

Meer kennis over bedrijfsstijlen kan kwaliteit van de arbeid verbeteren

Peter van de Laak

Aan de wijze waarop ondernemingen omgaan met de kwaliteit van de arbeid kunnen verschillende bedrijfsstijlen worden onderscheiden. Elk type bedrijfsstijl vereist een eigen strategie voor het nemen van maatregelen ter verbetering van die kwaliteit. Ook zijn voor elke bedrijfsstijl specifieke beleidsinstrumenten nodig om het nemen van maatregelen te stimuleren. Vier bedrijfsstijlen nader bekeken.

Ondernemingen dienen voortdurend alert te zijn op ontwikkelingen in de bedrijfsomgeving die gevolgen kunnen hebben voor de concurrentiepositie. Flexibiliteit, produktkwaliteit en -innovatie zijn belangrijke factoren die de concurrentiekracht bepalen. Het milieuprofiel van bedrijven en de kwaliteit van de arbeid zijn, onder meer door maatregelen van de overheid en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, de laatste jaren ook belangrijke concurrentiefactoren geworden. Bedrijven met een goed milieuprofiel zijn kredietwaardiger, ondernemingen met een goede kwaliteit van de arbeid en een laag verzuim hebben een hogere marktwaarde.

De wijze waarop ondernemingen reageren op ontwikkelingen in de bedrijfsomgeving is van doorslaggevend belang voor de kansen op overleving. Op ieder niveau van de onderneming dient een gemeenschappelijke verstandhouding te bestaan over welk gedrag het beste bijdraagt aan de missie van de onderneming. Het afstemmen van de bedrijfscultuur op de bedrijfsomgeving is van essentieel belang uit oogpunt van de continuïteit van de onderneming. Vanwege de vele beleidsterreinen waarop ondernemers keuzen moeten maken, zoals produktie, personeel, investeringen, innovatie, milieu en de kwaliteit van de arbeid, is het bepalen van de juiste bedrijfsstrategie en de implementatie daarvan geen eenvoudige zaak. Al deze beleidsterreinen concurreren met elkaar om de beschikbare middelen of resources van de onderneming. In dit artikel wordt uiteengezet welke aangrijpingspunten er zijn voor preventieve maatregelen ter verbetering van de kwaliteit van de arbeid, rekening houdend met een complex van bedrijfskarakteristieke factoren, bedrijfscultuur en bedrijfsomgeving. Hierna wordt allereerst ingegaan op de relatie tussen bedrijfskarakteris-



Welke aangrijpingspunten zijn er voor preventieve maatregelen ter verbetering van de kwaliteit van de arbeid?

Foto: Chris Pennarts

tieke factoren, bedrijfscultuur en bedrijfsomgeving enerzijds en de resources voor de kwaliteit van de arbeid anderzijds. Vervolgens is op basis van dit theoretische gedeelte een aanzet gedaan tot het onderscheiden van vier typen bedrijfsstijlen. Daarna wordt bediscussieerd hoe kennis van bedrijfsstijlen kan bijdragen tot het implementeren van een effectieve strategie voor de kwaliteit van de arbeid op bedrijfsniveau. Tevens zal worden ingegaan op welke wijze de overheid met gerichte instrumenten bedrijven kan stimuleren tot het ontwikkelen van een beleid met betrekking tot de kwaliteit van de arbeid.

Bedrijfsomgeving

Eerder is gesteld dat ondernemingen uit oogpunt van continuïteit voortdurend alert dienen te zijn op

ontwikkelingen in de bedrijfsomgeving (afzetmarkt, arbeidsmarkt, opdrachtgevers, leveranciers en aantal concurrenten). Het onvoldoende rekening houden met deze ontwikkelingen kan invloed hebben op de concurrentiepositie van bedrijven. Ook overheidsmaatregelen, zoals het inbouwen van financiële prikkels in het stelsel van sociale zekerheid, kunnen worden beschouwd als bedrijfsomgeving.

Mintzberg (1983) heeft een aantal dimensies onderscheiden voor de bedrijfsomgeving. Twee belangrijke dimensies zijn:

1. eenvoudig tot complex;
2. stabiel tot dynamisch.

