

Arbeidsrelaties in beweging

Een overzicht van de literatuur
naar de inzet van de factor arbeid

Ferry Koster

WRR



De serie ‘Working Papers’ omvat studies die in het kader van de werkzaamheden van de WRR tot stand zijn gekomen. De verantwoordelijkheid voor de inhoud en de ingenomen standpunten berust bij de auteurs. Een overzicht van alle Working papers is te vinden op www.wrr.nl.

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid

Buitenhof 34
Postbus 20004
070-356 46 00
info@wrr.nl
2500 EA Den Haag
wrr.nl

Vormgeving binnenwerk: Ontwerpwerk, Den Haag
Working Paper nummer 40

E-IBSN [978 94 901 86 76 0](https://www.ibsn.nl/9789490186760)

© Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid,
Den Haag 2020

De inhoud van deze publicatie mag (gedeeltelijk) worden gebruikt en overgenomen voor niet-commerciële doeleinden. De inhoud mag daarbij niet veranderen. Citaten moeten altijd aangegeven zijn.

Arbeidsrelaties in beweging

Een overzicht van de literatuur
naar de inzet van de factor arbeid

Ferry Koster

Ten Geleide

WRR Working Paper 40 *'Arbeidsrelaties in beweging. Een overzicht van de literatuur naar de inzet van de factor arbeid'* is geschreven door prof. dr. Ferry Koster, Associate Professor of Labor, Organization, and Management bij het Department of Sociology van de Erasmus University Rotterdam.

In dit Working Paper is onderzocht op welke wijze organisaties omgaan met de inzet van de factor arbeid, en welke verklaringen de literatuur daarvoor biedt.

Dit Working Paper is een van de achtergrondstudies die zijn uitgevoerd voor het WRR-rapport *'Het betere werk: de nieuwe maatschappelijke opdracht'*, dat op 15 januari 2020 is gepubliceerd.

De serie 'Working Papers' omvat studies die in het kader van de werkzaamheden van de WRR tot stand zijn gekomen. De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij de auteurs.

Prof. mr. J.E.J. (Corien) Prins
Voorzitter WRR

Prof. dr. F.W.A. (Frans) Brom
Directeur WRR

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	9
1.1	Vertekeningen om rekening mee te houden	10
1.2	De arbeidsrelatie als overkoepelend begrip	14
2.	De nieuwe arbeidsrelatie	15
2.1	Werknemer-organisatierelaties	17
2.2	Opbrengsten voor werkenden	22
2.3	Algemene trend: standaardwerk versus niet-standaard-werk	24
2.4	Bewegingsvrijheid voor werkgevers: ‘high road’ versus ‘low road’	27
3	Verschillen in de inzet van de factor arbeid	30
3.1	Organisatieomvang	30
3.2	Financialisering en eigenaarschap	33
3.3	Concurrentie	38
3.4	Verwachtingen, cultuur en ideologie	40
4	Aanvullende analyses	43
4.1	Arbeidsvraagpanel	44
4.2	European Company Survey	48
4.3	Dataset Innovatief Personeelsbeleid	52
5	Afronding	54
	Referenties	57

1. Inleiding

Op welke wijze gaan organisaties om met de inzet van de factor arbeid? En welke verklaringen biedt de literatuur daarvoor? Deze vragen zijn met opzet breed geformuleerd. Dat is nodig om in algemene zin iets te kunnen zeggen over verschillende groepen werkenden, dus niet alleen over werknemers die langdurig deel uitmaken van een en dezelfde organisatie. Bovendien moeten we rekening houden met de grote verscheidenheid in de manier waarop werkgevers de factor arbeid inzetten en aansturen. Dit Working Paper geeft een overzicht van de wetenschappelijke literatuur over 'inzet van de factor arbeid' en de verklaringen en determinanten.

Inzet van de factor arbeid omvat alle aspecten die te maken hebben met de wijze waarop werkenden (zowel werknemers in loondienst als zelfstandigen) worden ingeschakeld in productieprocessen gericht op het voortbrengen van goederen en diensten. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om het wel of niet aanbieden van vaste contracten, investeringen in kennis en scholing, beloningsbeleid, afstemming tussen mens en machine, en werkgeverschap. Kortom, het draait om het personeelsbeleid van organisaties en de beslissingen die eigenaren en (personeels)managers daarin maken. Bij de inzet van de factor arbeid zijn twee cruciale kenmerken te onderscheiden: (1) de contractuele relatie (vaste contracten versus allerlei losse verbanden zoals uitzendwerk, tijdelijke krachten, payroll-constructies, inhuur, enzovoorts); (2) de opbrengsten van de arbeidsinzet (inkomen, ontwikkelingsmogelijkheden, scholing, afstemming van werk en privé, en beslissingsbevoegdheden van werkenden).

Voordat we overgaan naar de inhoudelijke bespreking staan we kort stil bij enkele beperkingen in de literatuur over human resource management (HRM). Zij laten zien dat men onderzoeksresultaten niet een-op-een kan overnemen. Dit vormt de opstap naar een meer omvattende benadering van de inzet van de factor arbeid. Vervolgens wordt ingegaan op een aantal factoren die een rol spelen bij de inzet van arbeid. Omdat niet al het onderzoeksmateriaal gericht is op de Nederlandse situatie en hier en daar betrekking heeft op een aantal jaren geleden, presenteert het derde deel van dit rapport een aantal analyses op basis van recente gegevens over Nederlandse organisaties. Er wordt afgesloten met een algehele conclusie die valt te trekken op basis van deze verkenning rondom de inzet van de factor arbeid.

1.1 Vertekeningen om rekening mee te houden

Het onderzoeksveld dat zich toelegt op het personeelsbeleid van organisaties geeft een enigszins vertekend beeld van de werkelijkheid¹. Wat zijn daarvan de belangrijkste redenen?

Gerichtheid op 'best practices'

De eerste reden is dat onder HRM-onderzoekers de neiging bestaat onderzoek te verrichten naar 'best practices'. Oftewel, het onderzoek geeft vaak voorbeelden van 'succesvol' HR-beleid. Dat is op zichzelf geen probleem, alleen geeft het geen enkel inzicht in de vraag hoe wijdverbreid dat beleid is, nog los van de vraag hoe blijvend succes is. Een klassiek voorbeeld hiervan zijn de organisaties die door Peters en Watermann werden bestudeerd in hun boek *In Search of Excellence* uit 1982. Zij bespraken de kenmerken van de best presterende organisaties op dat moment. Het was echter ontluisterend te zien hoe het de 'excellente' organisaties verging: een jaar later presteerde een groot deel aanmerkelijk slechter, sommige waren zelfs failliet gegaan. Erg duurzaam leken de lessen die andere organisaties daaruit konden trekken dus niet. Daarnaast waren er methodologische kritiekpunten op deze studie, zoals het selecteren op de afhankelijke variabele en het achterwege laten van een aantal onwelgevallige cases.

Een andere vertekening treedt op doordat een groot deel van het onderzoek kan worden aangemerkt als 'managerial'. Veel studies gaan eerder over de uitkomsten van HRM, en dan voornamelijk over de financiële prestaties van organisaties, dan over de determinanten ervan. Overigens is die 'managerial' benadering niet zonder kritiek gebleven. Zo pleiten Kaufman & Miller² ervoor de behoefte aan hr-beleid centraal te stellen. Op basis van hun (economische) model maken zij inzichtelijk waarin 'best practice'-benaderingen tekortschieten. Het belangrijkste punt is dat er geen type HRM-beleid te onderscheiden is dat van toepassing is op alle organisaties, terwijl dit wel het uitgangspunt is van die andere benaderingen. Hun empirische analyses ondersteunen dit theoretische uitgangspunt³. Met andere woorden, niet elke 'best practice' is goed voor of toepasbaar binnen elke organisatie; het hangt af van het organisatietype en de context waarin de organisatie zich beweegt.

1 Zie bijvoorbeeld Wright en Boswell 2002.

2 Kaufman en Miller 2011.

3 Kaufman en Miller 2011.

Gerichtheid op de VS

Veel van wat bekend is over personeelsbeleid is afkomstig van organisaties in de Verenigde Staten. Internationaal vergelijkend onderzoek naar personeelsbeleid heeft de vraag opgeroepen of de uitkomsten ervan eigenlijk wel van toepassing zijn op de situatie in andere landen. Dit geldt bijvoorbeeld voor ‘calculatief HRM’, de typisch Amerikaanse uitwerking van personeelsbeleid. De mate waarin organisaties die vorm van HRM-beleid toepassen, blijkt sterk te variëren tussen landen. Uit een studie van Brookes en de zijnen⁴ blijkt ook dat die variatie niet zozeer is toe te schrijven aan culturele factoren maar eerder aan institutionele factoren (de mate waarin die gecoördineerd zijn, versus een marktgericht systeem). Hoe verder een land afstaat van de VS in termen van coördinatie van de economie, hoe minder organisaties de calculatieve vorm van personeelsbeleid toepassen. Van de 15 landen die zijn meegenomen in de studie van Brooks en collega’s heeft Oostenrijk de grootste afstand tot de Verenigde Staten en staat het Verenigd Koninkrijk het dichtstbij. Nederland staat op een zevende plaats, in de buurt van Frankrijk en Zweden.

Binnen Europa kan een aantal verschillende clusters worden onderscheiden⁵. Tot dusver heeft de clustering van personeelsbeleid nog tot weinig eenduidige uitkomsten geleid: Brewster⁶ vat een aantal van die clusteringen samen die uit verschillende studies zijn gevonden (zie tabel 1.1). Wat opvalt, is dat er enige consistentie is te vinden wat de indeling van Zweden, Denemarken, Noorwegen en Finland betreft. Deze landen vormen doorgaans eenzelfde cluster. De overige landen zijn veel minder consistent in te delen. Het duidelijkste voorbeeld hiervan is het Verenigd Koninkrijk, dat heel lastig is in te delen in een cluster. Een andere indicatie dat het niet eenvoudig is de landen te groeperen, is het gegeven dat het aantal onderscheiden clusters nogal varieert tussen de studies.

4 Brookes et al. 2011.

5 Brewster 2004.

6 Brewster 2004.

Tabel 1.1 HR-clusters in Europa

Due et al. (1991)	Filella (1991)	Schuler, Sparrow & Jackson (1994)	Brewster & Tregaskis (2001)	Ignjatovic & Sveltic (2003)	Stavrou & Brewster (2004)
Zweden	Zweden		Zweden	Zweden	Zweden
Denemarken	Denemarken		Denemarken	Denemarken	Finland
Noorwegen	Noorwegen		België	Noorwegen	
Finland			VK	Finland	
Ierland					
VK					
			Finland	Zwitserland	
	VK	VK		België	VK
Duitsland	Duitsland	Duitsland	West-Duitsland	Nederland	West-Duitsland
België	Denemarken	Italië	Nederland	Frankrijk	
Nederland	Zwitserland		Zwitserland	VK	
Frankrijk			Noorwegen		
Italië	Frankrijk	Frankrijk	Frankrijk	Spanje	Frankrijk
Griekenland	Italië		Ierland	Tsjechië	België
Spanje	Spanje			Slovenië	Italië
	Portugal			Italië	
				Portugal	Spanje
				Bulgarije	Portugal
				Estland	Ierland
				Griekenland	
				Cyprus	
				Turkije	
				Ierland	

Bron: Brewster (2004) (Table 5 in het oorspronkelijke artikel), bewerking door de auteur.

In de studies waarin Nederland is meegenomen, blijkt ons land de meeste overeenkomsten te vertonen met Frankrijk. Alle andere landen waarmee Nederland in de ene studie wordt geassocieerd, vallen in andere studies weer in een ander cluster (zoals België, Duitsland, Noorwegen, Zwitserland en Ierland). Hieruit valt op te maken dat de groepering van landen weinig stabiel is en sterk afhangt van welke aspecten van personeelsbeleid zijn onderzocht. Elk van de studies richt zich op een andere operationalisering (variërend van de rol van actoren in de economie tot het belang dat gehecht wordt aan personeelsbeleid). Ook verschillen de studies op het punt van welke landen zij in het onderzoek hebben meegenomen.

Gerichtheid op instrumenten en beleid

Een laatste punt van aandacht bij studies naar de inzet van de factor arbeid betreft de vraag waar die studies zich op richten. Veel studies gaan namelijk over een specifiek instrument, zoals selectiebeleid, beloning, of de inzet van flexibel personeel. Als gevolg daarvan is het niet altijd goed duidelijk of de gevonden resultaten opgaan voor dat ene specifieke instrument of dat die resultaten gegeneraliseerd kunnen worden naar andere delen van het personeelsbeleid. Wat daarbij ook nog van belang is, is dat veel van het onderzoek over personeelsbeleid zich richt op formeel beleid, dat wil zeggen of er formele regelingen bestaan op verschillende personeelsgebieden. Daarmee wordt wel inzicht verkregen in de vraag of organisaties maatregelen hebben getroffen op het gebied van bijvoorbeeld beloning en ontwikkeling van personeel, maar het zegt niets over het gebruik daarvan. Er kan een verschil zijn tussen het formele beleid en de feitelijke praktijk. Daar komt bij dat de suggestie kan ontstaan dat organisaties die aangeven dat zij geen formeel personeelsbeleid hebben, ook niet zouden doen aan opleiding en ontwikkeling van personeel, terwijl zij in de praktijk daar wel degelijk invulling aan geven (zij het op informele wijze).

Samengevat

Samenvattend kunnen we stellen dat de literatuur ons vooral iets leert over het formele beleid van (vooral grote) organisaties in de VS en dat het HRM-beleid meer de nadruk legt op de uitkomsten van personeelsbeleid dan op de determinanten/verklaringen ervan. Op basis van het beschikbare onderzoek is te betwijfelen of een land als Nederland een-op-een te vergelijken is met de VS. De nationale cultuur en de institutionele omgeving van organisaties zijn in Nederland anders dan in de VS. Dit wil niet zeggen dat de HRM-literatuur niet geschikt is voor het presenteren van een overzicht, maar dat het in ieder geval aangevuld moet worden met kennis uit andere onderzoeksgebieden en dat men rekening moet houden met internationale verschillen.

