

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

Jos Sanders & Mark Sanders

- 5.1 De eerste arbeidsmarkt en het neoklassieke denken
- 5.2 Een nieuwe kijk op de arbeidsmarkt: deelmarkten
- 5.3 Het einde van de bedrijfsinterne arbeidsmarkt
- 5.4 De transitionele arbeidsmarkt
- 5.5 Flexibiliteitsstrategieën voor de transitionele arbeidsmarkt

Openingscasus

Een roerige markt

'Het is altijd wel wat met medewerkers', zucht Maarten Backhuis, als hij net het gesprek heeft beëindigd met Rachid. Maarten is nu een jaar leidinggevende van een arbeidspool ICT'ers die op detacheringsbasis in de zorgsector worden ingezet. Rachid is een ervaren kracht die al jaren met voldoening verschillende klussen in die sector heeft geklaard. Net heeft hij aan Maarten gevraagd een dag minder te mogen gaan werken, omdat hij meer zorg aan zijn gehandicapt kind wil gaan besteden. Zijn vrouw heeft onlangs een nieuwe baan gekregen en moet iedere vrijdag werken. Vandaar zijn verzoek om vrijdag vrij te mogen zijn. Maarten heeft met lichte tegenzin zijn verzoek ingewilligd, maar zit nu wel met een probleem. Want het is al de derde op rij die met een dergelijk verzoek bij hem is geweest en ICT'ers die breed inzetbaar zijn, zijn dun gezaaid.

‘Dus aan het werk’, zo spreekt Maarten zich moed in en rekent uit dat hij een vacature heeft van 22 uur. Ervan uitgaande dat enkele zieke medewerkers binnenkort wel weer aan de slag kunnen, gaat hij uit van een duur van twee jaar. Maarten denkt dat dit een ideale vacature is voor een jonge moeder die weer gedeeltelijk aan de slag wil, een gedeeltelijk arbeidsgeschikte die maar een beperkt aantal uren kan werken of een 65-plusser die nog graag bezig wil blijven. Als eerste plaatst hij deze vacature op het intranet. Daarna geeft hij de vacature door aan twee uitzendbureaus waar hij in het verleden goede ervaringen mee heeft opgedaan. Vervolgens stuurt hij de vacature naar zijn contactpersoon bij de gemeentelijke sociale dienst van de gemeente Haarlem. Misschien is er een bijstandsmoeder voor wie de positie geschikt is. Uiteraard slaat hij monsterboard.nl, jobnews.nl en flexweb.nl ook niet over. Hij heeft niet voor niets een abonnement. Op flexweb scant hij vast door de beschikbare e-portfolio's van zes jongeren die net klaar zijn met school en die graag aan de slag willen in de ICT-sector. Er zitten twee portfolio's bij die matchen met het profiel dat Maarten in zijn hoofd heeft. Hij mailt de twee direct. Twee weken later zit Maarten aan tafel met Kim, die net haar handtekening zet onder haar eerste arbeidscontract. Tevreden schudden ze elkaar de hand. Voor Kim is deze tijdelijke deeltijdbaan ideaal, want het biedt haar niet alleen de kans het vak te leren, maar ze kan het ook goed combineren met de zorg voor haar pasgeboren kind.

De openingscasus laat zien hoe arbeid en arbeidsmarkt er in de eenentwintigste eeuw uitzien en voor welke taken managers en HR-professionals zich gesteld zien. Contracten zijn flexibel, werknemers zijn veeleisend en willen hun loopbaan optimaal inrichten. Medewerkers zijn nauwelijks nog ‘inwisselbaar’ in een economie die draait op kenniswerk. Competenties en de voortdurende ontwikkeling daarvan zijn voor zowel de werkgever als werknemer van belang. Bovendien, zo zien we in deze casus, kunnen er verschillende ‘markten’ voor de inkoop van arbeid worden benaderd en er wordt volop gebruikgemaakt van internet en elektronische voorzieningen die werving en selectie sneller en gemakkelijker maken.

Zowel het werk zelf als de arbeidsmarkt zijn in de afgelopen eeuwen volledig veranderd. Waar managers, zoals Maarten Backhuis, inloggen op vacaturesites, bellen met wervingsbureaus en mailen met uitzendorganisaties om mensen te verleiden in hun organisatie te komen werken, gingen de voorouders van Maarten elke ochtend letterlijk naar de markt om dagloners te vinden om voor die dag de oogst binnen te halen. En waar de arbeidsmarkt in de eenentwintigste eeuw een abstracte verzameling van talloze deelmarkten is, met elk hun eigen regels en procedures, was de arbeidsmarkt toen niet veel anders dan de goederenmarkt op zaterdag, zoals we die nu kennen.

We beginnen dit hoofdstuk met een introductie van 'de arbeidsmarkt' en beschrijven de belangrijkste opeenvolgende theorieën over de werking van die arbeidsmarkt. We leggen in deze eerste paragraaf telkens de link tussen de historische ontwikkeling van de arbeidsmarkt en de opkomst en ontwikkeling van HRM in een arbeidsorganisatie. Aansluitend laten we in paragraaf 5.2 en 5.3 aan de hand van enkele trends zien dat de arbeidsmarkt en arbeid er in de eenentwintigste eeuw anders zullen uitzien dan in de eeuwen die achter ons liggen. De huidige en toekomstige arbeidsmarkt is vooral transitioneel van aard, dat wil zeggen dat er sprake is van meervoudige overgangen (transities) tussen de arbeidsmarkt en andere levensgebieden, zoals werk, school en gezin (paragraaf 5.4). Met de gevolgen die dat heeft voor de HR-functie en HR-professionals wordt dit hoofdstuk afgesloten.

5.1 De eerste arbeidsmarkt en het neoklassieke denken

Arbeidsmarkt van Auxerre

Een van de eerste 'arbeidsmarkten', was de arbeidsmarkt van Auxerre. Een markt die al in 1393 dagelijks werd gehouden op het stadsplein van dit Franse stadje en waar dagloners en landeigenaren elkaar ontmoetten om arbeid te verkopen respectievelijk in te kopen, of, zoals de Franse historicus Fernand Braudel het formuleerde: 'een plek waar knechten en meiden zich aanbieden als vee waarvan ronselaars de kwaliteiten mogen keuren en verifiëren'. Eigenlijk is die allereerste arbeidsmarkt van Auxerre in de kern nog prima te vergelijken met wat we nu kennen als een carrièrebeurs of een banenmarkt. Een fysieke plek waar bedrijven die mensen nodig hebben (vragers van arbeid) 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. Komen ze eruit dan zal de werknemer zijn arbeid aan het bedrijf verkopen, zo niet dan loopt de potentiële werknemer door en probeert hij het elders. De voorwaarden waaronder uiteindelijk een 'koop' plaatsvindt worden vastgelegd in een overeenkomst; het 'arbeidscontract'.

Klassieke arbeidsmarkt

Er is echter, zoals we ook al aan de openingscasus konden zien, sinds 1393 wel het een en ander veranderd. 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 echter nog heel lang bepaald. De (neo)klassieke arbeidsmarktbenadering is gebaseerd op dit beeld en tracht te verklaren hoe de ruil van arbeid en vooral hoe de prijs van arbeid(sloon) tot stand komt.

5.1.1 De neoklassieke benadering van arbeidsmarktwerking

Neoklassieke arbeidsmarktbenadering

De *neoklassieke arbeidsmarktbenadering* vindt haar oorsprong aan het begin van de negentiende eeuw, ten tijde van de eerste industriële revolutie. In veel steden werden in die tijd grote fabriekshallen gebouwd waar elke ochtend een grote groep arbeidskrachten zich voor de poorten verzamelde om die dag in de fabriekshal hun arbeid te verrichten en daarmee voor die dag hun inkomen veilig te stellen. 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. Het aanbod van arbeid wordt bepaald door de voorkeur van mensen voor vrije tijd en de behoefte aan inkomen uit arbeid om in het bestaan te kunnen voorzien. Aan het begin van de industriële revolutie was die keuzevrijheid uiteraard beperkt. Dagloners hadden over het algemeen een groot gezin te onderhouden en dan ligt de prioriteit bij inkomen. Het aanbod van arbeid hangt daarmee (doorgaans) positief af van het loon dat die arbeid oplevert.

Vooronderstellingen

De neoklassieke benadering is als beschrijving van het functioneren van de arbeidsmarkt lange tijd een goede basis geweest, maar ze voldoet nu niet meer omdat de vooronderstellingen niet meer overeenkomen met de complexe werkelijkheid van vandaag.

Zo veronderstelt de 'klassieke' arbeidsmarkt homogene (identieke) arbeid. Dat impliceert dat het niet uitmaakt wie bepaalde arbeid verricht en dat arbeiders 100% uitwisselbaar zijn. Daarmee samenhangend gaat de neoklassieke benadering uit van een markt waarop sprake is van volledig vrije mededinging en waarin iedereen perfect geïnformeerd is. Dat was misschien zo in een agrarische samenleving (zoals in Auxerre) en ook nog wel in de context van een industriële economie, waar elke dag arbeiders zich verzamelen voor de poorten van fabrieken om er die dag te werken, maar in de eenentwintigste eeuw ziet arbeid er dermate anders uit, dat de aannames van de Neoklassieken moeten worden losgelaten.