Met de dimensie eenvoudige tot complexe bedrijfsomgeving doelt Mintzberg op de aard van de produktomgeving en de technologie die gebruikt wordt in de organisatie. De

Tabel 1. Typologieën van de bedrijfsomgeving

<i>Bedrijfsomgeving</i>	<i>Eenvoudig</i>	<i>Complex</i>
Stabiel	weinig concurrenten stabiele afzetmarkt eenvoudige standaard- produkten en -diensten voldoende aanbod laag tot middelbaar geschoolde werknemers	veel concurrenten stabiele afzetmarkt hoogwaardige standaard produkten en -diensten voldoende aanbod middelbaar tot hoog opgeleide werknemers
Dynamisch	weinig maar wisselende concurrenten conjunctuurgevoelige afzetmarkt produktie van eenvoudige produkten en -diensten nadruk op flexibiliteit wisselend aanbod laag tot middelbaar geschoolde werknemers	veel en wisselende concurrenten continue verandering markt hoogwaardige produkten en -diensten nadruk op flexibiliteit en innovatie van produkten en diensten grote concurrentie arbeidsmarkt

dimensie eenvoudige tot complexe bedrijfsomgeving kan ook breder worden opgevat, namelijk in de mate waarin een bedrijfsomgeving makkelijk kenbaar (doorzichtig) is voor een onderneming.

Een stabiele tot dynamische bedrijfsomgeving geeft de mate van voorspelbaarheid aan van ontwikkelingen in de bedrijfsomgeving.

In tabel 1 is op basis van de bovengenoemde dimensies de bedrijfsomgeving geoperationaliseerd. Daarbij zijn de volgende criteria/aspecten onderscheiden: aantal concurrenten of vaste opdrachtgevers, conjunctuurgevoeligheid van de markt, het type produkten en diensten, de mate van flexibiliteit en innovatie en de mate van concurrentie van de arbeidsmarkt.

Bedrijfscultuur en organisatiestructuur

Verondersteld wordt dat ondernemingen die rationeel handelen een strategie zullen ontwikkelen die het beste bijdraagt tot het voortbestaan van de onderneming. Voor het bepalen van de juiste strategie is kennis nodig van de bedrijfsomgeving. Als

de strategie bepaald is, is het van belang om de organisatiestructuur en de bedrijfscultuur in overeenstemming te brengen met de bedrijfsstrategie. Organisatiestructuur en bedrijfscultuur vervullen een belangrijke functie bij de implementatie en operationalisering van de strategie in de onderneming.

Mintzberg (1983) heeft organisaties getypeerd naar hun structuur. Hij onderscheidt vijf organisatiestructuren, namelijk de eenvoudige structuur, de machinebureaucratie, de professionele bureaucratie, de divisiestructuur en de adhocratie. Deze organisatiestructuren hebben een directe relatie met de bedrijfsomgeving. In tabel 2 is deze relatie tussen de diverse typen organisatiestructuren en de bedrijfsomgeving weergegeven.

Volgens Sanders en Neuijen (1987) is bedrijfscultuur de gemeenschappelijke verstandhouding van de leden en de belanghebbenden bij een bedrijf. De omgeving van de organisatie oefent wezenlijke invloed uit op de aard van de gemeenschappelijke verstandhouding. Op het niveau

van de onderneming heeft de cultuur een belangrijke functie voor de overleving.

Op grond van Schein (1986) en Sanders en Neuijen kan de bedrijfscultuur dus ook worden beschouwd als een overlevingsstrategie. Op basis van dit uitgangspunt is het mogelijk om het begrip bedrijfscultuur te operationaliseren in relatie tot de bedrijfsomgeving. Verondersteld wordt dat het type bedrijfsomgeving invloed heeft op de keuze van het type overlevingsstrategie. De volgende typen overlevingsstrategieën kunnen worden onderscheiden:

1. omzet/diversificatie;
2. omzet/kostenbesparing;
3. kwaliteit;
4. innovatie.

Aldus is het mogelijk om ondernemingen te typeren naar organisatiestructuur en bedrijfscultuur en bedrijfsomgeving (zie tabel 2).