1.2 De arbeidsrelatie als overkoepelend begrip

Voor de hiervoor genoemde aandachtspunten kan de literatuur op het gebied van arbeidsverhoudingen ('industrial relations') mogelijk een uitkomst bieden of in ieder geval een nuttige aanvulling vormen. Binnen het terrein van de arbeidsverhoudingen neemt de arbeidsrelatie een centrale plaats in. De arbeidsrelatie omvat de wederzijdse verwachtingen en gedragingen van werkgevers en werknemers. Onderzoek naar arbeidsrelaties kenmerkt zich meer dan de HR-literatuur door een gerichtheid op hoe de arbeidsrelatie wordt ingevuld (zowel in termen van formeel beleid als feitelijke praktijken). Zulk onderzoek is niet per se 'managerial' en besteedt niet bovengemiddelde aandacht aan 'best practices' omdat het ook inzicht geeft in bredere oorzaken en verklaringen voor de inrichting van arbeidsrelaties. Daarnaast ligt in het onderzoek naar arbeidsrelaties de nadruk op verandering. Een centraal thema is namelijk de overgang van traditionele arbeidsrelaties naar nieuwe arbeidsrelaties en die van standaardwerk naar niet-standaardwerk. Daarbij biedt het een kader dat voldoende flexibel is om nieuwe ontwikkelingen een plaats te geven. Zo kan de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer ook eenvoudig begrepen worden in termen van wederzijdse verwachtingen en gedragingen.

2. De nieuwe arbeidsrelatie

Traditionele arbeidsrelaties zijn gaandeweg vervangen door hedendaagse nieuwe arbeidsrelaties. De traditionele arbeidsrelatie was gebaseerd op een grote mate van baanzekerheid, het bestaan van interne loopbaanpaden, mogelijkheden voor ontwikkeling, een gegarandeerde stijging in salaris (senioriteit) en een gedeeld belang van werkgever en werknemer. Bij de nieuwe arbeidsrelatie ontbreken al deze kenmerken⁷, die volgens Weber zijn toe te schrijven aan de westerse bureaucratie en die ook de basis vormen voor het idee van de interne arbeidsmarkt⁸.

Hoewel er verschillende uitwerkingen zijn van het begrip nieuwe arbeidsrelaties (zo wordt er ook over de beweging van Fordisme naar post-Fordisme gesproken) komen zij in wezen op hetzelfde neer: er zou een beweging hebben plaatsgevonden van een traditionele arbeidsrelatie (ook wel de standaardbaan) gebaseerd op aspecten als interne zekerheid en een loopbaan gekoppeld aan een gegarandeerde inkomensstijging, naar een arbeidsrelatie waarin deze zekerheden zijn verdwenen. Tabel 2.1 toont drie studies die de kenmerken van de oude en de nieuwe arbeidsrelatie beschrijven.

7

Vidal 2011.

8

Osterman 1987; Morris et al. 2019.

Tabel 2.1 Onderzoek naar de traditionele en de nieuwe arbeidsrelatie

Studie	Traditionele arbeidsrelatie	Nieuwe arbeidsrelatie
Roehling, Cavanaugh, Moynihan & Boswell (1998)		Werkgever dient zorg te dragen voor zaken als training, betrokkenheid in besluitvorming, loopbaanmanagement Werknemer dient vaardigheden op peil te houden, waarde toe te voegen en begrijpen waar het in een bedrijf om gaat
Bosch (2004)	<i>Functies van arbeidsrelaties</i> Voor werknemers: zekerheid en welvaart Voor organisaties: coöperatief gedrag en opbrengsten menselijk kapitaal Voor de maatschappij: reductie van ongelijkheid en creëren van menselijk kapitaal	<i>Extra functies</i> Voor werknemers: inzetbaarheid en werk-privé-balans Voor organisaties: interne flexibiliteit Voor de maatschappij: benutten van menselijk kapitaal bij mannen en vrouwen
Bidwell, Briscoe, Fernandez-Mateo & Sterling (2013)	Interne arbeidsmarkt en senioriteit	Externe arbeidsmarkt en flexibilisering

Deze drie omschrijvingen van de nieuwe arbeidsrelatie lijken onderling tegenstrijdig. Want, hoe verhoudt het verdwijnen van de interne arbeidsmarkt zich met het optimaal benutten van menselijk kapitaal? Wat dat aangaat zijn er verschillende opties: (1) de literatuur over de nieuwe arbeidsrelatie wijst in de richting van het ontstaan van verschillende typen arbeidsrelaties (bijvoorbeeld enerzijds typen die gericht op de interne organisatie en anderzijds typen die zich richten op de externe arbeidsmarkt); of (2) die schijnbare tegenstrijdigheid is onderdeel van die nieuwe arbeidsrelatie. Dat zou betekenen dat in de moderne arbeidsrelatie zowel een interne als een externe gerichtheid wordt verlangd. In het laatste geval is de trend richting 'eigen verantwoordelijkheid' van de werkende relevant. Zorgdragen voor een goede positie op de arbeidsmarkt en de invulling van de arbeidsrelatie liggen (in toenemende mate) bij de werkende zelf en zijn minder een kwestie van overheidsingrijpen of organisatiebeleid.

Bij de literatuur over de nieuwe arbeidsrelatie zijn kanttekeningen te plaatsen. Ten eerste wordt de term 'nieuwe arbeidsrelatie' al sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw gebezigd⁹. Oftewel, het gaat hier niet per se om een recente

ontwikkeling maar om een beweging die zich gedurende een flinke tijdsperiode heeft ontvouwd. Ten tweede sluit de opkomst van de nieuwe arbeidsrelatie niet uit dat de oude arbeidsrelatie blijft bestaan. Het gaat hier om de relatieve omvang van oude en nieuwe arbeidsrelaties. Ten slotte is het de vraag of de nieuwe arbeidsrelatie iets totaal anders is dan de oude of dat er sprake is van de oude arbeidsrelatie met een aantal extra elementen. Oftewel, het is de vraag of we het hier over een kwalitatief andere relatie hebben of over een uitbreiding van wat al bestond.

2.1 Werknemer-organisatierelaties

Ruilrelatie tussen werkenden (werknemers) en opdrachtgevers (werkgevers)

Het voorgaande laat zien dat de verhouding tussen werkenden en opdrachtgevers een andere invulling heeft gekregen. Die verhouding staat centraal in de literatuur over werknemer-organisatierelaties, welk begrip is uitgewerkt door Tsui en collega's¹⁰. Daarbij worden de verwachtingen en bijdragen van de twee partijen (werknemer en organisatie) aan elkaar gekoppeld, wat leidt tot onderstaande 2×2-tabel (tabel 2.2). De tabel toont de bijdragen van de werkende (het leveren van goed werk, een grote mate van inzet, enzovoorts) en wat de organisatie daar aan opbrengsten tegenover stelt (zoals het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden en een rechtvaardige behandeling van werkenden).

Tabel 2.2 Indeling van werknemer-organisatierelaties

		Bijdragen	
		Laag/nauw	Hoog/breed
Opbrengsten	Laag/nauw	Quasi-spotcontract (tijdelijke contracten, platformwerkers)	Onderinvestering (reorganisaties, externe druk)
	Hoog/breed	Overinvestering (ruime arbeidsmarkt)	Gezamenlijke investering ('High Performance Work Organizations')

Bronnen: Tsui et al. 1995; 1997. Bewerking door de auteur.

Door het samenvoegen van die twee dimensies ontstaan vier verschillende ruilrelaties. Daarvan zijn er twee gebalanceerd omdat verwachtingen en bijdragen overeenkomen (beide laag of beide hoog). Dit zijn de *quasi-spotrelatie* en de *gezamenlijke-investeringsrelatie*. Binnen de eerste relatie vallen bijvoorbeeld de werkenden die een specifieke taak verrichten tegen een vooraf afgesproken

bedrag en voor een afgebakende tijd. De andere gebalanceerde relatie vereist juist dat er wederzijds geïnvesteerd wordt in de relatie en is van toepassing op werkenden die veel kunnen verwachten van de organisatie en daar loyaliteit en inzet tegenoverstellen. De ongebalanceerde relaties van *overinvestering* en *onderinvestering* kunnen zich voordoen onder specifieke omstandigheden. Dit kunnen externe omstandigheden zijn. Bijvoorbeeld, in het geval van een krappe arbeidsmarkt is het goed mogelijk dat werkenden meer kunnen eisen zonder er evenveel voor terug te doen en in een ruime arbeidsmarkt geldt het omgekeerde. Daarnaast kunnen de omstandigheden met zich meebrengen dat de verwachtingen niet duidelijk zijn. Zo kan de ene partij de verwachting hebben dat er een hoge opbrengst te verkrijgen is, terwijl de andere partij daar heel anders over denkt.

Oorspronkelijk is dit model ontwikkeld voor het in kaart brengen van de relatie tussen werkenden en hun organisatie. In dat model vertegenwoordigen managers en leidinggevenden de organisatie en het beleid dat zij voert. De oorsprong ervan gaat terug op het ‘inducement-contribution’-model, zoals March en Simon dat eerder al uitwerkten¹¹ op basis van inzichten van Barnard¹². Daarnaast bouwt het model voort op Blau¹³ en theorieën over psychologische contracten¹⁴. De bijdragen (‘contributions’) zijn afgeleid uit de verwachtingen die de organisatie heeft van de bijdragen die werkende levert aan het functioneren van de organisatie. En het motivatieaspect (‘inducement’) bestaat uit de mate waarin de organisatie investeert in training en baanzekerheid van werkenden. Het model kan zowel toegepast worden op de relatie die een individuele werkende heeft met een specifieke organisatie, als op de relatie die groepen werkenden hebben met organisaties in het algemeen. Op die wijze hebben Tsui en collega’s het model¹⁵ ook uitgewerkt. In dat overzicht van de literatuur stelt zij de nieuwe arbeidsrelatie zo goed als gelijk aan het einde van de traditionele relatie waarin de werkgever een baan voor het leven bood en werknemers zich loyaal toonden. Roehling e.a.¹⁶ komen tot het beeld van de nieuwe arbeidsrelatie dat baanzekerheid is vervangen door uitdaging en leermogelijkheden en dat de werkenden niet betrokken zijn bij de organisatie maar hun taak zo goed mogelijk uitvoeren. Zij stellen de nieuwe arbeidsrelatie dan ook gelijk aan de quasi-spotrelatie, dat wil zeggen een relatie die zich louter richt op de korte termijn en met duidelijk omschreven verplichtingen over en weer. Tijdelijke werknemers, deeltijdwerkers en zelfstandigen vallen volgens¹⁷ onder deze relatievorm. Zij wijzen erop dat het hier niet alleen

11 March & Simon 1958.

12 Barnard 1938.

13 Blau 1964.

14 Rousseau 1995.

15 Tsui en Wu 2005.

16 Roehling et al. 2000.

17 Tsui en Wang 2005.

om ongeschoolde arbeid gaat, maar dat ook professionals in toenemende mate in een dergelijke relatie werkzaam zijn. Als voorbeeld geven ze hier interim-managers die niet zozeer een baan hebben ('having a job') maar een baan doen ('doing a job')¹⁸. In de zogenoemde kluseconomie lijkt dit idee zich nog uit te kristalliseren. Onlangs werd dit duidelijk toen Uber-taxichauffeurs protesteerden tegen Uber¹⁹. Dit protest richtte zich enerzijds op de inhoud ("60 uur moeten werken om in het levensonderhoud te kunnen voorzien") als op de procedures ("geen inspraak hebben bij belangrijke beslissingen").

Economische tegenwind en een toegenomen concurrentiedruk, waardoor werkgevers meer moeten produceren met minder middelen, zou de nieuwe arbeidsrelatie verder in de richting van de onderinvesteringsrelatie duwen²⁰. Als gevolg daarvan moet er bijvoorbeeld meer werk met minder mensen verricht worden. Deze ontwikkeling zien we de afgelopen jaren vooral terug in de roep om aandacht voor werkdruk in sectoren als het onderwijs en de zorg.

Variatie binnen groepen: zzp'ers

Toch is het niet zo eenvoudig alle groepen werkenden – tijdelijke werknemers, ZZP'ers of werkenden in de deeleconomie – direct te koppelen aan een van de vier kwadranten. De belangrijkste reden hiervan is dat men de variatie binnen die groepen werkenden over het hoofd ziet. Zo blijkt er de nodige variatie te bestaan tussen zzp'ers wat betreft hun inkomen (tabel 2.3). Gemiddeld ontvingen zzp'ers in 2016 25.000 euro per jaar, met uitschieters naar boven (ZZP'ers in de financiële sector gemiddeld 56.000 euro) en naar beneden (overige dienstverlening, met een gemiddelde van 10.000 euro).

18

Covey 1996.

19

Krabbendam 2019.

20

Grimshaw et al. 2019.

Tabel 2.3 Mediaan jaarinkomen als zelfstandige²¹, 2016 (× 1.000 euro)

	Mediaan inkomen als zelfstandige
Zzp	
Bedrijfstakingen met hoogste inkomen	
Financiële dienstverlening	56,9
Verhuur en handel van onroerend goed	38,2
Specialistische zakelijke diensten	37,5
Totaal	25
Bedrijfstakingen met laagste inkomen	
Horeca	17,3
Cultuur, sport en recreatie	15,5
Overige dienstverlening	10
Zmp	
Bedrijfstakingen met hoogste inkomen	
Gezondheids- en welzijnszorg	79,5
Financiële dienstverlening	64,5
Specialistische zakelijke diensten	59,4
Totaal	45,2
Bedrijfstakingen met laagste inkomen	
Cultuur, sport en recreatie	39,1
Horeca	31,9
Overige dienstverlening	30,2

21

Exclusief bedrijfstakingen met minder dan 1.000 ZZP'ers of ZMP'ers.

Bron: <https://www.cbs.nl/nl-nl/faq/zzp/hoeveel-verdiene-ers-en-hoeveel-vermogen-hebben-ze>.

Kortom, een groot deel van de zzp'ers werkt op basis van een quasi-spotrelatie, maar door externe omstandigheden kan deze net zo goed veranderen in een onderinvesteringsrelatie. Daarnaast is het mogelijk dat er overinvesteringsrelaties ontstaan, bijvoorbeeld als opdrachtgevers investeren in de vaardigheden van ZZP'ers. Uiteraard is dit eerder uitzondering dan regel, al is het maar omdat vele ZZP'ers die investering mogelijk niet als wenselijk zien, aangezien zij dan langer gebonden zijn aan een opdrachtgever dan zij wellicht zouden willen.

Variatie binnen groepen: vaste dienstverbanden

Net zo goed werken niet alle werknemers in vaste dienst op basis van een gezamenlijke-investeringsrelatie. Een discussie die hieraan raakt is die over het zogenoemde model van flexibele organisaties dat Atkinson in 1984 uitwerkte en dat de discussie over flexibiliteit in arbeidsrelaties lange tijd domineerde. Volgens dit model bestaan organisaties uit een kern van vaste werknemers, die functioneel flexibel zijn (breed inzetbaar in de organisatie) en een grote mate van werkzekerheid kennen, en een zogenoemde flexibele schil van mensen die numeriek flexibel zijn (wat voor de organisatie flexibiliteit in kwantitatief opzicht oplevert, bijvoorbeeld door te variëren in uren of het bieden van tijdelijke contracten) en weinig zekerheid kennen. Hoewel dit model al vaak is afgeschreven – zo noemde Pollert het in 1987 al een model dat op zoek is naar de realiteit – komt deze manier van kijken naar arbeidsrelaties nog geregeld voor. Vaak wordt er dan nog een derde schil toegevoegd, namelijk met werkenden die helemaal ver van de organisatie staan, zoals ZZP'ers en pay-rollers. Door op die wijze naar arbeidsrelaties te kijken, wordt er echter geen rekening mee gehouden dat de werkenden die zich in de kern bevinden, ook geconfronteerd kunnen worden met een afname van zekerheden, ook als zij een vast contract hebben. Om dit duidelijk te maken maakt men vaak onderscheid tussen objectieve en subjectieve baan(on)zekerheid²². In het model van de flexibele organisatie wordt het hebben van een vast contract gelijkgesteld aan het hebben van objectieve baanzekerheid. Over de feitelijke – ervaren – baanzekerheid hoeft dit echter niet altijd heel veel te zeggen. En over werkzekerheid (de kans op het vinden van een nieuwe baan na ontslag) al helemaal niet.

