

# Bedrijfskundige aspecten van HRM



Noordhoff Uitgevers

Tjerk-Jan Adema,  
Martijn Samson, Leon Dusée

2<sup>e</sup> druk



# Bedrijfskundige aspecten van HRM

Tjerk-Jan Adema  
Martijn Samson  
Leon Dusée

---

Tweede druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Utrecht

Ontwerp omslag: Michiel Uilen  
Omslagillustratie: Azman Jaka, Getty Images

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:  
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB  
Groningen of via het contactformulier op [www.mijnnoordhoff.nl](http://www.mijnnoordhoff.nl).

*De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontlenen.*



0 / 19

© 2019 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland.

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op [www.onderwijsauteursrecht.nl](http://www.onderwijsauteursrecht.nl).

*This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.*

ISBN (ebook) 978-90-01-8752-3  
ISBN 978-90-01-87591-6  
NUR 807

# Voorwoord

De afstemming tussen de identiteit van medewerkers en organisaties speelt een steeds crucialere rol in het succes van organisaties. Het opstellen van regels en uitgaan van sociale en economische clichéstructuren is niet succesvol meer en organisaties zullen meer vanuit intentie moeten handelen. In dit boek belichten we de bedrijfskundige aspecten van HRM die ingezet kunnen worden om een optimale balans tussen medewerkers en organisaties te bewerkstelligen. We onderzoeken de externe en interne factoren die hierop invloed hebben en hoe deze succesvol op elkaar afgestemd kunnen worden.

Idealiter worden leiderschap, werkinrichting, beleid en processen zodanig ingezet, dat medewerkers zich als individu herkend en erkend voelen en het gevoel hebben dat het inzetten van hun talent zinvol is. Beoogd resultaat is een balans in de arbeidsrelatie tussen werknemer en werkgever die voor beide partijen waarde toevoegt. Interessant is dat hierin al duidelijk wordt dat de verhouding en relatie tussen medewerkers en organisaties duidelijk aan het veranderen is. Lange tijd stond de transactie centraal. Geld in de vorm van loon werd uitgeruild tegen tijd. Tijd waarin mensen hun vaardigheden inzetten ten behoeve van de organisatie. Tegenwoordig zien we dat identiteit en waarden van mensen centraler staan en zien we mensen diverse keuzes maken in hun levensinrichting. En daarbij komt dat de scheidslijnen tussen het inzetten van tijd en talent voor werk en andere (privé-)initiatieven vervagen. Natuurlijk gelden deze ontwikkelingen lang niet voor de gehele werkende populatie in dezelfde mate. Ook daar besteden we aandacht aan. Omdat we zien dat huidige maatschappelijke vraagstukken mede door deze opsplitsing worden aangewakkerd.

De origine van dit boek begint eigenlijk in 2008 met de uitgave van het boek *Bedrijfskundige aspecten van HRM* onder redactie van Frits Kluijtmans. De premisse van het boek lag in het onderzoeken van het belang van Human Resource Management in relatie tot betere prestaties van organisaties en meer gemotiveerde en tevreden medewerkers. Dit werd gedaan aan de hand van onderzoek dat verricht is in de laatste decennia. Wat begon als een herziening van dit boek, liep na verloop van tijd uit op een grotendeels nieuw boek, met meer focus op de maatschappelijke ontwikkelingen die een steeds grotere invloed hebben op organisaties en de mensen daarbinnen. Vooral ook vanwege het feit dat organisaties opener worden en transparantie afgedwongen wordt door overheid, politieke en maatschappelijke druk.

Zo is uiteindelijk een boek gegroeid dat stevig verankerd ligt in de huidige realiteit, maar dat tegelijk veel inzichten, theorieën en modellen uit het dagelijkse voorgaande werk bevat van de schrijvers Caroline Boogaard (hoofd-

stuk 8), Albert Kampermann (hoofdstuk 9), Gerard Evers (hoofdstuk 10), Johan Lourens en Ivo Brughmans (hoofdstuk 11) en Paul Boselie en Jaap Paauwe (die hun deel in hoofdstuk 10 opnieuw hebben herzien). En natuurlijk van redacteur en geestesvader Frits Kluijtmans (hoofdstukken 8 en 9). Wij zijn hen dan ook zeer erkentelijk. Ook dank aan Paula Veltink die ons in een vroeg stadium van waardevolle feedback heeft voorzien.

Om nog beter aan te sluiten op de wensen van studenten en docenten hebben we op de website bij het boek aanvullende artikelen, filmpjes en ondersteunende voorbeelden geplaatst. Deze zijn te vinden op [www.bedrijfskundigeaspectenvanhrm.noordhoff.nl](http://www.bedrijfskundigeaspectenvanhrm.noordhoff.nl).

Wij zijn tevreden met deze eerste nieuwe versie van *Bedrijfskundige aspecten van HRM*. Tegelijk staan we open voor het oordeel en de feedback van met name studenten, docenten en vakgenoten op deze editie. Zeker aangezien steeds duidelijker wordt dat er geen 'silver bullet' oplossingen zijn in HR. De kracht ligt hem in het afstemmen.

Voorjaar 2019

Tjerk-Jan Adema  
Martijn Samson  
Leon Dusée

# Inhoud

## DEEL 1

### De externe omgeving 9

#### 1 Menselijk kapitaal in een dynamische wereld 11

- 1.1 Identiteit en gedeelde waarden 13
- 1.2 Menselijk kapitaal 14
- 1.3 Arbeidsmarkten 15
- 1.4 Organisaties en hun medewerkers 19
- 1.5 De nieuwe balans tussen vraag en aanbod: waarde 20
- 1.6 De opbouw van dit boek 23
- Samenvatting 25
- Literatuuropgave 26

#### 2 Een wereld die steeds sneller verandert 29

- 2.1 De dynamiek van mondialisering 31
- 2.2 Veranderingen in de aard van werk 33
- 2.3 Flexibilisering 40
- 2.4 Urbanisatie 44
- 2.5 Individualisering 45
- 2.6 Demografische veranderingen 46
- 2.7 Impact van deze veranderingen op mensen 46
- 2.8 Kritiek 48
- Samenvatting 51
- Literatuuropgave 52

#### 3 Inspelen op de omgeving 55

- 3.1 Het belang van de omgeving 57
- 3.2 Six Components Model 57
- 3.3 Resource dependency theory 61
- 3.4 Transactiekostentheorie 62
- 3.5 Contingency theory 64
- 3.6 Institutional theory 64
- Samenvatting 67
- Literatuuropgave 68

## DEEL 2

### Van de externe omgeving naar de interne organisatie 71

#### 4 Fit met de externe omgeving 73

- 4.1 De noodzaak van een fit tussen de interne organisatie en externe omgeving 75
- 4.2 Het afstemmen van de externe omgeving op de interne organisatie 76
- 4.3 Onderdelen van de interne organisatie 77
- 4.4 Methodes voor het scannen van de interne organisatie 80
- 4.5 Strategie als startpunt 83
  - Samenvatting 96
  - Literatuuropgave 97

#### 5 Strategie als startpunt 101

- 5.1 Introductie van een organisatiestrategie 103
- 5.2 Het proces om tot een strategie te komen 105
- 5.3 Soorten strategieën 112
- 5.4 Strategieniveaus 114
  - Samenvatting 121
  - Literatuuropgave 122

#### 6 De structuur en technologie in een organisatie 125

- 6.1 Introductie van de organisatiestructuur 127
- 6.2 De basisstructuren 131
- 6.3 Verschillende organisatiestructuren 133
- 6.4 Technologie 142
- 6.5 De invloed van technologie op de organisatiestructuur 145
  - Samenvatting 148
  - Literatuuropgave 149

#### 7 De organisatiecultuur en stijl van leidinggeven 151

- 7.1 Introductie van de organisatiecultuur 153
- 7.2 Cultuurtyperingen 156
- 7.3 De rol van HR 160
- 7.4 Leiderschapstijl 163
  - Samenvatting 170
  - Literatuuropgave 171