Verondersteld is dat de keuze voor een bepaalde strategie een rationele keuze is. Dit is vaak niet het geval.

Deze beschouwing kan echter bijdragen om na te denken over bedrijfsstrategie en maatregelen in het kader van de kwaliteit van de arbeid. Verder dient de kanttekening te worden gemaakt dat de bedrijfscultuur doorgaans zal bestaan uit een mix van de vier onderscheiden strategieën, maar dat het accent vaak ligt op één van de vier.

Resources

Verondersteld wordt dat de keuze voor een bepaald type overlevingsstrategie gevolgen heeft voor de beschikbaarheid van resources voor het nemen van maatregelen die de kwaliteit van de arbeid verbeteren. Voor de totstandkoming van een dergelijk beleid onderscheidt Hale et al. (1991) de volgende resources:

1. geld;
2. tijd;
3. technische hulpmiddelen;
4. informatie;
5. mensen met de noodzakelijke kennis;
6. een duidelijke (organisatie)structuur om de risico's te managen.

De resources geld en tijd kunnen worden beschouwd als de primaire resources van de onderneming. Met deze primaire resources kan worden voorzien in secundaire resources, zoals technische voorzieningen, informatie, deskundigheid en organisatie(structuur).

In een onderneming is echter een voortdurende concurrentie om de beschikbaarheid van primaire resources. De beschikbare financiële middelen van een onderneming dienen te worden verdeeld over zaken als investeringen in nieuwe machines

Tabel 2. Typologieën van bedrijfscultuur en organisatiestructuur in samenhang met de bedrijfsomgeving

<i>Bedrijfsomgeving</i>	<i>Eenvoudig</i>	<i>Complex</i>
Stabiel	omzet- diversificatie	kwaliteit
	machinebureaucratie divisiestructuur	professionele bureaucratie
Dynamisch	omzet- kostenbesparing	innovatie
	eenvoudige structuur	adhocratie

en gebouwen, aantrekken van personeel, onderzoek, innovatie, reclame en pr. Daarnaast is de beschikbare tijd afhankelijk van het aantal werknemers in relatie tot het aantal arbeidsuren dat nodig is voor de produktie. Het vrijmaken van werknemers voor het uitvoeren van taken in het kader van een beleid voor de kwaliteit van de arbeid is, naast de aanwezigheid van een duidelijke motivatie, vooral ook afhankelijk van de wijze waarop de produktie wordt gepland en georganiseerd. Een onvoldoende planning of eventueel de afwezigheid daarvan kan leiden tot extra werk, waardoor tijd en aandacht voor de kwaliteit van de arbeid in de knel kunnen komen. Ook een te strakke planning van de produktie kan leiden tot overwerk en stress, waardoor het ziekteverzuim kan toenemen en een bedrijf steeds verder verwijderd raakt van een goede kwaliteit van de arbeid. Een onderscheid wordt gemaakt in geld- en tijdeisende maatregelen ter verbetering van de kwaliteit van de arbeid. Investeren in technische maatregelen hebben vooral betrekking op het beschikbaar stellen van financiële middelen, terwijl aandacht voor planning en organisatie(structuur) met name een kwestie is van tijd. Het voorzien in informatie en deskundigheid vraagt zowel om tijd als geld. De mate van beschikbaarheid van tijd en geld is dus bepalend voor de oplossingsrichtingsmogelijkheden van een onderneming om de kwaliteit van de arbeid te verbeteren. Uit diverse studies blijkt dat kleine ondernemingen doorgaans over minder van de bovengenoemde resources beschikken dan grote ondernemingen (Van Dijk en Klienkecht, 1985; Nijsen et al., 1987). Dit geldt met name voor de resources geld, informatie, aanwezige deskundigheid en een organisatiestructuur om de risico's te managen. Op grond hiervan kan worden gesteld dat in grote ondernemingen gunstiger voorwaarden aanwezig zijn voor het voeren/realiseren van een beleid ter verbetering van de kwaliteit van de arbeid. Grote ondernemingen hebben meer mogelijkheden om deskundigheid in te huren. Het aantrekken van deskundigheid door kleine ondernemingen is doorgaans minder rendabel, omdat er onvoldoende uitvoeringstaken zijn voor een arbeidskundige. Grote ondernemingen beschikken bovendien over een ondernemingsraad en een VGW-commissie die ook invloed kunnen uitoefenen op het management om preventieve maatregelen te nemen.