Een ander opmerkelijk gegeven is dat onderzoekers vaststelden dat de door werknemers ervaren autonomie in het werk tussen 2008 en 2013 was gedaald²³. Deze bevinding ging geheel in tegen de trend van toenmalige 'nieuwe organisatievormen' gebaseerd op zelfsturende teams. Deze daling voltrok zich voor verschillende typen werkenden, in verschillende sectoren en voor zowel vaste

22

Zie bijvoorbeeld Koster en Fleischmann 2017.

23

Van den Bossche et al. 2015.

als tijdelijke werknemers. Hoewel onder de laatste groep de autonomie het sterkst daalde, wijst dit resultaat erop dat de ruilrelatie voor vaste werknemers verschuift.

Terwijl de oude arbeidsrelatie het meeste overeenkomt met de gezamenlijke-investeringsrelatie (waarbij werknemers loyaal zijn aan het bedrijf en zich daarvoor inzetten en werkgevers baanzekerheid en een loopbaan bieden), valt te discussiëren over de plek van de nieuwe arbeidsrelatie in dit model. Enerzijds kan die relatie worden opgevat als een quasi-spotcontract, waarin de werknemer precies evenveel doet als waarvoor de werkgever betaalt. Anderzijds kan die nieuwe arbeidsrelatie kenmerken van een onderinvesteringsrelatie vertonen, omdat er van de werknemer wel inzet en betrokkenheid wordt verwacht maar niet per se van de werkgever. Evenzo kan er sprake zijn van een overinvesteringsrelatie, namelijk als de werknemer in de positie verkeert dat hij of zij veel van de organisatie kan eisen zonder er iets extra's voor terug te hoeven doen (bijvoorbeeld in het geval van een krappe arbeidsmarkt). Er zijn dus verschillende ontwikkelingsrichtingen mogelijk wat de nieuwe arbeidsrelatie(s) betreft, aangezien het waarschijnlijk is dat de totstandkoming van die relaties afhankelijk is van de omstandigheden.

Verklaringen voor werknemer-organisatierelaties

Van die omstandigheden waaronder de verschillende werknemer-organisatierelaties ontstaan is overigens veel minder bekend dan over de consequenties ervan. Empirisch onderzoek naar de werknemer-organisatierelatie is wat dat aangaat beperkt. Ten eerste richt het onderzoek zich vrijwel uitsluitend op de uitkomsten van die relaties, zoals de betrokkenheid en inspanningen van werknemers of de prestaties van de organisatie²⁴. Als gevolg daarvan is weinig bekend over welke relaties precies voorkomen binnen organisaties en onder welke omstandigheden deze ontstaan. Ten tweede kent deze literatuur een zekere voorkeur voor een van de relaties, namelijk de gezamenlijke-investeringsrelatie. Dit heeft er bijvoorbeeld mee te maken dat onderzoekers in dit veld graag aantonen dat die relaties de beste uitkomsten genereren voor werknemers en organisaties. Daardoor is veel bekend over de gevolgen van deze relatie ten opzichte van de andere drie relaties, maar dus veel minder over de vier relaties afzonderlijk.

2.2 Opbrengsten voor werkenden

Onduidelijk is welke van de vier werknemer-organisatierelaties het beste aansluit bij de nieuwe arbeidsrelaties. Wat wel duidelijk is, is dat hetgeen in die nieuwe arbeidsrelatie verwacht wordt van werkenden een andere invulling krijgt. Dat geldt zowel als de nieuwe arbeidsrelatie volledig nieuw is, als wanneer het

om een uitbreiding van kenmerken gaat. In die invulling staat een aantal aspecten voorop, namelijk: (1) inzetbaarheid en training; (2) afstemming tussen werk en privé; (3) betrokkenheid en inspraak (autonomie); (4) externe flexibiliteit. Achter elk van deze aspecten gaat een wereld aan onderzoek schuil. Het gaat om afzonderlijke en uitgebreide onderzoeksgebieden waarin verschillende determinanten ervan zijn onderzocht. De literatuur omtrent arbeidsrelaties neemt deze afzonderlijke aspecten liefst samen, vanuit het idee dat het hier niet zozeer om afzonderlijke praktijken gaat maar dat juist de combinatie ervan van belang is. Een meer algemeen idee hierachter is dat combinaties van praktijken ('bundels') beter werken dan afzonderlijke praktijken, in de zin van bijdrage aan organisatieprestaties en het functioneren van individuen²⁵. In deze benadering ligt de nadruk op het systeem in plaats van op de praktijken en is de vraag vooral 'hoeveel investeren organisaties in werknemers?', in plaats van 'hoeveel besteden zij aan de afzonderlijke praktijken?'

Zoals hiervoor al kort is aangestipt, kan het personeelsbeleid van organisaties op verschillende manieren in kaart worden gebracht. Er zijn enerzijds studies die zich richten op een specifiek onderdeel van het personeelsbeleid en anderzijds studies die systemen of bundels als uitgangspunt nemen. Daarbinnen zijn vervolgens nog andere onderverdelingen aan te brengen, te weten (1) studies die zich richten op de inhoud van het (formele) beleid en de (informele) praktijken; en (2) studies die zich baseren op uitgaven aan personeelsbeleid. Ten slotte geldt voor de studies waarin bundels van praktijken centraal staan dat het in een aantal studies een kwestie is van tellen hoeveel praktijken voorkomen binnen een organisatie. Uiteraard geeft elk van deze benaderingen een ander beeld van de wijze waarop organisaties hun arbeidsrelaties vormgeven.

Met deze verschillen dient rekening te worden gehouden, aangezien zij gevolgen hebben voor de conclusies die getrokken kunnen worden. Zo is het bijvoorbeeld van belang te onderkennen dat verklaringen voor het trainingsbeleid anders kunnen zijn dan voor het promotiebeleid van organisaties. De vraag of organisaties iets doen op personeelsgebied is een andere dan hoeveel zij daaraan uitgeven of hoe consistent dat beleid is. Om niet te verzanden in al te veel details zal daarom gezocht worden naar zo algemeen mogelijke patronen in de literatuur. Het uitgangspunt daarbij is dat organisaties die niet in staat zijn meer dan het minimale aan personeelsbeleid te doen, dus te voldoen aan de wettelijke eisen, ook geen innovatief personeelsbeleid kunnen voeren. Daarbij kan men denken aan het treffen van maatregelen die bijdragen aan een goede afstemming tussen werk en privé, het toespitsen van beleid op specifieke groepen en het voeren van inclusief beleid.

2.3 Algemene trend: standaardwerk versus niet-standaard-werk

Veel van het onderzoek naar arbeidsrelaties geeft aan dat werkenden steeds minder terug kunnen verwachten voor hun geleverde arbeid. De literatuur over standaardwerk en niet-standaardwerk bevestigt dit²⁶. Het verschil tussen deze twee vormen van werk schuilt volgens de auteurs in de wijze waarop ‘verbondenheid’ is vormgegeven (verbondenheid in fysieke en administratieve zin en wat betreft de duurzaamheid van de relatie). Standaardwerkenden zijn ten eerste fysiek aanwezig op de plaats van het werk, vallen ten tweede onder de administratieve controle van de werkgever en werken ten derde op basis van de (door de werknemer en werkgever gedeelde) verwachting dat het werk gecontinueerd wordt. Elk van deze drie aspecten van het werk lijken in de hedendaagse arbeidsmarkt aan erosie onderhevig te zijn. Daarmee is een gebrek aan verbondenheid een centraal thema waaraan in de literatuur aandacht wordt besteed. In Nederland is de beweging richting afnemende betrokkenheid vooral zichtbaar in de opkomst van het ZZP-schap en van platformwerk in de kluseconomie. In deze vorm van werk is de verbondenheid dusdanig laag dat niet meer gesproken wordt over een relatie tussen een werkgever en een werknemer maar een tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

Die trend richting afnemende verbondenheid of zelfs versnippering wordt ook geconstateerd in de literatuur over ontwikkelingen in baan- en taakstructuren. Die versnippering heeft er mee te maken dat werk zich steeds minder op één plaats concentreert (binnen de grenzen van een organisatie), maar zich steeds verder uitstrekt. Globalisering en technologische ontwikkeling liggen hieraan ten grondslag. De voortschrijding van de technologie heeft ertoe geleid dat een wereldwijde specialisatie op gang is gekomen, waardoor landen zich zijn gaan toeleggen op een deel van de productieprocessen. Dit heeft een verdergaande ontwikkeling van globalisering tot gevolg gehad (die vervolgens verder is geïnstitutionaliseerd middels internationale verdragen en regels)²⁷. In hun overzicht van de literatuur wijzen Lakhani, Kuruvilla en Avgar²⁸ erop dat productieprocessen niet meer gebonden zijn aan één organisatie maar aan een wereldwijd netwerk van organisaties. In dergelijke netwerken is het volgens deze auteurs weinig zinvol arbeidsrelaties te onderzoeken op het niveau van individuele organisaties. Zij baseren zich daarbij op theorieën over de ‘global value chain’²⁹ en ‘global production networks’³⁰. Het idee achter die benaderingen is dat sprake is van wereldwijde productieketens waar op verschillende locaties

26 Ashford et al. 2007; zie ook Pfeffer en Baron 1988; Capelli 1999; Kalleberg 2000.

27 Zie ook De Beer en Koster 2009.

28 Lakhani, Kuruvilla en Avgar 2013.

29 Hopkins en Wallerstein 1977; Gereffi et al. 2001.

30 Dicken et al. 2001.

waarde wordt toegevoegd, totdat het eindproduct af is. Zij stellen echter ook dat beide benaderingen onderhevig zijn aan kritiek. Het idee van een internationale waardeketen die de basis vormt van de 'global value chain'-theorie, veronderstelt een lineair proces en wordt gezien als weinig dynamisch. Het bestaan van internationale productienetwerken is wel dynamisch, maar zo veelomvattend dat het weinig richting geeft aan analyses van die netwerken. Door beide benaderingen dichter bij elkaar te brengen, komen zij tot een indeling van configuraties van internationale waardeketens en het bijpassende systeem van arbeidsrelaties. Het uitgangspunt daarbij is dat arbeidsrelaties niet losstaan van de relaties tussen organisaties, zoals afnemers en toeleveranciers. In de waardeketen kunnen afnemers invloed uitoefenen op de vormgeving van de arbeidsrelaties van toeleveranciers via machtsuitoefening en expliciete coördinatie. De mate van invloed verschilt echter per configuratie. Lakhani, Kuruvilla en Avgar³¹ onderscheiden vijf configuraties die zijn geordend op basis van de mate waarin een organisatie invloed heeft op de arbeidsrelaties van een andere organisatie, te weten (1) markt, (2) modulair, (3) relationeel, (4) gevangenschap en (5) hiërarchie. De laatste twee configuraties kenmerken zich door grote machtsverschillen tussen de twee organisaties. Voorbeelden van gevangenschap (dat zij zo noemen omdat de toeleveranciers alleen met grote kosten kunnen overstappen naar andere afnemers) zijn volgens hen te vinden in de voedselindustrie. De toeleveranciers zijn hier vaak onafhankelijke boeren die gewassen telen of dieren fokken en overgeleverd zijn aan machtige partijen (de 'integrators'). Die partijen ontlenen hun macht aan het feit dat zij de producten naar de markt weten te brengen, en ook toegang kunnen verschaffen tot medicatie en andere voorwaarden voor productie. De hiërarchische configuratie komt bijvoorbeeld voor in de relatie tussen multinationals en toeleveranciers die strategische producten en diensten leveren, zoals onderzoek en ontwikkeling.

Dat het ontstaan van internationale productieketens niet zonder gevolgen is gebleven voor de inhoud en organisatie van het werk, wordt door verscheidene auteurs onderkend. Zoals Cohen, Burton en Lounsbury³² stellen, zijn globalisering, financialisering en technologische ontwikkeling de motor achter veranderingen als de 'verscheuring van werk' ('fissuring')³³ en 'Nikeficering van werk' (waarin de controle over productie en distributie wordt uitbesteed aan andere organisaties)³⁴. Ook de opkomst van de kluseconomie wordt hier onder geschaard³⁵. In deze modellen zijn werkenden niet verbonden aan een specifieke organisatie maar

31 Lakhani, Kuruvilla en Avgar 2013.

32 Cohen, Burton en Lounsbury 2016.

33 Weil 2014; Fudge 2017.

34 Davis 2016.

35 Barley en Kunda 2004; Kuhn en Maleki 2017; Lansbury 2018.

werken zij voor meer organisaties tegelijkertijd. Hoewel deze ontwikkelingen vaak worden genoemd, is niet altijd duidelijk welke taken en functies hier uiteindelijk het meest van zullen merken. Enerzijds zal het voornamelijk om laaggeschoold werk gaan, maar anderzijds zullen ook hooggeschoolden en professionals er de gevolgen van gaan merken. Wat de precieze consequenties ook zijn, zeker is dat een verdergaande rationalisering van productieprocessen hierbij een belangrijke drijfveer is. De beruchte tayloristische benadering van organisaties, met haar nadruk op het zover mogelijk opdelen van taken in kleine, overzichtelijke en vooral meetbare (want daarmee goed te belonen) taken, krijgt een vervolg. Er wordt een volgende stap genomen doordat die arbeidsdeling niet alleen binnen de organisatiegrenzen plaatsvindt maar zich daaroverheen voltrekt. Maar pas op: hoewel het 'wetenschappelijke management' van Taylor al bijna 100 jaar wordt afgedaan als onmenselijk en op de lange termijn niet houdbaar, lijkt zijn erfenis in de praktijk nog springlevend. In 1982 zette Locke uiteen hoe de gedachten van Taylor doorwerkten in het managementdenken van die tijd. De ideeën over het belang van taakverrijking, zelfontplooiing en autonomie in het werk waren al geruime tijd doorgedrongen, voornamelijk door de invloed die de Human Relations-school had op dat denken. Opmerkelijk genoeg kwam hij desondanks tot de conclusie dat eigenlijk elk idee van Taylor nog altijd relevant was voor organisaties en in de praktijk nog steeds werd toegepast. Het is waarschijnlijk dat vandaag de dag, 37 jaar later, een vergelijkbaar overzicht tot dezelfde conclusie zou leiden. Sterker nog, het is goed mogelijk dat het tayloristische denken eerder aan belang heeft gewonnen dan heeft ingeboet in de moderne wereld. Alleen is dat denken niet meer beperkt tot de inrichting van een enkele organisatie, maar van de productieketen als geheel.