De rol van HRM

In een perfect werkende neoklassieke arbeidsmarkt is HRM geldverspilling. Aanbod en vraag vinden elkaar ook zonder extra inspanningen. Informatie die HR nu zoekt om meer te weten te komen over arbeid die zich aanbiedt, is in de neoklassieke benadering gewoon beschikbaar. Bovendien is arbeid homogeen, dus differentiëren in lonen is niet nodig.

5.1.2 Opvolgers van de neoklassieke arbeidsmarktbenadering

Door te analyseren hoe het neoklassieke model verandert als de vooronderstelling waarop deze gestoeld is wordt losgelaten, zijn arbeidsmarkteconomen er steeds beter in geslaagd de moderne arbeidsmarkt in kaart te brengen. We laten eerst de vooronderstelling van perfecte informatie los. Een werknemer weet immers niet wat zijn arbeid nu en straks waard is en ook een werkgever blijft tot op zekere hoogte onzeker over de kwaliteit van de arbeid die hij inkoopt als hij een werknemer in dienst neemt. Die onzekerheid, of 'imperfecte informatie', gaf aanleiding tot een aantal varianten of uitbreidingen op de neoklassieke benadering van arbeidsmobiliteit en de werking van de arbeidsmarkt. We gaan kort in op de zoektheorie en de matchingsbenadering.

De zoektheorie

Zoektheorie

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. Naarmate deze werknemer meer tijd investeert in zijn zoekproces worden hem meer banen aangeboden. Hij kan met dat grotere aanbod van banen een betere keuze maken. Het zoeken is echter ook kostbaar, omdat een werknemer die zoekt in principe geen inkomen verwerft en dus inkomen 'derft'. Volgens de zoektheorie zal een werknemer daarom beneden zijn marktwaarde 'instappen' op de arbeidsmarkt en vervolgens doorzoeken. De prijs van iemands arbeid (loon) verandert in de zoektheorie dan ook alléén als een werknemer een hoger bod krijgt voor zijn arbeid en er dus een baanverandering plaatsvindt. Het loon is niet, zoals de Neoklassieken veronderstellen, altijd gelijk aan het 'marktloon' of het evenwichtslloon. Als werknemers onder hun marktwaarde instappen en vervolgens verder blijven zoeken, dan heeft dat enkele belangrijke implicaties voor een werkgever. Die reageert bijvoorbeeld door het instellen van een proeftijd of hij biedt eerst alleen een tijdelijk contract aan van een halfjaar of een jaar, zodat hij kan zien of een werknemer wel in dienst wil blijven. De werkgever zal bovendien terughoudend zijn met het doen van investeringen aan het begin van iemands loopbaan. Als een net aangenomen werknemer immers doorzoekt en daarbij iets anders vindt, dan zouden de gedane investeringen voor de werkgever niet renderen.

De matchingstheorie

Matchings- 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 voor-

baat 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. Een match op de arbeidsmarkt komt dus vrijwel altijd tot stand onder imperfecte informatie. De informatie van beide partijen wordt echter 'perfecter' naarmate een dienstverband langer duurt. 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. Zo kan de aanvulling op de neoklassieke benadering vanuit de matchingtheorie bijvoorbeeld het toenemen van het loon met de werkervaring binnen één bedrijf verklaren.

De rol van HRM

HRM is daarmee zeker niet meer zinloos. Het wordt immers belangrijk na te denken over manieren om aan de juiste mensen te komen en die ook binnen te houden. Bovendien is het van belang te voorkomen dat werknemers overstappen naar de concurrent omdat die net wat meer geld biedt. Proeftijd moet worden georganiseerd, maar ook wordt meer en meer nagedacht over scholingsinvesteringen. De kwaliteit van een match wordt steeds belangrijker en ook het werken aan de kwaliteit van die match. Dat is feitelijk ook de kern van HRM in het begin: de juiste man op de juiste plek krijgen en houden.

De human-capitaltheorie

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. Omdat iemands productiviteit afhangt van het niveau van diens kennis en vaardigheden en dus ook kan worden beïnvloed door meer of minder te investeren in het menselijk kapitaal, is arbeid zeker niet homogeen, maar bij uitstek heterogeen.

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 op zijn beurt een productievere werknemer zien. Een werknemer zal minder graag investeren in een cursus 'Werken met Access' als Access alleen bij zijn huidige werkgever wordt gebruikt. Hij zal liever investeren in een cursus als hij weet dat dat pakket bij meerdere werkgevers wordt gebruikt. Een werkgever zal op zijn beurt

weer huiverig zijn om een dure cursus 'Werken met Access' in te kopen als dat pakket gangbaar is in de hele bedrijfstak. Het risico dat zijn investering niet in het eigen bedrijf zal renderen wordt immers groter naarmate een training minder bedrijfsspecifiek is. Een voorwaarde voor het doen van investeringen in menselijk kapitaal is dus dat degene die investeert er ook de vruchten van plukt.

De rol van HRM

De rol van HRM

Vanuit de human-capitaltheorie is het begrijpelijk dat werkgevers c.q. HRM strategisch (dat wil zeggen selectief) zullen investeren in werknemers. Werknemers zullen vooral willen investeren in generieke (in meerdere settings bruikbare) trainingen omdat ze die ook bij andere werkgevers te gelde kunnen maken; werkgevers zijn juist om die reden daarin terughoudend. Dat wordt nog versterkt door 'poaching' of 'stroopgedrag van andere werkgevers'. Sommige werkgevers azen namelijk juist op (elders) goed getrainde werknemers, omdat ze er de voorkeur aan geven om niet zelf te investeren in opleidingen. Het gevolg van dit strategische gedrag is uiteindelijk dat er in een bedrijfstak minder dan economisch efficiënt en wenselijk is, wordt geïnvesteerd in de opleiding van werknemers. De Nederlandse bedrijfstak scholingsfondsen (O&O-fondsen) zijn een voorbeeld van een poging deze dynamiek te voorkomen.

Opgave 5.1

Leg in eigen woorden uit hoe stroopgedrag nadelig uitpakt voor de Nederlandse economie. Verklaar hoe de genoemde scholingsfondsen of O&O-fondsen een oplossing zijn voor de effecten van het ongewenste stropersgedrag.

De zoektheorie, matchingtheorie en human-capitaltheorie zijn ontstaan omdat de vooronderstellingen van de klassieke theorie niet opgaan. Maar toch geven ook deze theorieën slechts een gedeeltelijk inzicht in de werking van de arbeidsmarkt. Het probleem zit hem vooral in het uitgangspunt dat mensen van baan veranderen als ze verwachten op een andere plaats een hogere prijs te kunnen vragen voor hun arbeid. Die financiële motieven zullen vast een rol spelen en misschien voor een enkeling ook wel de doorslag geven, maar empirische studies laten zien dat steeds meer mensen een baan kiezen op basis van inhoud en sfeer of afwisseling en niet op basis van salaris. Ook kan met deze theorieën niet worden verklaard waarom bij bepaalde groepen veel onvrijwillige werkloosheid en armoede voorkomt.

Het ontbreken van een plausibele verklaring voor het feit dat steeds meer mensen niet van baan veranderen – hoewel zij elders wellicht een hogere prijs kunnen krijgen voor hun arbeid – is aanleiding geweest voor een nieuwe benadering van de werking van de arbeidsmarkt: de theorie van de duale of gesegmenteerde arbeidsmarkt.

5.2 Een nieuwe kijk op de arbeidsmarkt: deelmarkten

De segmentatietheorie

De neoklassieke benadering in al haar varianten gaat er nog altijd van uit dat de arbeidsmarkt functioneert als één ongedeelde competitieve markt. *De segmentatietheorie* gaat er echter van uit dat de arbeidsmarkt moet worden gezien als een samenstel van meerdere deelmarkten. En waar er binnen die deelmarkten weliswaar sprake is van competitie, is die tussen de deelmarkten afwezig of zeer beperkt. Het waren vooral de Amerikaan Mill (1848) en de Brit Cairnes (1873) die de basis legden voor deze nieuwe kijk op de arbeidsmarkt. Mill benadrukt dat het zware en vieze werk tegen een laag loon wordt verricht door mensen die op de arbeidsmarkt geen andere keuze hebben. Mill zag hen als gevangen in de onderklasse. Cairnes is iets minder stellig, maar benadrukt eveneens het bestaan van verschillende groepen op de arbeidsmarkt. Er is binnen de groepen wel sprake van concurrentie, zoals je dat op een 'markt' zou mogen verwachten, maar tussen de groepen is van concurrentie feitelijk geen sprake. We spreken in dit verband van 'non-competing groups'.