Tabel 3. Bedrijfsstijlen en bedrijfsomgeving

<i>Bedrijfsomgeving</i>	<i>Eenvoudig</i>	<i>Complex</i>
Stabiel	de groei onderneming	de kwaliteits onderneming
Dynamisch	de kostenbesparende onderneming	de innovatieve onderneming

Bedrijfsstijlen

Uit de voorgaande analyse blijkt dat bedrijfskarakteristieke factoren (bedrijfsgrootte, organisatiestructuur), bedrijfscultuur en bedrijfsomgeving een complex geheel vormen van samenhangende relaties. Dit complex van bedrijfskarakteristieke factoren, van bedrijfscultuur en van bedrijfsomgeving wordt aangeduid met een type bedrijfsstijl. In hoofdzaak kunnen vier verschillende typen bedrijfsstijlen worden onderscheiden:

- 1. groei onderneming;
 - 2. kostenbesparende onderneming;
 - 3. kwaliteits onderneming;
 - 4. innovatieve onderneming.
- In tabel 3 is de relatie tussen deze bedrijfsstijlen en de bedrijfsomgeving weergegeven.

Groei onderneming

De groei onderneming is sterk gericht op het realiseren van een hoge omzet. Het zijn ondernemingen die zich bevinden in een stabiele tot sterke groeiemarkt van standaardprodukten (bulkprodukten, halfafabrikaten). De concurrentie is matig en er is voldoende aanbod van laag (ongeschoold) tot middelbaar geschoolde werknemers. Door een sterke groei van de omzet en winst kunnen ondernemingen overgaan tot een andere marktstrategie, namelijk diversificatie van produkten en diensten. De structuur die uit deze twee strategieën volgt is die van de machinebureaucratie, respectievelijk de divisiestructuur, die ook het best werkt in combinatie met divisies die gestructureerd zijn als een machinebu-

reaucratie (Mintzberg, 1983). Het zijn doorgaans middelgrote tot (zeer) grote ondernemingen die zowel behoren tot de industriële sector (staalbedrijven, hout- en meubelindustrie, procesindustrie) als tot de dienstensector (verzekeringsbedrijven, diensten en instellingen van gemeenten en provincies). De arbeid in deze ondernemingen kan worden getypeerd als eenvoudig, routinematig (ook gespecialiseerde routinewerkzaamheden) en worden gekenmerkt door standaardisatie van werkprocessen. Het technische systeem is doorgaans niet hoog geavanceerd. Het gemiddelde opleidingsniveau van de werknemers is laag. Er is een sterke nadruk op de beheersing van het productieproces, efficiëntie en controle van de resultaten (omzet, winst).

Ongevallen en verzuim zijn storend voor het productieproces. In een dergelijke onderneming heerst een gunstig klimaat voor investeringen die bijdragen tot een hogere produktiviteit (nieuwe machines, aanpassing productieproces). Om die reden zijn met name de resources geld en het technische systeem aangrijpingspunten voor maatregelen ter verbetering van de kwaliteit van de arbeid. In grote ondernemingen kunnen BGD'en, veiligheidsdiensten, ondernemingsraden en VGW-commissies ook invloed uitoefenen op het management om maatregelen te nemen voor de kwaliteit van de arbeid. Een beperking is echter dat deze instituties geen beslissingsbevoegdheid hebben om maatregelen te nemen.