## DEEL 3

### Human Capital Management 173

#### 8 Medewerkers en arbeidsrelaties 175

- 8.1 Identiteit centraal in arbeidsrelatie 177
- 8.2 Arbeidsrelaties en contractvorming 178
- 8.3 Verschillen in arbeidsrelaties en HRM 181
- 8.4 Arbeidsrelaties, contracten en mengvormen 184
- 8.5 Matchende identiteit werknemer en werkgever: een succesformule 188



- 8.6 Toepassen van merkinzichten in de praktijk [205](#)  
[Samenvatting 210](#)  
[Literatuuropgave 211](#)
- 9 Motivatie en betrokkenheid balanceren [215](#)**
- 9.1 Employee engagement als sleutel tot organisatiesucces? [217](#)  
9.2 Theorieën over motivatie [222](#)  
9.3 Verschillende verwachtingen ten aanzien van werk [233](#)  
9.4 Leidinggeven en motivatie [234](#)  
9.5 Van de functie van leidinggeven naar de persoon van de manager [236](#)  
9.6 Type organisatie en type leiderschap [238](#)  
9.7 Leidinggeven als aandachtsgebied voor HRM [242](#)  
[Samenvatting 244](#)  
[Literatuuropgave 245](#)
- 10 Het managen en verbeteren van prestaties door human capital [249](#)**
- 10.1 HR-prestaties meetbaar maken en sturen: de HR Scorecard [251](#)  
10.2 Perspectieven op HR-inzet en hoe prestaties beïnvloed kunnen worden [260](#)  
10.3 Human Resource-activiteiten die ertoe doen [263](#)  
10.4 Welke prestaties worden bedoeld? [267](#)  
10.5 De relatie tussen HRM en organisatieprestatie: het openen van de ‘black box’ [271](#)  
10.6 Wat betekent dat alles voor de praktijk? [275](#)  
[Samenvatting 277](#)  
[Literatuuropgave 278](#)
- 11 Inrichting van de HR-afdeling en de rol als veranderaar [283](#)**
- 11.1 Wat zijn de uitdagingen voor de HR-functie? [285](#)  
11.2 Gevolgen voor de inrichting van de HR-functie [286](#)  
11.3 De rol van de HR-businesspartner nader bekeken [291](#)  
11.4 De rol van HR als veranderaar nader bekeken [297](#)  
11.5 De rol van de HR-serviceprovider nader bekeken [306](#)  
11.6 De HR-serviceprovider: in- of outsourcen? [309](#)  
[Samenvatting 314](#)  
[Literatuuropgave 315](#)
- 12 Kunstmatige intelligentie en Big Data: HR in een nieuwe realiteit [317](#)**
- 12.1 Een enorme verandering [319](#)  
12.2 Kunstmatige intelligentie: gamechanger voor HR? [319](#)  
12.3 Wat is Big Data? [321](#)  
12.4 En hoe nu verder? [326](#)  
[Samenvatting 328](#)  
[Literatuuropgave 329](#)
- Over de auteurs [331](#)**
- Register [332](#)**

Human Resource Management (HRM) – gaat dat niet vooral over wat binnen organisaties gebeurt? Waarom begint een boek over HRM dan bij de externe omgeving? Het antwoord is dat de wereld om ons heen in hoog tempo verandert en dat dit zijn weerslag heeft op organisaties en op HRM. Organisaties kunnen het zich niet veroorloven geen oog te hebben voor hun omgeving. In het eerste deel (hoofdstuk 1, 2 en 3) van dit boek kijken we dus naar de externe omgeving. In het tweede deel (hoofdstuk 4, 5, 6 en 7) duiken we de interne organisaties in om te kijken naar de inrichtingsvraagstukken. En in het derde deel (hoofdstuk 8, 9, 10, 11 en 12) gaan we in op de factoren die van belang zijn bij het managen van de balans tussen medewerker en organisatie. Hierin ligt de kern van het succesvol managen van 'human capital'.

Wat kun je verwachten in deel 1?

Hoofdstuk 1 beschrijft welke elementen een rol spelen in zowel maatschappij als bedrijfsleven en hoe die van invloed zijn op organisatie en individu. Om arbeid goed te begrijpen worden menselijk kapitaal, gedeelde waarden en identiteit steeds belangrijker. Hoe krijgt menselijk kapitaal vervolgens vorm op arbeidsmarkten? Uit welke facetten bestaat menselijk kapitaal eigenlijk? In dit hoofdstuk zullen we het centrale waardenmodel, dat overal in het boek terugkomt, toelichten.

In hoofdstuk 2 staan we stil bij de vele trends die zich de afgelopen decennia in de wereld hebben gemanifesteerd voor zowel bedrijven als individuen. We zullen zien dat mondialisering hierbij een sleutelbegrip is en dat in het kielzog hiervan een hoop fenomenen over de arbeidsmarkt trekken. Hierbij kun je denken aan flexibilisering, outsourcing, digitalisering, maar bijvoorbeeld ook aan verstedelijking.

In hoofdstuk 3 lichten we vervolgens toe hoe specifiek organisaties op hun externe omgeving kunnen inspelen en bespreken we diverse theorieën waarmee we deze dynamiek kunnen beschrijven. Deze theorieën richten zich voor het merendeel op het vinden van een 'fit' tussen interne organisatie en de externe omgeving.

# DEEL 1

## De externe omgeving

- 1 Menselijk kapitaal in een dynamische wereld 11
- 2 Een wereld die steeds sneller verandert 29
- 3 Inspelen op de omgeving 55



# 1

# Menselijk kapitaal in een dynamische wereld

- 1.1 Identiteit en gedeelde waarden
- 1.2 Menselijk kapitaal
- 1.3 Arbeidsmarkten
- 1.4 Organisaties en hun medewerkers
- 1.5 De nieuwe balans tussen vraag en aanbod: waarde
- 1.6 De opbouw van dit boek
  - Samenvatting
  - Literatuuropgave

Aan het einde van dit hoofdstuk:

- ben je in staat uit te leggen wat de cruciale begrippen zijn om de relatie tussen arbeid en individu anno nu te begrijpen
- kun je uitleggen hoe het denken over menselijk kapitaal zich de afgelopen eeuw heeft ontwikkeld en hoe verschillende theorieën over arbeidsmarkten hierin een rol spelen
- weet je wat het waardenmodel is en waarom dit van belang is om arbeidsdynamiek te begrijpen
- begrijp je waarom er gedeelde waarden tussen medewerker en organisatie moeten zijn

# De eigen medewerkers behandelen als klanten

1

Aan het begin van de eenentwintigste eeuw stond de Rotterdamse Elektrische Tram (RET) – het openbaarvervoerbedrijf in de regio Rotterdam-Rijnmond – er niet goed voor. Het bedrijf ging door een periode van verzelfstandiging (een soort privatisering), kon niet rekenen op hoge beoordelingen van reizigers en had te maken met lastige IT-dossiers, zoals de invoering van de OV-chipkaart. Algemeen werd de RET door reizigers gezien als een star en ouderwets vervoersbedrijf.

Onder leiding van RET-directeur Pedro Peters stond het bedrijf er een decennium later compleet anders voor: tram en metro waren winstgevend (ongekend voor stadsvervoer in de Benelux) en reizigers beloonden de RET met het hoogste cijfer voor openbaar vervoer in Nederland, op de bus op Ameland na. De tram scoorde maar liefst een cijfer 7,9. In twaalf jaar tijd had de RET zich van een ouderwets bedrijf weten te transformeren in een klantgerichte organisatie.

Een van de pijlers van het beleid van directeur Peters rustte op de omgang met de eigen medewerkers. In toenemende mate streefde de RET ernaar de eigen medewerkers net zo proactief en behulpzaam te behandelen als klanten. Door het belang van gedeelde waarden en respect voor medewerkers te benadrukken, zou de innovatiedrang en innerlijke motivatie van medewerkers worden aangewakkerd.