In het oude model waren arbeidsrelaties als vanzelfsprekend gekoppeld aan één bedrijf en waren daarmee min of meer afgeschermd van de buitenwereld. Dit model sluit niet goed aan bij de huidige internationaal vervlochten economie waarin organisaties van elkaar afhankelijk zijn en invloed kunnen uitoefenen op de wijze waarop zij hun organisatie en arbeidsrelaties inrichten. Dat die invloed er is, wordt onderkend in de literatuur. Over wat precies de betekenis is voor de vormgeving van arbeidsrelaties bestaan echter de nodige meningsverschillen. Het beeld dat Wright en Kaine³⁶ schetsen van de invloed van waardeketens op arbeidsrelaties is er vooral een van verdeeldheid onder onderzoekers. Enerzijds zou de druk die wordt uitgeoefend in de keten leiden tot een toename van atypische contracten, onzekerheid, een lage kwaliteit van arbeid en onveilige werksituaties. Echter, anderzijds verwijzen zij naar studies waaruit blijkt dat een grote mate van afhankelijkheid tussen afnemers en toeleveranciers daar niet per definitie toe leidt. Als de relatie tussen die partijen gekenmerkt wordt

door vertrouwen en samenwerking, dan verbeteren de omstandigheden in de afhankelijke organisaties juist.

2.4 **Bewegingsvrijheid voor werkgevers: 'high road' versus 'low road'**

Uit het voorgaande komt voornamelijk een beeld naar voren van toenemende flexibilisering (overigens gecombineerd met een sterkere nadruk op investeringen in menselijk kapitaal, kenniswerk en professionalisering) en versnippering van werk. Met alle mitsen en maren die er te noemen zijn, lijkt het er vooral op dat een groter deel van de werkenden zich bevindt in de quasi-spotrelatie en dat voor de overige relaties geldt dat zij minder hoeven te verwachten van organisaties en opdrachtgevers. Het geschetste beeld heeft iets onvermijdelijks en roept de vraag op of organisaties eigenlijk nog wel een keuze hebben bij het inrichten van de inzet van de factor arbeid, of dat zij een speelbal zijn van processen als globalisering en flexibilisering. Een discussie die zeer recent op gang is gekomen trekt die onvermijdelijkheid in twijfel. In deze discussie wordt onderscheid gemaakt tussen een zogenoemde 'low road'-strategie en een 'high road'-strategie op het gebied van personeel³⁷.

Organisaties die de 'low road'-strategie volgen proberen een zo groot mogelijke kostenbesparing te bewerkstelligen. Het inhuren van tijdelijke arbeid is erop gericht gedurende een zo kort mogelijke periode arbeid in huis te hebben, zodat er alleen voor die periode kosten aan verbonden zijn. Investerings in sturing en supervisie en investeringen in bedrijfsspecifiek kapitaal worden tot een minimum beperkt. Die kostenbesparingen bestaan bijvoorbeeld uit het verlagen van (transactie)kosten in het (her)onderhandelen van het samenwerkingsverband. Werkenden worden ingehuurd voor een specifiek doel voor een relatief korte periode, zodat gemaakte afspraken concreter zijn dan wanneer onderhandeld wordt over een generieke arbeidsrelatie voor een langere of zelfs onbepaalde tijd. Bovendien vervallen de kosten die gepaard gaan met collectieve arbeidsvoorwaarden en dalen de monitoringskosten doordat de tijdelijke arbeid bestaat uit afgeronde taken³⁸. Ook voor de werkenden kunnen deze aspecten een kostenbesparing inhouden. Zij hoeven geen tijd en energie te steken in investeren in bedrijfsspecifieke kennis. Daar komt bij dat voor een tijdelijke kracht het argument kan gelden dat elk uur dat gestoken wordt in een training niet besteed kan worden aan een volgende klus, en alleen al daarom als kostenpost kan worden gezien.

De 'high road'-strategie gaat uit van geheel andere motieven van organisaties. Deze strategie is gericht op investering en ontwikkelingen op de lange termijn. Dat zou juist een concurrentievoordeel kunnen opleveren voor organisaties,

aangezien capaciteiten ontwikkeld kunnen worden die niet te imiteren zijn door andere organisaties³⁹. Belangrijke onderdelen van deze strategie zijn het ontwikkelen van die capaciteiten door kennisuitwisseling en het versterken van het menselijk kapitaal door formele en informele training.

Het onderscheid tussen de 'low road' en de 'high road' komt meermalen voor in de organisatieliteratuur. Bacon en Blyton (2000)⁴⁰ passen het idee van een 'high road' en een 'low road' toe op de wijze waarop organisaties teamwerk inrichten. Ten eerste laten zij zien dat die inrichting varieert. Zo heeft bijvoorbeeld niet elk team de beschikking over evenveel beslissingsbevoegdheid. Ten tweede blijkt dat teams die zijn gebaseerd op de 'high road' beter presteren dan teams die zijn ingericht op basis van 'low road'-overwegingen. Ten derde koppelen zij die inrichting aan de motieven van managers, oftewel aan de vraag wat de reden is voor het invoeren van teamwerk. Economische motieven, gericht op het besparen van kosten, maken geen verschil voor de inrichting van de teams. Dat is anders voor sociale en culturele motieven. Als de optuiging van teams is ingegeven door overwegingen als het vergroten van de werktevredenheid, motivatie en solidariteit van werkenden, dan resulteert dat eerder in een 'high road'-inrichting van teams.

Een ander voorbeeld is de wijze waarop organisaties omgaan met ZZP'ers, en vooral ook de onderliggende motieven die daarbij een rol spelen. Vanuit het oogpunt van kostenbesparing is het inhuren van ZZP'ers een kwestie van uitbesteding van werk, zodat de organisatie zich op haar kerntaken kan richten. Wie de uitbestede taak verricht maakt dan niet zoveel uit, als het werk maar gedaan wordt. Het is echter ook mogelijk dat ZZP'ers worden ingehuurd omdat zij waarde toevoegen aan de organisatie. In dat geval kan de organisatie zelfs investeren in kennis van die ZZP'ers en hen vaker inzetten. Terwijl in het eerste geval de werking van de markt de overhand heeft, neigt de tweede vorm naar het aangaan van zogenoemde relationele contracten waarin een bepaalde mate van vertrouwen en duurzaamheid deel uitmaakt van de relatie⁴¹.

Hiermee komen we terug bij de indeling van werknemer-organisatierelaties van Tsui en anderen⁴². De veronderstelling dat de nieuwe arbeidsrelatie altijd leidt tot een quasi-spotrelatie lijkt op basis van het onderscheid tussen 'low road'- en 'high road'-strategieën niet houdbaar. De literatuur hierover richt zich namelijk op de vraag waarom werkgevers voor de ene of voor de andere weg zouden kiezen

39 Barney & Wright 1998.

40 Bacon en Blyton 2000.

41 Adler 2001; Koster 2016.

42 Tsui et al. 1995.

en hoeveel keuzeruimte zij precies hebben⁴³. Het overzicht dat Osterman⁴⁴ geeft van deze literatuur laat zien dat organisaties inderdaad uiteenlopende wegen kiezen en daarbij aanmerkelijke keuzevrijheid hebben. Dat wordt vooral ondersteund door de grote mate van variatie die er is tussen organisaties die zich in vergelijkbare omstandigheden bevinden. De omstandigheden waarvan doorgaans wordt verwacht dat zij bepalend zijn voor de inrichting van organisaties en het gevoerde beleid is allesbehalve deterministisch. Vanuit een puur kosten-batenperspectief klinkt dat heel onwaarschijnlijk, want waarom zou een organisatie meer betalen als zij ook met minder af kan? Hoewel er aanwijzingen zijn van een voorkeur voor de 'high road'-strategie wijst Osterman⁴⁵ er ook op dat het beschikbare materiaal anekdotisch is en is gebaseerd op casestudies en dat meer vergelijkend onderzoek nodig is om het bestaan ervan overtuigend te laten zien. Wel is er op dit moment voldoende aanleiding om te denken dat organisaties die strategie toepassen die het meeste bijdraagt aan de prestaties van de organisatie. Dat wijst erop dat niet elke organisatie zich alleen maar laat leiden door kostenoverwegingen.

43 Osterman 2018.

44 Osterman 2018.

45 Osterman 2018.

3 Verschillen in de inzet van de factor arbeid

Het voorgaande leidt tot twee voorlopige constatering, namelijk dat (1) er aanwijzingen zijn dat meer werkenden op basis van een quasi-spotrelatie werkzaam zijn, ook als zij een vast contract hebben; (2) dit geen ijzeren wet lijkt te zijn: de literatuur over 'low road'/'high road'-strategieën suggereert dat organisaties de nodige keuzevrijheid hebben bij het inrichten van hun arbeidsrelaties. De vraag is vervolgens: welke determinanten voor de inrichting van arbeidsrelaties zijn er vanuit de literatuur bekend? En de vraag die daarop volgt is: hoe bepalend zijn die determinanten precies, oftewel: hoeveel ruimte en variatie is er nog als rekening wordt gehouden met die determinanten? Nu is het vaststellen welk van de determinanten het meest belangrijk zijn vrij complex, gezien de breedte van het onderwerp. De nadruk zal daarom liggen op kenmerken die aansluiten bij de vraag of kostenbesparing de belangrijkste drijfveer is danwel dat er ook andere verklaringen en determinanten te vinden zijn. De nadruk op kostenbesparing sluit aan bij het idee van het steeds verder opsplitsen van de (internationale) waardeketen. De belangrijkste determinanten die daar een rol spelen zijn financialisering en de aansturing van organisaties en de mate waarin de internationale concurrentie van invloed is. Er zijn echter ook alternatieven te bedenken, zoals het toegenomen belang van samenwerking die mogelijk een rol speelt bij de inrichting van de arbeid. En, het is ten slotte de vraag in hoeverre toegenomen druk als objectief moet worden beschouwd of dat trends en managementmodes hier ook een rol spelen. Daarom wordt ook ingegaan op culturele aspecten die mogelijk een rol spelen. Voordat we daartoe overgaan staan we eerst stil bij de rol van organisatiegrootte. Eerder onderzoek laat zien dat hier niet aan voorbij kan worden gegaan, om twee redenen. Ten eerste omdat het overgrote deel van de studies naar de inzet van personeel zich richt op grote organisaties. Ten tweede omdat organisatieomvang een van de belangrijkste voorspellers (zo niet de belangrijkste) is van de inzet van de factor arbeid.

3.1 Organisatieomvang

Veel van wat we weten over het personeelsbeleid van organisaties gebaseerd is op onderzoek naar grote(re) organisaties. In hun overzicht naar het personeelsbeleid van kleine organisaties waren Cardon en Stevens⁴⁶ in staat 37 studies mee te nemen. Ze deden de volgende observaties. Ten eerste kwamen zij er achter dat in veel studies helemaal niets wordt vermeld over de omvang van de organisaties die zijn meegenomen in het onderzoek. Een nog fijnmaziger onderscheid, zoals dat tussen micro-MKB en meso-MKB, blijkt zelden te zijn gemaakt. Ten tweede is onevenredig veel onderzoek gericht op het aannemen van personeel en

beloningsvraagstukken, wat ten koste gaat van aandacht voor andere praktijken zoals training en ontwikkeling, prestatie management, organisatieverandering en arbeidsverhoudingen. Dat de organisatieomvang wel degelijk van belang is, blijkt uit diverse andere studies, waarin de organisatiegrootte daadwerkelijk is opgenomen in de analyse.

Zo hebben Fisher en Shaw⁴⁷ onderzoek verricht naar 900 organisaties in Singapore, met als vraag: wat zijn de belangrijkste determinanten van HR-praktijken (aannamebeleid, training, beloning, interne arbeidsmarkt)? Hun conclusie luidt dat de organisatieomvang verreweg de meeste invloed heeft op deze praktijken. Het hebben van een hoofdkantoor in een Westers land draagt ook enigszins bij. Een aantal verbanden worden gemedieerd door de aanwezigheid van een HR-afdeling; grotere organisaties hebben vaker zo'n afdeling. Verder blijkt de rol van de vakbonden afwezig te zijn, wat in tegenspraak is met de Amerikaanse studies waarop zij zich baseren.

Kaufman en Miller⁴⁸ komen op basis van een empirische analyse op basis van data over 381 organisaties in de Verenigde Staten tot de conclusie dat de organisatieomvang een van de belangrijkste voorspellers is van uitgaven aan personeelspraktijken per werknemer. Dit verband is overigens negatief: grotere organisaties geven wel meer uit, maar de uitgaven per werknemer zijn in deze studie lager.

Een studie van De Kok en Uhlaner⁴⁹ laat een positieve relatie zien tussen omvang en formalisering van personeelsbeleid. De conclusie baseren zij echter op een dataset van 16 organisaties en dient dus met de nodige voorzichtigheid beschouwd te worden. Dat wordt door de auteurs onderschreven. In een latere studie⁵⁰ waarin de gegevens van ongeveer 500 organisaties zijn verwerkt (variërend in omvang van 1 tot en met 500 medewerkers), blijkt die omvang een van de belangrijkste voorspellers van formalisering (het hebben van een personeelsafdeling).

Organisatieomvang is ook een belangrijke voorspeller bij het invoeren van HRM-innovaties zoals e-HRM⁵¹. Het invoeren van e-HRM houdt bijvoorbeeld in dat organisaties hun informatiesystemen digitaliseren en of er een systeem van zelfbediening is waarin managers en werknemers zaken op het gebied van personeelsbeleid kunnen regelen. De studie die Lazazzara en Galanaki uitvoerden was gebaseerd op gegevens over bijna 4000 organisaties uit 21 landen, en werden

47 Fisher en Shaw 1993.

48 Kaufman en Miller 2011.

49 De Kok en Uhlaner 2001.

50 De Kok et al. 2003.

51 Lazazzara en Galanaki 2018.

verzameld via het Cranet-survey. Daaruit bleek een duidelijk onderscheid te bestaan tussen kleinere en grotere organisaties: hoe groter de organisatie, hoe groter de kans op een volledig gedigitaliseerd systeem en hoe kleiner de organisatie, des te groter de kans op het niet invoeren van e-HRM.