Geef voorbeelden van non-competing groups (vroeger en nu) en leg uit waarom van non-competing groups sprake is. Leg ook uit wat het gevaar is van het bestaan van non-competing groups.

De deling op de arbeidsmarkt bestaat zowel aan de vraag- als aan de aanbodzijde. Sterke, stabiele bedrijfstakingen onderscheiden zich van instabiele en zwakkere bedrijfstakingen doordat zij hogere lonen betalen en betere banen bieden (qua inhoud, omstandigheden en zekerheid). Het aanbod is gesegmenteerd in de zin dat de sterke aanbieders (hoogopgeleide, gezonde autochtone mannen) voornamelijk actief zijn op de betere markten en de 'zwakkere' aanbieders (mindervaliden, jongeren, ouderen, allochtonen en ongeschoolden) veroordeeld zijn tot de restcategorieën. Kenmerkend voor de gesegmenteerde arbeidsmarkt is nu het gebrek aan mobiliteit tussen de deelmarkten. De segmentatie wordt namelijk in stand gehouden door instituties (waarvan HRM een belangrijk voorbeeld is). Een voorbeeld is het zelfversterkende effect dat uitgaat van de samenstelling van het werknemersbestand binnen een bedrijf. Werknemers uit het primaire segment werven nieuwe werknemers hoofdzakelijk uit het primaire segment 'omdat die beter in het team passen' en sluiten daarmee anderen uit. Een en ander geeft aanleiding om aan te nemen dat arbeid op het primaire segment niet – zoals de Neoklassieken suggereren – wordt ingekocht op puur economische gronden of, zoals de human-capitaltheorie suggereert, op persoonlijke kwalificaties. Nee, er wordt bij veel beslissingen mede uitgegaan van groeps kwalificaties of 'objectieve kenmerken', zoals leeftijd, huidskleur of geslacht. Discriminatie op 'statistieke' dus. Dit wordt ook wel 'screening' genoemd. Volgens de segmentatietheorie is vooral dit 'screenen' de oorzaak van de zwakke arbeidsmarktpositie van bijvoorbeeld allochtonen, vrouwen, ouderen en jongeren.

Opgave 5.2

Probeer aan te geven wat het verschil is tussen discriminatie in de zin van het maken van onderscheid op oneigenlijke gronden, discriminatie op statistieken en 'selectie'.

Vanuit de segmentatietheorie is een groot aantal indelingen van 'de arbeidsmarkt' denkbaar. We gebruiken allereerst de onderverdeling van de arbeidsmarkt in vakdeelmarkten. Vervolgens verdelen we de arbeidsmarkt en de vakdeelmarkten verder op in de bedrijfsinterne arbeidsmarkt en de externe arbeidsmarkt.

5.2.1 Vakdeelmarkten

Vakdeelmarkt

Vakdeelmarkten hebben betrekking op functies waarvoor een specifieke beroeps- of vakscholing is vereist. Apothekersassistenten, automonteurs, koks enzovoort. Op een *vakdeelmarkt* wordt dus specifieke arbeid gevraagd en aangeboden die op een andere vakdeelmarkt niet wordt aangeboden of gevraagd. Een gediplomeerd automonteur biedt zich aan op de vakdeelmarkt voor automonteurs en niet op de vakdeelmarkt voor apothekersassistenten. Deze beroepsgroepen zijn niet in concurrentie met elkaar (apothekersassistenten en automonteurs zijn 'non-competing groups') en de mobiliteit tussen vakdeelmarkten is zeer beperkt. Er is op de vakdeelmarkten bovendien nauwelijks sprake van binding met een bedrijf omdat beroepsvaardigheden in tal van verschillende bedrijven even waardevol zijn. Voor een automonteur maakt het niet zoveel uit of hij bij de ene of bij de andere garage werkzaam is, want het type werk is eigenlijk bij al die garages ongeveer hetzelfde. Vakdeelmarkten zien we veel in de professionele dienstensectoren, en dan vooral daar waar diensten homogeen zijn, doch enigszins complex (ze vragen een specifieke beroepsopleiding). Kenmerkend voor de vakdeelmarkt is dat instroom in principe kan plaatsvinden op alle niveaus in een organisatie waar vraag is naar specifieke vakvaardigheden en -kennis. Verticale doorstroom in een organisatie zal beperkt zijn en vooral plaatsvinden op basis van kennis en ervaring. Uitstroom uit de vakdeelmarkt is voor een organisatie alleen dan problematisch wanneer er relatieve schaarste heerst. Als er voldoende arbeid wordt aangeboden op de vakdeelmarkt, dan kan uitstroom immers gemakkelijk worden opgevangen door een nieuwe gediplomeerde vakman of -vrouw te werven.

5.2.2 Het ontstaan van de (bedrijfs)interne arbeidsmarkt

Interne arbeidsmarkt

Naast maar ook op de vakdeelmarkten ontstaan in de tweede helft van de twintigste eeuw echter ook de zogenoemde bedrijfsinterne arbeidsmarkten. Om het ontstaan van die *interne arbeidsmarkt* te illustreren, kunnen we het beste even teruggaan naar de rij dagloners die elke morgen aan de poort van een

fabriek verscheen. Deze rij werknemers was elke ochtend min of meer dezelfde en elke ochtend werden op den duur vooral de werknemers uitgenodigd die daags ervoor goed hun best hadden gedaan. Zo ontstond tussen de fabriek en een selecte groep werknemers een soort permanent 'contract'. Een contract echter dat gepaard ging met grote onzekerheid omdat in tijden van economische problemen bij de fabriek veel van de 'vaste' werknemers toch aan de poort bleven staan. Een situatie die voor de werknemers zeer ongewenst was. Op den duur bracht die situatie ook voor werkgevers de nodige bezwaren met zich mee, want hun behoefte aan een stabiel arbeidsaanbod groeide met de toenemende complexiteit van het werk en de toenemende fluctuaties in de vraag naar producten. Steeds meer werkgevers wilden zich verzekeren van een gegarandeerd niveau van kennis en kunde bij een stabiele kern van vaste werknemers. Werkgevers gingen daarop bepaalde werknemers vast in dienst nemen, in hen investeren en afspraken met hen maken over hoe zij zouden werken, tegen welk loon en onder welke omstandigheden. Op die manier konden werkgevers een zekere mate van controle uitoefenen op de werking van de arbeidsmarkt en op het arbeidsproces zelf. De interne arbeidsmarkt is geboren.

Vaste kern van medewerkers

De opkomst van de bedrijfsinterne arbeidsmarkten gaat min of meer samen met het ontstaan van een *vaste kern van medewerkers* in een organisatie met daaromheen een flexibele kern van personeel. Dit idee van het bestaan van een kern en schil in organisaties is uitgewerkt door Atkinson (1985) in een schillenmodel dat in hoofdstuk 1 al aan de orde is geweest (zie figuur 1.3). Hij onderscheidde in zijn 'flexible firm' een kerngroep van vaste medewerkers (core group) en een perifere groep werknemers met tijdelijke contracten. De kerngroep is vooral samengesteld uit hoogopgeleide werknemers in vaste dienst die een vooropgesteld intern carrièrepad volgen. Deze kerngroep weet zich om die reden ook verzekerd van toegang tot bedrijfsspecifieke scholing. Vooral flexibele werknemers doen hun werk in de 'schil' van de organisatie. Zij hebben naast een verminderde baanzekerheid ook minder toegang tot training, werken onder slechtere arbeidsomstandigheden en op wisselende werktijden en krijgen over het algemeen ook minder betaald. Je zou mogen concluderen dat de perifere werknemers geen toegang hebben tot 'de interne arbeidsmarkt' waarop de kernwerknemers carrière maken. Toegang tot de interne arbeidsmarkt is inherent aan het lidmaatschap van de kern van een organisatie.

De rol van HRM

De rol van HRM

Het ontstaan van primaire en secundaire segmenten in organisaties betekent dat HRM een soort sluiswachtersfunctie krijgt. HRM zorgt ervoor dat de juiste mensen deel gaan uitmaken van de kern van de organisatie en dat de flexibele schil op orde blijft. HRM beheerst met andere woorden de stroom tussen schil en kern en stelt allerlei regels en procedures op om die stromen te reguleren en te sturen.

**De 'regels' van
de interne
arbeidsmarkt**

Een interne arbeidsmarkt is een arbeidsmarkt binnen een bedrijf. Die interne arbeidsmarkt wordt gekenmerkt door binnen de organisatie geldende regels en procedures voor bijvoorbeeld beloning, doorstroom en opleiding. De interne arbeidsmarkt wordt gedefinieerd als 'een eenheid, bijvoorbeeld een fabriek, waarin beloning en allocatie van arbeid plaatsvindt via administratieve regels en procedures'. We onderscheiden daarbij een viertal soorten regels

- 1 regels voor baandefinitie
- 2 regels voor loopbaanontwikkeling
- 3 regels voor baanzekerheid
- 4 salarisregels.