Een mooi voorbeeld is dat in 2009 reizigers in de metro werden verrast door grote posters en affiches van medewerkers die met trots verslag deden van hun loopbaan bij de RET, met als slogan: *Ik ben aardig onderweg!* De investering in de eigen medewerkers en specifiek de aandacht voor gedeelde waarden tussen hen en de RET hebben de eigen trots van medewerkers op de organisatie vergroot. Het gevolg is dat de RET inmiddels zelf evengoed 'aardig onderweg' is.

## 1.1 Identiteit en gedeelde waarden

Wat zijn de thema's die we in de openingscasus zien terugkeren? Wat maakt dat de RET een succesvol bedrijf is geworden? Deels is menselijk kapitaal van belang. Maar het heeft ook van doen met het belang van gedeelde waarden en identiteit. Door medewerkers net zo proactief en behulpzaam te behandelen als klanten, is er oog voor specifieke kwaliteiten die de eigen medewerkers bezitten. Dat is een moderne manier van kijken: anders dan medewerkers te zien als een soort inwisselbare grondstoffen, wordt elke medewerker op individuele waarde geschat, van hoog tot laag.

Identiteit is een steeds invloedrijker centraal begrip in de positie van arbeid in de hedendaagse maatschappij. Er zijn veel definities van identiteit te geven, maar ons uitgangspunt in dit boek is dat identiteit betrekking heeft op wie je bent. Vragen als 'waar hoor ik bij?' of 'met wie voel ik me verwant?' zijn hierbij van groot belang. In het geval van de RET: ben je trots om specifiek voor dit vervoersbedrijf te werken of maakt het je niet uit bij welke organisatie je trams bestuurt of kaartjes knipt? Of maakt het je überhaupt niet uit waar je werkt, als je maar loon krijgt?

Identiteit

Vanzelfsprekend zijn er veel vormen van identiteit. Zo zijn er sociale, culturele en nationale identiteiten die bestaan uit de combinatie van de identiteiten van groepen waar je deel van uitmaakt. Deze hebben ook in uiteenlopende mate invloed op de mogelijkheden, keuzes en voorkeuren ten aanzien van arbeid. Simpel gezegd: je identiteit bepaalt in grote mate voor wat voor soort werk je kiest. Dit geldt zowel voor hoogopgeleide professionals als laagopgeleide arbeiders. Immers, als werk echt niet past bij wie je bent, zal je er alles aan doen om iets anders te vinden. Zoals we later in dit boek zullen zien: de meeste medewerkers gaat het om meer dan enkel salaris.

Zoals we in hoofdstuk 2 zullen zien, lijkt het op dit moment zo dat een groot deel van het huidige maatschappelijke en politieke landschap gedomineerd wordt door de dynamiek die uit identiteitsvraagstukken voortkomt. Immers, identiteit gaat niet alleen over personen maar ook over verschillende groepen. Achtergronden van mensen spelen ook in de hedendaagse context nog altijd een grote rol. Grote groepen uit verschillende sociale klassen lijken elkaar niet meer te kunnen bereiken. Het gevoel van ongelijkheid neemt toe. Een groeiende kloof tussen laag- en hoogopgeleiden lijkt politieke stromingen te splitsen, lijkt fysieke samenlevingen naast elkaar te creëren en lijkt totaal verschillende kansen op arbeidsmarkten tot gevolg te hebben. De grote uitdaging lijkt het vinden van een gemeenschappelijke deler te zijn. Hier zullen organisaties, zowel klassieke grote bedrijven, lokale familiebedrijven, nieuwe netwerkorganisaties en grote getalen zelfstandigen rekening mee moeten houden bij het verkrijgen van arbeid.

### VRAAG 1.1

Denk je dat de RET, zoals uitgelegd in de openingscasus, een overtuigend antwoord op deze uitdagingen heeft gevonden? Waarom wel of niet?

In dit boek, waarin we de bedrijfskundige aspecten van HRM belichten, staat die afstemming van de identiteit van medewerkers en de identiteit van organisaties centraal. We beschrijven dit aan de hand van een aantal

waarden en verbanden die bestaan tussen medewerkers en organisaties en we onderzoeken de externe factoren die hierop invloed hebben, de interne facetten die hierop aangepast kunnen worden en de HRM-instrumenten die aangewend kunnen worden om deze balans te ‘managen’.

Het optimaliseren van deze balans vormt een steeds groter deel van het besturen van organisaties. Leiderschap, werkinrichting, HR-beleid en processen worden zodanig ingezet, dat medewerkers zich als individu herkend en erkend voelen en het gevoel hebben dat het inzetten van talent en passie zinvol is. Beoogd resultaat is een balans in de arbeidsrelatie tussen werknemer en werkgever die voor beide partijen waarde toevoegt. Interessant is dat hierin al duidelijk wordt dat de verhouding en relatie tussen medewerkers en organisaties duidelijk aan het veranderen is. Lange tijd stond de transactie centraal. Geld (loon) werd uitgeruild tegen de tijd van mensen waarin vaardigheden ingezet werden. Tegenwoordig zien we dat identiteit en waarden van mensen meer centraal staan en dat mensen diverse keuzes maken in hun levensinrichting. We zullen dit verderop in dit hoofdstuk nog zien, als we dieper ingaan op het functioneren van een arbeidsmarkt.

Let wel: dat dit soort thema’s vandaag de dag centraler staan, betekent natuurlijk niet dat dit voor iedereen geldt. Er bestaan nog altijd medewerkers die niet eens een keuze hebben. Denk bijvoorbeeld aan laaggeschoold werk of medewerkers uit Oost-Europa die naar Nederland of België komen om simpel werk te doen, primair omdat ze er een fatsoenlijk salaris mee kunnen verdienen. En het centraler staan van gedeelde waarden en identiteit betekent ook niet dat geld plotseling geen rol meer speelt. Primair blijft het voor vrijwel alle mensen van belang dat ze van hun werk kunnen rondkomen. In normale mensentermen: er zijn genoeg mensen die graag ontwikkelingswerk in Afrika zouden doen om de wereld mooier te maken, maar uiteindelijk vinden de meeste mensen het toch lastig als ze daar geen loon voor ontvangen. Of denk nog even terug aan de RET: hoe verbonden een metrobestuurder zich ook voelt met zijn bedrijf, zonder loon zal hij het bedrijf snel de rug toekeren.

Samengevat: identiteit en gedeelde waarden spelen in arbeid tegenwoordig een grotere rol, maar de mate waarin verschilt per soort arbeid en persoon.

## 1.2 Menselijk kapitaal

### Menselijk kapitaal

Identiteit is zoals gezien cruciaal voor het begrijpen van de hedendaagse dynamiek van arbeid. Minstens zo belangrijk is menselijk kapitaal. Menselijk kapitaal is de verzamelnaam van alle competenties en vaardigheden die werknemers vergaard hebben. HRM – zoals we in deel drie van dit boek zullen zien – probeert bij te dragen aan het optimaal benutten van menselijk kapitaal.

In hoofdstuk 2 zullen we zien aan welke veranderingen onze wereld vandaag de dag onderhevig is. Organisaties en medewerkers kunnen op verschillende manieren inspelen op deze trends. In de openingscasus van dit hoofdstuk zagen we een duidelijk voorbeeld van hoe een organisatie dit doet.



Strikt economisch gezien is arbeid een resource, een hulpbron die een organisatie nodig heeft om haar doelen te bereiken. Denk alleen al aan de term Human Resource Management. Naarmate een grondstof schaarser of unieker is, zal een organisatie bereid zijn daar meer voor te betalen en ook meer moeite doen om het 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.