Tabel 4. Bedrijfsstijlen en resources voor de kwaliteit van de arbeid

Bedrijfsstijlen	<i>Groei</i>	<i>Kostenbesparing</i>	<i>Kwaliteit</i>		<i>Innovatie</i>	
Bedrijfsgrootte	gr.	kl.	kl.	gr.	kl.	gr.
Resources						
1. Geld	x	—	x	x	—	—
2. Tijd	—	x	x	x	x	x
3. Technische hulpmiddelen	x	—	x	x	—	—
4. Informatie	—	x	x	x	x	—
5. Deskundigheid	x	—	—	x	—	x
6. Organisatiestructuur	x	—	—	x	—	x

Kostenbesparende onderneming

De kostenbesparende onderneming bevindt zich in een dynamische en sterk conjunctuurgevoelige markt van eenvoudige produkten en diensten. Deze bedrijven hanteren een strategie die afwisselend gericht is op omzetvergroting en kostenbesparing. Deze markt vraagt om enige flexibiliteit. De concurrentie is sterk en er is een wisselend aanbod van laag tot middelbaar geschoolde arbeidskrachten (fluctuerende arbeidsmarkt).

De organisatiestructuur van ondernemingen die zich in een eenvoudige en dynamische omgeving bevinden is eenvoudig. De onderneming wordt

voor maatregelen die kosten besparen en uitgaven beperken. Informatie over de kosten van ongevallen en verzuim kan bijdragen tot het implementeren van preventieve maatregelen. Om die reden zijn met name de resources tijd (aandacht management) en informatie aangrijpingspunten voor maatregelen ter verbetering van de kwaliteit van de arbeid.

Kwaliteits onderneming

De kwaliteits onderneming is sterk gefocust op het realiseren van een hoge kwaliteit van de output. Deze bedrijven bevinden zich in een stabiele markt van (technisch) hoog-

sterke verantwoordelijkheid voor (de kwaliteit van) het resultaat en een losse controle. Hierdoor kunnen problemen optreden met de coördinatie. Samenwerking en communicatie zijn daarom belangrijk.

Een hoge kwaliteit van de output wordt verkregen door het aantrekken van vakbekwaam personeel, veel aandacht voor opleiding, kwalitatief hoogwaardige produktiesystemen en systematische kwaliteitszorg. Ongevallen brengen risico's met zich mee voor uitval en verlies van vakbekwaam personeel, waarin veel is geïnvesteerd. Een hoog verzuim brengt risico's met zich mee voor de kwaliteit van de output. Het kwaliteitsbewustzijn van de onderneming biedt goede aanknopingspunten voor het nemen van maatregelen ter verbetering van de kwaliteit van de arbeid. In een dergelijke onderneming zijn de resources geld, maar vooral tijd, deskundigheid en organisatie aangrijpingspunten voor preventieve maatregelen.

Innovatieve onderneming

De innovatieve onderneming bevindt zich in een dynamische en complexe omgeving. De markt vraagt om flexibiliteit en innovatie van met name (technisch) hoogwaardige produkten en diensten. Er is een wisselende vraag naar en aanbod van hoogopgeleid personeel (grote concurrentie arbeidsmarkt). Het betreft ondernemingen in onder meer de vliegtuigindustrie, ruimtevaart, chiptechnologie, maar ook kan gedacht worden aan kleine ondernemingen (instrumentenindustrie).

De organisatiestructuur is die van de adhocratie. Innovatie vindt plaats in ad hoc projectteams, waarin experts uit verschillende disciplines zijn samengebracht. Een sterke nadruk ligt op samenwerking door hoog opgeleide experts. De produktiestructuur wordt gekenmerkt door een geavanceerde technologie (automatisering en robotisering). Flexibiliteit en innovatie van produkten en diensten wordt verkregen door het aantrekken van specialistisch personeel met een sterke nadruk op eigen verantwoordelijkheid en door flexibele en hoogwaardige produktiesystemen. Ongevallen brengen risico's met zich mee door uitval en verlies van vakbekwaam personeel en schade aan dure machines en produktiesystemen. Verzuim van experts is schadelijk voor het innovatieve proces. Innovatie is kostbaar voor de onderneming. Financiële middelen voor de kwaliteit van de arbeid zijn daarom schaars. In een dergelijke onderneming zijn



De groei-onderneming kent een fundamenteel conflict tussen kwaliteit van de arbeid en technische efficiëntie

Foto: Chris Pennarts

geleid door één persoon (topman) die door middel van direct toezicht de uitvoerende werkzaamheden coördineert. Het zijn kleine ondernemingen die zowel behoren tot de industriële sector, de bouw als de dienstensector. De arbeid in dit type ondernemingen kan worden gekarakteriseerd als eenvoudig, maar afwisselend (niet routinematig).

