

Frits **Kluijtmans**

(redactie)

Bedrijfskundige aspecten van HRM

Eerste druk



Noordhoff Uitgevers

Open**U**niversiteitNederland



Bedrijfskundige aspecten van HRM

Bedrijfskundige aspecten van HRM

Onder redactie van:

Frits Kluijtmans (Open Universiteit)

Met medewerking van:

Paul Boselie

Ivo Brughmans

Jan Diekmeijer

Gerard Evers

Ferd J. van der Krogt

Johan Lourens

Jaap Paauwe

Rob Poell

Jos Sanders

Mark Sanders

Michiel Schoemaker

Caroline Welsing-Boogaard

Eerste druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers, Groningen/Amsterdam
Omslagillustratie: iStockphoto

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

0 1 2 3 4 5 / 12 11 10 09 08

© 2008 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/reprorecht). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-84395-3
ISBN 978-90-01-70987-7
NUR 807

Woord vooraf

Dat Human Resource Management ertoe doet staat buiten kijf. Goed HR-beleid leidt tot betere prestaties van organisaties en beter gemotiveerde en meer tevreden werknemers. Maar hoe dat precies werkt is nog verre van duidelijk. De laatste twintig jaar is veel onderzoek gedaan om dat geheim te ontrafelen, maar het definitieve antwoord is nog niet gevonden en het is de vraag of het ooit gevonden zal worden. Dat onderzoek heeft daarentegen wel brillen opgeleverd waarmee we op een andere manier naar de werkelijkheid kunnen kijken. In dit boek wordt aan de hand van dat onderzoek een aantal van die modellen aangereikt om vanuit een meer geïntegreerde kijk naar mensen en wat zij voor organisaties betekenen te leren kijken. Dat levert niet direct oplossingen op, maar leert een manier van kijken vanuit een wat breder perspectief en het biedt ook analysekaders om tot nieuwe creatieve oplossingen te komen. Businesspartner worden (een gevleugelde wens in HR-land) is niet klakkeloos met het management meepraten, maar vanuit de eigen professie laten zien wat mensen betekenen voor de organisatie en hoe die kracht beter benut kan worden. Het vraagt van HR-professionals dat zij HR-vraagstukken in samenhang met andere organisatorische aspecten leren bekijken, dat zij in staat zijn om abstracte modellen toe te passen op de eigen situatie en dat zij komen tot vernieuwende oplossingen die aangepast zijn aan de eigen unieke omstandigheden.

Om dit te leren is er nog een lange weg te gaan en een boek als dit kan daar maar een bescheiden bijdrage aan leveren.

Samen met andere experts een boek maken is altijd een grote uitdaging. Na een eerste grove partituur van mijn hand, komt het erop aan anderen de compositie in te laten vullen. Dat lukt in het ene geval beter dan het andere, maar over het geheel genomen ben ik tevreden met dit eerste product. Onderzoek en HRM zullen zich verder ontwikkelen en dat betekent dat ook dit boek in de loop van de tijd verder zal groeien en rijpen. Voor adviezen en aanvullingen sta ik open.

Frits Kluijtmans
Heerlen, februari 2008

Inhoud

Inleiding 11

Deel 1

HR-sturingsvraagstukken 18

1 Arbeidsrelaties en organisaties: het fundament 21

- 1.1 Arbeidsrelaties en contractvorming 22
- 1.2 Verschillen in arbeidsrelaties en HRM 26
- 1.3 Arbeidsrelaties, contracten en mengvormen 33
- 1.4 Organiseren van werk: uitbesteden en inkopen 38
 - Tot besluit 43
 - Kernbegrippenlijst 44
 - Uitwerking opgaven 46
 - Literatuuropgave 48

2 HRM en strategie 49

- 2.1 Strategie en strategisch Human Resource Management 50
- 2.2 Theorieën in strategisch management en hun evenknie in SHRM 51
- 2.3 Procesmodellen in Strategische Management & HRM 63
- 2.4 Een samenvattend model 66
- 2.5 Implicaties voor de praktijk 69
 - Tot besluit 73
 - Kernbegrippenlijst 75
 - Uitwerking opgaven 77
 - Literatuuropgave 78

3 Leidt HRM tot prestatieverbetering? 81

- 3.1 Wat zegt vijftien jaar empirisch onderzoek? 82
- 3.2 Theoretische perspectieven op de relatie 87
- 3.3 Human Resource-activiteiten die ertoe doen 90
- 3.4 Welke prestatie(s) worden bedoeld? 98
- 3.5 De relatie tussen HRM en organisatieprestatie 101
- 3.6 Wat betekent dat alles voor de praktijk? 105
 - Tot besluit 106
 - Kernbegrippenlijst 108
 - Uitwerking opgaven 110
 - Literatuuropgave 111

4 Planning en control van HR-beleid 117

- 4.1 De essentie van planning en control 118
- 4.2 Planning en control van HR: op weg naar HR-metrics 119

- 4.3 HR-metrics en de rollen van Ulrich 121
- 4.4 Ken- en stuurgetallen: de KSP-methode 125
- 4.5 De HR Scorecard: de ontstaansgeschiedenis 129
- 4.6 Een uitwerking van de HR Scorecard 136
- 4.7 Een empirisch voorbeeld van een scorecard 140
 - Tot besluit 141
 - Kernbegrippenlijst 143
 - Uitwerking opgaven 144
 - Literatuuropgave 145

Deel 2

Inrichtingsvraagstukken 146

5 HR als sluiswachter: managen van personeelsstromen op en tussen de interne en externe arbeidsmarkt 149

- 5.1 De eerste arbeidsmarkt en het neoklassieke denken 151
- 5.2 Een nieuwe kijk op de arbeidsmarkt: deelmarkten 156
- 5.3 Het einde van de bedrijfsinterne arbeidsmarkt 162
- 5.4 De transitionele arbeidsmarkt 166
- 5.5 Flexibiliteitsstrategieën voor de transitionele arbeidsmarkt 168
 - Tot besluit 171
 - Kernbegrippenlijst 172
 - Uitwerkingen opgaven 174
 - Literatuuropgave 175

6 Type organisatie en HRM 177

- 6.1 Van strategie naar werk 178
- 6.2 Van blue collar tot gold collar work 181
- 6.3 Aansturing van werk 185
- 6.4 Naar een gedifferentieerd HRM 191
- 6.5 De relatie het type organisatie en HRM heroverwogen 196
 - Tot besluit 199
 - Kernbegrippenlijst 200
 - Uitwerkingen opgaven 203
 - Literatuuropgave 204

7 Human Resource Development en het optimaliseren van processen in organisaties 205

- 7.1 Een leernetwerkbenadering van HRD: centrale begrippen 207
- 7.2 Problemen van actoren en HRD 210
- 7.3 Actoren organiseren HRD-processen vanuit leernetwerken 211
- 7.4 Organiseren van vier HRD-processen nader beschouwd 217
- 7.5 Perspectieven 223

Tot besluit 226
Kernbegrippenlijst 227
Uitwerking opgaven 229
Literatuuropgave 230

Deel 3

Aspecten van HR-beleid 234

8 Merkten en HRM 237

- 8.1 Merken en merkdenken 239
- 8.2 Employer branding 242
- 8.3 Internal branding 247
- 8.4 HR-branding 252
- 8.5 Toepassen van merkinzichten in de praktijk 258
 - Tot besluit 263
 - Kernbegrippenlijst 264
 - Uitwerking opgaven 265
 - Literatuuropgave 266

9 Financiële aspecten van HRM 267

- 9.1 Financieel HRM 269
- 9.2 HRM-investeringsbeslissingen 273
- 9.3 Methoden 277
- 9.4 Toepassingen 280
- 9.5 Oorzaak en gevolg: causaliteit 289
- 9.6 Implementatie 292
 - Tot besluit 295
 - Kernbegrippenlijst 296
 - Uitwerking opgaven 297
 - Literatuuropgave 299

10 Naar een bedrijfsmatig ingerichte HR-functie 301

- 10.1 Wat zijn de uitdagingen van de HR-functie? 302
- 10.2 Gevolgen voor de inrichting van de HR-functie 306
- 10.3 Voor- en nadelen van het nieuwe model 311
- 10.4 De rol van de HR-businesspartner nader bekeken 314
- 10.5 De rol van de HR-serviceprovider nader bekeken 318
- 10.6 De HR-serviceprovider: in- of outsourcen? 321
- 10.7 Het proces van herontwerp 327
 - Tot besluit 331
 - Kernbegrippenlijst 332
 - Uitwerking opgaven 334
 - Literatuuropgave 336

11	De HR-functie en verandering	337
11.1	Anticiperen op verandering: opstellen van een veranderagenda	338
11.2	Het prepareren van de organisatie op verandering	346
11.3	Het realiseren van veranderingen	349
11.4	Invoering van nieuw HR-beleid en instrumentarium	351
11.5	Verandering ondergaan: de HR-functie zelf veranderen	355
	Tot besluit	357
	Kernbegrippenlijst	358
	Uitwerking opgaven	359
	Literatuuropgave	360
	Register	361
	Over de auteurs	364

Inleiding

Bedrijfskundige aspecten van HRM

Human Resource Management

Human Resource Management (HRM) betreft alle activiteiten gericht op het management van arbeidsrelaties in een organisatie (Boxall & Purcell, 2003). Om de vraag te kunnen beantwoorden wat nu verstaan wordt onder een bedrijfskundige benadering van HRM moeten we eerst ingaan op de verschillende niveaus waarop het management van arbeidsrelaties en van Human Resources (HR) plaatsvindt. Vervolgens zullen we dan aangeven op welke niveaus een bedrijfskundig perspectief domineert en over welk type vragen dat dan vooral gaat.

1 Management van arbeidsrelaties: niveaus van beslissingen en activiteiten

Arbeidsrelatie

Een arbeidsrelatie is de relatie die een werknemer aangaat met een werkgever om arbeid voor hem of haar te verrichten en daarvoor loon te ontvangen. Het is dus in de eerste plaats een ruilrelatie. Daarnaast is het ook een gezagsrelatie: de werkgever heeft het recht om aanwijzingen te geven en de werknemer wordt geacht die op te volgen. Ten slotte is het ook een samenwerkingsrelatie: niet alleen moet de werknemer samenwerken met de werkgever, maar meestal ook met andere werknemers. Ook de wijze waarop samengewerkt moet worden, wordt grotendeels door de werkgever bepaald.

Zo bezien heeft de werkgever dus veel macht om de arbeidsrelatie naar eigen inzicht in te richten en te sturen. Maar dat is slechts schijn, want in de loop der tijd is een veelheid van regels en wetten gegroeid waaraan een werkgever zich moet houden. Een willekeurige greep: arbeidstijden worden wettelijk begrensd, met de beloning is men verplicht zich te houden aan regels rond het minimumloon en andere regels die in cao's zijn vastgelegd; arbeidsomstandigheden moeten aan bepaalde voorwaarden voldoen.

Regulering van arbeidsrelaties Institutioneel

Dit type regulering van arbeidsrelaties door wetten en cao-bepalingen noemen we *institutioneel*: zij zijn het resultaat van democratische besluitvorming op nationaal of internationaal niveau (denk aan EU-richtlijnen) of van overleg tussen werkgevers(verenigingen) en werknemers(verenigingen), dat uitmondt in een cao: regels waaraan alle arbeidsovereenkomsten van een bepaalde groep werknemers moeten voldoen. Institutionele regulering onttrekt zich doorgaans aan het niveau van de individuele ondernemer of manager: je kunt daarom ook zeggen dat, vanuit de organisatie gezien, het gaat om een vorm van externe regulering.

Maar ook binnen organisaties kunnen niveaus van regulering onderscheiden worden.

Operationeel

Op *operationeel niveau* maken leidinggevenden afspraken over welke taken uitgevoerd moeten worden, beoordelen zij de prestaties van hun ondergeschikten en verbinden daar (soms) beloningsconsequenties aan; zij nemen ook beslis-

singen wie op welk terrein geschoold gaan worden enzovoort. Het betreft dus allerlei zaken die van belang zijn voor het goede verloop van dagelijkse werkprocessen. Dit activiteitenpatroon vormt eigenlijk de kern van het klassieke personeelsmanagement en is voornamelijk gericht op de directe beïnvloeding van (werk)gedrag. Dat is herkenbaar in de activiteiten en instrumenten die tot dit beleidsterrein gerekend worden. Bij werving en selectie gaat het erom de juiste mens op de juiste plaats te krijgen. Met functioneringsgesprekken en beoordelingen poogt men het werkgedrag te sturen, met beloningen werkgedrag te stimuleren en met opleidingen en trainingen dit werkgedrag te verbeteren. Het aanknopingspunt is vrijwel altijd het individu en het object, zijn of haar werkgedrag.