Met het oog op automatisering zou hieruit volgend de verwachting dus zijn dat een bedrijf als de RET eerder zal investeren in IT-experts dan in kaartjesverkopers.

De aard van werk verandert, zoals we in de volgende hoofdstukken zullen toelichten. Werk wordt in toenemende mate complexer en dynamischer. Dit maakt dat menselijk kapitaal voor organisaties steeds belangrijker wordt. Bij repetitieve werkzaamheden is arbeid relatief overvloedig en zijn werknemers dus relatief inwisselbaar. (Denk bijvoorbeeld nog eenmaal aan de conducteur op de tram: met een relatief korte inwerktijd zijn de meeste mensen in staat dergelijk werk te doen. Niet voor niets bieden vervoersbedrijven dergelijke functies vaak aan om mensen die langdurig werkloos zijn uit de bijstand te helpen.) In onze snel veranderende wereld, waarin werknemers zich steeds moeten blijven ontwikkelen en zich moeten kunnen aanpassen aan wijzigende omstandigheden, zijn werknemers die hierop kunnen inspelen schaars. We noemden net al de IT-expert voor de RET, maar hetzelfde geldt voor veel andere organisaties: er zijn specifieke vaardigheden voor nodig die bovendien constant onderhoud vergen. Gezien de snelle ontwikkelingen op het gebied van digitalisering is kennis immers in korte tijd weer achterhaald. In hun menselijk kapitaal zullen bedrijven dus relatief veel willen investeren. Dit is echter in groot contrast met vroeger.

Om dit te begrijpen is het belangrijk nader in te gaan op het fenomeen arbeidsmarkt, de plek waar vraag en aanbod van arbeid elkaar ontmoeten en waar de waarde van menselijk kapitaal wordt vastgesteld.

## 1.3 Arbeidsmarkten

In deze paragraaf zullen we in vogelvlucht enkele theorieën over arbeidsmarkten langslopen. Dat doen we niet per se om een geschiedenisles te bieden, maar omdat de achtereenvolgende theorieën eigenlijk als een soort schillen gezien kunnen worden. We beginnen met de kern en elke nieuwe theorie vormt een nieuwe laag of schil, meegaand met de tijd waarin ook aan arbeid een dimensie of complexiteit werd toegevoegd. Dit betekent tevens het volgende: de eerste theorie is het beste toepasbaar op traditionele vormen van werken; de laatste is – hoewel op zich toepasbaar op alle vormen van werk – juist het beste toepasbaar op de meest moderne en complexe types arbeid (het werk van de zogenaamde ‘professional’).

Toch even een klein stapje terug, want wat is nu eigenlijk de basis van een arbeidsmarkt? Arbeidsmarkten bestaan al eeuwen en waren vaak een fysieke plek waar bedrijven die mensen nodig hebben (vragers van arbeid),

Resource

Human-capitaltheorie

1

zich laten zien en waar potentiële werknemers zich aanbieden aan vragende bedrijven. Vindt een bedrijf een aanbieder van arbeid interessant en omgekeerd, dan gaan ze in onderhandeling over de prijs van de arbeid die een potentiële werknemer vraagt.

### **Neoklassieke arbeidsmarktbenadering**

Zoals genoemd zijn arbeidsmarkten in de loop der tijd aan veel veranderingen onderhevig geweest. Het beeld van arbeid als een gewoon product waarvan de prijs (het loon) elke dag opnieuw wordt bepaald op de 'arbeidsmarkt' en het beeld van de arbeidsmarkt als een 'gewone' goederenmarkt waar arbeid het te verhandelen product is, heeft de theorievorming rond de werking van de arbeidsmarkt lang bepaald. Dit is de zogenaamde neoklassieke arbeidsmarktbenadering. Wellicht is deze lange beïnvloeding inherent aan het woord 'markt'. De meeste mensen denken hierbij inderdaad aan een fysieke plek waar je dagelijks opnieuw waren koopt, bijvoorbeeld groente of fruit. Maar dat is tegenwoordig natuurlijk niet meer hoe arbeidsovereenkomsten tot stand komen. Zelfs bij laaggeschoold werk wordt over het algemeen een verbinding voor langere tijd aangegaan.

#### **VRAAG 1.2**

Denk nog even terug aan RET-conducteurs: waarom is het niet handig om elke ochtend op zoek te gaan naar nieuwe 'arbeid'?

Los van allerlei ontwikkelingen in de loop der tijd is het beeld van een zuivere fysieke markt als arbeidsmarkt natuurlijk nooit volledig juist geweest. Ook honderden jaren geleden waren er al functies (bijvoorbeeld in dienst van de autoriteiten) waarbij zeker niet dagelijks opnieuw op zoek werd gegaan naar arbeidsovereenkomsten. Ook toen speelde menselijk kapitaal dus al een rol: je wilt niet elke dag opnieuw allerlei magistraten en andere functies inwerken. Maar het klopt: voor dagloners werkt deze theorie vrij aardig. Iedereen deed hetzelfde werk en kreeg per geleverd product hetzelfde betaald.

In de neoklassieke benadering is de vraag naar arbeid dus direct gerelateerd aan de arbeidsproductiviteit en de omvang en de waarde van geleverde productie. De vraag naar arbeid hangt volgens de neoklassieken negatief af van het loon. Bieden werknemers op een bepaalde dag hun arbeid aan tegen een hoger loon, dan zal de werkgever minder werknemers uitnodigen om die dag te komen werken. En een bedrijf is bereid om een werknemer in dienst te nemen zolang de waarde van de extra productie die hij mogelijk maakt opweegt tegen de loonkosten. Dat betekent dat de vraag negatief afhangt van het loon.

### **Zoektheorie**

Laten we nu een stap vooruit doen. Naarmate arbeid complexer wordt, is de markt niet zo transparant als hiervoor werd verondersteld. De zoektheorie gaat ervan uit dat een werknemer niet de gehele arbeidsmarkt kan overzien en maar op een beperkt aantal vacatures tegelijk kan reageren. Deze werknemer zal dus voordat hij een beslissing neemt, gaan inventariseren wat zijn arbeid eigenlijk waard is. Hij vergelijkt in dat proces het loon dat verschillende werkgevers hem aanbieden en kiest daaruit het hoogste. Zit er bij de eerste inventarisatie echter geen loonbod dat hoog genoeg is, dan zal een werknemer verder zoeken om een betere vacature te vinden. Naar-

mate deze werknemer meer tijd investeert in zijn zoekproces, worden hem meer banen aangeboden.

Laten we dit nog even kort nalopen aan de hand van een tramconductor. Wie uitgaat van de neoklassieke arbeidsmarktbenadering zal stellen dat zowel de RET als de conductor precies weten wat ze waard zijn – en dat er geen verschillen bestaan tussen conducteurs. Eigenlijk zijn alle conducteurs even goed en is er geen sprake van een verschil in menselijk kapitaal en zijn gedeelde waarden niet van belang. De zoektheorie zou stellen dat de potentiële conductor eigenlijk niet precies weet wat hij waard is en dat hij eerst eens bij de RET gaat kijken, vervolgens bij het GVB (het Gemeentelijk Vervoersbedrijf in Amsterdam) en daarna bij andere vervoersbedrijven met trams. Zo begrijpt hij langzaam beter wat hij waard is.

Je ziet het al: ook in deze theorie bestaat er geen verschil tussen conducteurs. Het enige verschil is dat de ene wellicht beter zoekt dan de ander. Ook deze theorie gaat ons dus niet verder helpen bij het duiden van de hedendaagse arbeidsmarktontwikkelingen.