Als we ons specifiek richten op het gebruik van flexibel personeel is het onderzoek ook eenduidig: hoe groter de organisatie, hoe meer gebruik wordt gemaakt van flexibel personeel. Uzzi en Barsness⁵² onderzoeken met data over organisaties in het Verenigd Koninkrijk welke factoren het gebruik van tijdelijk personeel verklaren. Zij stellen daartoe een groot aantal hypothesen op. Van de voorspellers is organisatieomvang overduidelijk het belangrijkste. De mate van formalisering en conflict tussen management en werknemers doet er ook toe, maar minder dan de omvang van de organisatie. Een studie van Nesheim naar het gebruik van externe, tijdelijke arbeid in organisaties in Noorwegen bevestigt deze uitkomst⁵³.

Al deze studies onderschrijven het belang van organisatieomvang voor de inzet van de factor arbeid. Die invloed gaat overigens in twee richtingen: naarmate organisaties groter zijn neigen zij meer naar wederzijdse investeringen in de arbeidsrelatie, maar zij maken ook meer gebruik van quasi-spotrelaties. Daarmee lijken grotere organisaties zowel voor de 'low road'- als voor de 'high road'-strategie te kiezen. Daarnaast is deze uitkomst relevant, aangezien de kennis over de inzet van de factor arbeid grotendeels afkomstig is van studies over grotere organisaties. De kans bestaat dus dat zowel de ene kant van de medaille (wederzijdse investering) als de andere kant ervan (quasi-spotrelaties) wordt overschat. Een eenzijdige aandacht voor grote organisaties doet namelijk geen recht aan het gegeven dat ongeveer 99 procent van de Nederlandse organisaties tot het midden- en kleinbedrijf behoort.

Er zijn verschillende argumenten waarom de organisatiegrootte van belang is voor de inzet van de factor arbeid⁵⁴. Ten eerste hebben organisaties dan meer mogelijkheden tot het ontwikkelen van een interne arbeidsmarkt (dat wil zeggen: een bureaucratische structuur die is afgesloten van de externe arbeidsmarkt) en kunnen zij een groter aantal verschillende functies vervullen. Ten tweede hebben grotere organisaties beschikking over meer (financiële) middelen. Ten derde hebben zij een grotere diversiteit van producten en diensten dan kleinere organisaties. Deze drie argumenten kunnen verklaren waarom grotere organisaties een grotere kans hebben op het gebruik van tijdelijk personeel (bijvoorbeeld doordat er behoefte is aan het vullen van specifieke functies). Tegelijk maken die

52 Uzzi en Barsness 1998.

53 Nesheim 2003.

54 Uzzi en Barsness 1998.

argumenten ook inzichtelijk waarom grotere organisaties vaker zouden kiezen voor de ‘high road’. De investeringen in menselijk kapitaal die nodig zijn voor het laten functioneren van de interne arbeidsmarkt kunnen gemakkelijker gedragen worden door grotere organisaties. Daarnaast zijn de extra kosten voor het investeren in personeel lager in grotere organisaties.

3.2 Financialisering en eigenaarschap

In discussies omtrent het belang van kostenreductie voor het inrichten van de factor arbeid is de afgelopen jaren aandacht ontstaan voor het proces van financialisering. Zoals Gospel en Pendleton⁵⁵ laten zien, zijn vraagstukken rondom financialisering en eigenaarschap aan elkaar gerelateerd. Zij veronderstellen dat de invloed van financiële structuren op de inrichting van de arbeid verloopt via de wijze waarop organisaties worden bestuurd. Het gaat daarbij om wie controle heeft over de organisatie, wiens belangen er worden gediend en hoe die controle wordt uitgevoerd. Financialisering wordt omschreven als een ontwikkelingsproces waardoor meer en meer winst wordt gegenereerd via financiële diensten in plaats van door handel en de productie van goederen⁵⁶. Volgens Kus⁵⁷ draait het bij financialisering om de volgende processen: (1) het groeiende aandeel van de financiële sector in de economie; (2) het groeiende belang van financiële opbrengsten voor niet-financiële organisaties; (3) het ontstaan van nieuwe bestuursmodellen die organisaties zien als verhandelbare onderdelen; en (4) een toenemend aantal huishoudens dat zich begeeft op financiële markten (via leningen en beleggingen). Als onderdeel daarvan leggen veel auteurs de relatie met het toegenomen belang van het creëren van aandeelhouderswaarde⁵⁸. Bij het begrip eigenaarschap richt de aandacht zich vooral op de rol die aandeelhouders spelen in de beslissingen van organisaties (ook wel de ‘shareholder conception of control’⁵⁹). De discussies rondom het toegenomen belang van aandeelhouderswaarde is een onderdeel van wat onder financialisering wordt verstaan.

In 2011 schreef Lapavitsas dat er weinig onderzoek is gedaan naar de gevolgen van financialisering voor werkgelegenheid, werk en werkomstandigheden. Veel van de mogelijke gevolgen worden besproken in termen van verwachtingen en anekdotisch bewijs. Een van die mogelijke gevolgen is het steeds belangrijker worden van de financiële sector, gemeten in termen van werkgelegenheid. Hiervoor is weinig ondersteuning te vinden⁶⁰. Verder luidt de verwachting dat

55 Gospel en Pendleton 2003.

56 Krippner 2005, 2011; Kalleberg 2015.

57 Kus 2012.

58 Cappelli 1999; Kalleberg 2015.

59 Fligstein 1993.

60 Krippner 2005.

financialisering samengaat met een grotere mate van ongelijkheid⁶¹. Het kan hierbij gaan om een directe relatie, bijvoorbeeld een toegenomen verschil tussen werkvloer en management in salaristermen. Het zou ook kunnen dat een deel verklaard wordt doordat tussenpersonen in de financiële sector een groter deel van de opbrengst weten te krijgen door het gebruik van technologie en vaardigheden van hun personeel⁶². Na een bespreking van mogelijke effecten van financialisering (zoals de invloed van financiële prikkels op de gedragingen en houdingen van werknemers) is de conclusie van Lapavitsas⁶³ vooral dat er veel onduidelijk is en meer onderzoek nodig is.

In de Verenigde Staten is dergelijk onderzoek intussen verricht door Batt en Appelbaum (Batt & Appelbaum 2013, 2014; Kalleberg 2015). Daarmee konden zij eindelijk invulling geven aan een oproep die Kochan, Dyer en Batt in 1992 deden. Ruim 27 jaar geleden schreven zij een artikel waarin het belang van het bestuur van organisaties voor de inrichting van het personeelsbeleid van organisaties keer op keer werd onderstreept, maar er nog te weinig onderzoeksmateriaal was om dit te onderbouwen. Volgens Batt en Applebaum (2013) houdt financialisering in dat externe financiële actoren meer invloed hebben gekregen op interne organisatiestrategieën en financiële uitkomsten. Doordat organisaties bestaan uit verhandelbare onderdelen zijn organisaties niet langer gebonden aan een specifieke markt. In dat opzicht volgen organisaties de mobiliteit van kapitaal. Dit heeft vervolgens consequenties voor arbeidsrelaties en de daaraan verbonden onzekerheid en compensatie. Hoe meer de aandeelhouders opbrengsten aan organisaties proberen te onttrekken, hoe minder ruimte er overblijft voor het volgen van een langetermijnstrategie. Dit is bijvoorbeeld terug te zien in de strategieën van een bedrijf als Amazon, dat voor een groot deel draait op tijdelijke oproepkrachten; zij worden ook wel ‘het nieuwe precariaat’ genoemd (samen-trekking van precair en proletariaat; Davis & Kim 2015).

Het is van belang op te merken dat deze inzichten afkomstig zijn van onderzoek naar de Amerikaanse situatie. Er zijn sterke internationale verschillen tussen de wijze waarop organisaties worden bestuurd. Volgens het model dat Gospel en Pendleton (2003) voorstellen levert de financiële structuur van een organisatie beperkingen of druk op voor haar managers. De intensiteit van die druk hangt af van (1) de verwachte terugverdiendtijd van een investering; (2) in hoeverre investeerders direct invloed uitoefenen op het management van een organisatie (in het extreemste geval door zitting te nemen in raden van bestuur); en (3) de mate waarin het eigenaarschap geconcentreerd is. Deze kenmerken van financiële

61 Dore 2008; Kochan en Riordan 2016.

62 Lapavitsas en Dos Santos 2008.

63 Lapavitsas 2011.

structuren variëren tussen landen. In de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk overheerst de markt ('market-outsider systems'), in Duitsland is dat veel minder sterk het geval. Een belangrijk verschil tussen die stelsels heeft te maken met de duurzaamheid van de relaties tussen financiers en organisaties. Dit heeft vervolgens consequenties voor de wijze waarop organisaties worden aangestuurd. In de Angelsaksische markt-georiënteerde systemen: (1) wordt kapitaal belangrijker gevonden dan arbeid; (2) overheerst de korte termijn; (3) worden organisatieprestaties vertaald naar smalle, financiële indicatoren; (4) is er een sterkere nadruk op meetbaarheid (en worden moeilijk meetbare aspecten, zoals menselijk kapitaal, vaak ondergewaardeerd); (5) wordt betrokkenheid gecreëerd door financiële prikkels, zoals beloningspakketten waar aandelen deel van uitmaken; en (6) wordt minder samengewerkt tussen organisaties (en is de concurrentie daarmee groter). Onderzoek laat zien dat deze restricties consequenties hebben voor verschillende dimensies van de inzet van arbeid, zoals baanzekerheid, de verhouding tussen functionele en numerieke flexibiliteit, investeringen in de kennis en vaardigheden van werkenden, mogelijkheden voor intern leren en het gebruik van teamwerk. Dat onderzoek suggereert dat organisaties in marktgerichte systemen op elk van deze punten lager scoren. Wel dient opgemerkt te worden dat binnen die systemen variatie kan optreden. Net als in de literatuur over 'low road'- en 'high road'-strategieën is er speelruimte voor managers. Die speelruimte heeft er vooral betrekking op dat organisaties binnen een marktgericht systeem in staat zijn langdurige relaties aan te gaan met investeerders, waardoor zij minder druk ervaren en dus ook hun organisatie meer kunnen inrichten zoals organisaties in een relatie-gericht systeem.

De indeling die de 'Varieties of Capitalism'-literatuur⁶⁴ maakt in LME's ('Liberal Market Economies') en CME's ('Coordinated Market Economies') plaatst de rol van financialisering en de governance van organisaties in een breder perspectief. Volgens deze literatuur maken deze aspecten van de economie deel uit van een groter geheel van instituties, zoals het systeem van arbeidsverhoudingen en het onderwijssysteem. CME's kenmerken zich door 'geduldig' kapitaal en zijn minder gericht op de korte termijn.

Het belang van het onderscheid tussen LME's en CME's voor het begrijpen van de inzet van de factor arbeid wordt aangetoond in een studie van Lorenz & Valeyre⁶⁵. Op basis van de antwoorden die respondenten over hun werk geven in het European Working Conditions Survey⁶⁶ komen de auteurs tot een typologie bestaande uit vier organisatievormen: (1) de lerende organisatie (een combinatie

64 Hall en Soskice 2001.

65 Lorenz en Valeyre 2005.

66 Parent-Thirion 2007.

van werken in teams, uitvoeren van complexe taken en een grote mate van autonomie); (2) de lean-organisatie (bestaande uit taakrotatie gekoppeld aan kwaliteitsnormen en prestatienormen); (3) de tayloristische organisatie (een lage mate van autonomie en weinig leermogelijkheden); en (4) de simpele/traditionele organisatie (lage score op alle aspecten die te maken hebben met leren, autonomie en complexiteit, maar ook waar het gaat om controle en prestatienormen). De mate waarin deze vormen voorkomen verschilt sterk van land tot land (tabel 3.1). Van de in deze studie onderzochte landen blijkt de lerende organisatie in Nederland bovengemiddeld voor te komen.

Tabel 3.1 Nationale verschillen in organisatiemodellen
(% werknemers per organisatietype)

	Lerende organisatie	Lean-organisatie	Tayloristische organisatie	Traditionele organisatie
België	38,9	25,1	13,9	22,1
Denemarken	60,0	21,9	6,8	11,3
Duitsland	44,3	19,6	14,3	21,9
Griekenland	18,7	25,6	28,0	27,7
Italië	30,0	23,6	20,9	25,4
Spanje	20,1	38,8	18,5	22,5
Frankrijk	38,0	33,3	11,1	17,7
Ierland	24,0	37,8	20,7	17,6
Luxemburg	42,8	25,4	11,9	20,0
Nederland	64,0	17,2	5,3	13,5
Portugal	26,1	28,1	23,0	22,8
VK	34,8	40,6	10,9	13,7
Finland	47,8	27,6	12,5	12,1
Zweden	52,6	18,5	7,1	21,7
Oostenrijk	47,5	21,5	13,1	18,0
EU-15	39,1	28,2	13,6	19,1

Bron: Lorenz & Valeyre (2005) (Table 6 in het oorspronkelijke artikel), bewerking door de auteur.

Lorenz en Valeyre⁶⁷ koppelen deze verschillen vervolgens aan een aantal indicatoren voor lme's en cme's. Meer specifiek zetten zij het aandeel lerende organisaties en lean-organisaties in een land af tegen uitgaven voor onderzoek & ontwikkeling, arbeidsmarktbescherming ('Employment Protection Legislation'), en het aandeel werkenden dat een beroepsopleiding heeft gevolgd. De uitkomsten onderschrijven dat het aantal organisaties dat overeenkomt met deze twee organisatietypen vaker voorkomt in cme's dan in lme's.

Hoewel financialisering en de gevolgen ervan echt en concreet lijken (weinig mensen zullen ontkennen dat de invloed van de financiële sector enorm is), zijn er ook aanwijzingen dat de invloed ook deels symbolisch is. Terwijl meer en meer managers en organisaties zich bedienen van termen die gemeengoed zijn in de financiële sector en graag doen alsof aandeelhouderswaarde belangrijk is, lijkt het er ook op dat financialisering vooral gevolgen heeft gehad voor de financiële sector zelf. Dit wordt ook bevestigd in een studie van Alvehus en Spicer⁶⁸. Met hun studie van financialisering in organisaties in de dienstensector lieten zij zien dat financialisering vooral samenviel met 'marktgerichtheid' en het belang daarvan eerder in woord dan in daad werd belijfd. Ook dit is een verdere nuancering van een al te deterministische opvatting van de invloed van het systeem op de inrichting van organisaties.

Hoe staat het met de financialisering van de Nederlandse economie? Twee indicatoren maken een internationale vergelijking mogelijk: het aandeel van de financiële sector in de totale toegevoegde waarde en het aantal werkenden in de financiële sector ten opzichte van alle werkenden in een land. Assa (2012)⁶⁹ komt op basis van die indicatoren tot de constatering dat de financialisering in alle OECD-landen is toegenomen. Nederland is een van de 11 OECD-landen waarin tussen 1970 en 2008 de omvang van de financiële sector verdubbelde (net als in België en Duitsland). Ook wat de werkgelegenheid in de financiële sector aangaat, behoort Nederland tot de meest gefinancialiseerde landen. In 2008 nam de financiële sector in ons land ongeveer 15 procent van de totale werkgelegenheid voor zijn rekening (vergelijkbaar met Zwitserland, Canada en Australië).