Probeer bij elk van de genoemde soorten regels een voorbeeld te geven.

**Definitie van
een baan**

1 Regels voor baandefinitie

De eerste set regels gaat over de *definitie van een baan*. Op elke interne arbeidsmarkt worden banen gedefinieerd en vervolgens beschreven, zodat iedereen weet wat zijn taken zijn in het geheel van de organisatie. De beschrijving van een baan is uiteraard wel aan verandering onderhevig, omdat werkhoud nu eenmaal kan veranderen door bijvoorbeeld technologische vooruitgang of een organisatorische verandering. Banen op de interne arbeidsmarkt worden dan ook met enige regelmaat opnieuw beschreven. Van belang voor de interne arbeidsmarkt is vooral dát banen of functies zijn beschreven in een boekwerk met functiebeschrijvingen.

**Regels voor
loopbaan-
ontwikkeling**

2 Regels voor loopbaanontwikkeling

De tweede set regels zijn *regels voor loopbaanontwikkeling*. Een interne arbeidsmarkt in haar meest zuivere vorm heeft slechts één 'port of entry' (intredeniveau). Iemand werkt zich vervolgens omhoog in de organisatie door een vastgestelde 'baanladder' trede voor trede op te klimmen. Veel organisaties hebben ook nu nog bepaalde ontwikkellijnen of carrièrepaden. Het moment waarop iemand van trede één een stapje omhoog kan naar trede twee is vastgelegd in regels en procedures voor loopbaanontwikkeling, zoals het behalen van senioriteit, bepaalde kwalificaties of vooropgestelde doelstellingen. De regels en procedures voor loopbaanontwikkeling op de interne arbeidsmarkt zorgden mede voor het ontstaan van wat we nu kennen als lifetime employment. Mensen blijven hun hele werkzame leven in één en hetzelfde bedrijf (op één interne arbeidsmarkt) werken.

*Regels voor
baanzekerheid*

3 Regels voor baanzekerheid

Lifetime employment geeft werknemers baanzekerheid en rondom die baanzekerheid kunnen we een derde set regels onderscheiden; de *regels voor baanzekerheid*. Deze regels geven de werknemer een idee van de periode dat hij zou kunnen blijven werken op een interne arbeidsmarkt. Om zich te verzekeren van de arbeid van een bepaalde werknemer gaat een werkgever een contract aan, tot op heden zelfs erg vaak een contract voor onbepaalde tijd. De werkgever verzekert zich zo van arbeid, de werknemer verzekert zich van inkomen.

*De salaris-
regels*

4 Salarisregels

Van welk inkomen een werknemer zich verzekert, is vastgelegd volgens de vierde set regels, de *salarisregels*. Het salaris op de interne arbeidsmarkt wordt vastgelegd in loonschalen of loongebouwen. De baanbeschrijving (functieomschrijving) staat aan de basis van dit loongebouw en het gebouw is vooral een weerspiegeling van loonverhoudingen op de interne arbeidsmarkt die analoog zijn aan de functieclassificatie. Het salaris dat iemand in een bepaalde functie krijgt is gevoelsmatig eerlijk, maar het is niet gebaseerd op het al dan niet harder werken en ook niet aan 'marktlonen' of aan productiviteit. Het is eerder gebaseerd op anciënniteit dan iets anders. Langer werkzaam betekent geleidelijk aan een hoger salaris. Harder werken wordt weliswaar beloond, maar alleen door middel van promotie. Promotie naar een hogere functie levert (volgens de regels voor loopbaanontwikkeling) een hogere loonschaal op.

*Bijzondere ken-
merken van de
bedrijfsinterne
arbeidsmarkt*

Bijzondere kenmerken van de bedrijfsinterne arbeidsmarkt zijn:

- De salarissen van de werknemers (de prijs van arbeid) op de interne arbeidsmarkt ontwikkelen zich min of meer onafhankelijk van de prijs van soortgelijke arbeid op de externe arbeidsmarkt. Regels en procedures bepalen lonen en niet 'de markt'.
- Er ligt grote nadruk op interne mobiliteit volgens regels en procedures, waardoor zogenoemde baanladders ontstaan. Interne loopbanen dus, zoals we die kennen van grote bedrijven.
- Er zijn aangewezen plaatsen voor zijwaartse instroom, de zogenoemde 'ports of entry'. Nieuwe werknemers komen daar een organisatie binnen en stromen vervolgens intern door.
- Promoties vinden op de interne arbeidsmarkt plaats op basis van anciënniteit. Hoe langer iemand in dienst is, des te hoger in de organisatie verblijft hij.
- Secundaire arbeidsvoorwaarden zijn er vooral op gericht vertrek van werknemers te ontmoedigen en loyaliteit aan het bedrijf te versterken.
- In het verlengde van het voorgaande is er sprake van langetermijnrelaties tussen werkgever en werknemer. Lifetime employment dus.
- De positieve relatie tussen loon en verblijfsduur in de organisatie heeft alles te maken met het bestaan van regels en procedures voor loonontwikkeling vervat in het loongebouw.

Opgave 5.3

Beredeneer vanuit de transactiekostenbenadering van Williamson (hoofdstuk 1) het ontstaan van de interne arbeidsmarkt. Ga daarbij in op transactiekosten die gemoeid zijn met bedrijfsspecifieke kennis en vaardigheden en transactiekosten die gemoeid zijn met imperfecte informatie.

HRM krijgt met de opkomst van de interne arbeidsmarkt vooral de opdracht om de regels die nodig zijn voor zo'n interne arbeidsmarkt op te stellen én te bewaken. Het maken en bewaken van het functie- en loongebouw, het opstellen van promotieregels en erop toezien dat die correct worden toegepast en het ontwikkelen van loopbaanpaden met daarbij behorende trainingen zijn enkele taken die HRM erbij krijgt om de werking van de interne arbeidsmarkt soepel te laten verlopen.

5.2.3 De beperkingen van een interne arbeidsmarkt

Aan het eind van de vorige eeuw werd duidelijk dat de interne arbeidsmarkt een aantal belangrijke beperkingen heeft. De belangrijkste beperking schuilt in de grote mate van stroperigheid van de regels en procedures, waardoor een organisatie niet in staat is snel te reageren op ontwikkelingen in de omgeving. We geven een drietal voorbeelden waarin de nadelige gevolgen van de stroperigheid van de bedrijfsinterne arbeidsmarkten pijnlijk duidelijk werden (voorbeelden 5.1, 5.2 en 5.3).

Stroperigheid

Voorbeeld 5.1

In de jaren na de oliecrises van de vorige eeuw (rond 1980) zochten veel bedrijven naar manieren om overtollig geworden personeel kwijt te raken. Vanwege de procedures en regels die op de bedrijfsinterne arbeidsmarkten destijds golden, lukte het veel organisaties niet om op tijd te krimpen. Daardoor verslechterde de economie en belandde de wereldeconomie in een diepe recessie, waardoor veel werkloosheid ontstond onder vooral toetreders en herintreders. Was er destijds minder sprake geweest van stroperigheid op de interne arbeidsmarkten, dan hadden organisaties wellicht sneller kunnen krimpen, met als meest waarschijnlijke gevolg een minder diepe recessie en een sneller herstel van de economie, zoals in de Verenigde Staten. Aan het einde van de twintigste eeuw werd de stroperigheid van de interne arbeidsmarkt nog eens pijnlijk duidelijk toen de vraag naar ICT'ers snel steeg en het aanbod van ICT'ers zich daaraan niet snel genoeg kon aanpassen. Dat betekende dat de prijs van ICT-arbeid flink steeg. De waardering op de interne arbeidsmarkten van veel grote ondernemingen kon daarmee geen pas houden met als gevolg dat veel ICT'ers hun arbeid op de externe arbeidsmarkt gingen aanbieden tegen een aanzienlijk hogere prijs dan zij er

Versterking van de sociale verschillen

op de interne arbeidsmarkt voor zouden krijgen. Geldende regels en procedures op de interne arbeidsmarkt moesten daardoor snel worden aangepast, maar dat gebeurde te langzaam, zodat veel ICT'ers van baan veranderden.

Voorbeeld 5.2

De stroperigheid van de interne arbeidsmarkt zorgt overigens ook voor een tweede nadeel, namelijk *versterking van de sociale verschillen* in de bedrijfscontext. Verhoudingen liggen vast in regels en procedures van een organisatie en na verloop van tijd zitten diezelfde verhoudingen ook vast tussen de oren van de mensen op de lifetime baanladder. Gedragspatronen en verwachtingen zijn na verloop van tijd nauwelijks nog om te buigen, hoezeer de veranderende omgeving van een organisatie dat ook vraagt. Dat is ook de reden dat cultuurveranderingen in grote organisaties zo veel meer tijd en energie vragen dan dezelfde veranderingen in kleine organisaties. Het is zelfs zo dat bedrijven er tegenwoordig voor kiezen bepaalde productieprocessen te outsourcen zodat voor dat productieproces nieuwe interne regels en procedures tot stand kunnen worden gebracht die meer recht doen aan ontwikkelingen in de markt.