### **Matchingstheorie**

Nog een andere theorie, de matchingstheorie, veronderstelt niet alleen zoekgedrag bij werknemers maar ook bij werkgevers. Werknemers verschillen van elkaar in kennis, vaardigheden en houding, en ook elke werkgever is anders. De verschillen zijn niet bij voorbaat helder. Niet voor werknemers, maar ook niet voor werkgevers en dat is ook nog niet het geval op het moment dat een werknemer in dienst treedt. Is er sprake van een slechte match dan zal de arbeidsrelatie van korte duur zijn, want dat de match slecht is zal snel duidelijk worden. Is een match goed en wordt de kwaliteit van een match alleen maar beter naarmate een werknemer langer werkzaam is, dan zal zich dat ook vertalen in een hoger loon, want hoe beter een match, des te hoger het loon. Dit helpt ons al verder.

We zien nu dat medewerkers die hetzelfde werk doen wellicht beter of minder goed bij een organisatie passen. Dit geldt natuurlijk in sterkere mate voor hooggeschoold werk dan voor laaggeschoold werk, maar toch zie je het overall terug. Immers, als de RET het belangrijk vindt dat iedereen zich verbonden voelt met het bedrijf maar een conductor praat negatief over de RET tegen reizigers, dan is er geen sprake van een goede match.

### **Human-capitaltheorie**

Toch kunnen we nog een stapje verdergaan en dat brengt ons definitief bij een goede duiding van menselijk kapitaal. Volgens de human-capitaltheorie moeten we ook de vooronderstelling dat arbeid een homogeen product is loslaten, en maakt het soort kwalificaties dat mensen inbrengen wel degelijk verschil. De human-capitaltheorie stelt dat mensen in hun kennis en vaardigheden investeren en de een doet dat meer dan de ander, waardoor de arbeid die de ene werknemer aanbiedt zal gaan verschillen van de arbeid die de ander aanbiedt. Bovendien leert de ene werknemer sneller en gemakkelijker dan de andere en dus is het rendement op de investeringen in kennis voor ieder individu verschillend.

Investeringen in het menselijke kapitaal zijn echter kostbaar en moeten dus bij voorkeur renderen voor degene die de investering doet. De werknemer die zelf (tijd) investeert in scholing wil daarvoor een hogere beloning zien. Een werkgever die (geld) investeert in scholing van een werknemer wil

Matchings-  
theorie

op zijn beurt een productievere werknemer zien. Het schiet niet erg op voor de RET om te investeren in een Excelcursus voor een tramconductor, hoewel dit voor de tramconductor persoonlijk erg nuttig kan zijn. Hij vergroot hiermee immers zijn menselijk kapitaal en mogelijkheden. Een voorwaarde voor het doen van investeringen in menselijk kapitaal is dus dat degene die investeert er ook de vruchten van plukt.

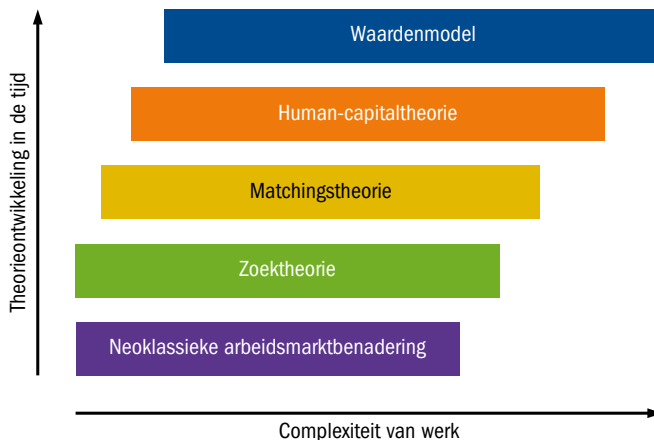
Verderop in het boek bespreken we welke rol HRM zich kan aanmeten om effectief op deze verschijnselen in te spelen. Kijkend naar het volgende hoofdstuk, waarin we de noodzaak van toenemende scholing en fenomenen als flexibilisering bespreken, sluit de human-capitaltheorie (die menselijk kapitaal centraal stelt) hier alvast het beste op aan. Wel merken we dat met deze theorie het alweer lastiger wordt om repetitief laagopgeleid werk echt goed te duiden, want hoeveel speelt menselijk kapitaal daarin eigenlijk een rol?

### Vooronderstellingen

De zoektheorie, matchingtheorie en human-capitaltheorie zijn ontstaan omdat de vooronderstellingen van de klassieke theorie op enig moment niet meer opgaan. Hoe goed ze ook aansloten, om ook in sterkere mate in te gaan op zaken als gedeelde waarden en identiteit, hebben we nog een extra lens nodig. Daartoe gebruiken we het model dat in de volgende paragraaf volgt, het zogenaamde waardenmodel. Je zult dit model op verschillende plekken in het boek tegenkomen. Hoewel het toepasbaar is op vele vormen van arbeid, sluit het, net als de human-capitaltheorie, beter aan op werk van professionals dan van arbeiders. Dat is ook niet zo vreemd: de theorieën die we in deze paragraaf hebben besproken, boden steeds een verklaring voor een nieuwe ontwikkeling op arbeidsmarkten. Maar laaggeschoold werk heeft die ontwikkelingen op sommige vlakken minder doorgevoerd dan hoogopgeleid werk. Hoewel we aan de hand van conducteurs een poging hebben gedaan, bieden voor dergelijk werk ook oudere theorieën een goede basis. In dit boek kijken we echter naar moderne trends en ontwikkelingen en proberen we dus ook hooggeschoold werk in sterke mate te duiden.

In figuur 1.1 zie je samengevat hoe de theorieën zich tot elkaar verhouden.

**FIGUUR 1.1** Arbeidsmarkttheorieën afgezet in de tijd ten opzichte van complexiteit van werk



## 1.4 Organisaties en hun medewerkers

We hebben nu de fundamentele begrippen voor ons waardenmodel besproken, namelijk identiteit en gedeelde waarden enerzijds en menselijk kapitaal anderzijds. Wat betreft menselijk kapitaal hebben we voorts gezien hoe dit zijn weerslag vindt op de arbeidsmarkt. Voor veel medewerkers is een scala aan zaken van belang bij het opereren op de arbeidsmarkt. In deze paragraaf zullen we een aantal belangrijke begrippen die de dynamiek van arbeidsmarkten tot stand brengen toelichten, om vervolgens het 'waardenmodel' toe te lichten.

In de paragraaf 1.3 stonden we stil bij arbeidsmarkten en impliciet zagen we al dat organisaties hierbij tegenwoordig een grote rol spelen. Immers, arbeidsmarkten bestaan ook intern in grote organisaties (denk bijvoorbeeld aan een RET-controleur die wordt gevraagd te solliciteren naar een functie als buschauffeur). Een organisatie is een samenwerkingsverband tussen twee of meer personen. Hierbij worden kracht, kennis en vaardigheden gebundeld om een doel te bereiken of in een behoefte te voorzien. In het geval van de RET kunnen we bijvoorbeeld stellen dat de organisatie en de medewerkers er zijn om de reiziger van optimaal openbaar stadsvervoer te voorzien. We noemen aan het begin van dit hoofdstuk hoe de aard van soorten werk langzaam aan verschuift. Hierdoor neemt de waarde van menselijk kapitaal toe.

Organisatie

Organisaties zijn letterlijk dood papier zonder mensen, zonder medewerkers. Potentiële medewerkers bieden hun arbeid aan op de arbeidsmarkt. Voor de inspanning die zij leveren, ontvangen ze een beloning. Waar de neoklassieke benadering van arbeidsmarkten uitgaat van een monetaire beloning – waardoor de medewerker een inspanning levert (inwisselbaar of niet) – daar gaat ons waardenmodel uit van een bredere interpretatie van 'input' en 'output'.

Medewerker

Een specifieke groep werknemers zijn kernmedewerkers. Kernmedewerkers zijn die medewerkers die voor het realiseren van de strategie van een organisatie (of diens doelstellingen) over onmiskenbare kwaliteiten beschikken. Hiermee is hun menselijk kapitaal voor de desbetreffende organisatie dus vermoedelijk hoger. Maar let op: stel dat een kernmedewerker overstapt naar een totaal andere organisatie, dan is het maar de vraag of zijn menselijk kapitaal ook in die organisatie even hoog wordt ingeschat. Het begrip kernmedewerker heeft altijd betrekking op een bepaalde organisatie.

