig
- acceptere, at jeg siger min mening
- respektere mig.

Det er store krav at fremsætte. Og det er ikke krav, der umiddelbart kan forenes med virksomhedens »ve og vel«: overskudshensynet, kravet til markedsandel, rationalisering, effektivitet og konkurrenceevne. Men konflikten mellem virksomhedens krav om fleksibilitet og medarbejdernes behov for at vide, hvor de står, kan ikke løses ved simpelt hen at love guld og grønne skove og lokke med samarbejde, åbenhed og tillid. Så hellere et stykke blankt papir i personalehåndbogen der »fortæller«, at virksomheden ønsker at stå frit, end en personalepolitik der har karakter af festtale.

4. Nye krav til personalepolitikken

Ud fra foranstående betragtninger kan følgende krav formuleres:

1. Personalepolitikken bør være hjemmestrikket. Den bør være udformet af folk fra virksomheden, der har kendskab til forholdene, som de er.
2. Personalepolitikken bør være empirisk i betydningen beskrivende. Den bør afdække de faktiske forhold snarere end udtrykke urealistisk ønsketænkning og ideale målsætninger.
3. Personalepolitikken bør være konkret, operationel og målbar. Den bør ikke indeholde vendinger som »så vidt muligt«, »i princippet« og »i det store og hele«, men i stedet for specificere de situationer der skjuler sig bag forbeholdene.
4. Personalepolitikken bør undgå at nævne selvfølgeligheder med mindre de betegnes som selvfølgeligheder.
5. Personalepolitikken bør tages op til revision mindst en gang om året. Netop derfor skal den være så konkret, at det kan afgøres, om den efterleves.
6. Personalepolitikken skal indeholde beskrivelse af samtlige de forhold, der er nødvendige for, at en potentiel medarbejder kan tage stilling til, i hvilket omfang han vil være loyal, flittig, ansvarsbevidst, kreativ og høflig.

Ovenstående 6 punkter er konkretiseret i følgende skabelon, som frit kan afbenyttes af den virksomhed, der ønsker at få de personalepolitiske forhold i virksomheden taget op til en ny vurdering: Når alt andet glipper så prøv med ærlighed!

Udkast til en personalepolitik

Mål:

Vi ønsker et godt rygte. Vi vil gerne have, at det siges om os: »Dette er en af landets bedste arbejdspladser«.

Midler:

1. Det mindste, vi kan gøre, er at overholde love, anordninger og overenskomster. Samtlige medarbejdere får ved ansættelsen udleveret en pjece, hvori disse forhold bl.a. er beskrevet: Kend din ret.
2. Vi fyrer ikke medarbejdere medmindre 1)... 2)... 3)...
3. I så fald giver vi varsel i god tid: ...
4. Af den grund foretager vi mindst en opgørelse af det kommende personalebehov samt en vurdering af, om medarbejdere har jobs, der svarer til deres kvalifikationer og interesser.
5. Vi undersøger altid, om der findes alternative beskæftigelsesmuligheder i eller uden for virksomheden, og vi sørger for nedtrapning i arbejdstid og arbejdskrav, når medarbejdere kommer op i årene.
6. I ansættelsessituationer er det mindst lige så vigtigt at give et realistisk billede (fordele/ulemper) af virksomhed, stilling og arbejdsforhold som at finde »den rette person«. Dette indebærer omhyggelig analyse af forholdene i forbindelse med enhver ansættelse. Desuden er det vigtigt, at ansøgere får mulighed for at mødes med kommende kolleger, inden den endelige beslutningstagen.
7. Ledige stillinger opslåes primært internt. Samtlige ansøgere får meddelelse om udfaldet. Det er liniechefen, der foretager den endelige afgørelse.
8. Vi bestræber os på at hjælpe nye medarbejdere, så de hurtigt kan falde til i organisationen. Alle nye medarbejdere får udleveret en pjece med oplysninger om firmaets historie, opbygning m.m. Nye medarbejdere sættes i forbindelse med en person, som kan hjælpe den pågældende i den første vanskelige tid. Særlig vigtigt er det, at medarbejderen bibringes den nødvendige viden og færdighed i brugen af maskiner og materialer. MEN: introduktion og instruktion er ikke en pind værd, hvis

den ikke følges op. Derfor foretages der en opfølgning, når de første 8 dage er forløbet.

9. En virksomheds fornyelse afhænger af, om medarbejderne kan forny sig. Derfor forventer vi, at medarbejderne deltager aktivt i uddannelsesaktiviteter, både hvad angår behovskonstatering og gennemførelse. Det er vigtigt, at de ressourcer, der er til rådighed, bruges på den rigtige måde: Sig til hvis du har en idé!
10. Retfærdighed er ikke bare et ord, vi bruger ved højtidelige lejligheder. Vi arbejder bevidst og systematisk på at få udjævnet enhver forskelsbehandling, der opleves som uretfærdig. Lige vilkår for funktionærer som ikke-funktionærer når det gælder opsigelsesfrister, ansættelsesvilkår, løn under sygdom m.m.
11. Rationalisering er naturligvis nødvendig, hvis virksomheden skal være i fortsat ekspansion og udvikling. Men det, som er rationelt for virksomheden, virker ikke altid behageligt endsidigt rationelt for medarbejdere. Det er måske rart at slippe af med et kedeligt, ensformigt arbejde – forudsat man kan få et andet og bedre. Når rationalisering er ensbetydende med *bor*rationalisering, informerer vi altid medarbejderne i god tid:, og vi forhandler med om de betingelser, hvorunder rationalisering bedst kan foregå.
12. For lidt og for meget information – det er lige galt. I det første tilfælde opstår der rygtedannelse. I det andet tilfælde belastes papirkurven. Et passende informationsniveau forudsætter åbenhed hos såvel ledelse som medarbejdere. Hvis du er i tvivl, så spørg. Rygtedannelse er en alvorlig trussel for virksomhedens renommé og dermed til skade for samtlige virksomhedens medarbejdere.
13. Mindst 1 gang om året gennemføres systematiske personale-samtaler, idet hver chef har ansvaret for at indkalde sine medarbejdere til samtale om den pågældendes arbejdssituation samt planer og mål for den kommende periode. Målet er gennem fælles og gensidig vurdering at få fjernet eller formindsket hæmmende faktorer i samarbejdet samt nå frem til en fælles indstilling vedrørende udviklingsaktiviteter.
14. Som det fremgår af det foregående, er samarbejde ikke bare noget, vi snakker om. Det er noget, vi går ind for. Og samarbej-