Traag-reagerend

Voorbeeld 5.3

Een derde nadeel van de stroperigheid van de interne arbeidsmarkt is dat deze is opgezet rond het dominante model van de voltijdwerkende man die carrière maakt op het primaire arbeidsmarktsegment en de vrouw die, als zij al werkt, werkzaam is op het secundaire arbeidsmarktsegment. Een model dat misschien tot aan de jaren zestig van de vorige eeuw nog wel overeind kon blijven, maar dat naar het einde van de twintigste eeuw toe geen enkel recht meer deed aan de werkelijkheid. De interne arbeidsmarkten volgden de trends op de externe arbeidsmarkt met flinke vertraging. Papieren regels en procedures, maar vooral de procedures tussen de oren veranderden maar langzaam mee met datgene wat er in de omgeving van een organisatie (extern) al was gebeurd. Organisaties met een sterk ontwikkelde interne arbeidsmarkt kregen gevoelige tikken omdat de verse stroom van arbeidsaanbod (vrouwen) grotendeels aan hen voorbijging.

5.3 Het einde van de bedrijfsinterne arbeidsmarkt

In de twintigste eeuw was er vooral sprake van bedrijfsconcentratie. Bedrijven groeiden snel doordat ze veelal een strategie hadden van verticale integratie (opeenvolgende stappen in een productieproces worden in één bedrijf gezet). Die strategie van internalisering maakte de mogelijkheden voor interne baanmobiliteit steeds groter en in een groeiend aantal grote bedrijven konden werknemers op een gegeven moment hun hele arbeidzame leven doorbrengen. Een ideale voedingsbodem voor het inrichten en afschermen van de bedrijfsinterne

Externaliserings-trend

arbeidsmarkt. Sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw is er in plaats van internalisering echter in toenemende mate sprake van externalisering. Steeds meer bedrijven trekken zich terug op hun kernbezigheden en stoten andere taken af. De *externaliseringstrend* is ingezet toen arbeidsorganisaties de nadelige gevolgen van de stroperigheid van de interne arbeidsmarkten bemerkten. Interne procedures en regels maakten een tijdige reactie op schokken in de omgeving (i.c. oliecrises) onmogelijk en dat zorgde voor een diepe recessie. Het moest dus anders (lees: flexibeler). Er zijn echter naast de wens van arbeidsorganisaties om af te komen van rigide regels en procedures nog een aantal andere trends die het afscheid van de interne arbeidsmarkt hebben versneld. We noemen allereerst de individualisering, de veranderende kijk op wat goed werkgeverschap is en het afbrokkelende geloof in de baan voor het leven. Daarnaast de globalisering, technologisering en verdienstelijking van de economie. Samen met demografische ontwikkelingen als ontgroening en vergrijzing hebben al die trends bijgedragen aan een versneld afscheid van de interne arbeidsmarkt.

Deze trends spreken voor zich. In het navolgende gaan we daarom alleen in op de gevolgen die die trends hebben gehad en nog hebben voor het HR-beleid.

5.3.1 Individualisering

Individualisering

Individualisering betekent dat mensen meer individuele vrijheid wensen bij het inrichten van het eigen leven. Dat betekent ook dat mensen steeds meer zelf invloed willen uitoefenen op de omstandigheden en voorwaarden waaronder zij hun arbeid verrichten. De één wil een flexibel contract en werken wanneer het hem of haar uitkomt tegen een vast salaris. De ander ziet meer in een vast aantal uren per dag tegen een laag basisloon, maar met ruime mogelijkheden om een flinke bonus op te strijken bij goed presteren. En weer een ander wil vooral veel thuiswerken. Individualisering zorgt voor een toenemende vraag naar maatwerk in arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden. De interne arbeidsmarkt ontnemt met al haar regels en procedures het individu juist zijn vrijheid. Bovendien wordt de werkgever door alle regels en procedures beperkt in zijn vrijheid om maatwerk te bieden in arbeidsvoorwaarden. Individualisering leidt er ook toe dat het aanbod van arbeid steeds individueler is. Elk individu biedt een ander samenstel van kennis, kunde en houding en wil dat op een eigen manier gebruiken en ontwikkelen. Juist die unieke combinatie is bepalend voor de waarde die iemand heeft voor een organisatie op een bepaald moment in de tijd. Dat betekent echter ook dat de verantwoordelijkheid voor die waarde meer en meer bij het individu zelf komt te liggen en dat maakt het eigenlijk onmogelijk om de waardering voor arbeid vast te leggen in een loongebouw, zoals dat op de interne arbeidsmarkt het geval is. Voor het HR-beleid betekent dat dat zij op velerlei fronten maatwerkarrangementen voor individuele werknemers mogelijk moet maken en dat de instandhouding van het individuele psychologische contract van groot belang wordt.

5.3.2 Goed werkgeverschap

Reputatie-effecten

Het beeld van de werkgever is in de laatste decennia flink veranderd. Waar ten tijde van de opkomst van de interne arbeidsmarkt de vakbonden nog stonden te juichen omdat regels en procedures eindelijk een eind zouden maken aan de willekeur van menig werkgever, is er nu veel meer het besef dat een werkgever geen enkel voordeel heeft bij de slechte reputatie die hij op de externe arbeidsmarkt krijgt als hij werknemers uitbuit, snel ontslaat of slecht betaalt. Zeker in tijden van arbeidsmarktkrapte niet. Een goed werkgever is een werkgever die zijn mensen goed betaalt, goed opleidt en goed behandelt. Die werkgever weet zich verzekerd van een toestroom van goede werknemers. Reputatie-effecten komen dus in de plaats van formele regels en rechten met als voordeel dat er flexibeler kan worden geopereerd zonder dat werknemers daarvan de dupe worden. Op dit vraagstuk van de werkgever als merk, waar HRM werk van moet maken, wordt in hoofdstuk 9 nader ingegaan.

5.3.3 Afbrokkelen van baan zekerheid

Einde van lifetime employment

Een laatste reden om aan te nemen dat de interne arbeidsmarkt zijn langste tijd heeft gehad is dat de meeste werknemers allang niet meer de illusie koesteren dat banen voor het leven nog bestaan. Zeker met de ontslaggolven (mijnsluitingen vanaf 1965, en RSV-ontslagen rond 1980) en reorganisaties in de tweede helft van de twintigste en het begin van de eenentwintigste eeuw vers in het geheugen accepteren werknemers inmiddels een zekere mate van baanonzekerheid. Als de baan voor het leven niet bestaat dan verliest ook de interne arbeidsmarkt aan belang. In ieder geval is het model van de interne arbeidsmarkt niet meer op te vatten als het enige model waar werknemers in geloven en waarnaar zij hun arbeidsmarktgedrag ook modelleren. Werknemers willen een nieuwe vorm van zekerheid en die kunnen ze bijvoorbeeld vinden in investeringen in hun menselijk kapitaal. HRM kan het gevoel van zekerheid vergroten door ontwikkelingsmogelijkheden te bieden die werknemers werkzekerheid bieden.

5.3.4 Globalisering

Globalisering

Globalisering betekent dat arbeidsmarkt en arbeidsorganisatie steeds verder internationaliseren. Grenzen gaan steeds verder open en 'nieuw' arbeidsaanbod dient zich dagelijks aan op de Nederlandse arbeidsmarkt. Bekende voorbeelden zijn de klussende Polen, chaufferende Roemenen en verplegende Belgen. We zien echter ook verschuivingen in de arbeidsvraag, want met de ontwikkelingen in ICT en de sterk verbeterde infrastructuur is locatiekeuze voor tal van activiteiten van arbeidsorganisaties veel vrijer geworden. Productie gaat meer en meer naar lagelonenlanden als India en China en callcenters en helpdesks gaan naar 'goedkopere' vestigingslocaties als Ierland. Deze trend heeft een aantal gevolgen voor het HR-beleid. Globalisering heeft belangrijke consequenties voor de aansturing van werknemers. Leidinggevendenden moeten daarop

voorbereid zijn en in selectieprocedures zal daar aandacht voor moeten bestaan. Werknemers met verschillende nationaliteiten en andere normen en waarden gaan met elkaar samenwerken en de aansturing daarvan stelt ook bijzondere eisen aan leidinggevendenden.