Kernmedewerker

De formele relatie tussen organisaties en medewerkers wordt gevormd door arbeidsrelaties. Arbeidsrelaties zijn relaties tussen een werkgever en een werknemer, waarbij de werknemer zijn tijd, capaciteiten en prestatievermogen ter beschikking stelt in ruil voor een beloning. Wat de werknemer ter beschikking stelt – en wat hem hierin onderscheidt van andere medewerkers – bepaalt zijn menselijk kapitaal.

Arbeidsrelatie

In de rol van een medewerker ligt vervolgens vast wat de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer behelst. De rol die een medewerker binnen een organisatie heeft, hangt samen met zijn of haar competenties. We zullen in hoofdstuk 2 zien dat bedrijven zich sinds de jaren tachtig op hun kernactiviteiten zijn gaan toelagen. Deze worden bepaald door hun kerncompetenties, datgene waar ze daadwerkelijk waarde toevoegen. Organisaties zullen dus rollen opstellen – en daarmee medewerkers selecteren – die aansluiten bij deze kerncompetenties.

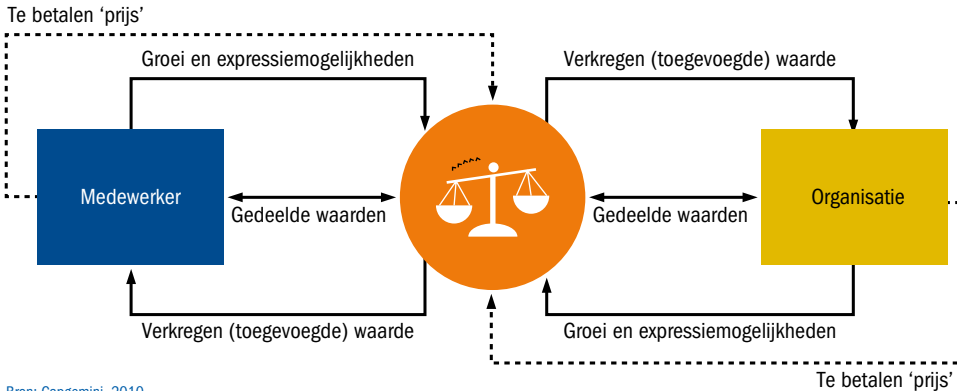
Rol

Kern-competentie

## 1.5 De nieuwe balans tussen vraag en aanbod: waarde

In deze paragraaf introduceren we het waardenmodel waarnaar we in de vorige paragrafen al verwezen. Dit waardenmodel zie je gevisualiseerd in figuur 1.2.

FIGUUR 1.2 Het waardenmodel



Bron: Capgemini, 2010

De arbeidsmarkttheorieën die we in paragraaf 1.3 hebben besproken, gaan er in aanzienlijke mate van uit dat bij de balans tussen vraag en aanbod, voor de medewerker de vergoeding leidend is. Hoewel we bijvoorbeeld in de matchingstheorie een wat breder begrip zien, blijft de dominante aanname dat een medewerker voor een andere baan zal kiezen als deze daar meer kan verdienen, terwijl onderzoek leert dat de arbeidsmarkt niet zo werkt. Zoals de vraagkant niet enkel gericht is op inwisselbare menselijke 'grondstoffen' – zie het belang van menselijk kapitaal – zo is ook de aanbodbkant niet eenzijdig ingesteld op arbeidsvoorwaarden. En zoals we al constateerden: dit geldt in toenemende mate voor werk dat complexer is en meer opleiding vraagt. Om goed duidelijk te maken hoe dit waardenmodel werkt, zullen we het toepassen op een net afgestudeerde ex-student die als management trainee in dienst treedt bij de RET.

### 1.5.1 De aanbodbkant: de medewerker

Waarom gaat een werknemer ergens werken? Puur voor het salaris? Welnee: de werknemer als aanbieder wil, los van gedeelde waarden, beter worden van het aangaan van een relatie met een organisatie. Hij of zij wil er zoals dat tegenwoordig mooi heet 'iets uit kunnen halen' en zoekt daarmee de mogelijkheid zich te kunnen 'uiten'. Wat de medewerker eruit haalt of wil uiten staat niet vast. Waar traditionele theorieën spreken over geld, daar kan toegevoegde waarde in het waardenmodel ook gaan over het maken van impact, een prettig werkrooster, een fijne werksfeer, persoonlijke ontwikkeling, groei- en ontwikkelkansen, werk dichtbij huis of juist een baan die je in staat stelt tot reizen. Een en ander hangt juist af van de waarden van de medewerker. En het bedrijf dat hierin de beste mogelijkheden biedt,

heeft derhalve meer gedeelde waarden met de medewerker dan een bedrijf dat de opties die belangrijk zijn niet biedt. Een medewerker die waarde hecht aan reizen en mogelijkheden tot werken in het buitenland, kan beter bij KLM of Heineken gaan werken dan voor de gemeente in zijn woonplaats of een vervoersbedrijf als de RET. Andersom, een medewerker die de binding tussen zijn werk en woonplaats van belang vindt, kan juist beter voor deze laatste opties kiezen. Neem nu onze fictieve RET-trainee: hoewel hij enerzijds een steile leercurve wenst, is hij gebonden aan de regio en ambieert hij geen internationale carrière. Zo kan hij zich in het werk uiten, maar geeft het werk hem ook toegevoegde waarde.

Simpel gezegd: aan de ene kant staat de medewerker, die vanuit zijn identiteit en waarden tot een keuze komt op de arbeidsmarkt. De term 'keuze' valt hier en we zullen zien dat identiteit en achtergrond van mensen ook een grote rol speelt in het ervaren of feitelijk hebben van keuzes. Ontwikkeling of zelfontplooiing als centrale drijfveer bij het uitoefenen van werk is wel in steeds grotere mate aanwezig, maar zeker geen vanzelfsprekendheid. Het zorgen voor brood op de plank is in grote mate nog steeds een van de grote drijfveren achter werk. We zeiden al: wie onderaan de arbeidsladder staat en weinig keus heeft dan simpelweg brood op de plank te krijgen, heeft minder te maken met deze dynamiek, maar zelfs daar geldt dat een medewerker als het even kan voorkeuren zal ontwikkelen die breder zijn dan enkel salaris.

Zodra mensen te maken krijgen met werk of arbeid, speelt hierbij de dynamiek van de volgende drie elementen een rol:

- De verkregen (toegevoegde) waarde: basaal natuurlijk in geld, maar daarnaast in secundaire arbeidsvoorwaarden, status, collega's, ontwikkeling, welzijn. Voor onze afgestudeerde nieuwe RET-medewerker: hij kan dichtbij het werk wonen en heeft een vast contract.
- Groei en expressiemogelijkheden: in hoeverre kun je als individu je 'ei' kwijt in je werk, kun je jezelf zijn, heb je mogelijkheden om je uit te drukken zoals je wilt, kun je groei realiseren en is je werk betekenisvol. Dit speelt in toenemende mate een rol in de tevredenheid van mensen in hun werk. Onze student is ambitieus en wil zich breed ontwikkelen, de baan als management trainee biedt hem deze keuze.
- Te betalen 'prijs': gezien de twee eerdere punten is de vraag wat je vervolgens bereid bent te 'betalen' voor je werk. Basaal startend met het uitdrukken van je wekker 's ochtends vroeg en het verschijnen op je werk, kortom je aanwezigheid. Ben je daarnaast bereid je extra in te zetten, verantwoordelijkheid te nemen, een uurtje extra te draaien, een stapje harder te doen, bij te dragen aan de ontwikkeling van anderen en de organisatie? Dit zijn factoren die vervolgens ook weer bijdragen aan wat de organisatie ervaart aan verkregen (toegevoegde) waarde. Ook onze management trainee zal dit moeten doen: hij wordt verwacht op kantoor te komen, flexibel te zijn op het gebied van functierotaties en het vertrouwen van de RET dat hem geboden is waar te maken.