Samengevat: financialisering wordt genoemd als belangrijke verklaring voor veranderingen in arbeidsrelaties en het personeelsbeleid van organisaties. Maar ondanks de theoretische argumenten is er op dit moment nog weinig onderzoeksmateriaal om dit te ondersteunen. Daar komt bij dat diverse auteurs

67 Lorenz en Valeyre 2005.

68 Alvehus en Spicer 2012.

69 Assa (2012)

kritisch zijn op hoeveel invloed financialisering precies heeft. Als financialisering van invloed is, dan verloopt die waarschijnlijk via de druk die zij uitoefent op de wijze waarop organisaties worden bestuurd (zijn zij gericht op de korte termijn, worden zij aangestuurd op basis van financiële indicatoren, enzovoorts?). Langs die weg heeft financialisering vervolgens invloed op de inrichting van de arbeid, in ieder geval als de bijbehorende principes ook daadwerkelijk worden toegepast in organisaties. Ten slotte blijkt dat financialisering sterk samenhangt met de institutionele structuur van een land. Hoewel Nederland internationaal vergelijkend een omvangrijke financiële sector kent, en daardoor de factor arbeid ook meer gericht zou kunnen zijn op de korte termijn, kent het een sterk gecoördineerde institutionele structuur die een tegengesteld effect zou kunnen sorteren, dat juist weer meer gericht is op de lange termijn.

3.3 Concurrentie

In de literatuur over het personeelsbeleid van organisaties zijn vier globale verklaringen te vinden waarom organisaties bepaalde instrumenten toepassen of niet⁷⁰. Die verklaringen richten zich op (1) kosten en baten; (2) afstemming (instrumenten moeten aansluiten bij de omgeving en bij elkaar passen); (3) besluitvorming (machtige spelers bepalen hoe het personeelsbeleid wordt ingericht); en (4) legitimiteit (organisaties passen instrumenten toe die als legitiem worden gezien). In de human resource-literatuur is veel onderzoek gebaseerd op de tweede benadering. Het idee dat organisaties afgestemd zouden moeten zijn op de externe omgeving vormt daarbij de basis. De veranderlijkheid, stabiliteit en competitie waarmee organisaties geconfronteerd worden, zou gevolgen hebben voor hun personeelsbeleid.

In *The New Deal at Work* noemt Capelli⁷¹ de toegenomen internationale concurrentie als een van de belangrijkste oorzaken voor het verdwijnen van de traditionele arbeidsrelatie. Veel onderzoeksverslagen naar de gevolgen van de toegenomen concurrentie doen dat met een verwijzing naar ontwikkelingen als globalisering en technologie⁷². Als gevolg daarvan concurreren organisaties op een mondiaal speelveld met organisaties uit vele landen. Welke gevolgen dat precies heeft voor de inrichting van de arbeidsrelatie is echter niet direct duidelijk, omdat er twee tegengestelde argumenten te geven zijn. De eerste redenering luidt dat onderlinge concurrentie tot een neerwaartse spiraal leidt waarbij organisaties steeds verder moeten bezuinigen op hun menselijke hulpbronnen (door werk uit te besteden, af te zien van investeringen in menselijk kapitaal,

70 Subramony 2006.

71 Capelli 1999.

72 Katz 2005.

enzovoorts). De tegengestelde redenering luidt dat organisaties wel móeten investeren in hun personeel als zij concurrerend willen blijven.

Een recente studie van Koster en Wittek⁷³ combineert beide argumenten. Zij stellen dat het mogelijk is dat beide redeneringen opgaan, afhankelijk van het startpunt. In een omgeving waarin relatief weinig concurrentie voorkomt betekent een toename van economische openheid dat organisaties meer investeren in hun personeel. Het is echter denkbaar dat op een bepaald punt van concurrentie het beperkende effect ervan optreedt waardoor organisaties sterker moeten concurreren op prijs. Aan de hand van het European Social Survey waren de onderzoekers in staat organisaties in 26 Europese landen te vergelijken wat betreft de kenmerken van hun praktijken gericht op autonomie en ontwikkelingsmogelijkheden. Zij koppelden dit aan indicatoren voor economische openheid, in dit geval export en buitenlandse investeringen. Hierdoor was het mogelijk te onderzoeken of er een kromlijng verband bestaat waarin competitie enerzijds betekent dat er meer investeringen in personeel nodig zijn om te kunnen concurreren, maar dat dit op een gegeven moment omslaat in een sterkere druk richting besparingen. In deze studie vonden zij inderdaad een kromlijng verband. Dat verband gaat echter wel op voor autonomie en niet voor investeringen in personeel. De belangrijkste verklaring daarvoor is dat er weinig landenverschillen zijn in investeringen in personeel. Dit aspect van het personeelsbeleid van organisaties blijkt goed voorspelbaar te zijn op basis van kenmerken van het werk en de organisatie, zoals organisatiegrootte, sector, geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en type contract.

Dit wijst erop dat er inderdaad een relatie is te leggen tussen de mate van concurrentie waar een organisatie mee te maken heeft en het gevoerde personeelsbeleid. Die relatie kan echter op verschillende manieren uitpakken: enerzijds beperkt concurrentie de mogelijkheden op personeelsgebied, anderzijds betekent concurrentie dat het nodig is (extra) te investeren in de arbeidsrelatie.

Mogelijk speelt hier ook nog een andere verklaring een rol. Bij het externaliseren van arbeid, bijvoorbeeld door het gebruik van tijdelijke contracten, is niet altijd even goed duidelijk waar die tijdelijke inhuur precies uit bestaat. Geregeld wordt verondersteld dat het hier gaat om precaire arbeid (een verzamelterm voor werk dat tijdelijk is, weinig sociale bescherming kent en/of dat wordt uitgevoerd door werkenden die moeilijk kunnen terugvallen op anderen)⁷⁴. Dat hoeft echter niet het geval te zijn. In plaats van externalisering kan het ook gaan om het inhuren van specifieke kennis die op dat moment niet voorhanden is binnen de organisatie.

73

Koster en Wittek 2016.

74

Olsthoorn 2014.

In plaats van groepen aan de rand van de arbeidsmarkt betreft het hier juist werkenden die beschikken over uniek menselijk kapitaal. Lepak en Snell⁷⁵ wijzen ook op deze overwegingen. Nesheim⁷⁶ vindt aanwijzingen dat organisaties tijdelijke inhuur inderdaad ook voor deze werkenden toepassen, ook al voeren zij feitelijk een aantal van de kernactiviteiten van de organisatie uit en kunnen er dus vanuit transactiekostenoverwegingen redenen zijn ze te internaliseren. Wat hier vervolgens aan ten grondslag kan liggen is dat kennisuitwisseling tussen organisaties plaatsvindt via werkenden die tijdelijk verbonden zijn aan organisaties.

Kortom, concurrentiedruk heeft mogelijk invloed op de wijze waarop organisaties omgaan met de factor arbeid. Alleen is het niet direct duidelijk in welke richting die invloed gaat. Enerzijds kan dat betekenen dat minder wordt geïnvesteerd in personeel, terwijl er ook argumenten zijn om aan te nemen dat de concurrentiedruk daarvoor beperkend werkt.

3.4 Verwachtingen, cultuur en ideologie

Subramony⁷⁷ onderscheidt twee rationele verklaringen voor het toepassen van personeelsbeleid: kosten/baten en aanpassingsbenaderingen. Daarnaast onderscheidt hij twee niet-rationele benaderingen, te weten een machtsbenadering en een legitimizeitsbenadering. Hij noemt deze benaderingen niet-rationeel omdat de keuze voor de inrichting van het personeelsbeleid daarbij niet is gekoppeld aan wat de organisatie nodig heeft of wat het meeste opbrengt in strikt economische zin. Dat niet-rationele overwegingen meespelen bij de inzet van de factor arbeid, blijkt uit verschillende studies.

Alewell & Hauff⁷⁸ analyseren van het inzetten van tijdelijke werknemers door Duitse organisaties. Zij starten met de observatie dat eerder onderzoek het nodige inzicht geeft in waarom organisaties daar wel toe overgaan, maar dat niet goed duidelijk is waarom andere organisaties dat niet doen. Die eerdere onderzoeken zijn in lijn met wat bijvoorbeeld verwacht mag worden de transactiekostenbenadering. De ‘gebruikers’ blijken zich te gedragen volgens rationele benaderingen. Dat geldt echter niet voor de organisaties die geen gebruikmaken van tijdelijke krachten: zij blijken een heel andere inschatting te maken van de kosten en baten, in die zin dat zij de kosten hoger inschatten en de opbrengsten lager dan de organisaties die wel overgaan tot het inhuren van tijdelijke arbeidskrachten. Dit blijkt op te gaan voor een reeks aan ‘rationele’ overwegingen.

75 Lepak en Snell 1999.

76 Nesheim 2003.

77 Subramony 2006.

78 Alewell en Hauff 2011.

Wat deze studie laat zien, is dat wat theoretisch objectieve kosten en baten zijn, in werkelijkheid een grote mate van subjectiviteit kent.

Deze constatering sluit direct aan op onderzoek naar de rol die retoriek speelt bij de wijze waarop organisaties worden ingericht. Hirsch en De Soucey⁷⁹ geven een overzicht van onderzoek naar ‘de retoriek van herstructurering’. Zij laten zien dat veranderingen die optreden in economie, werk en arbeidsrelaties niet los staan van de wijze waarop over die herstructureringen wordt gesproken. Zo gebruikt men de term ‘herstructurering’ in plaats van minder aantrekkelijke alternatieven zoals ‘ontslag’, ‘sluiting’ en ‘verplaatsing’. Uit hun overzicht van de literatuur blijkt dat zich grootschalige ontwikkelingen hebben voorgedaan in de economie en de arbeidsrelaties. Op economisch gebied hebben zich financiële crises voltrokken, de inkomens zijn gestegen, tegelijk is de inkomensongelijkheid vergroot, de internationale handel is sterk toegenomen, enzovoorts. Op het gebied van arbeidsrelaties hebben ontwikkelingen plaatsgevonden zoals de inkrimping van grote organisaties, intensivering van werk en toename van werkenden met atypische arbeidsrelaties. Deze trends staan niet los van de wijze waarover er gesproken wordt. Zo zijn er reorganisaties doorgevoerd om redenen als het minimaliseren van personeelskosten, het verhogen van aandeelhouderswaarde, toegenomen internationale concurrentie en innovativiteit. Hoewel die aanpassingen van organisaties en arbeidsrelaties noodzakelijk worden geacht voor het concurrentievermogen van organisaties⁸⁰, is niet aangetoond dat zij de organisatieprestaties verbeteren⁸¹. Het gaat hier met andere woorden vooral om de wijze waarop men denkt en spreekt over management, organisaties en de rol van werkenden. Terwijl vaak verwezen wordt naar rationele gronden voor het doorvoeren van reorganisaties, is de ratio achter die argumenten vaak ver te zoeken en is eerder sprake van managementmodes⁸². Een kenmerk van die modes is dat zij organisaties legitimiteit verschaffen en niet zozeer omdat het bijdraagt aan het functioneren van organisaties. Een lijn van onderzoek die daarop aansluit is die waarin de opkomst van het ‘neoliberalisme’ als oorzaak wordt gezien van de toename van precair werk⁸³. Voor de verspreiding van neoliberaal beleid geldt hetzelfde als voor managementmodes: het blijkt dat imitatieprocessen hier een belangrijke rol spelen. Dat wil zeggen dat het niet zozeer een kwestie is van beleid dat werkt, maar dat landen beleid van elkaar overnemen⁸⁴.

79 Hirsch en De Soucey 2006.

80 Cascio 2002.

81 Gordon 1996.

82 Abrahamson 1996.

83 Kalleberg en Vallas 2018.

84 Simmons et al. 2006; Dobbin et al. 2007.

Bij de eerdergenoemde beperkingen is al geconstateerd dat veel van de kennis over personeelsbeleid afkomstig is van Amerikaanse bedrijven. En dan ook nog een selecte groep daarvan. Pudelko⁸⁵ constateert dat organisaties in de Verenigde Staten verschillen van Europese in hun personeelsbeleid, en hij koppelt dit aan de culturele context waarbinnen die organisaties opereren. Uit een analyse van Amerikaanse, Japanse en Duitse organisaties komt naar voren dat de heersende opvattingen en waarden (zoals bijvoorbeeld individualisme en collectivisme) zich ook vertalen in de wijze waarop arbeidsrelaties ingericht zijn (zoals horizontaal versus verticaal gericht). In lijn met die constatering bespreken Tsui en Wang⁸⁶ een aantal benaderingen van arbeidsrelaties, die te groeperen zijn naar een controleoriëntatie en een betrokkenheidsoriëntatie. Deze oriëntaties zijn een uitvloeisel van de waarden van managers en eigenaren van organisaties.

Een voorbeeld van de koppeling van cultuur en informele instituties enerzijds en arbeidsrelaties anderzijds biedt het onderzoek van Karpur, VanLooy en Bruyere⁸⁷ naar het aannemen van (arbeids)gehandicapten. Wat in hun overzicht de moeite waard is, is dat zij constateren dat het voornamelijk studies over de aanbodkant van de arbeidsmarkt betreft (volgens hen is dit omdat veel studies worden uitgevoerd door direct betrokkenen). Daardoor zegt het onderzoek weinig over de motieven en opvattingen van werkgevers: terwijl het voor werkenden met een beperking vooral de vraag is hoe zij aan werk kunnen komen, gaat het voor werkgevers eerder over kwesties als diversiteitsbeleid en productiviteit. In het algemeen blijkt dat bij het inrichten van diversiteitsbeleid door organisaties weinig effect uitgaat van formeel overheidsbeleid maar wel van pogingen het verantwoordelijkheidsbesef van werkgevers te vergroten⁸⁸.

Dit houdt dus ook in dat cultuur in twee richtingen kan werken. De trend in de richting van managementideeën gericht op kostenreductie en efficiëntie gaat dan samen met modellen waarin de inbreng van werkenden wordt gewaardeerd. Daarnaast doen organisaties graag mee met verkiezingen als de 'Beste Werkgever', wat aangeeft dat zij zich er ook van bewust zijn dat het hebben van een goede reputatie als werkgever voordelen kan opleveren.