5.3.5 Technologisering

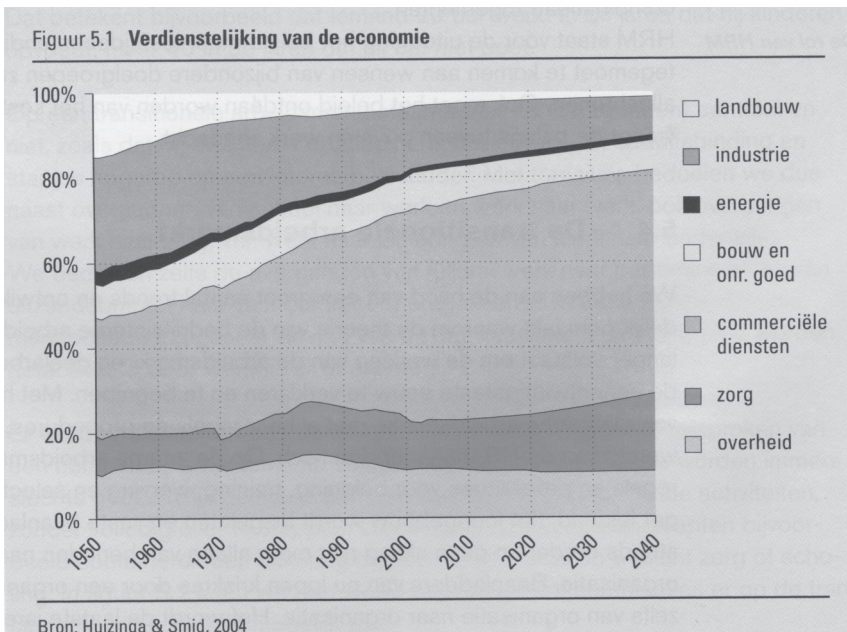
Technologisering

Technologisering betekent dat arbeid en de arbeidsmarkt kennisintensiever worden. Voor de vraag naar arbeid betekent dit dat steeds meer nadruk komt te liggen op hoger opgeleide arbeidskrachten. We noemen dat ook wel 'upgrading'. Upgradingstendensen op de arbeidsmarkt zorgen ervoor dat de vraag naar laaggeschoolde werknemers afneemt ten gunste van de vraag naar middelbaar of hoger geschoolde werknemers. Snellere technologisering zorgt er verder voor dat kennis veroudert en dat betekent dat het op peil brengen en houden van competenties een belangrijk HR-vraagstuk wordt.

5.3.6 Verdienstelijking van de economie

Diensten-economie

Persoonlijke en zakelijke dienstverlening worden in de Nederlandse kennis- en diensteneconomie steeds belangrijker. De vraag naar arbeid op deze arbeidsmarktsegmenten zal daarom toenemen. Dat gaat ten koste van de vraag naar arbeid in de 'maak'-industrie. Ook in de industrie die wel blijft is echter sprake van verdienstelijking, zoals blijkt uit figuur 5.1.



Klantgerichtheid, kwaliteit en maatwerk worden steeds belangrijker voor de individuele kritische consument. Verdienstelijking zorgt er dus niet alleen voor dat meer vraag ontstaat naar arbeid op de dienstverlenende segmenten van de arbeidsmarkt, maar ook dat er een meer dienstgerichte houding wordt gevraagd van werknemers in het algemeen. Er worden andere eisen gesteld aan vooral de sociale vaardigheden en de sociale intelligentie van werknemers. Ook dit stelt HRM voor een serieus competentievraagstuk waar ze zowel bij de selectie van medewerkers als bij de verdere scholing rekening mee moet houden.

5.3.7 Demografische ontwikkelingen

Demografische ontwikkelingen

Demografische ontwikkelingen zorgen vooral voor een 'nieuw' arbeidsaanbod voor arbeidsorganisaties. We onderscheiden een drietal belangrijke demografische ontwikkelingen om aan te geven dat de externe arbeidsmarkt waarmee organisaties arbeid uitwisselen in de komende decennia sterk aan verandering onderhevig is. Vergrijzing en ontgroening zorgen voor een oudere beroepsbevolking, maar vooral voor meer werving onder ouderen en intrede in bedrijfsinterne arbeidsmarkten op alle niveaus en zeker niet alleen op het laagste. De toestroom van vrouwen richting de arbeidsmarkt zorgt ervoor dat van het kostwinnersmodel definitief afscheid kan worden genomen en dat het tweeverdienersmodel de standaard wordt. Dat betekent ook dat de voltijdsfunctie in een vast dienstverband, dat de standaard was op de bedrijfsinterne arbeidsmarkt, verdwijnt en plaats maakt voor flexibelere arbeidsrelaties, deeltijdsfuncties en combinatiearrangementen.

De rol van HRM

HRM staat voor de uitdaging het beleid meer leeftijdsbestendig te maken en tegemoet te komen aan wensen van bijzondere doelgroepen zoals vrouwen en allochtonen. Ook moet het beleid ontdaan worden van het kostwinnersidee en vraagt de balans tussen privé en werk aandacht.

5.4 De transitionele arbeidsmarkt

We hebben aan de hand van een groot aantal trends en ontwikkelingen nu duidelijk gemaakt waarom de theorie van de bedrijfsinterne arbeidsmarkten niet langer volstaat om de werking van de arbeidsmarkt en de arbeidsmarkten van de eenentwintigste eeuw te verklaren en te begrijpen. Met het verdwijnen van de interne arbeidsmarkt, met al haar regels en procedures, verandert de wereld van de HR-manager drastisch. Op de interne arbeidsmarkt geldende regels en procedures voor beloning, training, werving en selectie zijn niet langer leidend, het loongebouw wordt losgelaten en vaste baanladders worden steeds breder en gaan allang niet meer alleen van beneden naar boven in de organisatie. Baanladders van nu lopen kriskras door een organisatie en soms zelfs van organisatie naar organisatie. Het wordt de laatste jaren bovendien

steeds gewoner dat werknemers periodes van arbeid afwisselen met periodes van inactiviteit, zorg of opleiding. De theorie van de transitionele arbeidsmarkt kan als opvolger van de interne arbeidsmarktbenadering de HR-manager enig houvast bieden bij het vormgeven aan personeelsplanning en strategisch HRM in de eenentwintigste eeuw.

*De transitionele
arbeidsmarkt-
theorie*

De transitionele arbeidsmarkttheorie gaat uit van een individu dat gedurende zijn leven meerdere keuzen en transitieën maakt in zijn arbeidsbestaan. De in de vorige paragraaf behandelde trends zorgen ervoor dat de arbeidsmarkt steeds meer verweven raakt met andere levenssterreinen, werk en privé lopen steeds meer in elkaar over, scholing en werk hoeven elkaar niet op te volgen, maar wisselen elkaar steeds meer af. 65 jaar is geen heilige grens meer voor deelname aan arbeid en het beeld dat mannen werken en vrouwen zorgen in het traditionele kostwinnersmodel hebben we achter ons gelaten. Kortom, de individuele keuzes in de loopbaan wijken steeds meer af van de vaste patronen uit het verleden. Dat pleit ervoor de gedachten over hoe arbeid wordt beloond en gealloceerd verder te moderniseren.

Op de transitionele arbeidsmarkt wordt arbeid verdeeld over de levensduur van mensen. In de transitionele arbeidsmarktbenadering wordt werkgelegenheid voor iedereen voorzien door mensen met behulp van arrangementen op organisatieniveau en/of wet- en regelgeving in staat te stellen regelmatig transitieën te maken. Dit onder de vooronderstelling dat iedereen over zijn gehele actieve loopbaan gemiddeld 30 uur per week betaalde arbeid verricht. Dat betekent bijvoorbeeld dat iemand 20 uur werkt in de jaren dat hij kinderen opvoedt, maar 40 in de jaren dat hij dat niet doet.

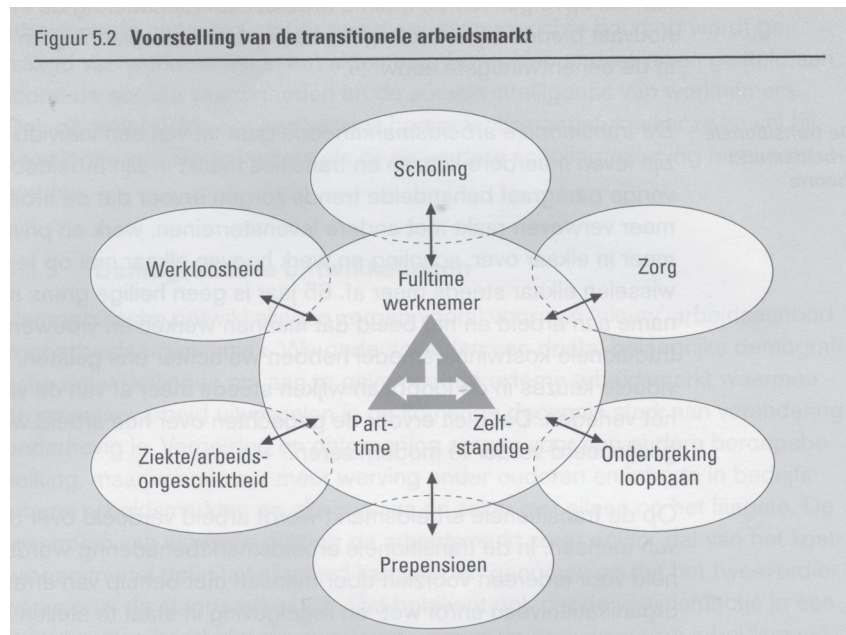
Op een transitionele arbeidsmarkt staan transitieën (overgangen) centraal en niet, zoals dat bij de interne arbeidsmarkt het geval was, bedrijfsbinding en stapjes hogerop op een interne baanladder. Met transitieën bedoelen we dus naast overgangen van school naar werk en werk naar werk, ook overgangen van werk naar zorg, van werk naar uitkering en van werk naar onderwijs. We bedoelen zelfs de overgangen van fulltimewerk naar parttimewerk en van uitzendcontract naar vast contract of omgekeerd. De transitionele arbeidsmarktbenadering gaat er daarbij van uit dat transitieën zo veel mogelijk worden gefaciliteerd door werkgever of overheid.