### VRAAG 1.3

Heb jij zelf wel eens nagedacht of, en zo ja, bij wat voor soort organisatie je zou willen werken? En hoe past dit bij je identiteit?

Hoe mooi het overeenstemmen van de belangen tussen medewerker en organisatie ook is: voor niets gaat de zon op. De mogelijkheden die een be-

drijf een medewerker biedt, komen niet vanzelf. Ook de medewerker zal iets moeten leveren. Dit is de prijs die hij of zij moet betalen. Het is als het ware de input vanuit de medewerker richting organisatie. Zo moet een medewerker een deel van zijn of haar tijd opofferen. Hoeveel mooie kanten een rol ook bevat, er zit ook altijd corvee aan vast: zaken die je liever niet zou willen doen, maar die nu eenmaal bij de rol horen. Zolang je uitingsmogelijkheden groter zijn dan de prijs die betaald moet worden, haal je als medewerker dus voldoende uit een bepaalde rol.

### 1.5.2 De vraagkant: de organisatie

Voor een organisatie geldt hetzelfde als voor een medewerker: gedeelde waarden zijn van groot belang, maar het bedrijf moet voldoende uit de arbeidsrelatie met medewerkers kunnen halen. Een organisatie moet zichzelf kunnen uitdragen via de werknemers, door werkzaamheden, een juiste mentaliteit, gewenste competenties enz. Het is bijvoorbeeld leuk dat iemand RET-conducteur wil worden, maar als hij of zij niet in staat is reizigers fatsoenlijk te behandelen, dan komen we niet ver. En erg fijn dat onze nieuwe management trainee zich wil ontwikkelen en dichtbij huis wil werken, maar als hij niet over de juiste capaciteiten beschikt, dan heeft de RET er weinig aan en is er geen match. Hierbij speelt menselijk kapitaal net als identiteit wederom een grote rol.

Medewerkers zijn geen uitwisselbare grondstof, ze willen ook niet allemaal hetzelfde: hun waarden moeten overeenkomen met die van een organisatie en de organisatie zoekt bepaalde profielen en vaardigheden. De medewerker moet de kerncompetenties van een organisatie kunnen bestendigen.

Ook voor een organisatie kleeft er een andere kant aan de arbeidsrelatie. Organisaties zullen bereid moeten zijn zaken toe te staan of te investeren, om de balans tussen medewerker en organisatie in evenwicht te houden. Denk bijvoorbeeld aan bedrijven die liever hebben dat hun medewerkers vanuit kantoor werken, maar bereid zijn vanuit huis werken toe te staan.

We kijken nu naar de organisatiekant op deze zelfde punten:

- De verkregen (toegevoegde) waarde: wat krijgt een organisatie geleverd door een individu (het resultaat van de te betalen 'prijs' van een medewerker en zijn groei en expressiemogelijkheden)? Hierin ligt het grootste kapitaal verscholen dat een organisatie kan aanwenden, namelijk menselijk talent. Misschien is onze management trainee wel aangenomen omdat hij snel weet te leren, overzicht kan behouden en op verschillende vlakken uitblinkt – nuttige vaardigheden voor de organisatie.
- Groei en expressiemogelijkheden: in hoeverre kan de organisatie uiting geven aan haar missie en visie en sturing geven aan het menselijk kapitaal van het individu. En hoeveel baat heeft de organisatie hierbij? Lukt het onze management trainee bijvoorbeeld bij te dragen aan de RET-kernwaarden of is hij hiertoe totaal niet in staat?
- Te betalen 'prijs': wat kost het de organisatie, natuurlijk in termen van geld, maar ook in termen van fysieke en virtuele infrastructuur, HR-management, statusverwerving, marketing etc.? De waarde van de twee eerdere aspecten bepaalt ook welke prijs betaald kan en moet worden.



## 1.6 De opbouw van dit boek

In dit eerste hoofdstuk hebben we aan de hand van de RET laten zien, waarom de ontwikkelingen in de organisatie een soort venster bieden op bredere trends: het toenemende belang van gedeelde waarden, identiteit en menselijk kapitaal. We hebben vervolgens geprobeerd te kijken hoe menselijk kapitaal tot stand komt op arbeidsmarkten. Maar theorieën over die precieze totstandkoming vormen een soort schil: ze zijn begonnen bij iets rechtlijnigs als loon en monden uit in ons waardenmodel.

Omdat het waardenmodel mooi aansluit op hedendaagse trends, wordt er op diverse plekken in dit boek naar verwezen. Anders gezegd: wie het centrale waardenmodel snapt, heeft een goede gereedschapskist om de vele thema's op het gebied van HRM te duiden, met name voor hooggeschoold werk.

Het boek bestaat uit drie onderdelen:

- de externe omgeving waarin bedrijven en individuen opereren (hoofdstuk 2 en 3)
- de interne omgeving waarin bedrijven en individuen opereren (hoofdstuk 4 tot en met 7)
- het optimaal inrichten van de balans tussen externe en interne omgeving, waarin HRM een grote rol kan spelen (hoofdstuk 8 tot met 12)

### De externe omgeving

Het eerste deel – de externe omgeving – beschrijft welke elementen een rol spelen in zowel maatschappij als bedrijfsleven en die van invloed zijn op organisatie en individu. In dit hoofdstuk begonnen we dat te doen door met name naar de medewerker te kijken: welke zaken zijn in toenemende mate van belang om arbeid te begrijpen? En hoe krijgt menselijk kapitaal vervolgens vorm op arbeidsmarkten? Uit welke facetten bestaat menselijk kapitaal eigenlijk?

In hoofdstuk 2 staan we stil bij de vele trends die zich de afgelopen decennia in de wereld hebben gemanifesteerd voor zowel bedrijven als individuen. We zullen zien dat mondialisering hierbij een sleutelbegrip is en dat in het kielzog hiervan een hoop fenomenen over de arbeidsmarkt trekken. Hierbij kun je denken aan flexibilisering, outsourcing, digitalisering, maar bijvoorbeeld ook aan verstedelijking. Zoals we in hoofdstuk 2 zullen laten zien spelen identiteit en menselijk kapitaal bij al deze trends een rol. Als zodanig ben je, met behulp van het waardenmodel, dus straks in staat uit te leggen hoe al deze maatschappelijke trends invloed hebben op medewerkers, maar in feite ook op organisaties.

In hoofdstuk 3 lichten we vervolgens toe hoe specifiek organisaties op hun externe omgeving kunnen inspelen en bespreken we diverse theorieën waarmee we deze dynamiek kunnen beschrijven. Deze theorieën richten zich voor het merendeel op het vinden van een 'fit' tussen interne organisatie en de externe omgeving. Ook hierin biedt het waardenmodel soelaas: want het vinden van een 'fit' is niet altijd een kwestie van *one size fits all*. Nee, identiteit en centrale waarden van organisaties spelen hierbij een belangrijke rol.

### **De interne omgeving**

Hoe organiseer je jezelf om de gewenste positie in te nemen in de markt ten aanzien van je klant, de overheid en je menselijk kapitaal? En hoe richt je je intern in termen van structuur, cultuur, mensen, informatietechnologie?