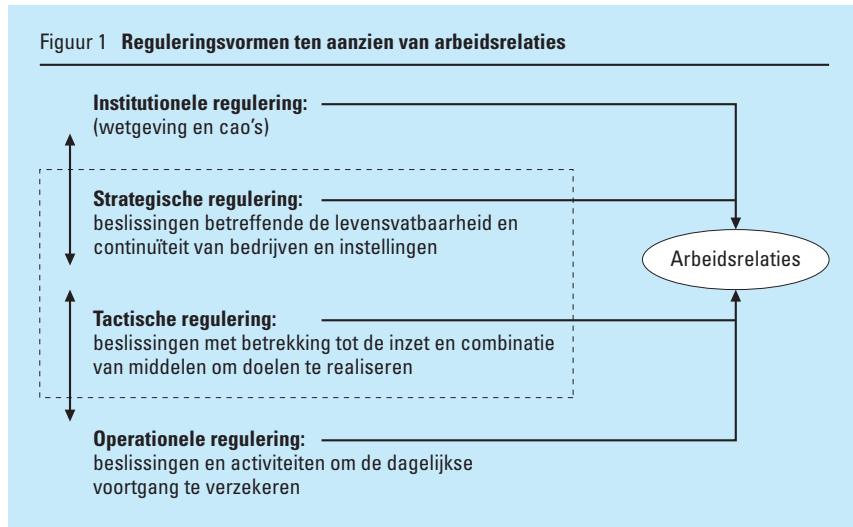
Strategisch

Maar naast die operationele activiteiten worden ook activiteiten ondernomen met een meer *strategisch* karakter. Met de term 'strategisch' moet men echter oppassen omdat tegenwoordig al snel iets strategisch wordt genoemd. Wij hanteren de term 'strategisch' uitsluitend als aanduiding voor *die beslissingen die cruciaal zijn voor het voortbestaan en de levensvatbaarheid van een onderneming of instelling* (zie ook Boxall & Purcell, 2003). Het gaat dus om beslissingen die die verrijkende gevolgen hebben voor de toekomst van de onderneming of instelling. Aan wat voor soort beslissingen moeten we dan denken? Opnieuw een wat willekeurige greep: verplaatsing van activiteiten naar lagelonenlanden; introductie van een nieuwe technologie; het aangaan van relaties met andere ondernemingen om de markt beter te kunnen bedienen. Het zal duidelijk zijn dat dergelijke beslissingen grote consequenties kunnen hebben voor de onderneming als geheel maar ook voor de arbeidsrelaties. En de vraag of er al of niet sprake is van strategisch HRM is vooral een vraag naar de mate waarin deze consequenties ten aanzien van arbeidsrelaties voorzien en meegewogen zijn in de uiteindelijke beslissing.

Nu hebben strategische beslissingen een externe en een interne dimensie. De *externe dimensie* betreft dan vooral de wijze waarop gereageerd wordt op een strategisch probleem: nieuwe concurrenten, verlies van marktaandeel, veel klachten over een nieuwe dienst enzovoort. De *interne dimensie* betreft dan de wijze waarop met dat probleem door de organisatie wordt omgegaan: welke middelen in welke combinatie worden ingezet om het probleem het hoofd te bieden? Dat laatste zijn beslissingen van meer *tactisch-organisatorische aard*. Op het terrein van HRM betreft dat bijvoorbeeld vragen als: hoe kunnen we het snelst en het best een verandering in of een verbetering van competenties van onze HR realiseren? Op welke wijze kunnen we ons ervan verzekeren dat een managementteam voldoende is toegerust om adequaat met strategische uitdagingen te kunnen omgaan? Hoe verzekeren wij ons van het behoud en de aanwas van voldoende creatieve mensen zodat we onze innovatiedoelstelling realiseren? Hoe kunnen we het beste de loonsom reduceren, zodat onze concurrentiepositie verbetert?

Tactisch-organisatorisch

In onderstaande figuur zijn de verschillende reguleringsvormen ten aanzien van arbeidsrelaties nog eens in kaart gebracht.



Natuurlijk hangen deze niveaus nauw met elkaar samen, zoals dat tot uitdrukking komt door de lijnen met wederkerige pijlen tussen deze niveaus. Zo vertaalt de strategische noodzaak om beter te presteren zich op tactisch niveau in de ontwikkeling van performancemanagementsystemen, die vervolgens op operationeel niveau worden uitgevoerd. Omgekeerd kunnen ook operationele activiteiten leiden tot strategische bijstellingen. Als er bijvoorbeeld niet kan worden voldaan aan klantverwachtingen, kan dit leiden tot het schrappen van een bepaald product of een bepaalde dienst. Het strategisch en tactisch domein rekenen we tot het bedrijfskundig deel van HRM.

In de volgende paragraaf gaan wij in op de vraag wat we daar precies mee bedoelen.

2 Een bedrijfskundige benadering van arbeidsrelaties

Bedrijfskundige benadering

Bij een bedrijfskundige benadering gaat het dus vooral om strategische en tactische vraagstukken met betrekking tot de vormgeving en sturing van arbeidsrelaties of Human Resources (HR). Daarbij speelt vooral een economische en organisatorische logica een belangrijke rol. Meer dan bij institutionele en operationele regelgeving gaat het om een afweging van kosten en baten en ligt de focus vooral op het effectief en efficiënt bereiken van doelen. Dat komt onder andere ook tot uiting in de term Human Resource Management (HRM): het gaat om het management van human resources, een van de resources, letterlijk productiefactoren, waarover bedrijven en instellingen beschikken om hun bedrijfsvoering tot uitvoering te brengen.

Voor sommige professionals is deze benadering een gotspe. Zij vinden dat je mensen niet als productiefactoren mag zien. Zoals de befaamde management-consultant en -schrijver Henri Mintzberg die in een interview met *PW Vakblad voor personeelsmanagement* uitriep: 'I am not a human resource, but a human being.' Hoe waar dat ook mag zijn, zijn uitspraak gaat wel voorbij aan het paradoxale feit dat met het toenemend belang van mensen voor het functioneren van organisaties, die mensen steeds meer gezien en behandeld worden als iedere andere productiefactor. Human resources worden steeds belangrijker en juist daarom een van de resources waarop een bedrijfseconomische en organisatorische logica wordt toegepast. Dat is noodzakelijk om enerzijds strategische opties te toetsen op haalbaarheid ('hebben we daar wel de juiste mensen voor?') en anderzijds om daar optimaal gebruik van te maken met respect voor individuele belangen. Sociale en maatschappelijke criteria spelen wel een rol, maar dan meer in de randvoorwaardelijke sfeer.

Soort vraagstukken

Bedrijfskundige HR-vraagstukken hebben ook altijd een verbinding met strategische en tactische vraagstukken. Anders gezegd, met wijzigingen in de koers van de onderneming of een verandering van aanpak. Om wat voor soort vraagstukken gaat het dan? We hebben er hiervoor al een aantal genoemd, maar ze zijn met gemak uit te breiden:

- Als we ons willen begeven op een markt in land X hebben we daar dan de kennis en de mensen voor?
- Als we onze markt meer via internet willen bedienen, welke capaciteiten hebben we dan nodig? En hebben we die al in huis?
- Als we ze niet al in huis hebben, gaan we die dan zelf ontwikkelen, gaan we een alliantie aan met een partner die er al wel over beschikt of gaan we mensen vervangen?
- Welke bijdragen leveren onze HR-diensten aan de performance van onze onderneming? Moeten we dat allemaal blijven doen? Kunnen sommige zaken niet beter uitbesteed worden en zo ja aan wie?
- Zijn wij in staat voldoende talent aan te trekken en te behouden om onze innovatiestrategie te realiseren?

Het antwoord op deze vragen kan echter niet los gezien worden van het institutionele en operationele reguleringsniveau. Want vervolgens moet ook bekeken worden hoe dergelijke beslissingen uitgevoerd gaan worden en daarbij spelen overwegingen van institutionele en van menselijke aard weer een grote rol. Het ontslaan van grote groepen medewerkers om vervolgens andere aan te nemen is maatschappelijk niet aanvaardbaar. Institutionele regels verzetten zich daar tegen. En ook de imagoschade die een dergelijke operatie met zich meebrengt moet meegewogen worden: wat is het effect op potentiële werknemers en op klanten, als we die weg bewandelen?

Met andere woorden: hoewel strategische en tactische vraagstukken zijn te onderscheiden, zijn ze niet te isoleren van operationele en institutionele aspecten. De bedrijfseconomische en organisatorische logica vraagt altijd aanvulling of zo men wil tegenwicht van maatschappelijke en sociale overwegingen.

In dit boek staat echter de bedrijfskundige benadering en daarmee de bedrijfs-economische en organisatorische logica centraal. Die denkwijzen moet een HR-professional beheersen, wil hij kunnen uitgroeien tot een ware business-partner. En om het laatste restje weerstand tegen een dergelijke benadering weg te nemen, is het goed te bedenken dat deze ontwikkeling, hoe paradoxaal dat ook klinkt, het gevolg is van het grotere belang dat ondernemingen en instellingen aan hun HR hechten.

3 Opzet van het boek

Deel 1 Sturingsvraagstukken

Hoofdstuk 1

In *Deel 1 Sturingsvraagstukken* wordt in vier hoofdstukken ingegaan op vraagstukken die de sturing van organisaties en van Human Resources betreffen.

Zo wordt in *hoofdstuk 1* de fundamentele vraag aan de orde gesteld waarom organisaties bestaan en waarom arbeidsrelaties aangegaan worden, in plaats van samenwerking te zoeken door contracten af te sluiten met zelfstandig ondernemende individuen. Voortbouwend op de economische organisatietheorie (Coase, Williamson) wordt enerzijds duidelijk gemaakt wanneer arbeidsrelaties meerwaarde opleveren boven contracten en anderzijds wordt ingegaan op verschillen tussen arbeidsrelaties zowel in termen van toegevoegde waarde als in termen van vereist commitment. Ook wordt aan de hand van deze theorie(ën) ingegaan op de vraag onder welke omstandigheden uitbesteding de voorkeur kan verdienen boven het zelfstandig realiseren c.q. in eigen huis houden van bepaalde competenties.

In dit hoofdstuk wordt ook duidelijk gemaakt dat een HRM-beleid moet inspelen op de vraag naar maatwerk voor individuen (individualisering en differentiatie van het beleid) en op vergroting van de flexibiliteit van de organisatie.

Hoofdstuk 2

Hoe verhoudt het HR-beleid zich tot de ondernemingsstrategie als geheel en welke andere factoren hebben invloed op de inhoud en het tot stand komen van dit beleid? Dat is het centrale vraagstuk in *hoofdstuk 2*. Startend vanuit inzichten uit de algemene strategieliteratuur wordt nagegaan hoe bruikbaar die zijn om het HR-beleid vorm te geven. Daarbij gaan we enerzijds in op de invloed die de externe omgeving van ondernemingen en instellingen uitoefent op het beleid en gaan we anderzijds in op de mate waarin de unieke configuratie van resources van een organisatie concurrentievoordeel op kan leveren. Maar zoals we al in de inleiding hebben gezegd: niet alleen strategische overwegingen spelen een rol bij het bepalen van het HR-beleid, ook institutionele condities oefenen invloed uit, waarmee terdege rekening moet worden gehouden. Het hoofdstuk mondt dan ook uit in een gebalanceerd model waarin de verschillende invloeden op het HR-beleid op evenwichtige wijze in kaart worden gebracht.

Hoofdstuk 3

Hoofdstuk 3 bouwt deels voort op het vorige hoofdstuk, maar voegt daar een belangrijke vraag aan toe: wat weten we eigenlijk over de invloed van het HR-beleid op de prestaties van ondernemingen en instellingen? Na aanvankelijk juichende berichten in de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw, is de euforie over die bijdrage van HRM wat geluwd. Niet omdat HRM er niet toe doet (dat staat intussen wel vast), maar meer omdat onduidelijk is hoe het ver-

loop van die invloed precies is: hoe ziet de waardeketen tussen HRM en ondernemingsprestaties er precies uit? In die discussie, zo zal blijken, zijn nog vele onduidelijkheden en 'zwarte gaten' waarvan aangenomen wordt dat die ook niet op korte termijn weggenomen resp. ingevuld zullen worden.

Hoofdstuk 4

In de eerste drie hoofdstukken staan de meer onderzoeksmatige invalshoeken op het sturingsvraagstuk centraal. *Hoofdstuk 4* staat in het teken van de vraag hoe sturing, door middel van planning en control in organisaties kan worden vormgegeven. Hoe verhoudt de HRM-planning- en controlcyclus zich ten opzichte van algemene control- en planningsactiviteiten in organisaties? Wat zijn beproefde instrumenten en wat komt erbij kijken om die aan te passen aan specifieke organisatiecondities en ze effectief te implementeren? Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een voorbeeld van de manier waarop door middel van een goed planning- en controlproces meer zicht kan worden verworven op de effectiviteit van het HR-beleid.

Deel 2 Inrichtings- vraagstukken

Deel 2 Inrichtingsvraagstukken gaat dieper in op een aantal specifieke inrichtingsvraagstukken. Specifiek in die zin dat zij een onderdeel dan wel een aspect van het HR-beleid bestrijken.

Hoofdstuk 5

In *hoofdstuk 5* gaan we in op de vormgeving van het stroombeleid in organisaties door in te zoomen op de relatie tussen de interne en de externe arbeidsmarkt en de veranderingen die zich daarin in de loop van de tijd hebben voltrokken. Als de individualisering van het beleid ergens voelbaar is, dan is het wel op dit terrein. De standaardwerknemer verdwijnt hoe langer hoe meer uit beeld en maakt plaats voor werknemers met een gevarieerde vraag naar arbeid. Maar ook moderne organisaties stellen hun eisen in termen van flexibiliteit en het is de kunst om die twee verwachtingen op een creatieve manier met elkaar te verbinden.

Hoofdstuk 6

Hoofdstuk 6 gaat over configuraties van HR-activiteiten die aangepast zijn aan de strategie en aan de aard van het bedrijfsproces. In dit hoofdstuk staat vooral het vraagstuk van differentiatie van beleid centraal. Niet alleen differentiatie tussen organisaties, die in aard en organisatie van het bedrijfsproces verschillen, maar ook differentiatie binnen organisaties zelf omdat niet alle werknemers dezelfde strategische waarde vertegenwoordigen en derhalve ook een andere benadering vergen.

Hoofdstuk 7

Ontwikkeling van werknemers is een cruciaal vraagstuk voor iedere organisatie die vitaal wil zijn en wil blijven. Maar ook voor werknemers zelf is voortdurende ontwikkeling noodzakelijk om ook op termijn inzetbaar te blijven. In *hoofdstuk 7* wordt het vraagstuk van Human Resource Development (HRD) aan de orde gesteld. Anders dan te doen gebruikelijk wordt dat niet gedaan vanuit een eenzijdig managementperspectief, maar wordt HRD benaderd vanuit een netwerkbenadering: om wiens belangen gaat het en welke strategieën worden door verschillende partijen gevolgd om die belangen te realiseren?