*Combinatie-
arbeidsmarkt*

Er wordt in plaats van een transitionele arbeidsmarkt ook wel gesproken van een combinatie-arbeidsmarkt. Veel van de mogelijke transitieën worden immers slechts gedeeltelijk gemaakt. Mensen combineren verschillende activiteiten, zonder volledig over te stappen. Gedeeltelijk arbeidsgehandicapten bijvoorbeeld combineren een uitkering met betaalde arbeid en wellicht zorg of scholing. In figuur 5.2 laten we zien welke overgangen of combinaties er op de transitionele arbeidsmarkt mogelijk zijn.

De transitionele arbeidsmarkt ziet er als volgt uit:

Figuur 5.2 Voorstelling van de transitionele arbeidsmarkt



Op de transitionele arbeidsmarkt hebben transitie op en om de arbeidsmarkt een vice-versa karakter. Transitie van opleiding naar werk en van werk naar zorg en omgekeerd zijn heel gewoon geworden en die vice-versa bewegingen worden nog veel gewoner (een 'leven lang leren'). We stappen daarmee bijvoorbeeld definitief af van het idee dat mensen op een bepaald niveau een organisatie binnenkomen en binnen die organisatie volgens een vooropgestelde interne baanladder doorgroeien. De bedrijfsinterne arbeidsmarkt wordt dus opengemaakt. De mate waarin verschilt per organisatie.

5.5 Flexibiliteitsstrategieën voor de transitionele arbeidsmarkt

Alle ontwikkelingen die we hiervoor hebben laten zien, maken duidelijk dat de dynamiek op alle denkbare markten toeneemt en dat dit in versterkte mate geldt voor de arbeidsmarkt. Die toenemende dynamiek eist van arbeidsorganisaties dat zij de uitwisseling tussen de eigen interne arbeidsmarkt en de externe (deel)arbeidsmarkt optimaliseren. Arbeidsorganisaties in het algemeen, en de HR-functie in het bijzonder, zullen zich dus steeds weer opnieuw moeten beraden op nieuwe strategieën om in hun (flexibele) personeelsbehoefte te

kunnen voorzien en dat geldt zeker wanneer er sprake is van (relatieve) krapte op de arbeidsmarkt als geheel of op voor een organisatie relevante delen daarvan. De vraag die in deze laatste paragraaf centraal staat is dan ook de vraag hoe organisaties op de transitionele arbeidsmarkt van de eenentwintigste eeuw hun in-, door- en uitstroom zo kunnen vormgeven dat werknemers de door hen gewenste transitie of combinaties van rollen kunnen realiseren, zonder dat dit ten koste gaat van de continuïteit in de bedrijfsvoering.

Flexicurity

Op de transitionele arbeidsmarkt staat de ambitie centraal om positieve consequenties van transitie te stimuleren (flexibiliteit) en negatieve consequenties (onzekerheid) ervan te beperken (flexicurity). Dat betekent dat werkgever en werknemer samen optrekken en onderhandelen om een zo groot mogelijke wederzijdse flexibiliteit te bereiken, onder de voorwaarde dat voor beide partijen daarnaast ook voldoende zekerheid bestaat. Zowel flexibiliteit als zekerheid zijn immers nodig om duurzaam op de dynamische wereldmarkt te blijven concurreren. Voor HR is het op de transitionele arbeidsmarkt dan ook vooral de uitdaging om de juiste balans te bewaken tussen flexibiliteit en zekerheid.

Het is voor HRM zaak om vanuit het in hoofdstuk 1 geïntroduceerde kwadrantenmodel te komen tot een goede wervingsmix voor een arbeidsorganisatie die opereert op een arbeidsmarkt waar transitie of combinaties van rollen de norm zijn en waar flexicurity wordt nagestreefd door werkgever en werknemer. In het kwadrantenmodel van Lepak en Snell (1999) (figuur 1.2) wordt een viertal HR-strategieën voor verschillende deelarbeitsmarkten onderscheiden.

Ga aan de hand van dit figuur uit hoofdstuk 1 na welke strategieën bedoeld worden.

De kern van de organisatie

Voor de kern van de organisatie is behoefte aan betrokken medewerkers die beschikken over bedrijfseigen competenties. Dat betekent dat de opleidings- en ontwikkelingsstrategie erop gericht moet zijn competenties aan een soort elastiek te hebben. Natuurlijk maken ook deze mensen transitie door, maar voor de arbeidsorganisatie is het van belang altijd een beroep te kunnen doen op voldoende van deze competenties. HR richt zich vooral op betrokkenheid en een organisatie die investeert in blijvende relaties. HR houdt zich dus vooral bezig met het stimuleren van transitie die wederkerig zijn.

Algemene competenties

Voor de kerntaken waarvoor zeer waardevolle, maar meer algemene competenties worden gevraagd (kwadrant 2) richt HRM zich op de inkoop van bruikbare competenties op de externe arbeidsmarkt. In deze rol moet HRM voldoende zicht hebben en houden op de externe markten om voor de organisatie waardevolle competenties te kunnen inkopen. Bovendien bepaalt de markt in principe de prijs van de in te huren competentie en ook dat maakt continu contact

met die markt van belang. Voorbeelden van competenties op dit tweede kwadrant zijn bijvoorbeeld de competenties van een wervings- en selectiebureau of een ICT-ondersteuning.

Partnership

Voor het vierde kwadrant geldt dat de waarde van de gevraagde competenties niet erg groot is, maar dat de competenties wel vrij specifiek zijn voor die bepaalde organisatie. Dat betekent dat gevraagd wordt van een externe partij dat deze de organisatie goed kent. De relatie tussen een arbeidsorganisatie en een externe partij gaat verder dan één transactie. Die relatie is daarom gebaseerd op langdurige samenwerking en partnership.

Transactionele contracten

En ten slotte zijn natuurlijk ook stabiele krachten nodig (kwadrant 3), die beschikken over algemene competenties en die een vrij lage toegevoegde waarde hebben. Met hen worden vooral transactionele contracten overeengekomen, of het werk wordt in zijn geheel aan derden uitbesteed.

Uit het voorgaande blijkt al dat op de transitionele arbeidsmarkt meer gedacht wordt in termen van competenties dan van banen en functies. Organisaties werven immers meer en meer kennis en kunde in plaats van personen. Doordat individuen op de transitionele arbeidsmarkt verschillende rollen combineren, moet een organisatie niet langer zoeken naar de juiste persoon voor een bepaalde functie, maar naar competenties die nodig zijn voor een bepaalde rol. Dat verandert niet alleen de manier waarop organisaties werven en selecteren, het verandert ook de manier waarop mobiliteit en doorstroom binnen de organisatie plaatsvinden. De arbeidsrelatie wordt steeds meer een opdrachtrelatie, waarin specifieke opdrachten voor de persoon in kwestie worden geformuleerd en die ook vaak eindig zijn. Dat vraagt van HRM dat zij competentie- en performancemanagement goed met elkaar weet te verbinden.

*Minder
eenvormig
HR-beleid*

Uit de hiervoor behandelde HRM strategieën vloeit ook voort dat het HR-beleid minder eenvormig moet worden. Vanuit de economische wetenschap kan HR daarvoor aansluiting zoeken bij theorieën die de vervangbaarheid van de medewerker op de arbeidsmarkt als uitgangspunt nemen. De vervangbaarheid van de werknemer en de investeringen die een werkgever moet doen om een goede vervanging te realiseren, hangen nauw samen met de waarde en de uniciteit van het samenstel van competenties van een bepaalde medewerker (Lepak & Snell, 2002). Van HR mag worden verwacht dat ze haar activiteiten zo inricht dat namens de werkgever meer goed werkgeverschap wordt vertoond naarmate een medewerker met een bepaald samenstel van waardevolle en unieke competenties moeilijker vervangbaar is. De keerzijde van de medaille is echter ook dat HRM bewaakt dat verschillen in benadering tussen medewerkers niet tot ongewenste effecten leiden.

Tot besluit

We hebben in dit hoofdstuk laten zien wat de arbeidsmarkt is en hoe de arbeidsmarkt werkt. Daarbij stonden we uitgebreid stil bij de neoklassieke benadering van de arbeidsmarkt, waarbij arbeid een homogeen product is, waarover perfecte informatie beschikbaar is op een perfect werkende arbeidsmarkt. We hebben deze benadering uitgebreid met elementen van de zoekbenadering, de matchingtheorie en de human-capitaltheorie.