de er for os ensbetydende med en række konkrete foranstaltninger. Vi erkender, at en virksomhed som vor simpelthen ikke kan fungere, medmindre den har aktive, interesserede og loyale medarbejdere. Derfor bestræber vi os på at behandle vore medarbejdere rimeligt og retfærdigt: Ens fra gang til gang og fra sted til sted. Når der skal laves om på forholdene, er det ikke noget, vi bare gør uden videre. Når man møder som ny, bliver man hjulpet. Når der ikke er brug for en, bliver der taget hensyn.

15. Vi foretrækker medarbejdere, der siger, hvad de mener, frem for at murre i krogene. Vi foretrækker medarbejdere, der går aktivt ind i samarbejdsorganisationen, SU, tillidsmandssystemet, sikkerhedsorganisationen m.m. frem for at lade de andre ordne paragrafferne. Vi foretrækker medarbejdere, der selv kan finde ud af tingene frem for at vente på besked fra oven. Vi foretrækker medarbejdere, der stiller spørgsmål og kræver forklaringer frem for at affinde sig med, at »sådan er det nu engang«. Det er på den måde, vi opfatter begreber som åbenhed, tillid, ansvar og selvstændighed.
16. Selvfølgelig markerer vi jubilærer på værdig vis. Vi sender en opmærksomhed på runde fødselsdage. Vi støtter fritidsaktiviteter blandt personalet og stiller bl.a. et omfattende ferieprogram til rådighed – men det er ikke det, der er det væsentlige. Det væsentlige er, at medarbejderne befinder sig godt på arbejdet. Vi ønsker nemlig, at folk skal sige om os: »Dette er en af landets bedste arbejdspladser«.

5. Hvordan kommer man igang?

Som det fremgår af eksemplet, er der tale om et udkast til en personalepolitik. Forudsætningen for, at dette udkast kan blive til den konkrete virksomheds personalepolitik, er diskussion, debat og stillingtagen i den pågældende virksomhed. Punkterne 1, 2, 3, 4, 10, 11 og 13 lægger op til konkrete afgørelser, medens de øvrige punkter peger i retning af mere principiel stillingtagen. I mange virksomheder ville

man næppe godtage pkt. 15 uden videre. Ligeledes er det usandsynligt, at pkt. 10 ville kunne godtages i den foreliggende udformning. Derfor *kan* en debat, om virksomhedens personalepolitik afsløre konflikter, interesse modsætninger og modsætningsforhold. Og spørgsmålet er naturligvis, om man er villig til at gå med i en personalepolitisk debat på de betingelser. På den anden side er det givet, at hverken konflikter, interesse modsætninger og modsætningsforhold forsvinder, blot fordi man undlader at tage dem op.

Eksempel:

En stor virksomhed inden for servicebranchen nedsatte et udvalg bestående af tillidsrepræsentanter og personalechef til at udforme et udkast til en personalepolitik.

3 forskellige synsvinkler kom til at danne grundlag for det endelige resultat:

1) Medarbejdernes forventninger til virksomheden.

Et udsnit af medarbejderne fik lejlighed til at tage stilling til følgende spørgsmål:

Hvilke krav og forventninger vil du stille til din arbejdsplads for at være glad for at arbejde der?

Spørgsmålet blev knyttet til en periode på 3 år for at gøre svarene så konkrete som muligt.

2) Den nuværende personalepolitik, der dels forelå i skriftlig form dels kom til udtryk i forskellige procedurer og instrukser.

3) En skabelon til en personalepolitik af nogenlunde tilsvarende udformning som den, der er vist i det foregående.

Udvalgets opgave bestod herefter i en sammenligning og sammenkobling af de 3 synsvinkler. Det færdige udkast blev fremlagt på et møde i virksomhedens samarbejdsudvalg. (Det er netop aktiviteter af denne karakter, der hører hjemme i samarbejdsudvalg).

For at sikre, at personalepolitikken ikke kommer til at ende som et overflødig dokument i den pågældende virksomhed, er det nævnt i forordet, at »Personalepolitikken bør diskuteres og revideres mindst hvert 3. år«. Desuden er det anført under hvilken betingelse denne revision skal foregå.

6. Afslutning

Personalepolitikken er som et vielsesritual. Virksomheden giver den i rollen som den unge mand, der i forlovelsestiden vil bære sin pige gennem det ene og det andet. Vielsesritualet taler om evig troskab, og om at ære og elske indtil døden. Parterne ved godt inderst inde, at den virkelighed der følger efter er anderledes (eller de burde vide det). På samme måde er den virkelighed, der skjuler sig bag en virksomheds personalepolitik ofte helt anderledes end de løfter, som ordene giver udtryk for. Det er, for at få en bedre overensstemmelse mellem ønskedrømme og virkelighed, at jeg anbefaler et nyt syn på virksomhedens personalepolitik.