Deel 3
Aspecten van
HR-beleid

In *Deel 3 Aspecten van HR-beleid* ten slotte, komen nog een paar specifieke thema's aan de orde. Uit de titel van dit deel mag niet de conclusie worden getrokken dat het hier om minder belangrijke zaken gaat. Het gaat echter niet om sturingsvraagstukken zoals in deel 1, noch om inrichtingsvraagstukken zoals in deel 2. Het betreft aspecten die het gehele beleidsterrein raken.

Hoofdstuk 8

Zo wordt in *hoofdstuk 8* ingegaan op de vraag wat organisaties in het algemeen en HRM in het bijzonder kunnen leren van *merkdenken*. Uit onderzoek wordt hoe langer hoe meer duidelijk dat de kwaliteit van het HR-beleid niet alleen bepaald wordt door de inhoud van dat beleidsterrein, maar evenzeer door de praktische realisatie van dat beleid en de impact die dat heeft op werknemers en op het imago van de organisatie. Organisaties en HRM-afdelingen moeten daarom meer oog krijgen voor het merk dat zij willen zijn.

Hoofdstuk 9

HRM-beleid is aan het verzakelijken. Juist omdat het hoe langer hoe minder een randverschijnsel is in een organisatie krijgt dit beleidsterrein steeds meer aandacht en een volwaardige behandeling. Dat laatste houdt bijvoorbeeld ook in dat HR-activiteiten gezien worden als investeringen die kosten met zich meebrengen en opbrengsten genereren. In *hoofdstuk 9* wordt op die financiële aspecten van het beleid ingegaan.

Hoofdstuk 10

Hoofdstuk 10 en *11* gaan over de HR-functie zelf. In hoofdstuk 10 gaan we eerst in op de wijze waarop steeds meer organisaties de HR-functie vormgeven. Kenmerken daarvan zijn een splitsing tussen een (strategische) adviesrol en een dienstverlenende rol. Ook is nieuw dat meer dan voorheen gedacht wordt in termen van klanten die optimaal bediend moeten worden. Het betekent dat bij de HR-functie steeds meer actoren met uiteenlopende verantwoordelijkheden betrokken zijn en dat vraagt een goede rolverdeling en strakke regie.

Hoofdstuk 11

In hoofdstuk 11 ten slotte gaan we in op de wijze waarop HR-projecten gerund moeten worden. HRM is steeds minder een statische bedrijfsfunctie, maar steeds meer een functie die zich bezighoudt met transities. Een projectmatige aanpak van activiteiten biedt de beste garantie voor succes, maar dan moeten die projecten wel vakkundig gemanaged worden.

Opgaven

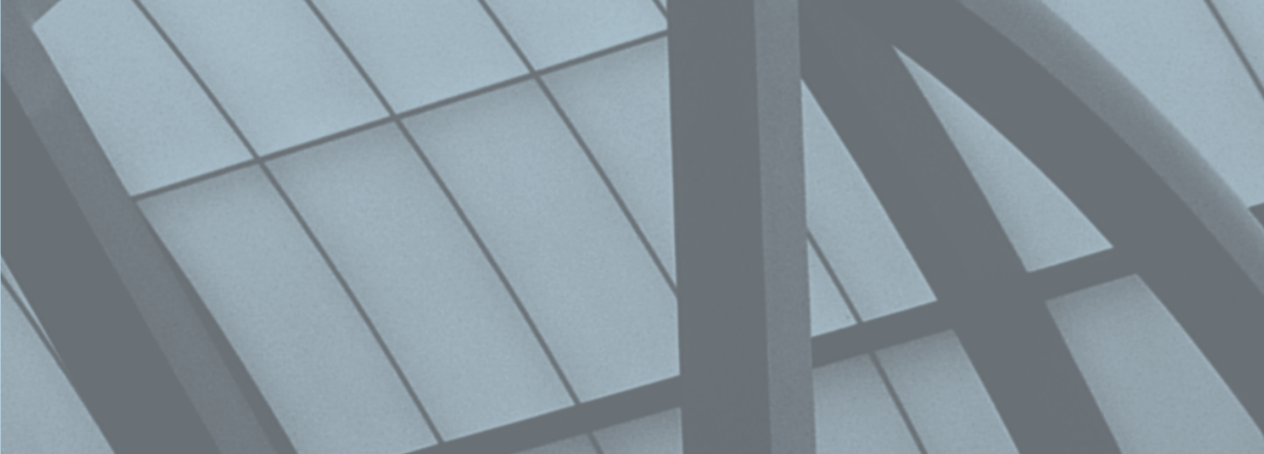
In ieder hoofdstuk komen opgaven voor. Sommige van deze opgaven zijn genummerd en de uitwerking van deze opgaven is te vinden aan het eind van ieder hoofdstuk. Andere opgaven kennen geen uitwerking, maar zijn bedoeld om de lezer te stimuleren de behandelde stof actief te verwerken. De uitwerking van deze – niet genummerde – opgaven volgt in het vervolg van de tekst.

Heerlen, februari 2008

HR-sturingsvraagstukken

1

- 1 Arbeidsrelaties en organisaties: het fundament 21**
- 2 HRM en strategie 49**
- 3 Leidt HRM tot prestatieverbetering? 81**
- 4 Planning en control van HR-beleid 117**



Omdat Human Resources belangrijker worden voor organisaties vraagt de sturing daarvan meer en meer aandacht. Gelukkig is er de afgelopen twintig jaar nogal wat onderzoek gedaan naar de effecten van HR-beleid op de prestaties van ondernemingen en instellingen. En met dat onderzoek kunnen we enerzijds in kaart brengen met welke factoren we bij de vormgeving van beleid rekening moeten houden (hoofdstuk 2) en weten we intussen ook meer welke HR-activiteiten effect hebben op de prestaties (hoofdstuk 3). Met die kennis in ons achterhoofd zijn we weliswaar in staat om een effectief beleid vorm te geven, maar we moeten het ook nog laten werken. Dat vraagt een proces waarin doelen bepaald worden, tussenstappen worden gedefinieerd en waar uiteindelijk wordt geïnventariseerd of de doelen ook daadwerkelijk bereikt worden. Planning en control dus, toegespitst op het veld van HR (hoofdstuk 4).

In dit deel wordt nagegaan wat bekend is over sturing van organisaties en van HR-beleid binnen organisaties in het bijzonder. Daaraan vooraf stellen we de vraag aan de orde waarom organisaties en daarmee arbeidsrelaties bestaan en met welke uitdagingen het huidige HR-beleid wordt geconfronteerd (hoofdstuk 1).



‘Differentiatie, flexibilisering en individualisering zijn de basistendensen in het HRM-beleid’

‘Juist omdat Human Resources belangrijker worden, wordt er meer en meer een economische en organisatorische logica op toegepast’

‘HRM heeft invloed op de performance maar hoe de relatie precies ligt is onduidelijk’

‘In plaats van achteruitkijken moet HRM leren vooruit te zien’

1

Arbeidsrelaties en organisaties: het fundament

Frits Kluijtmans

- 1.1** **Arbeidsrelaties en contractvorming**
- 1.2** **Verschillen in arbeidsrelaties en HRM**
- 1.3** **Arbeidsrelaties, contracten en mengvormen**
- 1.4** **Organiseren van werk: uitbesteden en inkopen**

Openingscasus

De geboorte van een organisatie

André Bolhuis is een succesvol pottenbakker, die een paar ontwerpen van vazen op zijn naam heeft staan die zeer gewild zijn bij het publiek. Dat succes heeft echter ook zijn keerzijde, zo merkt hij. Door de grote vraag komt hij nauwelijks aan nieuwe ontwerpen toe. Bovendien betekent het dat hij samen met het bezoek aan kunstmarkten zeven dagen per week moet werken. Daar moet verandering in komen, vindt hij en samen met zijn vriendin overweegt hij een paar mogelijkheden. Een deel van het productiewerk van bestaande vazen zou hij aan een andere pottenbakker kunnen overlaten. Ook zou het bezoek aan kunstmarkten wel eens door een ander gedaan kunnen worden. En ten slotte moet hij nodig aandacht besteden aan de verbetering van zijn zelf geknutselde website want die past niet helemaal meer bij zijn 'stijl', om het zacht uit te drukken. Bovendien zou hij die site ook wel meer als verkoopkanaal willen gebruiken. Na enig wikken en wegen besluit hij een andere bevriende pottenbakker (die minder succes heeft) drie dagen in dienst te nemen, en voor het ontwerp en het beheer van de website sluit hij een contract met een extern bureau.

Wij staan hier aan de wieg van een nieuwe organisatie. Het verdelen van taken zoals Bolhuis dat doet, zal onherroepelijk ook leiden tot de behoefte aan afstemming van werkzaamheden op elkaar. Aan coördinatie dus, en daarmee zijn de twee wezenskenmerken van een organisatie aanwezig: arbeidsdeling en coördinatie. Intrigerend in deze casus is verder dat in het ene geval onze ondernemer overgaat tot het aangaan van een arbeidsrelatie en in het andere geval een contract sluit. Er zijn dus overduidelijk meerdere manieren om je van de arbeid door anderen te voorzien. En dat roept de vraag op wanneer voor welke vorm gekozen wordt. Is dat logisch en verklaarbaar?

In dit hoofdstuk gaan wij de aard van arbeidsrelaties en andere vormen van 'in-huur' van arbeid verkennen. Daarbij zullen we zien dat drie trends momenteel een grote invloed hebben op de aard van arbeidsrelaties en daarmee ook op de aard van het HR-beleid. Dat zijn differentiatie, individualisering en flexibiliteit. Overigens hangen deze drie trends nauw met elkaar samen.

Na een algemene introductie in paragraaf 1.1 over wat arbeidsrelaties zijn en welke andere vormen van contracten in organisaties voorkomen, gaan we in paragraaf 1.2 na wat voor gevolgen het heeft wanneer er steeds meer verschillende soorten arbeids- en contractrelaties in organisaties voorkomen. In paragraaf 1.3 verkennen we dan het vraagstuk van individualisering en flexibiliteit, terwijl wij in paragraaf 1.4 het vraagstuk van flexibiliteit nogmaals, maar dan vanuit organisatiestandpunt bekijken.

1.1 Arbeidsrelaties en contractvorming

Klassieke arbeidsrelatie

HRM, zo hebben we al in de inleiding gezegd, betreft alle activiteiten die betrekking hebben op het management van arbeidsrelaties. Een *klassieke arbeidsrelatie* is een relatie tussen een werkgever en een werknemer, waarbij de werknemer zijn tijd, capaciteiten en prestatievermogen ter beschikking stelt in ruil voor een beloning (Kluijtmans, 1999; Huiskamp, 2003). Het is het type relatie dat juridisch gedekt wordt door een arbeidsovereenkomst. Maar er zijn ook andere manieren voor een ondernemer om zich van de arbeid door derden te voorzien. Zo kent het arbeidsrecht nog twee *andere typen overeenkomsten* naast de arbeidsovereenkomst, namelijk de overeenkomst tot aanneming van werk en de overeenkomst voor het verlenen van diensten. Wanneer onze pottenbakker/ondernemer alleen het ontwerp van een website uitbesteedt, is er sprake van een overeenkomst tot aanneming van werk. Nadat die af is houden deze relatie en de overeenkomst op te bestaan. Maar wanneer hij tevens opdracht geeft de website te hosten en te onderhouden, dan is er sprake van een overeenkomst tot het verlenen van diensten en die heeft een langere werkingsduur.

Andere typen overeenkomsten

Make or buy-vraag

Met andere woorden een organisatie kan zich op velerlei manieren van arbeid voorzien. De vraag of activiteiten in huis gedaan worden of aan derden worden overgelaten, is fundamenteel. Deze vraag staat bekend als de *make or buy-vraag*: zorgen we dat we het zelf kunnen (make) of kopen we het in (buy)? In

feite is deze vraag ook nauw verwant aan de vraag naar het bestaansrecht van organisaties, want stel dat onze pottenbakker zou besluiten om zijn goedlopende vazen in licentie door zijn bevriende pottenbakker te laten maken en stel dat hij helemaal geen prijs stelt op een website; in dat geval zou van een nieuwe organisatie geen sprake zijn geweest.

Het bestaansrecht van organisaties

Transactiekostentheorie

De vraag naar *het bestaansrecht van organisaties* is natuurlijk al veel eerder gesteld. Voor een verklaring daarvoor is vooral de zogenoemde transactiekostentheorie van Williamson (1975) relevant. Williamson bouwt daarbij voort op het werk van Coase (1937) die de vraag stelde waarom je iemand in dienst zou nemen en je niet zou kiezen om een dienst van een ander in te kopen. Vanuit die vraag is de *transactiekostentheorie* ontwikkeld, die onder andere kan helpen na te gaan wat de goedkoopste en beste manier is om je van arbeid door derden te voorzien. Voor de eenvoud laten we hier wat achtergronden van deze theorie weg. Kern van de theorie is dat zowel het aangaan en onderhouden van een arbeidsrelatie als het sluiten van een contract met een derde partij (dat zijn beide transacties) kosten met zich meebrengen. Bij het aangaan van een arbeidsrelatie gaat het dan om kosten van werving en selectie van de juiste persoon en zogenoemde bureaucratische kosten: je moet degene die je in dienst neemt superviseren en voor prikkels zorgen zodat hij daadwerkelijk aan het werk blijft. Maar ook bij het sluiten van een contract moet je kosten maken. Om te beginnen moet je uitzoeken welke aanbieders er zijn en wie het goedkoopste is. Je moet precies omschrijven wat geleverd moet worden en als dat eenmaal gebeurd is, moet je ook bewaken dat er geleverd wordt wat je wilt hebben. Om nu te bepalen wat de beste manier is, zijn volgens Williamson *drie kenmerken van transacties* van belang:

Drie kenmerken van transacties

- 1 frequentie
- 2 mate van onzekerheid
- 3 benodigde vaardigheden en kennis.