Met de gesegmenteerde of duale arbeidsmarkt hebben we laten zien dat er in de twintigste eeuw en eigenlijk ook al daarvoor helemaal geen sprake is van één arbeidsmarkt. Er zijn vele verschillende arbeidsmarkten. Als voorbeeld gaven we de kern-schilgedachte waarbij de arbeidsmarkt van een organisatie is verdeeld in een kern voor het vaste personeel en een flexibele schil, waar tijdelijke krachten werkzaam zijn. Vervolgens werkten we de kern-schilgedachte uit en kwamen tot een zichzelf versterkende tweedeling van de arbeidsmarkt in de vorm van een interne en een externe arbeidsmarkt. We beschreven hoe de interne arbeidsmarkt ontstaat, wat de belangrijkste kenmerken zijn en hoe deze bijzondere arbeidsmarkt werkt. We eindigden dit onderdeel met een opsomming van de (maatschappelijke) trends en ontwikkelingen die het einde betekenen van de interne arbeidsmarkten. Diezelfde trends en ontwikkelingen luiden de komst in van een nieuwe kijk op de arbeidsmarkt, namelijk die van de transitionele of de combinatie-arbeidsmarkt. Een arbeidsmarkt waar transities of deeltransities de norm zijn, waar het traditionele kostwinnersmodel wordt verlaten en waar een evenwichtige verdeling van de arbeidsduur over de gehele levensloop het streven is. We eindigen het hoofdstuk met enkele concrete aanwijzingen voor het samenstellen van de optimale wervingsmix op de arbeidsmarkt van de eenentwintigste eeuw.

Kernbegrippenlijst

<i>Flexicurity</i>	het streven van zowel werkgever als werknemer om door onderhandeling een zo groot mogelijke wederzijdse flexibiliteit te bereiken, onder de voorwaarde dat voor beide partijen daarnaast ook voldoende zekerheid ontstaat.
<i>Human-capitaltheorie</i>	theorie die stelt dat mensen in hun kennis en vaardigheden investeren en dat de een dat meer doet 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.
<i>Interne arbeidsmarkt</i>	een arbeidsmarkt binnen een bedrijf die wordt gekenmerkt door binnen de organisatie geldende regels en procedures voor bijvoorbeeld beloning, doorstroom en opleiding. De interne arbeidsmarkt wordt gedefinieerd als 'een administratieve eenheid, bijvoorbeeld een fabriek, waarin beloning en allocatie van arbeid plaatsvindt via administratieve regels en procedures'.
<i>Klassieke arbeidsmarkt</i>	(vergelijkbaar met huidige banenmarkten) een fysieke plek waar bedrijven die mensen nodig hebben (vragers van arbeid) zich laten zien en waar potentiële werknemers zich aanbieden aan vragende bedrijven.
<i>Lifetime employment</i>	situatie waarbij mensen hun hele werkzame leven in een en hetzelfde bedrijf (op één interne arbeidsmarkt) blijven werken.
<i>Matchingtheorie</i>	theorie die ervan uitgaat dat een match tussen werkgever en werknemer tot stand komt zonder dat werknemer en werkgever exact weten wat ze aan elkaar hebben (imperfecte informatie). Naarmate een match langer duurt wordt de informatie perfecter. Werkgever en werknemer weten steeds beter wat ze aan elkaar hebben en het loon wordt daarop aangepast.
<i>Screening</i>	term om aan te geven dat bij selectiebeslissingen mede uitgegaan wordt van groeps kwalificaties of 'objectieve kenmerken', zoals leeftijd, huidskleur of geslacht. Dit wordt ook wel statistische discriminatie genoemd.
<i>Segmentatietheorie</i>	theorie die ervan uitgaat dat de arbeidsmarkt moet worden gezien als een samenstel van meerdere deelmarkten, waar er binnen die deelmarkten weliswaar sprake is van competitie, maar dat die tussen de deelmarkten afwezig of zeer beperkt is.

**Transitionele
arbeidsmarkttheorie**

theorie die ervan uitgaat dat een individu gedurende zijn leven meerdere keuzen en transitieën maakt in zijn arbeidsbestaan. Werk en privé lopen steeds meer in elkaar over, scholing en werk hoeven elkaar niet op te volgen, maar wisselen elkaar steeds meer af, 65 jaar is geen heilige grens meer voor deelname aan arbeid en het beeld dat mannen werken en vrouwen zorgen in het traditionele kostwinnersmodel hebben we achter ons gelaten.

Zoektheorie

theorie die ervan uitgaat dat werknemers weliswaar onzeker zijn over het exacte loon dat zij kunnen verdienen, maar daar wel een redelijke inschatting van kunnen maken. Werknemers zoeken daarom naar de beste aanbieding en accepteren niet het eerste het beste bod. Zij zoeken tot zij vinden dat verder zoeken minder oplevert dan een aanbieding die voorligt. Omdat mensen niet alle vacatures in een keer kunnen overzien, stapt men in het algemeen beneden de eigen marktwaarde in op de arbeidsmarkt. Vanuit die baan zoekt men dan door naar een werkgever die meer loon biedt voor hun arbeid. Volgens de zoektheorie vindt baanverandering dan ook alleen plaats als een werknemer elders een hogere prijs krijgt.

Uitwerking opgaven

- 5.1** Leg in eigen woorden uit hoe stroopgedrag nadelig uitpakt voor de Nederlandse economie. Verklaar hoe de genoemde scholingsfondsen of O&O-fondsen een oplossing zijn voor de effecten van het ongewenste stropersgedrag.

Stroopgedrag leidt tot onderontwikkeling van talenten, omdat enerzijds werkgevers huiverig worden om medewerkers ontwikkelingskansen te bieden, als het gevaar bestaat dat ze 'gestroopt' worden en anderzijds investeren stropende werkgevers te weinig in hun personeel. Een scholingsfonds op bedrijfstakniveau voorkomt dat omdat alle werkgevers eenzelfde percentage van hun loonsom in het fonds storten en zo de lasten van ontwikkeling gelijkelijk verdeeld worden.

- 5.2** Probeer aan te geven wat het verschil is tussen discriminatie in de zin van het maken van onderscheid op oneigenlijke gronden, discriminatie op statistieken en 'selectie'.

Bij onderscheid op oneigenlijke gronden worden kenmerken van een persoon die op zich niets met de functie-eisen te maken hebben gebruikt om iemand af te wijzen voor een functie. Bijvoorbeeld een winkelfrouw die afgewezen werd omdat ze loenst. Dit is in tegenstelling tot selectie, waar een persoon wordt geselecteerd op basis van persoonskenmerken die voortvloeien uit of samenhangen met het functieprofiel. Voor een functie als telefonist(e) mag men eisen dat de persoon correct en verstaanbaar Nederlands spreekt. Bij discriminatie op statistieken wordt een persoon beoordeeld niet op zijn persoonlijke kenmerken, maar op het feit dat hij of zij tot een bepaalde groep behoort waar bepaalde kenmerken mee geassocieerd worden. Omdat dit gebeurt wordt bijvoorbeeld een pleidooi gehouden om sollicitaties te anonimiseren zodat men niet op basis van de naam al iemand kan afwijzen.

- 5.3** Beredeneer vanuit de transactiekostenbenadering van Williamson (hoofdstuk 1) het ontstaan van de interne arbeidsmarkt. Ga daarbij in op transactiekosten die gemoeid zijn met bedrijfsspecifieke kennis en vaardigheden, en transactiekosten die gemoeid zijn met imperfecte informatie.

Wanneer werk pas uitgevoerd kan worden nadat men een intensieve bedrijfsinterne scholing heeft gevolgd, dan is het zaak om deze investering veilig te stellen en de persoon meer aan de organisatie te binden door hem of haar vooruitzichten te bieden. Imperfecte informatie leidt ertoe dat men niet weet welk vlees men in de kuip heeft en daarom zal men wanneer men zich eenmaal verzekerd heeft van een goed functionerende werknemer er alles aan doen om die te behouden. Het vervangen van die werknemer is door de imperfecte informatie waarover men beschikt risicovol.

Literatuuropgave

- Atkinson, J. (1985) *Flexibility, uncertainty and manpower management*. Brighton: Institute of manpower studies.
- 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.
- 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.
- 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, 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.
- Pigou, A.C. (1941). *Employment and Equilibrium*. London: MacMillan.
- Friedman, M & Stigler, G. *Werken vanuit het bolwerk van de Neoklassieke visie 'de Chicago-school'*.
- Procter, S.J., Rowlinson, M., McArdie, 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.
- Wilthagen, A.C.J.M., Grim, R. & Liempt, A.A.G. van (2006). *Flexibiliseren arbeidsmarkt stagneert*. ESB 7-4-2006.
- Wood, S. (1989) *The transformation of work: skill, flexibility and the labour process*. London: Unwin-Hyman.