In deze ondernemingen ligt de nadruk op het realiseren van omzetvergroting (in combinatie met) kostenbesparing, onder meer door inkoop van goedkope grondstoffen en materialen en besparing op onderhoud van machines en apparatuur. Afhankelijk van de aanwezige kennis van de topman worden ongevallen en verzuim al dan niet beschouwd als een kostenpost voor de onderneming. In een dergelijke onderneming is een gunstig klimaat

waardige produkten en diensten. De markt is sterk gediversificeerd. De concurrentie is matig tot groot en er is een voldoende aanbod van middelbaar tot hoger geschoold personeel. De organisatiestructuur die past bij deze bedrijfsomgeving en strategie is die van de professionele bureaucratie. Het zijn zowel kleine als grote ondernemingen met relatief hoog geschoolde werknemers die kwalitatief hoogwaardige standaardprodukten en -diensten leveren (ziekenhuizen, accountantsbureaus, universiteiten). De coördinatie van de werkzaamheden is gebaseerd op standaardisatie van vaardigheden. De uitvoerende kern is in dit type organisatie het belangrijkste deel, waarbij een sterke nadruk ligt op autonomie (individueel/teams), training van personeel en samenwerking. De arbeid wordt gekenmerkt door een

met name de resources tijd, deskundigheid en organisatie (procedures) aangrijpingspunten voor maatregelen ter verbetering van de kwaliteit van de arbeid.

In tabel 4 is per bedrijfsstijl samengevat welke resources voor de kwaliteit van de arbeid beschikbaar zijn voor preventieve maatregelen. In deze tabel is een redelijke tot goede beschikbaarheid van resources aangegeven met een 'x' en een minder goede tot geringe beschikbaarheid van resources met een '-'.

Discussie

De analyse laat zien dat de beschikbaarheid van de primaire resources geld en tijd voor maatregelen die de kwaliteit van de arbeid kunnen verbeteren verschillend zijn per bedrijfsstijl. Elk type bedrijfsstijl vereist daarom een andere strategie voor de implementatie van preventieve maatregelen. Voorts is het van belang om, bij het implementeren van een beleid voor de kwaliteit van de arbeid, zoveel mogelijk aan te sluiten bij de motieven van ondernemers die in het verlengde liggen van de bedrijfsstrategie.

Voor de motieven kan een onderscheid gemaakt worden naar economische, commerciële, sociale en juridische motieven (Van de Laak en Olden, 1992). Economische motieven zijn: investeringen in preventieve maatregelen resulteren in een hogere productie, een betere produktkwaliteit of lagere bedrijfskosten (prevention pays). Een commercieel motief is dat aandacht voor de kwaliteit van de arbeid leidt tot betere perspectieven voor het vasthouden dan wel het aantrekken van schaars en vakbekwaam personeel op een krappe arbeidsmarkt.

Bij ondernemingen kan ook weerstand bestaan tegen het treffen van preventieve maatregelen. Diverse oorzaken kunnen hieraan ten grondslag liggen. Gedacht kan onder meer worden aan het ontbreken van bepaalde resources, niet weten hoe werknemers te motiveren veiliger te werken (gebrek aan deskundigheid), het vervelend vinden om deskundigen buiten het bedrijf om advies te vragen en geen zicht hebben op de consequenties van het 'anders gaan doen' en een zekere angst om greep op de bedrijfssituatie te verliezen (gebrek aan informatie). Alhoewel motieven belangrijk zijn, is dit blijkbaar niet voldoende omdat de noodzakelijke resources die nodig zijn voor het effectueren van een beleid voor de kwaliteit van de arbeid niet mogen ontbreken.