1 Frequentie

Hoe vaak wil je van het werk of de diensten van een ander gebruikmaken? Eenmalig of zal dat vaak zijn? Je kunt je voorstellen dat als het om een eenmalige dienst gaat (het maken van een website), dat het dan geen zin heeft om zo iemand in dienst te nemen. Een marktcontract is dan beter.

2 Mate van onzekerheid

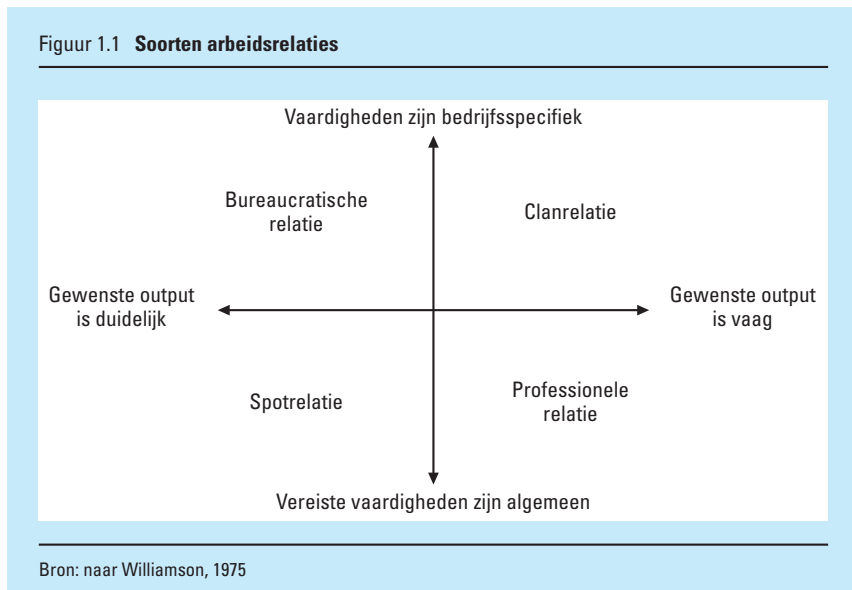
Hoe specifiek kun je het gewenste resultaat omschrijven en is dat resultaat ook eenvoudig te meten? Kun je dus precies van tevoren aangeven wat je van de ander aan resultaat verwacht? Of is dat vaag en moeilijk te omschrijven en ook te meten? In het eerste geval kun je het resultaat goed in een contract vastleggen, en in het tweede kun je er beter voor kiezen om tijdens het werk aanwijzingen te geven, maar dan moet je zo iemand wel in dienst nemen.

3 Benodigde vaardigheden en kennis

Hoe specifiek zijn de benodigde vaardigheden en kennis om de gevraagde arbeid te kunnen leveren? Met andere woorden zijn die kennis en vaardigheden op de arbeidsmarkt kant-en-klaar voorhanden of is toch bedrijfsspecifieke scholing nodig om het werk te kunnen doen? In het eerste geval kun je zo iemand via een uitzendbureau wel inhuren (ook een vorm van contract), maar als je eerst zelf moet investeren in opleiding en scholing dan wordt het een ander verhaal en is het noodzakelijker en ook interessanter om te bezien of je iemand niet beter in dienst kunt nemen.

Wanneer we er nu even vanuit gaan dat het om diensten/taken gaat die regelmatig voorkomen, dan kunnen we een matrix maken op basis van de tweede en derde karakteristiek.

Die ziet er dan als volgt uit:



Met deze matrix hebben we niet alleen een beslissingsschema in handen om de vraag te beantwoorden of we arbeid via een arbeidsrelatie of via een contract moeten verwerven, maar het biedt ook zicht op het feit dat arbeidsrelaties onderling verschillend van aard kunnen zijn.

Probeer bij ieder van de gegeven relaties een concreet voorbeeld te bedenken.

We gaan in het volgende in op diverse soorten arbeidsrelaties.

Spotrelatie

Een *spotrelatie* wordt zo genoemd omdat het werk on the spot (direct) geleverd kan worden. Er is geen inwerktijd voor nodig, want het gaat om een vaardigheid die algemeen op de arbeidsmarkt voorkomt. Het meest sprekende en daardoor ook meest gebruikte voorbeeld is het werk van een typiste. Die vaardigheid is een standaardvaardigheid die je in ruime mate op de arbeidsmarkt tegenkomt. Wat de uitkomst moet zijn is ook heel duidelijk te omschrijven: zoveel aanslagen per minuut, zoveel documenten per dag enzovoort. Het is dan ook het werk dat het eerst voor uitbesteding in aanmerking komt, want er is feitelijk geen enkele reden om het zelf in huis te doen.

Bureaucratische relatie

Bij een *bureaucratische relatie* zijn de gewenste uitkomsten weliswaar ook duidelijk te omschrijven, maar het vraagt wel specifieke, lees 'bedrijfseigen' vaardigheden en kennis en daarom is een inwerk- en scholingstijd noodzakelijk voordat de gewenste output tot stand kan komen. De werkgever moet dus investeringskosten maken voordat hij van de productiviteit van de werknemer vruchten kan plukken.

Natuurlijk gaan de eerste gedachten uit naar een ambtenaar die aanvragen voor een uitkering moet beoordelen. De gewenste output is eenvoudig te omschrijven (zoveel dossiers op een dag), maar met welke criteria beoordeeld moet worden en welke wetgeving geraadpleegd moet worden is helemaal eigen aan die taak en aan die organisatie. Dergelijke mensen met die kennis en vaardigheid lopen niet pasklaar op de arbeidsmarkt rond, maar moeten worden én geschoold worden, voordat ze het werk kunnen doen. Datzelfde gaat op voor veel functies en beroepen, denk maar aan machinebediendes die specifieke machines moeten bedienen; treinmachinisten, piloten; bankbediendes en dergelijke.

Professionele relatie

Bij een *professionele relatie* hebben we weer met andersoortige vraagstukken te maken. Een leraar economie moet een diploma hebben en mag en kan dan lesgeven. Het gaat dus om een vaardigheid die in algemene zin wel op de arbeidsmarkt aanwezig is. Maar wat op een bepaalde school met een bepaalde onderwijsfilosofie van hem of haar wordt verwacht, is moeilijker te omschrijven. Hij of zij moet niet alleen goed zijn in zijn/haar vak, maar moet ook in het team passen, de onderwijsfilosofie onderschrijven en met een bepaalde categorie van kinderen kunnen omgaan.

Clanrelatie

Bij een *clanrelatie* gaat het om mensen die tot de kern van de organisatie behoren. Vandaar de term clan. Wat zij moeten kunnen is alleen na veel interne scholing en ervaring te verwerven en wat wij van hen verwachten is niet duidelijk te omschrijven. Het gaat dan om het management, of breder om strategisch kritieke functies. De inkeeper die de markt van het bedrijf op zijn duimpje kent; de technisch ingenieur die alle ins en outs van de producten beheerst, kan daar ook bijhoren.

De pottenbakker uit onze openingscasus blijkt dus (onbewust) nogal rationeel te werk zijn gegaan. Voor het maken van zijn vazen zoekt hij natuurlijk iemand die zijn vak verstaat (een professional), maar ook iemand die hem op de kunstmarkten goed kan vertegenwoordigen. Het moet eigenlijk een beetje een 'kloon' zijn van hemzelf en in dat geval ligt een arbeidsrelatie het meest voor de hand. Het maken van een website daarentegen is eigenlijk een eenmalige gebeurtenis en die kun je het beste uitbesteden.

Nut van transactie-kostentheorie

Wat hebben we nu aan die transactiekostentheorie?

Ondanks kritische kanttekeningen die bij deze theorie worden geplaatst, is het een wijze van kijken die ons duidelijk maakt dat:

- 1 er binnen arbeidsrelaties verschillen zijn waar te nemen in het belang van de verschillende soorten arbeid voor de organisatie en dat dat belang samenhangt met enerzijds de (inwerk)kosten die gemaakt moeten worden om de arbeid productief te laten zijn en anderzijds de mate van eenvoud waarmee het arbeidsproces gecontroleerd kan worden.
- 2 het organiseren van arbeid via arbeidsrelaties slechts één mogelijkheid is. Een organisatie is dus een bijzondere verschijningsvorm, die onder bepaalde omstandigheden efficiënt is. Een andere manier om werk van derden te regelen is via een contract, dat in bepaalde gevallen efficiënter kan zijn.
- 3 de vraag of arbeid al of niet uitbesteed zal worden, is mede afhankelijk van de kenmerken van die arbeid. De theorie biedt een kader waarmee make-or-buy beslissingen kunnen worden onderbouwd.

Op deze drie aspecten, te weten de verschillen binnen arbeidsrelaties, de vormen van arbeidsrelaties en de organisatie van werk gaan wij in de paragrafen 1.2, 1.3 en 1.4 verder in.

1.2 Verschillen in arbeidsrelaties en HRM

Differentiatie in het HR-beleid

Het feit dat binnen organisaties verschillende soorten arbeidsrelaties voorkomen die ook een verschillend belang hebben voor de organisatie, zou, zo mag je aannemen, ook moeten leiden tot verschil in behandeling, tot differentiatie in het HR-beleid. Hoewel dat feitelijk ook wel zo is, zoals we direct zullen zien, wordt toch in veel organisaties de stelregel verkondigd dat iedereen gelijke rechten heeft en op dezelfde manier behandeld moet worden. Dat credo doet het HR-beleid in veel organisaties meer kwaad dan goed. Met voorbijgaan aan verschillen in positie en belang worden maatregelen en instrumenten voor iedereen geldig verklaard, ook als dat in sommige gevallen absurde trekjes heeft. Wat moet een professional met een Persoonlijk Ontwikkelingsplan, hem of haar opgedrongen door een manager die de finesses van het beroep nau-

welijks kent? Wat is de waarde van functioneringsgesprekken in die situaties waar leidinggevendenden geen enkel zicht hebben op het werk dat door zijn of haar medewerkers wordt uitgevoerd? Met andere woorden meer differentiatie in HR-beleid kan vaak wenselijk zijn en hoeft niet onder het mom van rechtvaardigheid en uniformiteit in de kiem te worden gesmoord.

Over die *differentiatie in beleid* hebben Lepak en Snell interessante ideeën ontwikkeld.

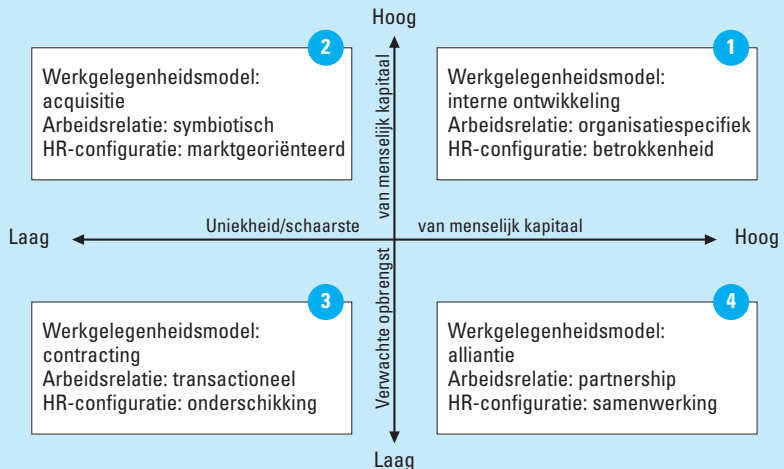
Strikt economisch bezien is arbeid een resource, een hulpbron die een organisatie nodig heeft om haar doelen te bereiken. Naarmate een resource schaarser/unieker is zal een organisatie bereid zijn daar meer voor te betalen en ook meer moeite doen om ze te behouden. Hetzelfde zal gelden voor die resources waarvan de organisatie aanneemt dat zij er in de toekomst het meest profijt van kan hebben. Of zoals de basisregel van de Human-capitaltheorie (Becker, 1964) stelt: een organisatie zal vooral investeren in die hulpbronnen waarvan ze in de toekomst de grootste productiviteit verwacht.

Lepak en Snell (1999) hanteren deze twee uitgangspunten (schaarste en verwachte productiviteit) om te laten zien dat dat ook verschillen in HR-beleid zal opleveren. Zij spreken overigens niet van HR-beleid maar van '*HR-configuraties*': een samenstel van doelen en middelen dat specifiek is voor bepaalde categorieën van resources. In figuur 1.2 zijn een viertal van deze configuraties weergegeven.

Human-
capitaltheorie

HR-configuratie

Figuur 1.2 Human Capital in meervoud



Bron: naar Lepak & Snell, 1999

Dit figuur is gedeeltelijk vergelijkbaar met figuur 1.1. Ook hier wordt het menselijk kapitaal ingedeeld op basis van een tweetal karakteristieken, hoewel de gehanteerde dimensies wat anders zijn.

Vergelijk figuur 1.1 met figuur 1.2 en probeer overeenkomsten en verschillen zo goed mogelijk te verwoorden.

Een belangrijke toevoeging die Lepak en Snell doen is dat zij ook aangeven wat voor gevolgen dit verschil in karakteristieken heeft voor de aard van de arbeidsrelatie en voor de HR-configuratie, zeg maar het samenstel van HR-activiteiten en instrumenten om bepaalde doelen te bereiken.

Kern- werknemers

In kwadrant 1 (fig. 1.2) gaat het om schaars en/of specifiek menselijk kapitaal dat een grote waarde heeft voor de onderneming. Het zijn de *kernwerknemers*, waarvan het realiseren van de strategie afhankelijk is. De arbeidsrelatie is dan ook *organisatiespecifiek*, dat wil zeggen dat ze moeilijk vergelijkbaar is met iedere andere arbeidsrelatie op de arbeidsmarkt. De betreffende medewerker is Mr Shell of Mrs Philips. In termen van Williamson zijn dat clanrelaties. In het HR-beleid wordt vooral gestuurd op langjarige *betrokkenheid*, onder andere door veel te *investeren in de ontwikkeling* van deze werknemers. Door interne ontwikkeling bereiken deze medewerkers ook doorgaans hun uiteindelijke positie.