85 Pudelko 2006.

86 Tsui en Wang 2011.

87 Karpur, VanLooy en Bruyere 2014.

88 Kalev et al. 2006.

4 Aanvullende analyses

In het voorgaande zijn enkele mogelijke oorzaken van veranderingen in de arbeidsrelaties de revue gepasseerd. De indruk kan daardoor ontstaan dat dit afzonderlijke verklaringen of variabelen zijn. Er zijn twee redenen waarom dat niet altijd het geval hoeft te zijn. De eerste reden is dat onafhankelijke en afhankelijke variabelen in dit onderzoek niet altijd even goed van elkaar te onderscheiden zijn. Zo kan een sterke nadruk op het afleggen van verantwoording en het koppelen van beloning aan prestaties het gevolg zijn van financialisering, maar het is net zo goed mogelijk een dergelijke trend als indicatie of onderdeel daarvan te zien. Hetzelfde geldt voor een proces als globalisering: is een afname van verbondenheid tussen werkgever en werknemer⁸⁹ nu een gevolg van globalisering of een voorbeeld ervan? De tweede reden is dat verschillende aspecten met elkaar verweven zijn. Het onderzoek naar financialisering stelt dat dit proces vooral in grotere organisaties plaatsvindt⁹⁰ en het al dan niet hebben van een afzonderlijke personeelsafdeling en formalisering van beleid is direct gerelateerd aan de omvang van organisaties⁹¹. Ook zagen we al dat objectieve en subjectieve factoren lastig te onderscheiden zijn. Zolang deze factoren niet in een en dezelfde analyse zijn meegenomen, is hun relatieve belang lastig in te schatten.

Om aan het laatste punt tegemoet te komen, is een aantal aanvullende analyses uitgevoerd op basis van drie bestaande gegevensbanken: het Arbeidsvraagpanel (AVP), het European Company Survey (ECS) en de dataset Innovatief Personeelsbeleid (IP). Deze databanken bieden de mogelijkheid een aantal aspecten van de Nederlandse situatie rondom arbeidsrelaties te onderzoeken. Het AVP geeft vooral inzicht in de contractvormen die organisaties gebruiken, het ECS bevat informatie over intenties van werkgevers en het aanbieden van training, en de IP-dataset voegt daar het element van vernieuwingen op personeelsgebied aan toe.

De eerdergenoemde factoren die mogelijk een rol spelen bij de inzet van de factor arbeid zijn benaderd met een aantal indicatoren. Tabel 4.1 geeft een overzicht van de indicatoren die zijn meegenomen. Motieven en cultuur blijken het meest

89 Ashford et al. 2007.

90 Kalleberg 2015.

91 De Kok et al. 2003.

lastig te benaderen in de datasets. Omdat er geen landenvergelijkend onderzoek is uitgevoerd, maar alleen Nederlandse organisaties zijn onderzocht, is het niet mogelijk de factoren op nationaal niveau te onderzoeken. Aspecten als de mate van coördinatie en openheid van de economie komen dan ook niet aan de orde.

Tabel 4.1 Overzicht van factoren en indicatoren

Factoren	Indicatoren
Organisatiegrootte	Aantal werknemers Hiërarchie
Financialisering	Sector Onderdeel of onafhankelijk
Concurrentie versus samenwerking	Mate van concurrentie Export Conjunctuurgevoeligheid Financiële situatie Verwachte ontwikkelingen Ondernemingsraad/ personeelsvertegenwoordiging Taakroulatie Hogeropgeleiden
Cultuur	Prioriteit HRM

4.1 Arbeidsvraagpanel

Het Arbeidsvraagpanel⁹² bevat gegevens over de samenstelling van organisaties in Nederland. Met behulp van de avp zijn vijf praktijken met betrekking tot de inzet van de factor arbeid te onderzoeken. Dit zijn: (1) de inzet van tijdelijk personeel, met uitzicht op een vast contract; (2) de inzet van tijdelijk personeel zonder uitzicht op een vast contract; (3) het inhuren van personeel via een uitzendbureau of detachering; (4) het inhuren van freelancers en ZZP'ers; (5) het gebruikmaken van payrollrolling.

In het avp zijn deze opties bevestigd met twee antwoordcategorieën (0 = nee en 1 = ja). Voor elk van de praktijken is een logistische regressie berekend met dezelfde onafhankelijke variabelen die aspecten van de organisaties meten, zoals omvang, sector, concurrentie, samenstelling van het personeelsbestand, enzovoorts. De resultaten zijn weergegeven in tabel 4.2.

De belangrijkste conclusies zijn dat de organisatiegrootte van invloed is op alle contracttypen. Hoe groter de organisatie, hoe meer gebruik wordt gemaakt van tijdelijke werknemers (zowel zonder als met uitzicht op een vast contract), uitzendkrachten/detacheerders, gedetacheerden/ZZP'ers en payroll. Concurrentie, export en schommelingen op de markt doen er niet toe. Kenmerken van het werk, zoals het aantal hiërarchische lagen, plaats/tijdonafhankelijk kunnen werken en kennisniveau zijn vooral van belang voor het gebruik van ZZP'ers en gedetacheerden (in alle gevallen wordt er dan meer gebruikgemaakt van dergelijke contracten). Ten slotte blijkt de institutionele omgeving van belang: organisaties die een cao volgen en waar een ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging aanwezig is, neigen minder snel freelancers en ZZP'er in te schakelen, maar maken juist wel gebruik van uitzendkrachten en gedetacheerden.

Tabel 4.2 Inzet van de factor arbeid (Arbeidsvraagpanel)

	Tijdelijk, uitzicht op vast				Tijdelijk, zonder uitzicht op vast				
	b	s.e.	p	odds	b	s.e.	p	odds	
% mannen	-0,001	0,003	0,707	0,999	-0,009	0,003	0,006	0,991	
% universitair/hbo	0,005	0,003	0,113	1,005	0,009	0,003	0,006	1,009	
% 55 en ouder	-0,025	0,006	0,000	0,975	-0,005	0,007	0,420	0,995	
Cao	-0,124	0,222	0,578	0,883	0,360	0,235	0,126	1,434	
OR/PVT	-0,476	0,200	0,017	0,622	-0,200	0,212	0,345	0,818	
Hiërarchie (aantal lagen)	0,224	0,110	0,041	1,251	0,148	0,108	0,170	1,160	
PT-afhankelijk	-0,092	0,084	0,272	0,912	0,142	0,086	0,099	1,152	
Concurrentie	0,088	0,217	0,684	1,092	-0,202	0,217	0,353	0,817	
Exporteert	0,117	0,199	0,557	1,124	-0,080	0,211	0,705	0,923	
Niet-conjunctuur gevoelig	0,088	0,108	0,417	1,092	-0,163	0,114	0,154	0,849	
Slechte financiële situatie	-0,192	0,095	0,045	0,826	0,112	0,098	0,252	1,119	
Lage prioriteit HRM-ontwikkeling	-0,319	0,154	0,039	0,727	0,104	0,164	0,527	1,109	
Omvang	0,475	0,068	0,000	1,608	0,427	0,068	0,000	1,533	
Sector (in 9 klassen)									
Industrie en landbouw	0,828	0,392	0,035	2,288	-0,605	0,399	0,129	0,546	
Bouwnijverheid	0,548	0,420	0,192	1,729	-0,820	0,455	0,072	0,441	
Handel, horeca, reparatie	0,639	0,364	0,079	1,895	-0,634	0,367	0,084	0,531	
Transport	0,846	0,447	0,059	2,331	-0,576	0,456	0,207	0,562	
Zakelijke dienstverlening	0,676	0,361	0,061	1,966	-0,519	0,348	0,135	0,595	
Zorg en welzijn	0,425	0,358	0,235	1,530	-0,500	0,355	0,159	0,606	
Overige dienstverlening	0,696	0,365	0,056	2,005	-0,156	0,357	0,663	0,856	
Overheid	0,187	0,449	0,677	1,206	-0,413	0,440	0,347	0,661	
Onderwijs (referentie)	---	---	---	---	---	---	---	---	
Constante	-0,553	0,843	0,512	0,575	-2,480	0,868	0,004	0,084	
Nagelkerke	0,247				0,206				
N	937				937				

	Uitzendbureau/ detachering				Freelancers/ZZP'ers				Payroll			
	b	s.e.	p	odds	b	s.e.	p	odds	b	s.e.	p	odds
	0,009	0,004	0,017	1,009	0,014	0,003	0,000	1,014	-0,001	0,006	0,901	0,999
	0,006	0,004	0,108	1,006	0,013	0,003	0,000	1,013	-0,005	0,005	0,372	0,995
	-0,003	0,007	0,703	0,997	0,005	0,006	0,399	1,005	0,007	0,010	0,505	1,007
	0,840	0,253	0,001	2,317	-0,470	0,218	0,031	0,625	0,739	0,466	0,113	2,094
	0,603	0,207	0,004	1,827	-0,776	0,208	0,000	0,460	0,363	0,384	0,345	1,438
	0,158	0,118	0,181	1,171	0,360	0,110	0,001	1,434	0,367	0,173	0,034	1,444
	-0,115	0,092	0,209	0,891	-0,186	0,082	0,023	0,830	-0,024	0,129	0,849	0,976
	-0,098	0,238	0,682	0,907	-0,029	0,216	0,895	0,972	-0,335	0,333	0,314	0,715
	0,421	0,217	0,053	1,523	-0,184	0,195	0,345	0,832	-0,341	0,369	0,356	0,711
	-0,078	0,120	0,520	0,925	0,093	0,109	0,393	1,098	0,204	0,185	0,272	1,226
	-0,009	0,105	0,928	0,991	-0,011	0,095	0,912	0,990	0,069	0,158	0,661	1,072
	0,024	0,170	0,887	1,025	-0,185	0,158	0,241	0,831	0,280	0,275	0,309	1,322
	0,592	0,073	0,000	1,808	0,224	0,066	0,001	1,251	0,191	0,103	0,063	1,211
	1,310	0,434	0,003	3,706	0,460	0,387	0,234	1,585	-0,439	0,583	0,451	0,645
	1,332	0,462	0,004	3,787	1,370	0,422	0,001	3,936	-1,443	0,752	0,055	0,236
	0,598	0,403	0,138	1,819	-0,561	0,377	0,137	0,570	-1,803	0,657	0,006	0,165
	1,652	0,500	0,001	5,220	0,140	0,435	0,747	1,151	-0,980	0,700	0,162	0,375
	0,805	0,391	0,040	2,236	-0,221	0,352	0,530	0,802	-0,334	0,502	0,506	0,716
	0,470	0,402	0,243	1,599	0,721	0,366	0,049	2,056	-2,935	1,086	0,007	0,053
	1,011	0,401	0,012	2,749	0,535	0,364	0,142	1,708	-0,802	0,547	0,143	0,448
	1,932	0,577	0,001	6,902	0,394	0,435	0,365	1,483	0,328	0,515	0,524	1,389
	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
	-4,389	0,949	0,000	0,012	-1,825	0,850	0,032	0,161	-4,954	1,400	0,000	0,007
	0,434				0,231				0,214			
	936				938				936			

4.2 European Company Survey

In het European Company Survey (ecs) van 2015 wordt ook gevraagd naar aspecten die betrekking hebben op de inzet van de factor arbeid. Een zestal aspecten is voor dit rapport van belang, te weten: (1) of in de organisatie tijdelijke contracten doorgaans worden verlengd; (2) of het de intentie van de organisatie is om een lange aanstelling aan te bieden; (3) of bij vacatures aan interne werving wordt gedaan; (4) het percentage werknemers dat betaald verlof krijgt voor het volgen van training; (5) het percentage werknemers dat on-the-jobtraining krijgt; (6) het percentage werknemers dat werkt met een contract voor onbepaalde tijd.

Voor de analyses zijn alleen de Nederlandse organisaties geselecteerd. Aan de hand van een geordende logistische regressie (wat nodig is gezien de verdeling van de afhankelijke variabelen) zijn zes modellen geschat. Deze zijn weergegeven in tabel 4.3. Organisatieomvang verklaart ook in deze modellen de inrichting van de arbeidsrelatie, maar de uitkomsten zijn enigszins tegenstrijdig: aan de ene kant blijken grotere organisaties minder geneigd werknemers voor een langere periode aan te stellen, maar bieden wel vaker mogelijkheden voor training tijdens werk (zowel betaald verlof als on the job training). De man/vrouw-verhouding heeft enige consequenties voor de arbeidsrelatie. Menselijk kapitaal (gemeten als het percentage universitair geschoolden en een langere inwerktijd) is positief gerelateerd aan de lengte van de relatie en mogelijkheden voor scholing. In organisaties waar werknemers taken rouleren wordt ook meer getraind, maar gaan werkgevers die lange-termijnrelatie niet aan met hun werknemers. Als organisaties financieel gezonder zijn, kiezen ze eerder voor langdurige relaties en investeren zij in training. De wijze waarop beslissingen worden genomen binnen de organisatie blijkt van belang: naarmate werknemers en managers meer in overleg met elkaar bepalen hoe het werk zal worden gedaan, zijn werkgevers eerder van plan een langere arbeidsrelatie aan te gaan, zijn er meer werknemers met een contract voor onbepaalde tijd, maken ze meer gebruik van interne werving en kunnen werknemers trainingen volgen onder werktijd. Wat de governance van de organisatie betreft, valt op dat organisaties die onafhankelijk zijn een meer duurzame arbeidsrelatie aangaan (een grotere neiging tot het aangaan van een aanstelling met een langere duur en meer trainingsmogelijkheden) dan organisaties die onderdeel zijn van een andere organisatie. Ten slotte valt op dat organisaties in de financiële sector afwijkt, in die zin dat er meer organisaties zijn met werknemers voor onbepaalde tijd en er meer organisaties zijn waar werknemers tijdens werktijd trainingen kunnen volgen.