Ten slotte kan worden opgemerkt dat een keuze voor een bepaalde strategie ter verbetering van de kwaliteit van de arbeid niet alleen wordt bepaald door het type bedrijfsstijl, maar dat ook rekening moet worden gehouden met een veranderende bedrijfsomgeving. De groei onderneming kent bijvoorbeeld een fundamenteel conflict tussen de kwaliteit van de arbeid en de technische efficiëntie. Grote knelpunten zijn de arbeidsinhoud en de arbeidsomstandigheden. Ter oplossing van dit fundamentele conflict dient op strategisch niveau een keuze te worden gemaakt over de richting van ontwikkeling. De groei onderneming heeft de mogelijkheid er voor te kiezen kosten (van ongevallen en verzuim) te besparen en het productieproces nog efficiënter te maken door bepaalde productie-afdelingen volledig te automatiseren en te robotiseren. Dit gaat gepaard met het afstoten van werknemers. De groei onderneming kan, in de concurrentieslag met andere ondernemingen, er ook voor kiezen meer nadruk te leggen op de kwaliteit van het produkt. Dit vraagt om een verandering in de richting van een professionele bureaucratie. Het betekent een verandering in socio-technische richting. Een grotere nadruk komt dan te liggen op autonome taakgroepen. Dit betekent onder meer investeren in de opleiding van het personeel.

Imago

De overheid die ondernemingen wil stimuleren te investeren in de kwaliteit van de arbeid dient, in het licht van het voorgaande, bij het implementeren van beleidsinstrumenten en maatregelen rekening te houden met de bedrijfsstijl waarop de instrumenten betrekking hebben. Een maatregel als het inbouwen van financiële prikkels in het stelsel van sociale zekerheid heeft mogelijk een gering effect voor groei ondernemingen. In groei ondernemingen is de resource geld niet schaars en is de bedrijfscultuur niet gericht op kostenbesparing. Van een financiële prikkel gaat dan onvoldoende stimulans uit.

Ongevallen en ziekteverzuim beïnvloeden echter ook in afwezigheid van marktconforme instrumenten het financiële bedrijfsresultaat van ondernemingen, bijvoorbeeld door verlies van productie, produktkwaliteit en arbeidstijd. Informatie over de kosten van ongevallen en verzuim kan mogelijk stimulerend werken voor de kostenbesparende onderneming.

Veel ongevallen en ongezonde werk-omstandigheden kunnen bovendien

leiden tot een hoog personeelsverloop en een slecht imago. Dit resulteert onder andere in hogere kosten voor werving en selectie van personeel. Een goed imago kan van belang zijn voor het aantrekken van vakbekwaam personeel. Een arbobekeurmerk voor bedrijven met een goede kwaliteit van de arbeid zal mogelijk goed kunnen werken voor de kwaliteits onderneming en de innovatieve onderneming. Het voorgaande laat zien dat meer kennis van bedrijfsstijlen kan bijdragen tot het ontwikkelen van effectieve (marktconforme) instrumenten die stimulerend zijn voor het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid in ondernemingen.

Literatuur

- Dijk, J.W.A. van, A. Kleinknecht, 1985, Aanzetten voor een schaalgericht industrieel vernieuwingsbeleid, Congresrapport voor het symposium Onderzoekprogramma Technologie-economie, Den Haag.
- Hale, A.R., L.H.J. Goossens en P.D. Oortman Gerlings, 1991, Safety management systems: a model and some applications, Delft.
- Laak, P.J.A. van de, J.T. Olden, 1992, Economische en juridische factoren en hun relatie met het veiligheidsbeleid van ondernemingen, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, publikatie S149, 's-Gravenhage.
- Mintzberg, H., 1983, Structures in fives, Designing effective organizations, Prentice-Hall, New Jersey.
- Nijsen, A.F.M., B. Nooteboom, C.W. Kroezen, J.J. Godschalk en J. Buursink, 1987, Op maat van het Midden- en Kleinbedrijf, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid nr. 30, deel 2, Staatsuitgeverij, 's-Gravenhage.
- Sanders, G., B. Neuijen, 1987, Bedrijfs-cultuur: diagnose én beïnvloeding, Van Gorcum/Stichting Management Studies, Assen/Maastricht.
- Schein, E.H., 1986, Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass Publishers, San Francisco/London.

De auteur

Peter van de Laak is wetenschappelijk medewerker bij het Studiecentrum TNO voor Milieu-onderzoek, Delft.