Professional

Kwadrant 2 (fig. 1.2) omvat de werknemers die ook een hoge toegevoegde waarde leveren, maar die beschikken over algemene vaardigheden die ruim voorhanden zijn op de arbeidsmarkt. Het is vergelijkbaar met wat Williamson de professionele relaties noemt: IT-personeel bij softwarehouses, artsen voor een ziekenhuis, leraren op scholen: zij zijn noodzakelijk om als organisatie te kunnen functioneren, maar de daarvoor vereiste vaardigheden zijn niet organisatiespecifiek (ze kunnen natuurlijk wel door krapte op de arbeidsmarkt schaars zijn). Of zoals Lepak en Snell (2002) het zelf uitdrukken: 'deze medewerkers zijn in staat om belangrijke strategische bijdragen te leveren, maar hun vaardigheden zijn ook elders inzetbaar'. De arbeidsrelatie noemen zij om die reden *'symbiotisch'* waarmee zij aan willen geven dat die blijft bestaan zolang de belangen van individu en organisatie elkaar overlappen c.q. samenvallen. Het HR-beleid is gericht op productiviteit, op de performance van deze professionals. Het zijn immers dure krachten die mits goed aangestuurd veel waarde toe kunnen voegen. Een *marktconforme beloning* vaak gecombineerd met een vorm van prestatiebeloning moet ervoor zorgen dat deze medewerkers binnen blijven. Ook wordt gepoogd het werk interessant te maken en te houden, zodat deze professionals door de aard van het werk geboeid blijven.

Binden en boeien

In het Nederlands taalgebied wordt het verschil in aansturing van beide voorgaande categorieën van personeel ook wel getypeerd met de termen 'binden en boeien'.

Deze termen zijn afkomstig uit het boekje *De geluksfabriek* van Bruel en Colsen (1998) en duiden op verschillen tussen wat organisaties willen bieden en wat medewerkers zoeken. De *verbonden medewerker* zoekt vooral naar gemeenschap, naar zingeving en identiteit en een organisatie die daaraan kan beantwoorden. De *geboeide medewerker* daarentegen is veel meer op zoek naar ontwikkeling en groei en heeft minder behoefte aan zekerheid en lifetime employment. Interessante projecten zijn een uitdaging en boeien hem of haar. Binding met een organisatie is niet het eerste wat vooropstaat. Men spreekt ook wel van de 'nieuwe werknemer', waarmee men dan een mondige jobhopende medewerker voor ogen heeft die voortdurend op zoek is naar nieuwe uitdagingen en ontwikkelingsmogelijkheden. Uit onderzoek blijkt echter deze 'nieuwe medewerker' niet erg talrijk is (De Korte & Bolweg, 1994, Huiskamp, 2004). Volgens Bruel en Colsen ontstaan fricties in arbeidsrelaties vooral wanneer organisaties iets anders bieden dan medewerkers zoeken. Maar daarnaast vragen verbonden en geboeide medewerkers ook een andere aanpak en dit ligt in de lijn wat hiervoor door Lepak en Snell daarover is gezegd.

Ondersteunend personeel

In kwadrant 3 en 4 komen we medewerkers tegen met een lage(re) strategische waarde. Het zijn dan ook de categorieën die het eerst voor uitbesteding in aanmerking komen, maar daarover straks meer.

In kwadrant 3 (fig. 1.2) gaat het om (veelal *ondersteunend*) *menselijk kapitaal* dat weliswaar noodzakelijk is voor de voortgang van bedrijfsprocessen, maar dat én vanuit strategisch oogpunt gezien niet wezenlijk is én over vaardigheden beschikt die algemeen van aard zijn. Wanneer er geen schaarste op de arbeidsmarkt is, kan in vacatures voor deze taken snel en eenvoudig voorzien worden. Je moet dan denken aan telefonistes, administratieve taken en taken van facilitaire aard. De arbeidsrelatie is vooral *transactioneel* van aard: 'voor wat, hoort wat'. Deze medewerkers worden verondersteld vastomlijnde taken te vervullen waarvoor zij worden beloond. Een andersoortige betrokkenheid wordt doorgaans niet van hen verwacht. Het HR-beleid is gericht op *onderschikking* (compliance): men werkt van 9 tot 5 binnen vastomlijnde kaders en met strikte regels. In termen van Williamson gaat het hier om een spotrelatie.

In kwadrant 4 (fig. 1.2) komt een type medewerker naar voren met een karakteristiek die op het eerste gezicht wat tegenstrijdig lijkt. Vanuit direct strategisch belang gezien is hun waarde gering, maar zij beschikken wel over unieke vaardigheden. Lepak en Snell (2002) zelf rekenen tot deze categorie medewerkers die kennisintensieve diensten leveren aan de organisatie. We moeten dan vooral denken aan hoogwaardige stafdiensten waar medewerkers ondersteuning verlenen op terreinen als onderzoek, beleidsontwikkeling en juridisch-financiële advisering.

Zeker wanneer de vraag naar dit soort diensten gering is, c.q. niet frequent voorkomt zullen ze niet in dienst genomen worden, maar er kunnen toch redelijk vaste samenwerkingsrelaties ontstaan, ook al zijn dat geen arbeidsrelaties. Denk dan aan de advocaat die men altijd raadpleegt; het adviesbureau dat men altijd inhuurt enzovoort. Op die situaties doelen Lepak en Snell wanneer zij spreken van *partnerships* en een HR-beleid dat *samenwerkingsgericht* is. Maar omdat in die gevallen eigenlijk geen sprake is van een arbeidsrelatie zijn die aanduidingen op z'n minst verwarrend.

In grotere ondernemingen waar de vraag naar dergelijke kennisintensieve diensten zich vaker voordoet, kunnen dergelijke medewerkers ook in dienst zijn. Doorgaans worden deze professionals dan op gelijke voet gesteld met diegene die we eerder tot kwadrant 2 gerekend hebben. Met dien verstande dat zij inderdaad eerder voor uitbesteding in aanmerking zullen komen, zoals de historie bewijst.

Voorbeeld 1.1

Veel organisatieadviesbureaus zijn ontstaan doordat grote ondernemingen in de jaren tachtig van de vorige eeuw hun interne onderzoeks- en adviesafdelingen verzelfstandigden. Zo is Rijnconsult voortgekomen uit de interne organisatieadviesafdeling van Akzo-Nobel. Hetzelfde lot ondergingen de adviesafdelingen van Philips, DSM en Shell. Het was het begin van het opnieuw doordenken van wat doen wij zelf en wat laten we aan anderen over. Later zouden nog vele andere onderdelen volgen, maar daarover direct meer.

Nut van indeling

De theorie van Lepak en Snell maakt, net als de transactiekostentheorie, niet alleen duidelijk dat er verschillende soorten arbeidsrelaties bestaan, maar zij voorspelt ook welke verschillen in aansturing van deze personeelscategorieën, in type HR-beleid dus, zullen voorkomen.

In een onderzoek door de auteurs zelf bij 148 ondernemingen kwam naar voren dat in globale zin verschillen in type arbeidsrelaties inderdaad samenhangen met verschillen in de (geschatte) waarde van het menselijke kapitaal en de uniciteit van hun vaardigheden. Of anders gezegd: organisatiespecifieke arbeidsrelaties kwamen aanzienlijk vaker voor onder hoogwaardige kenniswerkers, dan bij uitvoerend personeel, waar veel meer een transactionele arbeidsrelatie gangbaar was.

Maar naast deze globale bevestiging van verschillen in soorten arbeidsrelaties als gevolg van waarde en uniciteit, waren de uitkomsten van het gehanteerde HR-beleid veel minder in lijn van hun verwachtingen. Weliswaar was het op betrokkenheid gerichte HR-beleid vooral dominant bij kenniswerkers (categorie 1) en het meer op onderschikking gerichte beleid bij transactionele arbeidsrelaties (categorie 3), bij de andere arbeidsrelaties (categorie 2 en 4) kwamen ook deze beide typen beleid vaak voor, daar waar je een andere aanpak zou verwachten (Lepak & Snell, 2002). De auteurs geven als verklaring dat er tus-

sen de twee extreme personeelscategorieën (zeg maar de kern- en de perifere werknemers) zich een (of meerdere) categorie(ën) van werknemers bevinden die vrij willekeurig (en voor het gemak) geschaard worden onder een van de twee dominante HR-regimes (betrokkenheid vs onderschikking).

Deze uitkomst is op zich niet zo verwonderlijk. Binnen bedrijven worstelt men namelijk nogal met het vraagstuk van differentiatie. Want ook al komen er binnen bedrijven en instellingen verschillende soorten arbeidsrelaties voor, het blijft lastig om vanuit rechtvaardigheidsoogpunt al te grote verschillen in HR-beleid te tolereren. Het is een *dilemma* dat binnen HR vaker voorkomt: hoe sterk mag men verschil maken zonder dat men het rechtvaardigheidsgevoel van werknemers geweld aandoet?

Dilemma

Voorbeeld 1.2

Overigens heeft dit dilemma het HR-beleid altijd al parten gespeeld. Verschillen (en spanningen) tussen kantoor- en productiepersoneel, tussen cao'ers en niet-cao'ers, tussen bedienden en arbeiders (in België) zijn al zo oud als organisaties bestaan. Doorgaans gaat het dan om privileges die de ene categorie de andere misgunt, zoals vrijere invulling van werktijden, dokters- en tandartsbezoek tijdens werktijd, thuiswerken, speciale bonussen enzovoort. Het zijn evenzoveel bronnen van spanning in organisaties.

Het is daarom niet zo verwonderlijk dat Lepak en Snell een beperktere differentiatie van het HR-beleid aantreffen dan zij op grond van hun theorie verwacht hadden. Deze uitkomst laat ook zien dat de waarde van dergelijke matrices en indelingen beperkt is: ze tonen ideaaltypen die in de praktijk vaak niet in die zuivere vorm voorkomen. Ook zijn andere invloeden van belang. Omdat bijvoorbeeld in Nederland nog steeds een groot deel van de arbeidsovereenkomsten de uitkomst zijn van (collectieve) onderhandelingen tussen werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers (uitmondend in een cao) leidt dat ertoe, dat al te grote verschillen in behandeling van personeelscategorieën (vooral door vakbonden) wordt tegengegaan.

Betrokkenheids- versus onderschikkingsbeleid

Het door Lepak en Snell aangetroffen onderscheid in type HR-beleid tussen betrokkenheids- versus onderschikkingsbeleid is overigens al langer bekend. We komen deze tweedeling ook tegen als het onderscheid tussen een direct control en een responsible autonomy strategie (Friedman, 1977), tussen een betrokkenheids- versus een beheersingsstrategie (Walton, 1985, Arthur, 1992) en als een relationeel versus transactioneel HR-beleid (Rousseau, 1995). Grofweg gaat het om de vraag of veel vrijheid van handelen aan de werknemer gelaten wordt of dat zijn gedrag nauwgezet gecontroleerd wordt. Daarmee hangen ook nog wat andere verschillen samen die in tabel 1.1 kort getypeerd zijn.

Tabel 1.1 **Typering van verschillen**

	Onderschikkingsbeleid	Betrokkenheidsbeleid
Taakontwerp	Beperkt, duidelijk begrensd	Open, dynamisch zich ontwikkelend in de tijd
Prestatiestandaarden	Geven minimumprestaties aan	Dynamisch, gericht op steeds verdere verbetering
Sturingsprincipe	Voornamelijk transactioneel	Financieel en met ontwikkelingsmogelijkheden
Arbeidsverhouding	Gebaseerd op verschil, op tegenstellingen in belang	Gebaseerd op samengaan/symbiose van belangen

Bron: naar Walton, 1985

Opgave 1.1

Probeer bij ieder van de omschrijvingen in de cellen een concreet voorbeeld te bedenken.

Functie

Bij een onderschikkingsbeleid is de functie en wat van de functievervuller verwacht wordt vaak nauw omschreven. Bij een betrokkenheidsbeleid kan er wel sprake zijn van een specifieke functiebeschrijving, maar van de functievervuller wordt toch vooral ook eigen initiatief verwacht en een verdere invulling dan de functiebeschrijving voorschrijft. Functie en functievervuller groeien met elkaar mee.

Datgene wat omschreven wordt als wenselijke prestatie ligt vast en wordt als minimum gezien (20 doosje aardbeien plukken en vullen per uur; 10 kippen slachten en schoonmaken per 10 minuten). Bij een betrokkenheidsstrategie wordt ervan uitgegaan dat de functievervuller voortdurend leert en een steeds betere prestatie neer kan zetten.

Ruil

Bij een onderschikkingsbeleid is de ruil vooral in geld (voor wat hoort wat), bij een betrokkenheidsbeleid gaat het niet alleen om een financiële invulling, maar ook om het stimuleren van medewerkers door hen ontwikkelingsmogelijkheden te bieden (nieuwe uitdagende projecten; scholing en training enz.).

Bij een onderschikkingsbeleid is de arbeidsrelatie gebaseerd op wantrouwen: men gaat uit van verschillen in belangen waardoor partijen niet te vertrouwen zijn (vandaar ook de controle op zowel output als op feitelijk gedrag). Bij een betrokkenheidsbeleid gaat men ervan uit dat men steeds moet zoeken naar een zo groot mogelijke overlap van belangen, zodat er echte win-winsituaties kunnen ontstaan.

Ook deze typering is natuurlijk een ideaaltypische, dat wil zeggen dat men in de praktijk allerlei tussenvormen zal aantreffen. Dat neemt niet weg dat het een belangrijk onderscheid is waarmee het HR-beleid van veel organisaties aardig getypeerd kan worden.

De transactiekostentheorie maakt dus duidelijk dat er ook binnen arbeidsrelaties fundamentele verschillen bestaan en dat daarom een gedifferentieerd HR-beleid logisch zou zijn. Die theorie is verder uitgewerkt aan de hand van het onderzoek van Lepak en Snell. Later zullen we daar nog uitgebreider op terugkomen.