In het tweede deel van dit boek kijken we naar interne ontwikkelingen in organisaties en dus precies naar bovenstaande vragen. Waar we in hoofdstuk 3 beschrijven op welke manier organisaties omgaan met hun omgeving, verbreden we onze blik in hoofdstuk 4 naar de interne aspecten: hoe organiseren bedrijven zich om succesvol om te kunnen gaan met externe ontwikkelingen en uitdagingen? In hoofdstuk 5 kijken we naar het belang en de werking van strategie. Hier gaan we veeleer in op hoe organisaties vervolgens bepalen hoe om te gaan met de externe omgeving. In hoofdstuk 6 staan organisatiestructuren centraal: hoe stemmen organisaties hun structuur af op hun gekozen strategie? Enkel structuur is echter niet voldoende om tot een succesvolle verankering van strategie te komen: hiervoor is ook organisatiecultuur en bijbehorend leiderschap van belang. Dit behandelen we in hoofdstuk 7. Human Resource Management (HRM) speelt een grote rol bij dit laatste thema, maar ook bij de andere aspecten van interne organisaties.

In al deze hoofdstukken spelen vraagstukken met betrekking tot identiteit en menselijk kapitaal een belangrijke rol.

### **De balans managen**

In de eerste twee delen hebben we stilgestaan bij de externe omgeving waarin we ons bevinden en we hebben onderzocht wat de gevolgen hiervan zijn op de inrichting van de interne organisatie. In het derde deel gaan we in op de factoren die van belang zijn bij het managen van de balans tussen medewerker en (netwerk)organisatie. Hierin ligt de kern van het succesvol managen van 'human capital'.

We gaan de diepte in met betrekking tot een aantal gebieden die grote invloed hebben op de bereidheid, capaciteit en mogelijkheden van individuen om het beste te geven voor de organisatie op een manier die ook zingevend is voor henzelf. We behandelen dit aan de hand van het centrale model in dit boek.

In hoofdstuk 8 beginnen we met de veranderde positie van medewerkers van kostenpost naar het kapitaal van een bedrijf. Vervolgens onderzoeken we in hoofdstuk 9 de wijze waarop medewerkers zich motiveren en zich verbonden voelen met de organisatie, en welke factoren hierop invloed hebben. In hoofdstuk 10 gaan we in op het organisatieperspectief hierop in termen van benodigde output en prestatie management. In hoofdstuk 11 kijken we naar de enige constante in hedendaagse organisaties – verandering – en de steeds centralere rol die HR hierin speelt. In hoofdstuk 12 kijken we tot slot naar de toekomst. Big Data en kunstmatige intelligentie veranderen de wereld – en daarmee ook de wereld van HRM – in hoog tempo. Welke mogelijkheden bieden digitale trends ons? En zijn er ook risico's waar we ons bewust van moeten zijn?

# Samenvatting

- 
- ▶ Gezien de vele ontwikkelingen in de maatschappij en op het gebied van werk neemt het belang van identiteit en gedeelde waarden toe. Identiteit heeft te maken met wie je bent als persoon en tot welke groepen je je voelt aangetrokken. Als zodanig bepaalt het dus ook allerlei arbeidsvoorkeuren.
  - ▶ Ook de waarde van menselijk kapitaal neemt toe. Menselijk kapitaal is de verzamelnaam van alle competenties en vaardigheden die werknemers vergaard hebben.
  - ▶ Arbeidsmarkten zijn de plaats waar de waarde van medewerkers wordt gewogen. Arbeidsmarkten – evenals de theorievorming hierover – hebben in de loop der tijd behoorlijk wat veranderingen ondergaan.
  - ▶ De trend is dat medewerkers in afnemende mate als grondstof worden behandeld en in toenemende mate worden beoordeeld op hun menselijk kapitaal.
  - ▶ Centraal bij arbeidsmarkten staat niet alleen vraag en aanbod, maar ook de relatie tussen medewerker en organisatie. Naast menselijk kapitaal zijn waarden, of is identiteit, dus van groot belang.
  - ▶ Het waardenmodel geeft deze twee begrippen een plek, voortbouwend op eerdere theorieën. Het is een model dat de balans tussen vraag en aanbod definieert in termen van gedeelde waarden. Het waardenmodel biedt dus een bredere kijk op vraag en aanbod dan enkel direct economisch nut, maar gaat ervan uit dat medewerker en organisatie bij elkaar moeten passen en elkaar moeten kunnen versterken.
  - ▶ We geven het waardenmodel kleur door te kijken naar de externe omgeving (deel 1) die van invloed is op het model, evenals de interne organisatiedynamiek (deel 2) en de rol van HRM hierbij (deel 3).
-

# Literatuuropgave

- Becker, G. (1964). *Human Capital*. New York, NY: Columbia University Press.
- Boot, P.A. & Klerk, R.A. (red.) (1991). *Werkgelegenheid en werkloosheid; een thematische inleiding in de algemene economie*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resources Management*. London: Palgrave MacMillan.
- Braudel, F. (1979/89). *Beschaving, economie en kapitalisme (15de – 18de eeuw), deel III*. Amsterdam: Uitgeverij Contact.
- Burgess, J. (1997). The flexible firm and the growth of non-standard employment. *Labour & Industry*, 7(3), 85-102.
- Capgemini (2010). *HR Beleidsplan 2010*, Capgemini Technology Services (p. 13).
- Deery, M. & Jago, L.K. (2002). The core and the periphery: an examination of the flexible workforce model in the hotel industry. *Hospitality Management*, 21, 339-351.
- Doeringer, P. & Piore, M. (1971). *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington, MA: Heath.
- Dunlop, J. (1958). *Industrial Relations Systems*. New York, NY: Henry Holt.
- Duursma, M. & Verlaan, J. (2017, 26 mei). 'We waren veel en veel te duur, om je dood te schamen'. *NRC Handelsblad*.
- Elliott, R.E. (1991). *Labor Economics; a comparative text*. London: McGraw-Hill.
- Evers, G.H.M. & Verhoeven, C.J. (2002). *Human Resources Planning; een integrale benadering van personeelsplanning*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Friedman, M. & Stigler, G. *Werken vanuit het bolwerk van de Neoklassieke visie 'de Chicago-school'*.
- Friedman, T.L. (2005). *De aarde is plat*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam.
- Galan, C. de & Miltenburg, A.J.M. van (1991). *Economie van de arbeid*. Alphen aan den Rijn: Samsom H.D. Tjeenk Willink.
- Huizinga, F. & Smid, B. (2004). *Vier vergezichten op Nederland, Productie, arbeid en sectorstructuur in vier scenario's tot 2040*. Den Haag: CPB.
- Kooyman, M. (2017, 6 april). 'Minder incidenten in openbaar vervoer in Rotterdam'. *AD Rotterdams Dagblad*.
- Pigou, A.C. (1941). *Employment and Equilibrium*. London: MacMillan.
- Procter, S.J., Rowlinson, M., McArchie, L., Hassard, J. & Forrester, P. (1994). Flexibility, politics and strategy: in defence of the model of the flexible firm. *Work, Employment and Society*, 8(2), 221-242.
- ROA (2005). *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2010*. Maastricht: ROA-R-2005/9.
- Sanders, J., Bossche, S. van den & Wevers, C. (2007). De arbeidsmarkt in 2020. In: J. van Genabeek, R. Gründemann & C. Wevers (red.), *De toekomst werkt, mens en bedrijf in 2020*. Hoofddorp: TNO.
- Sparrow, P.R. & Cooper, C.L. (2003). *The Employment Relationship; key challenges for HR*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Walsh, J. & Deery, M. (1997). *Understanding the peripheral workforce: an examination of employee diversity in the service sector*. Working Paper 112. Dept of Management & Industrial Relations. University of Melbourne.

- Whitehouse, G., Lafferty, G. & Boreham, P. (1997). From casual to permanent part-time? Non standard employment in retail and hospitality. *Labour & Industry*, 8(2), 33-48.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York, NY: Free Press.
- Wilhagen, A.C.J.M., Grim, R. & Liempt, A.A.G. van (2006). *Flexibilisering arbeidsmarkt stagneert*. ESB 7-4-2006.
- Wood, S. (1989) *The transformation of work: skill, flexibility and the labour process*. London: Unwin-Hyman.