Nu stappen we over op een tweede fenomeen waar de transactiekostentheorie ons opmerkzaam op maakt, namelijk dat het niet altijd even verstandig is om arbeidsrelaties aan te gaan, maar dat ook met contractrelaties de medewerking c.q. de arbeid van een derde verworven kan worden.

1.3 Arbeidsrelaties, contracten en mengvormen

Vaste baan voor het leven

Een *vaste baan voor het leven* was in de tweede helft van de vorige eeuw misschien niet voor iedereen weggelegd, maar voor velen wel het ideaal. En grote ondernemingen boden dergelijke banen met een verzorging van de wieg tot het graf. Het is niet toevallig dat zo'n vaste arbeidsrelatie lang de dominante economische omgangsvorm tussen werkgever en werknemer is geweest, want beide partijen hadden daar voordeel bij (Marsden, 1999):

- 1 door het aangaan van zo'n vaste arbeidsrelatie wordt voor zowel de werkgever als de werknemer een reeks opeenvolgende transacties vervangen door één transactie namelijk het aangaan van een arbeidsovereenkomst;
- 2 het biedt de werkgever de mogelijkheid om wisselende opdrachten en werkinstructies te geven aan de werknemer en deze ook aan te passen aan veranderende omstandigheden;
- 3 het biedt de werknemer inkomens- en baanzekerheid (Huiskamp, 2003).

Interne arbeidsmarkt

Vaste arbeidsrelaties veronderstellen het bestaan van een *interne arbeidsmarkt* binnen ondernemingen en instellingen. Werknemers ontwikkelen zich dan niet via de externe arbeidsmarkt, maar hun ontwikkeling en groei (ook van inkomen) speelt zich overwegend binnen één onderneming af. Hoewel een precieze definitie van een interne arbeidsmarkt ontbreekt, kan deze als volgt getypeerd worden:

- a langetermijnbindingen tussen werkgever en werknemer (zie hiervoor);
- b vacatures worden zo veel mogelijk intern vervuld. Men stroomt aan de onderkant van de functiepiramide in en door ontwikkeling on-the-job kan men promotie maken;
- c er ligt dan ook een groot accent op anciënniteit, dat wel zeggen door ervaringsgroei klimt men in de hiërarchie;
- d er bestaan formele regels rond de arbeidsrelatie, in het bijzonder met betrekking tot de beloning die aan functies gekoppeld is;
- e er bestaan doorgaans klachtenprocedures om de rechtvaardige behandeling van werknemers te garanderen.

Eigenlijk is een interne arbeidsmarkt helemaal geen markt, maar een administratief systeem om arbeid binnen ondernemingen en instellingen zo goed mogelijk te alloceren: te zorgen dat de juiste man op de juiste plaats komt, waarbij vaak moeizame processen om die (extern) te zoeken en te contracteren kunnen worden vermeden (Baron & Kreps, 1999).

Interne arbeidsmarkten maakten vooral na de Tweede Wereldoorlog een grote bloei door. Er was veel vraag naar arbeid, afzetmarkten leken onverzadigbaar en waren goed voorspelbaar en met het gebruik van nieuwe technologieën waren de gevraagde vaardigheden vooral bedrijfseigen. Dat vergde interne scholing om goed te kunnen functioneren en de noodzaak om deze geschoolde werknemers ook te behouden.

Waarom is dat laatste een belangrijke voorwaarde voor het ontstaan van interne arbeidsmarkten?

In een vaste arbeidsrelatie wordt dus een langdurige relatie aangegaan waarbij de ruil vooral bestaat uit het bieden van een redelijke beloning, zekerheid en perspectieven door de werkgever en van de kant van werknemer onderschikking en loyaliteit. Beloningsperspectieven (men spreekt ook wel van uitgestelde beloningen) en loopbaanperspectieven zijn belangrijke middelen om werknemers gemotiveerd te houden.

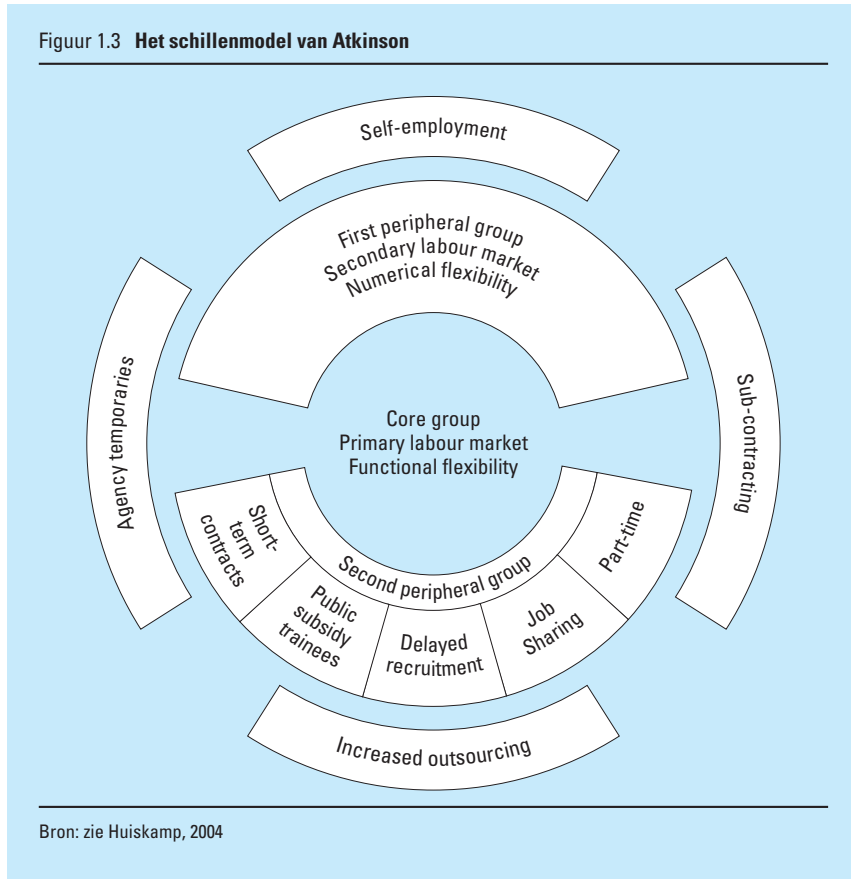
Tanend belang

Zowel de interne arbeidsmarkt als de vaste arbeidsrelatie heeft vanaf de jaren tachtig van de vorige eeuw aan belang verloren. De belangrijkste reden daarvoor ligt vooral in veranderde marktomstandigheden. Verzadiging van afzetmarkten, nieuwe concurrenten, andere concurrentiecriteria en (vooral in de Westerse wereld) een verschuiving van productie naar dienstverlening dwingen ondernemingen tot innovatie en vooral tot het ontwikkelen van producten en diensten waarbij voortdurende waardevermeerdering mogelijk is. Dat leidt er weer toe dat strategieën steeds veranderlijker worden en een kortere levensduur krijgen (Kluijtmans, 1999) en grote ondernemingen met hun bureaucratistische ordeningsystemen (waaronder de regels rond de interne arbeidsmarkt) zijn onvoldoende flexibel om die slag te maken. Het leidde niet alleen tot andere meer flexibele organisatievormen (daarover in de volgende paragraaf meer), maar ook tot de opkomst van nieuwe contractvormen.

Schillenmodel van Atkinson

Atkinson schetste al in 1984 de ideale personeelssamenstelling voor de flexibele onderneming. Hij stelt de verschillende soorten werkers (werknemers is in dit verband niet helemaal een juiste benaming) voor als een geheel van schillen (zie figuur 1.3).

Figuur 1.3 Het schillenmodel van Atkinson



De kern van het personeelsbestand bestaat uit werknemers die een hoge mate van functieflexibiliteit hebben, dat wil zeggen dat zij in meerdere functies inzetbaar zijn. Daaromheen in de tweede schil plaatst hij alle andere contractvormen: deeltijders, kortlopende contracten enzovoort. En in de derde schil plaatst hij diegenen die wel bijdragen aan de onderneming maar niet in dienst zijn: uitzendkrachten, zelfstandigen en toeleveranciers.

De onderneming investeert vooral in de kerngroep: die worden goed opgeleid, zodat zij multi-inzetbaar zijn en blijven en worden aan het bedrijf gebonden met goede arbeidsvoorwaarden. Op de andere categorieën wordt een beroep gedaan als daar behoefte aan is. Het is de vraag of dit schillenmodel een correcte weergave van de werkelijkheid was en is, maar het heeft in die tijd wel tot de verbeelding gesproken, waarschijnlijk omdat het symbool stond voor de opkomst van andere dan vaste arbeidsrelaties.

Vormen van flexibilisering

De zoektocht naar meer flexibiliteit in en van organisaties vertaalt zich in arbeidsrelaties in de volgende *vormen van flexibilisering*:

- a intern numeriek: door de arbeidstijden van vaste werknemers aan te passen door bijvoorbeeld overwerk, ploegendienst en deeltijdwerk;
- b extern numeriek: door externe arbeidskrachten van buitenaf tijdelijk in te zetten (uitzendkrachten, tijdelijke krachten en thuiswerkers);
- c intern functioneel: door de inzetbaarheid van het vaste personeel te vergroten door taak- en functieroulatie, samen met scholing en training;
- d extern functioneel: door voor gespecialiseerd werk dat uit te besteden of anderen daarvoor tijdelijk in te huren.

Opgave 1.2

Waarom spreekt men bij de eerste twee vormen van numerieke flexibiliteit en bij de twee laatste over functionele?

Deze flexibiliseringsdrang leidt dus niet alleen een grotere differentiatie van contractvormen binnen organisaties, daarnaast heeft deze ontwikkeling ook invloed op de aard van de vaste arbeidsrelatie zelf. Want hoewel die wel blijft bestaan (en feitelijk nog steeds de meest dominante vorm is), ondergaat deze enkele wezenlijke veranderingen:

- 1 waarderingssystemen gebaseerd op anciënniteit komen onder druk te staan, omdat zichtbaar wordt dat meer ervaring niet automatisch leidt tot een grotere bijdrage aan de onderneming. Prestatiebeloningssystemen en systemen die gebaseerd zijn op competenties doen hun intrede. In vergelijking met de klassieke vaste arbeidsrelatie wordt de beloning directer (met minder uitgestelde beloningen in de vorm van vaste periodieken) en transactioneler (voor wat hoort wat).
- 2 met het openbreken van de interne arbeidsmarkt, worden de risico's van marktfluctuaties en winstschommelingen voortaan gedeeltelijk ook op de schouders van werknemers gelegd. Beloningsgroei wordt net als de baan-zekerheid meer afhankelijk van de performance van ondernemingen.
- 3 loopbaanpaden worden minder vanzelfsprekend. Instroom vindt niet meer alleen aan de basis van de piramide plaats, maar instroom wordt afhankelijker van de benodigde expertise, die niet alleen intern opgedaan hoeft te zijn. Naast verticale loopbaanpaden ontstaan in het kader van een bredere inzetbaarheid ook horizontale loopbaanpaden.
- 4 afspraken over arbeidsduur, roosters, beloningen enzovoort, krijgen een meer individueel karakter. Huiskamp et al. (2002) spreken in dit verband van het ontstaan van een derde contract. Naast de regels van de cao (het eerste contract) en de individuele arbeidsovereenkomst (het tweede contract) worden verdere afspraken gemaakt (expliciet of impliciet) over een waaier van onderwerpen (opleidingsinspanningen, competentieontwikkeling, thuiswerken enz.)

Psychologisch contract

In dit verband is het niet verwonderlijk dat in het laatste decennium van de vorige eeuw een al wat ouder concept als 'sociaal contract', zijnde de subjectieve en ongeschreven kant van de juridisch-economische arbeidsovereenkomst tussen werkgever en werknemer (Argyris, 1960; Schein, 1980), nieuw leven ingeblazen wordt. Rousseau et al (1995) introduceren de term *psychologisch contract*, waarmee zij verwijzen naar de wederzijdse verwachtingen tussen werkgever en werknemer omtrent rechten en plichten. Het zijn de ongeschreven verwachtingen die tussen werkgever en werknemer bestaan en die zich in de loop van de tijd ook ontwikkelen. Die verwachtingen kunnen uitkomen, maar kunnen ook geschonden worden en dat laatste heeft natuurlijk grote consequenties voor de motivatie en betrokkenheid van de werknemer.

De hiervoor genoemde veranderingen in de 'vaste' arbeidsrelatie worden ook wel aangeduid als een verschuiving van oude naar nieuwe psychologische contracten. Guest (2007) beschrijft die veranderingen als volgt:

'in the context of managerial and professional workers, this can be described as a shift from an upwardly mobile long-term career within the same organisation in return for loyalty and good performance, to provision of challenging work and development opportunities in exchange for High performance. The distinctive changes concern a reduced focus on loyalty and commitment in return for security, with greater emphasis instead on notions of employability and boundaryless careers (Rousseau, 1995). For non-managerial workers the change is away from the old idea of a fair day's work for a fair day's pay toward a greater emphasis on pay related to contribution and an expectation of flexibility that can fly in the face of traditional approaches to defining roles and rewards based on job analysis and job evaluation. All this implies a more challenging environment for workers at all levels.'

De parallellen met de hiervoor beschreven veranderingen binnen arbeidsrelaties zijn zonneklaar.

Opgave 1.3

Geef in eigen woorden weer in hoeverre het citaat van Guest overeenkomt met de eerderbeschreven veranderingen in arbeidsrelaties.

Individualisering

In de paragraaf 1.2 hebben we het vooral gehad over de differentiatie die optreedt in arbeidsrelaties. In deze paragraaf gaat het naast differentiatie ook om *individualisering* die optreedt in moderne arbeidsrelaties. Die beide tendensen hebben grote consequenties voor het HR-beleid. Wij noemen er een paar:

- a de belangrijkste is dat de relatie tussen leidinggevende en werknemer meer gewicht krijgt, omdat verwachtingen doorgaans op de werkplek worden geschept en... worden geschonden. Met andere woorden de impact van het HR-beleid wordt steeds minder afhankelijk van de kwaliteit van instrumenten en activiteiten, maar steeds meer van de wijze waarop leidinggevendens daarmee omgaan. Zij zijn de verbindende schakel tussen het HR-beleid en het effect daarvan op individuen en de organisatie als geheel.

- b HR-beleid wordt ook minder collectief geregeld, maar vraagt kaders waarbinnen individuele deals zijn te maken. Het vergt vooral een voortdurend en goed overleg tussen leidinggevende en werknemer zodat de ontwikkeling van wederzijdse verwachtingen goed gemonitord wordt en vooral snel bijgesteld kan worden. Een goed onderhouden systeem van functionerings- en resultaatgesprekken kan als zodanig dienstdoen.
- c Hoewel schending van verwachtingen vrijwel niet te voorkomen is (tijden en omstandigheden veranderen immers en vragen ander gedrag), is het van belang om bij noodzakelijke aanpassingen aan veranderende omstandigheden verwachtingen over en weer duidelijk te communiceren, zodat grove schendingen snel in het vizier te krijgen zijn.
- d individualisering van afspraken en het naast elkaar bestaan van verschillende contractvormen binnen organisaties vergen meer aandacht voor vraagstukken van rechtvaardigheid. Te grote en vooral niet gefundeerde verschillen in behandeling tussen medewerkers kan tot grote spanningen leiden.

De opkomst van nieuwe contractvormen binnen ondernemingen en instellingen betekent dat het beeld minder grijs is geworden. Spreken over personeel als een collectief doet hoe langer hoe minder recht aan de werkelijkheid. Samen met de in paragraaf 1.2 besproken differentiatie van arbeidsrelaties vragen ook nieuwe contractvormen om een geïndividualiseerd HR-beleid, waarbij een nieuw dilemma aan het daglicht treedt: hoe zijn verschillen tussen mensen met verschillende contractvormen en -invullingen op een rechtvaardige manier te managen?

In deze en de vorige paragraaf hebben we vooral gewezen op de differentiatie en individualisering van arbeidsrelaties. Maar er is meer: ook organisaties worden als geheel flexibeler en nemen andere vormen aan. Over dat vraagstuk gaat de afsluitende paragraaf 1.4.

1.4 Organiseren van werk: uitbesteden en inkopen

Voorbeeld 1.3

'Om alles eens in perspectief te plaatsen: in 1972 hadden we in Nederland 98.000 mensen op de payroll, vandaag 28.000. Voor het overgrote deel zijn die banen buiten Philips behouden gebleven: 60% is door verkoop of vervreemding in andere handen overgaan, 20% heeft elders een baan gevonden en voor 20% is uiteindelijk een afvloeiingsregeling getroffen. Sinds de tijd van lifetime employment, een baan voor het leven, voorbij is, is Philips zeer actief op het gebied van lifetime employability, de bij- en omscholing van medewerkers om ze aantrekkelijk te houden voor de in- en externe arbeidsmarkt.'
Harry Hendriks, directievoorzitter van Philips Electronics Nederland

Kern-competenties

In dit voorbeeld zit een belangrijke andere ontwikkeling in en van organisaties besloten, namelijk de terugtrekking van organisaties op hun *kerncompetenties* en het aangaan van relaties met andere partijen zodat netwerken en ketens van organisaties ontstaan. Het eerste is te zien door de grote krimp die Philips Electronic heeft doorgemaakt. Die afslanking heeft men waarschijnlijk alleen kunnen realiseren doordat men zich alleen nog concentreert op die zaken waar men echt goed in is, anders gezegd op hun *kerncompetenties*. Alles wat niet tot die kern behoorde, is afgestoten en in andere handen overgegaan. Maar dat is maar een deel van het (organisatie)verhaal. Want zoiets kan men alleen doen wanneer men gelijktijdig relaties aanknoopt met andere partijen die delen van het werk gaan verzorgen. Als Hendriks zegt dat 60% van de verdwenen banen in andere handen is overgegaan, dan mag je ervan uitgaan dat daartoe heel veel toeleveranciers behoren die nu nog minstens gedeeltelijk voor Philips Electronic werken. Het werk dat niet tot de kern behoorde is uitbesteed (ge-outsourced).

Voorbeeld 1.4

Als kind van Philipsouders heb ik deze ontwikkeling van nabij meegemaakt. In de jaren zestig van de vorige eeuw had de NV Philips alles in eigen hand. Zelfs de verpakking van radio's en tv's werd in een eigen strokartonfabriek gemaakt. En ook het vervoer was onderdeel van de NV. Overigens ging dat zo ver dat Philips ook een eigen medische dienst had voor zijn medewerkers, een eigen Iets en zelfs een eigen schouwburg, hoewel de Philips Jubileumhal zo niet mocht heten. Wie in Eindhoven woonde kon niet ontsnappen aan de greep van Philips, maar die dominantie van een regio door een of een paar bedrijven was in die tijd heel gewoon. Momenteel is een dergelijk keten volledig in één hand vrijwel ondenkbaar.

Insourcen

Focus op de kerncompetenties, out- en *insourcen* zijn termen die ongeveer in de jaren tachtig van vorige eeuw opkomen. Het hangt vooral samen met de eerdergenoemde veranderde marktomstandigheden. Grotere concurrentie op verzadigde markten noopt tot innovatie en zo'n spel is niet meer op tien borden gelijktijdig te spelen. Vooral grote gediversifieerde ondernemingen buigen zich over de vraag wat hun kernkwaliteiten zijn en wat niet tot die kern behoort. Kernkwaliteiten moeten uitgebouwd worden, terwijl andere werkzaamheden ook aan anderen kunnen worden overgelaten. Wat we eerder al zagen op het niveau van de arbeidsrelaties (zie paragraaf 1.2, figuur 1.2) herhaalt zich hier op het niveau van de organisatie. Wat uniek en strategisch belangrijk is, moet behouden blijven en daar dient alle aandacht op geconcentreerd te worden.

Resource Based View of the Firm

Niet toevallig ontstaat juist rond diezelfde tijd ook een wat andere kijk op organisaties, namelijk een *Resource Based View of the Firm*. In feite ontstond die kijk vooral als een reactie op de meer marketinggeoriënteerde strategiemodellen, zoals dat van Porter (Boxall & Purcell, 2007). Deze laatste modellen zien

ondernemingen als een geheel met producten en diensten die een positie moeten zien te vinden op de markt. Ze worden dan ook doorgaans aangeduid als strategische positioneringsmodellen. Dat vereist beslissingen van het management omtrent de wijze waarop men competitief voordeel wil bereiken wil men de goedkoopste zijn, zich richten op bepaalde doelgroepen of op een andere wijze het product ten opzichte van de concurrent positioneren. In de Resource Based View of the Firm (RBV) is een onderneming echter eerst en vooral een uniek cluster van menselijke en technische resources die doordat ze zich onderscheidt van anderen competitief voordeel bereikt. Het resourcekarakter van organisaties wordt benadrukt en hoe unieker die zijn hoe meer voordeel men daarmee kan bereiken. In deze visie op organisaties gaat het dus vooral om vast te stellen wat de eigen onderneming nu uniek maakt, niet zozeer door naar bestaande producten en diensten te kijken, maar vooral door te zoeken naar de gemeenschappelijke basis (kennis en vaardigheden) waardoor deze producten in de buitenwereld herkenbaar zijn. Sony, die bekend staat om zijn miniaturisatievermogen; B&O om zijn uniek bijna tijdloos design; Albert Heijn om zijn grote logistieke kennis en kunde enzovoort. Die kerncompetenties zijn van zo'n grote waarde omdat ze niet alleen nu waarde opleveren, maar ook garant staan voor waardeopbrengsten in de toekomst. Dergelijke kerncompetenties ontstaan dus doordat bedrijven en instellingen beschikken over resources, die zeer waardevol en schaars zijn, moeilijk te imiteren zijn en niet te vervangen door andere resources (Barney, 1991).

Twee nieuwe economische organisatievormen

Om flexibeler in te kunnen spelen op de afzetmarkt worden in de jaren tachtig van de vorige eeuw *twee nieuwe economische organisatievormen* geïntroduceerd, te weten winstcentra binnen ondernemingen en marktnetwerken tussen ondernemingen (Kuhn, 1970).

Met het eerste worden marktrelaties binnen de onderneming nagebootst: onderlinge verrekenprijzen moeten duidelijk maken wat diensten, halffabricaten en producten kosten. Vaak worden deze pseudo-marktrelaties ook geïntroduceerd om vergelijking met externe leveranciers mogelijk te maken. Dat zet druk op de interne partijen om efficiënter te werken en als dat niet lukt, kan worden overgeschakeld naar een externe leverancier en kan de eigen afdeling of dienst worden afgestoten.

Met marktnetwerken wordt bedoeld dat ondernemingen voor kortere of langere tijd relaties aangaan met andere organisaties. Dergelijke netwerken leveren dan voor langere tijd of als gelegenheidscombinatie gezamenlijk producten en diensten. Het gevolg is dat het moeilijker is om de onderneming als een goed af te bakenen entiteit ten opzichte van zijn omgeving voor te stellen. In het gunstigste geval zien we nog een kernonderneming met vast personeel en als een af te grenzen entiteit, met daarom heen schillen van flexibele werknemers (à la het model van Atkinson) en samenwerkingsverbanden met toeleveranciers en co-makers. In meer extreme zin kan dat ook uitmonden in vrijwel virtuele organisaties waarin werknemers in dienst van de onderneming, tijdelijke werknemers,

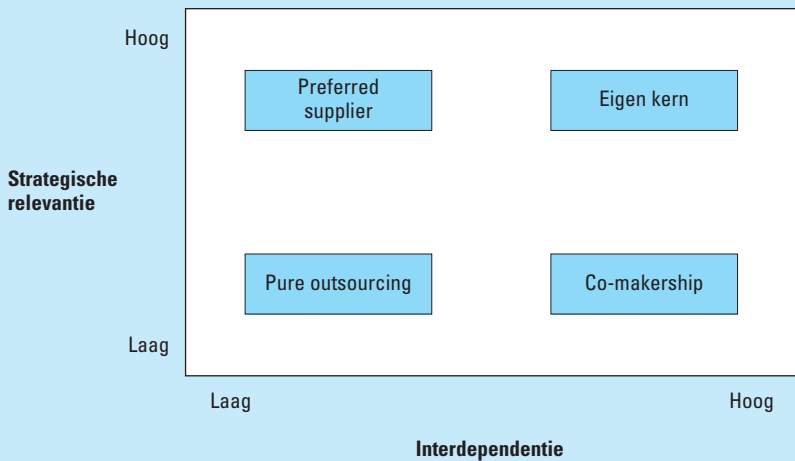
medewerkers van toeleveranciers en van co-makers, zelfstandigen zonder personeel, worden tewerkgesteld binnen een tijdelijk project, dat blijft bestaan voor zolang dat zinvol wordt geacht. Op dat moment, stelt Huiskamp (2003), valt het juridisch verband niet meer samen met het feitelijk samenwerkingsverband en dat stelt bijzondere eisen aan het HR-beleid. Maar daarover later meer.

Outsourcing

Wanneer kan *outsourcing* nu aantrekkelijk zijn?

Die vraag is niet eenduidig te beantwoorden. Duidelijk is dat het niet gaat om echte kerndelen van de organisatie en een tweede criterium is dat het moet gaan om een onderdeel dat ook goed te ontvlechten is. Met andere woorden de samenhang/interdependentie van het onderdeel moet ook niet te groot zijn. Op basis van deze twee criteria hebben Baron en Kreps (1999) een diagnostisch raamwerk ontworpen voor outsourcing. Enigszins aangepast treft u dat hierna aan.

Figuur 1.4 Wanneer en op welke wijze is outsourcing van activiteiten zinvol?



Kern

Het kwadrant rechtsboven in figuur 1.4 omvat activiteiten die tot de kernactiviteiten van de onderneming behoren en (om die reden) ook sterk verweven zijn met andere activiteiten. Outsourcing is daar geen optie. In het kwadrant links onder van figuur 1.4 gaat het daarentegen om die activiteiten die niet strategisch relevant zijn en niet verweven met andere activiteiten. Schoonmaakwerk, maar ook standaardverwerking van administratieve gegevens zijn voorbeelden van dergelijke activiteiten. Outsourcing is in die gevallen relatief eenvoudig en vandaar dat wij spreken van *pure outsourcing*.

Pure outsourcing

In het kwadrant linksboven van figuur 1.4 gaat het om strategisch relevante activiteiten die echter relatief eenvoudig los te maken zijn van de organisatie. Dan

kunt u denken aan het vermogensbeheer tot aan personeelsvoorzieningsactiviteiten: activiteiten waarbij verlies van kwaliteit niet getolereerd kan worden, maar die weinig samenhang vertonen met andere activiteiten. In die gevallen kunnen activiteiten wel aan een ander overgelaten worden, maar om de kwaliteit te bewaken wordt doorgaans een langdurige relatie opgebouwd en spreekt men van *preferred suppliers*.

Preferred suppliers

In het kwadrant rechtsonder van figuur 1.4 gaat het om niet-strategische activiteiten die wel erg nauw verweven zijn met andere activiteiten. Denk dan aan het onderhoud van het machinepark, aan het ontwerp van nieuwe producten en het samen aanbieden van nieuwe diensten. De ontwikkeling van het Senseo koffiezetapparaat is een typisch voorbeeld van een *co-makership* tussen Philips en Douwe Egberts. Bij *co-makership* gaat het vaak om tijdelijke projecten waarin partijen intensief met elkaar samenwerken.

Co-makership

Outsourcing en insourcing kennen dus een aantal varianten en het is van belang om goed na te gaan wat de meest passende en efficiëntste oplossing is.

Een bijzondere vorm van outsourcing betreft natuurlijk die van HR-activiteiten zelf. Op dit vraagstuk zal in hoofdstuk 10 nog uitgebreid worden ingegaan.

In deze paragraaf hebben we gezien dat niet alleen arbeidsrelaties zelf veranderen, maar dat ook het organisatorisch landschap waarin arbeidsrelaties hun plek hebben van aard verandert.

Van een vastomlijnde organisatie met scherpe grenzen met de omgeving worden ondernemingen en instellingen steeds vloeiender en onbegrensd.

Eisen aan het HR-beleid

Dat stelt bijzondere *eisen aan het HR-beleid*. Wij noemen er hier een paar:

- a het gevaar bestaat dat de innerlijke samenhang verloren gaat en dat de onderneming zijn identiteit verliest. Dat kan gevolgen hebben voor de betrokkenheid van werknemers en het is zaak om daar aandacht aan te besteden.
- b Het voortdurend aanpassen aan veranderde omstandigheden brengt vooral voor werknemers veel onzekerheden met zich mee. Zorgvuldige communicatie over en verantwoorde begeleiding van outsourcingprocessen is ook voor de achterblijvers van het allergrootste belang.
- c Met de terugtrekking van organisaties op hun kernactiviteiten worden loopbaanmogelijkheden binnen de eigen organisatie beperkter. Daar staat tegenover dat het weer eenvoudiger wordt om buiten de strikte grens van de eigen organisatie aan de slag te gaan (bijvoorbeeld bij toeleveranciers). Een goed loopbaanmanagementsysteem tussen organisaties kan de verloren mogelijkheden binnen de eigen organisatie ruimschoots compenseren.
- d De grootste uitdaging vloeit echter voort uit het feit dat de juridische relatie (de arbeidsovereenkomst) niet meer per se hoeft samen te vallen met het feitelijk samenwerkingsverband. Wie behoort nog wel en wie niet tot de onderneming? Hoe gaan we om met langdurig gedetacheerden? Betrekken we ze bij de organisatie, geven we ze ook zeggenschap of juist niet? Hetzelfde geldt natuurlijk voor alle vormen van flexibele arbeid.

- e Daarmee samenhangend: het voorkomen binnen een en dezelfde organisatie van werknemers in traditionele zin, gedetacheerden, freelancers, contractanten en uitzendrelaties stelt bijzondere eisen aan de rechtvaardigheid van het beleid. Al te grote verschillen kunnen al snel leiden tot spanningen en frustraties.

Tot besluit

Startend vanuit de klassieke arbeidsrelatie hebben we in dit eerste hoofdstuk laten zien, dat die langzaam maar zeker aan een aantal veranderingen onderhevig is. In de eerste plaats kent de arbeidsrelatie meer dan voorheen een gevarieerder patroon. Verschillen in soorten werk leiden ook tot verschillen in arbeidsrelaties. En die verschillende soorten arbeidsrelaties stellen op hun beurt weer andere eisen aan het HR-beleid dat gevoerd moet worden. Dat thema, *differentiatie in beleid* zal in dit boek in verschillende varianten steeds weer opduiken. Naast deze differentiatie van arbeidsrelaties ondergaat ook de klassieke arbeidsrelatie belangrijke veranderingen, die het beste kunnen worden samengevat onder de noemer *individualisering*. Arbeidsrelaties worden hoe langer hoe minder collectief gereguleerd, maar vragen op steeds meer terreinen maatwerk. Naast het juridisch contract vraagt het psychologisch contract veel en vooral voortdurend aandacht. Dit leveren van maatwerk (individualisering) is het tweede thema dat als een rode draad door dit boek zal lopen.

Ten slotte hebben we gezien dat ook de organisatorische context waarbinnen arbeidsrelaties hun plek hebben aan verandering onderhevig is. Een dynamische omgeving stelt hoge eisen aan het aanpassingsvermogen van ondernemingen en instellingen en dat vergt andere organisatievormen, die ook hun impact hebben op arbeidsrelaties. Het thema *flexibilisering* in al zijn verschijningsvormen is dan ook het derde thema dat regelmatig in dit boek aan de orde zal komen.

Kernbegrippenlijst

Arbeidsrelatie	de relatie tussen een werkgever en een werknemer, waarbij de werknemer zijn tijd, capaciteiten en prestatievermogen ter beschikking stelt in ruil voor een beloning.
Betrokkenheidsbeleid	type (HR-)beleid, waarbij vooral beoogd wordt de betrokkenheid van de werknemer bij het werk en de organisatie te vergroten zodat zijn motivatie en prestaties optimaal zijn (zie ook Onderschikkingsbeleid).
Bureaucratische relaties	arbeidsrelaties waarbij de arbeid alleen na bedrijfsspecifieke scholing geleverd kan worden, terwijl het verwachte resultaat wel vrij nauwkeurig te omschrijven is.
Clanrelaties	arbeidsrelaties waarbij de arbeid pas na intensieve bedrijfsspecifieke scholing resultaat zal opleveren en waarbij dat resultaat niet nauwkeurig te omschrijven is.
Functionele flexibiliteit	flexibiliteit die bereikt wordt door enerzijds de inzetbaarheid van werknemers te vergroten (intern); anderzijds door werk uit te besteden (extern) (zie ook Numerieke flexibiliteit).
Insourcing	het laten verzorgen van een deel van het werk in een organisatie door een andere organisatie (zie ook Outsourcing).
Interne arbeidsmarkt	administratief systeem om arbeid <i>binnen</i> een organisatie zo goed mogelijk te alloceren.
Kerncompetenties	die competenties die uniek zijn <i>voor een organisatie</i> en die garanderen dat de onderneming ook in de toekomst waarde kan genereren. Dit begrip wordt <i>ten onrechte</i> ook wel eens gebruikt in relatie tot werknemers.
Kernwerknemers	werknemers die voor het realiseren van de strategie c.q. de doelstellingen van het bedrijf over onmisbare kwaliteiten beschikken.
Numerieke flexibiliteit	flexibiliteit die bereikt wordt door arbeidstijden en/of kwantiteiten van werknemers aan te passen. De eerste vorm noemt men interne numerieke flexibiliteit; de tweede vorm externe numerieke flexibiliteit (zie ook Functionele flexibiliteit).
Onderschikkingsbeleid	type (HR-)beleid waarbij door middel van controle het gedrag van de werknemer in de door de organisatie gewenste richting wordt gestuurd (zie ook Betrokkenheidsbeleid).

Outsourcing	het verzelfstandigen (afstoten) van een deel van het werk van een organisatie (zie ook Insourcing).
Professionele relaties	arbeidsrelaties waarbij de arbeid direct (zonder verder inwerken) geleverd kan worden, maar waarvan het verwachte resultaat niet nauwkeurig te omschrijven is.
Psychologisch contract	ongeschreven wederzijdse verwachtingen tussen werkgever en werknemer omtrent rechten en plichten, die zich in de loop van de tijd ook verder ontwikkelen.
Resource Based View of the Firm	theorie die ondernemingen beschouwt als een samenstel van resources, van bronnen. Hoe unieker, schaarser, minder vervangbaar en moeilijker imiteerbaar deze bronnen zijn, des te meer onderscheidend is de onderneming.
Spotrelaties	arbeidsrelaties waarbij de arbeid direct (zonder verder inwerken) geleverd kan worden en waarvan het verwachte resultaat vrij nauwkeurig te omschrijven is.
Transactiekosten-theorie	kern van deze theorie is dat zowel het aangaan en onderhouden van een arbeidsrelatie als het sluiten van een contract met een derde partij (dat zijn beide transacties) kosten met zich meebrengt en dat op grond van die kosten besloten kan worden al of niet een arbeidsrelatie aan te gaan.

Uitwerking opgaven

- 1.1 Probeer bij ieder van de omschrijvingen in de cellen een concreet voorbeeld te bedenken.

	Onderschikkingsbeleid	Betrokkenheidsbeleid
Taakontwerp	Beperkt, duidelijk begrensd <i>Een medewerker van een callcenter die geacht wordt zo veel mogelijk telefoontjes in een bepaalde tijdsperiode af te handelen.</i>	Open, zich dynamisch ontwikkelend in de tijd <i>Een beleidsmedewerker van een gemeente die geacht wordt signalen te vertalen in beleid dat effectief is.</i>
Prestatiestandaarden	Geven minimumprestaties aan <i>Minimaal vijftientig telefoontjes per uur is de prestatienorm.</i>	Dynamisch, gericht op steeds verdere verbetering <i>Er is geen echte prestatienorm. Afhankelijk van vraag en context wordt beoordeeld of de prestatie voldoet.</i>
Sturingsprincipe	Voornamelijk transactioneel <i>Werk wordt in een bepaalde tijd geleverd (van 9 tot 5) en daar staat loon tegenover.</i>	Financieel en met ontwikkelingsmogelijkheden <i>Medewerker wordt geacht zich te verbeteren en krijgt ook leer- en ontwikkelingsmogelijkheden om dat te doen.</i>
Arbeidsverhouding	Gebaseerd op verschil, op tegenstellingen in belang <i>Medewerkers moeten gecontroleerd worden, want als dat niet gebeurt lopen ze de kantjes ervan af.</i>	Gebaseerd op samengaan/symbiose van belangen <i>De medewerker vervult zijn werk vanuit intrinsieke motivatie en dat werk is in het belang van de organisatie.</i>

- 1.2 Waarom spreekt men bij de eerste twee vormen van numerieke flexibiliteit en bij de twee laatste over functionele?

Omdat het bij de eerste twee vormen gaat om kwantitatieve flexibiliteit (aanpassing in aantallen) en bij de twee laatste vormen om kwalitatieve flexibiliteit (aanpassing van competenties/kwaliteiten).

- 1.3** Geef in eigen woorden weer in hoeverre het citaat van Guest overeenkomt met de eerderbeschreven veranderingen in arbeidsrelaties.

In de volgende tabel zijn vergelijkbare teksten naast elkaar geplaatst.

Guest	Kluijtmans
<p>In the context of managerial and professional workers, this can be described as a shift from an upwardly mobile long-term career within the same organisation in return for loyalty and good performance, to provision of challenging work and development opportunities in exchange for High performance.</p>	<p>Waarderingsystemen gebaseerd op anciënniteit komen onder druk te staan, omdat zichtbaar wordt dat meer ervaring niet automatisch leidt tot een grotere bijdrage aan de onderneming.</p>
<p>The distinctive changes concern a reduced focus on loyalty and commitment in return for security, with greater emphasis instead on notions of employability and boundaryless careers (Rousseau, 1995).</p>	<p>Met het openbreken van de interne arbeidsmarkt worden de risico's van marktfluctuaties en winstschommelingen voortaan ook gedeeltelijk op de schouders van werknemers gelegd. Beloningsgroei wordt net als de baan zekerheid meer afhankelijk van de performance van ondernemingen.</p>
<p>For non-managerial workers the change is away from the old idea of a fair day's work for a fair day's pay toward a greater emphasis on pay related to contribution and an expectation of flexibility that can fly in the face of traditional approaches to defining roles and rewards based on job analysis and job evaluation. All this implies a more challenging environment for workers at all levels.</p>	<p>Loopbaanpaden worden minder vanzelfsprekend. Instroom vindt niet meer alleen aan de basis van de piramide plaats, maar instroom wordt afhankelijker van de benodigde expertise, die niet alleen intern opgedaan hoeft te zijn. Naast verticale loopbaanpaden ontstaan in het kader van een bredere inzetbaarheid ook horizontale loopbaanpaden. Afspraken over arbeidsduur, roosters, beloningen enzovoort krijgen een meer individueel karakter. Prestatiebeloningssystemen en systemen die gebaseerd zijn op competenties doen hun intrede. In vergelijking met de klassieke vaste arbeidsrelatie wordt de beloning directer (met minder uitgestelde beloningen in de vorm van vaste periodieken) en transactioneler (voor wat hoort wat).</p>

Literatuuropgave

- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behaviour*. Homewood, Ill.: Dorsey Press.
- Arthur, J. (1992). 'The link between business strategy and industrial relations systems in American steel mini-mills', *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3), 488-506.
- Atkinson, J. (1984). 'Manpower strategies for flexible organizations'. In: *Personnel Management*, August.
- Barney, J. (1991). 'Firm resources and Sustained Competitive Advantage'. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Becker, G. (1964). *Human Capital*. New York, NY: Columbia University Press.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2007). *Strategy and HRM*. New York, NY: Palgrave MacMillan.
- Bruel, M & Colsen, C. (1998). *De geluksfabriek*. Schiedam: Scriptum books.
- Coase, R.H. (1937). 'The nature of the Firm'. In: *Economica*, 4.
- Korte, A.W. de & Bolweg, J. (1994). *De nieuwe werknemer*. Stichting Management Studies. Assen: Van Gorcum.
- Friedman, A.L. (1977). *Industry and Labour*. London: MacMillan.
- Guest, D. (2007) 'HRM and the Worker. Towards a New Psychological Contract'. In: P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (eds.): *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Huiskamp, R. (2003). *Arbeidsrelaties en Onderneming. Vernieuwing in theorie, empirie en praktijk*. Utrecht: Lemma.
- Huiskamp, R. (2004). *Employment relations in Transition*. Utrecht: Lemma.
- Kluijtmans, F. (1999). *Arbeidsrelaties tussen schijn en werkelijkheid*. Deventer: Kluwer.
- Lepak D.P. & Snell, S.A. (1999). 'The human resource architecture: toward a theory of Human Capital allocation and development'. *Academy of Management Review*, 24, 31-48.
- Lepak D.P. & Snell, S.A. (2002). 'Examining the Human Resource Architecture for Knowledge based competition'. In: Jackson et al., *Managing Knowledge for sustained Competitive Advantage*. St. Louis, MO: JAI Series.
- Marsden, D. (1999). *A Theory of Employment Systems*. Oxford: Oxford University Press.
- Rousseau D.M. (1995). *Psychological contract in Organisations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Schein, E.H. (1980). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Walton, R.E. & Lawrence, P.R. (1985). *Human Resource Management. Trends and Challenges*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York, NY: Collier MacMillan.