Tabel 4.3 Inzet van de factor arbeid (European Company Survey)

	Tijdelijk verlengd			Intentie lange aanstelling			Interne werving		
	b	s.e.	p	b	s.e.	p	b	s.e.	p
Omvang	-0,251	0,110	0,023	-0,585	0,113	0,000	0,146	0,106	0,169
% vrouwen	-0,161	0,083	0,051	-0,183	0,083	0,027	0,123	0,080	0,127
% 55+	-0,087	0,079	0,270	-0,118	0,079	0,135	0,033	0,077	0,666
% universitair geschoolden	0,135	0,067	0,043	0,151	0,067	0,024	0,063	0,065	0,337
% deeltijders	0,076	0,075	0,313	0,040	0,075	0,590	-0,194	0,073	0,008
> 1 jaar inwerktijd	0,119	0,037	0,001	0,122	0,037	0,001	-0,007	0,036	0,856
Hiërarchie	0,006	0,051	0,898	0,010	0,051	0,851	0,005	0,049	0,919
Financiële situatie	0,391	0,094	0,000	0,273	0,094	0,004	0,061	0,090	0,498
Taakrotatie	-0,075	0,081	0,351	-0,003	0,080	0,969	0,032	0,078	0,686
Gezamenlijke werkplanning	0,229	0,147	0,119	0,334	0,147	0,023	0,422	0,143	0,003
Onderdeel/onafhankelijk	0,242	0,149	0,104	0,281	0,150	0,061	0,169	0,145	0,243
Publieke organisatie	-0,097	0,224	0,665	-0,155	0,228	0,497	0,203	0,215	0,344
Sector									
Industrie	0,014	0,218	0,949	0,156	0,219	0,475	-0,181	0,212	0,393
Constructie	-0,350	0,298	0,240	-0,037	0,294	0,899	-0,360	0,288	0,211
Handel en horeca	0,132	0,202	0,514	0,112	0,204	0,584	-0,430	0,198	0,030
Transport en communicatie	-0,168	0,311	0,588	0,031	0,309	0,919	-0,328	0,300	0,273
Financiële dienstverlening en onroerend goed	0,142	0,358	0,692	-0,491	0,372	0,187	0,244	0,346	0,480
Overige dienstverlening (referentie)									
Threshold									
1	-3,475	0,741	0,000	-5,910	0,966	0,000	-3,280	0,695	0,000
2	-1,064	0,663	0,108	-3,042	0,681	0,000	-0,992	0,641	0,122
3	2,289	0,667	0,001	0,867	0,662	0,190	1,960	0,644	0,002
4									
5									
6									
Nagelkerke	0,074			0,108			0,045		
N	848			860			850		

	% wn'ers betaald verlof voor training			% wn'ers on the job training			% wn'ers onbepaalde tijd		
	b	s.e.	p	b	s.e.	p	b	s.e.	p
	0,320	0,096	0,001	0,242	0,095	0,011	-0,091	0,100	0,364
	-0,160	0,071	0,025	0,004	0,071	0,959	-0,032	0,074	0,669
	-0,095	0,068	0,162	-0,187	0,068	0,006	0,328	0,073	0,000
	0,118	0,058	0,041	0,129	0,058	0,026	0,014	0,061	0,817
	0,018	0,065	0,778	0,018	0,065	0,782	-0,174	0,067	0,010
	0,227	0,032	0,000	0,279	0,033	0,000	0,192	0,035	0,000
	0,014	0,044	0,743	0,024	0,044	0,584	-0,063	0,045	0,167
	-0,070	0,080	0,383	0,232	0,080	0,004	-0,113	0,085	0,185
	0,235	0,070	0,001	0,236	0,070	0,001	-0,185	0,075	0,013
	0,376	0,127	0,003	0,124	0,127	0,327	0,354	0,135	0,009
	0,354	0,129	0,006	0,409	0,129	0,002	0,305	0,137	0,026
	0,410	0,193	0,033	-0,318	0,192	0,099	-0,116	0,202	0,564
	-0,168	0,190	0,375	0,041	0,189	0,830	0,542	0,202	0,007
	0,003	0,255	0,990	-0,248	0,255	0,331	0,210	0,271	0,439
	-0,027	0,176	0,879	0,248	0,176	0,157	0,180	0,184	0,326
	0,346	0,266	0,193	0,027	0,266	0,920	-0,261	0,276	0,344
	0,991	0,310	0,001	-0,196	0,308	0,526	0,894	0,338	0,008
	0,610	0,572	0,287	1,063	0,572	0,063	-4,740	0,710	0,000
	2,241	0,575	0,000	2,600	0,575	0,000	-2,569	0,615	0,000
	3,067	0,579	0,000	3,575	0,581	0,000	-1,914	0,609	0,002
	3,581	0,582	0,000	4,406	0,587	0,000	-1,209	0,605	0,046
	4,123	0,586	0,000	4,879	0,591	0,000	0,040	0,603	0,947
	4,694	0,591	0,000	5,349	0,595	0,000	3,102	0,618	0,000
	0,149			0,157			0,127		
	857			860			864		

4.3 Dataset Innovatief Personeelsbeleid

In de dataset Innovatief Personeelsbeleid (verzameld in 2017)⁹³ is de vraag gesteld of organisaties veranderingen hebben doorgevoerd op personeelsgebied (vier gebieden zijn bevraagd, te weten: aanname, doorstroom, uitstroom en samenstelling van personeel). Deze vier vragen vormen een schaal⁹⁴. De uitkomsten van de regressieanalyse zijn weergegeven in tabel 4.4. Wat opvalt is het volgende. Grotere organisaties voeren eerder veranderingen door op personeelsgebied. Als er meer vast personeel binnen de organisatie werkzaam is, vinden meer veranderingen op personeelsbeleid plaats. En organisaties die verwachten dat zij met veranderingen te maken krijgen (dit een samenstelling van vergrijzing, flexibilisering, robotisering, automatisering en internationalisering) kennen een grotere mate van aanpassing op personeelsgebied.

Tabel 4.4 Inzet van de factor arbeid (dataset Innovatief Personeelsbeleid)

	b	s.e.	p
Constante	0.127	0.106	0,230
Organisatiegrootte	0.495	0.050	0,000
Sector			
Industrie	0.074	0.135	0,583
Bouwnijverheid	0.220	0.119	0,064
Detailhandel – food	0.481	0.167	0,004
Detailhandel – nonfood	0.132	0.092	0,153
Groothandel	0.229	0.111	0,039
Auto en reparatie	0.907	0.202	0,000
Horeca	0.704	0.148	0,000
Transport, opslag en communicatie	0.210	0.161	0,194
Overige dienstverlening	-0.114	0.097	0,240
Informatietechnologie	-0.031	0.105	0,765
Financiële instellingen	-0.018	0.194	0,927
Zakelijke dienstverlening (referentie)	---	---	

	b	s.e.	p
Vast personeel	0.121	0.019	0,000
Hogeropgeleiden	-0.004	0.020	0,839
Ontwikkelingen verwacht	0.264	0.035	0,000
Adj. R2		0.360	
N		716	

Uit de voorgaande analyses komt een aantal patronen naar voren:

1. Organisatieomvang blijkt een van de belangrijkste voorspellers van de inrichting van de arbeidsrelatie (meer flexibiliteit, maar ook meer investering in menselijk kapitaal en innovaties op personeelsgebied).
2. Menselijk kapitaal is van belang voor zowel het gebruik van tijdelijke werknemers als het aangaan van een duurzame arbeidsrelatie en investeringen in training.
3. Competitie en concurrentiedruk lijken een ondergeschikte rol te spelen.
4. Institutionele omgeving (cao's, ondernemingsraden, gezamenlijke planning en eigenaarschap van de organisatie) doet ertoe en gaat over het geheel samen met een meer duurzame arbeidsrelatie.

5 Afronding

In dit Working Paper is stap voor stap uiteengezet hoe de inzet van de factor arbeid te beschrijven is, welke veranderingen zich daarbij recent hebben voorgedaan, en welke verklaringen daarvoor zijn te geven. Hieruit is een aantal conclusies te trekken.

Ten eerste is de arbeidsrelatie (en daarmee alle opbrengsten die daaraan gekoppeld zijn) inderdaad aan verandering onderhevig. Naast het standaardmodel waarin een werknemer, praktisch voor het gehele werkzame leven, gebonden is aan één werkgever, is de opkomst van andere modellen waar te nemen. Hierbij gaat het niet uitsluitend om 'traditioneel' tijdelijk werk, maar vooral ook om de opkomst van ZZP-schap en werkenden in de kluseconomie. Voor dit laatste type werkenden lijkt tijdelijkheid permanent te zijn geworden. Hierbij zijn wel twee kanttekeningen te plaatsen. Ten eerste is het de vraag of de 'oude' arbeidsrelatie altijd volledig samenviel met de 'wederzijdse-investeringsrelatie'. Als dat al wel zo was, dan lijkt de conclusie gerechtvaardigd dat er ook een verschuiving heeft plaatsgevonden binnen de traditionele arbeidsrelatie, namelijk in de richting van afnemende voordelen en zekerheden voor werkenden. Ten tweede is het ook de vraag in welke richting die nieuwe arbeidsrelaties zich gaan ontwikkelen. Vooralsnog lijkt het er op dat er twee mogelijkheden zijn: enerzijds zal er een groep werkenden ontstaan met voldoende marktmacht om goede condities uit te onderhandelen en daartegenover zal een groep ontstaan voor wie dat niet is weggelegd.

Ten tweede, van de 'determinanten' van die nieuwe arbeidsrelaties is organisatie-omvang de voorspeller die in alle studies naar voren komt. Hoe groter de organisatie, hoe groter de kans op wederzijdse investering en ook hoe groter de kans op quasi-spotrelaties. Dit lijkt tegenstrijdig, maar is te begrijpen aan de hand van de verschillende behoeftes en mogelijkheden die samengaan met een grotere omvang. Wat hier wel moet worden aangetekend is dat men er rekening mee moet houden dat het overgrote deel van de organisaties tot het MKB behoort. Daarnaast is het de vraag welke rol grotere organisaties in de toekomst gaan spelen. Is er nog een toekomst voor deze organisaties of worden zij door krachten als financialisering en rationalisering ook steeds verder opgeknipt in kleinere, overzichtelijke eenheden? Het steeds verder opsplitsen van taken of delen daarvan heeft daarmee een weerslag op de wijze waarop organisaties gestructureerd worden. Wat we hier vooral waarnemen is een beweging in de richting van 'vermarkting'. Een van de gevolgen van die vermarkting is dat de arbeidsrelatie niet meer georganiseerd is binnen één organisatie en in toenemende mate blootgesteld is aan het marktmechanisme. Het valt dan ook te verwachten dat door

financialisering en een grote mate van concurrentie tussen organisaties de trend richting quasi-spotrelaties verder zal gaan. Ook hier geldt een aantal mitsen. Ten eerste komt uit het overzicht naar voren dat financialisering en concurrentie enige invloed hebben, maar ook dat het beschikbare onderzoeksmateriaal verre van uitgekristalliseerd is. De aanvullende analyses waarin concurrentie en financialisering zijn onderzocht laten een diffuus beeld zien. Andere verklaringen en oorzaken, zoals opvattingen, cultuur en trends, kunnen zeker niet worden uitgesloten. Ten tweede geldt voor een grotere mate van concurrentie niet in alle gevallen dat die samengaat met een grotere mate van vermarkting. Juist voor organisaties die de competitie aangaan met andere organisaties kan het van belang zijn langdurige relaties aan te gaan en te investeren in hun personeel om voordeel te behalen op hun concurrenten.

Ten derde is het van belang te onderstrepen dat de ontwikkelingen en uitkomsten niet los gezien kunnen worden van de institutionele structuur waarin organisaties zijn ingebed. De rol van coördinatie, arbeidsverhoudingen, onderwijssystemen, enzovoorts kan niet worden onderschat. Dit vormt een andere interpretatie van de uitkomsten: ook al doen financialisering en concurrentie ertoe, zij treden op binnen een systeem dat ook invloed uitoefent op de inrichting van de factor arbeid. Die invloed laat zich gelden hetzij door prikkels in het systeem, hetzij door impliciete normen die onderdeel zijn van dat systeem, die die invloed teniet kan doen, ermee interacteert of het afzwakt. Vandaar dat in deze paper is gestart met het aangeven dat onderzoek naar de factor arbeid beperkingen kent. Het heeft weinig zin alleen te kijken naar ontwikkelingen in organisaties binnen een specifieke context. Onderzoek laat keer op keer zien dat de context waarin organisaties opereren ertoe doet, omdat dit de juridische en normatieve omgeving vormt waarbinnen de inrichting van arbeid wordt vormgegeven.

Ten vierde luidt de conclusie dat onderscheid gemaakt moet worden tussen trends die over de gehele linie opgaan en de variaties die daarbinnen optreden. Er zijn inderdaad meer mensen werkzaam in de kluseconomie en aan de slag gegaan als ZZP'er. Daarmee is niet gezegd dat zij eenvoudigweg als één groep beschouwd kunnen worden. Daarnaast is de traditionele arbeidsrelatie aan verandering onderhevig, alleen geldt dat ook weer niet voor alle werknemers. We kunnen dan ook niet eenvoudigweg spreken over 'determinanten'. Als er in de literatuur over de inzet van de factor arbeid een rode draad is te ontdekken, dan is dat die van de strategische keuze van werkgevers. De literatuur over de 'low road' en de 'high road' neemt dat zelfs als uitgangspunt. In deze literatuur komt de complexiteit en verwevenheid van die verschillende verklaringen ook samen. Het is goed mogelijk dat financialisering en concurrentie de factor arbeid onder druk zetten. Tegelijkertijd is het echter zo dat die concurrentie juist het hoofd te bieden is door de 'high road' te kiezen, in plaats van arbeid te reduceren

tot een kostenpost die zover mogelijk moet worden teruggeschroefd. Uiteraard geldt dit argument ook voor degenen die beweren dat trends in de inzet van arbeid volledig zijn toe te schrijven aan managementmodes. De aanname dat organisaties die modes volkomen blind zouden volgen, doet ook geen recht aan de vrijheid die werkgevers hebben bij de keuzes die zij maken.

Referenties

- Abrahamson, E. (1996) 'Management fashion', *Academy of Management Review* 21, 1: 254-285.
- Adler, P.S. (2001) 'Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism', *Organization Science* 12, 2: 215-234.
- Alewell, D., en S. Hauff (2011) 'Make-or-buy decisions regarding temporary agency work: An empirical analysis of the decision process and expected effects', *International Journal of Human Resource Management* 22, 15: 3127-3145.
- Appelbaum, E., en R. Batt (2014) *Private equity at work: When wall street manages main street*, Russell Sage Foundation.
- Ashford, S. J., E. George en R. Blatt (2007) 'Old assumptions, new work: The opportunities and challenges of research on nonstandard employment', *Academy of Management Annals* 1: 65-117.
- Assa, J. (2012) 'Financialization and its consequences: The oecd experience', *Finance Research* 1, 1: 35-39.
- Atkinson, J. (1984) 'Manpower strategies for flexible organisations', *Personnel Management* 16: 28-31.
- Bacon, N., en P. Blyton (2000) 'High road and low road teamworking: Perceptions of management rationales and organizational and human resource outcomes', *Human Relations* 53, 11: 1425-1458.
- Barley, S. R., en G. Kunda (2004) *Gurus, hired guns, and warm bodies: Itinerant experts in a knowledge economy*, Princeton: Princeton University Press.
- Barnard, C.I. (1938) *The functions of the executive*, Cambridge: Harvard University Press.
- Barney, J. B., en P.M. Wright (1998) On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage, *Human Resource Management* 37, 1: 31-46.
- Batt, R., en E. Appelbaum (2013) *The impact of financialization on management and employment outcomes*. Unpublished manuscript.

- Bidwell, M., F. Briscoe, I. Fernandez-Mateo en A. Sterling (2013) 'The employment relationship and inequality: How and why changes in employment practices are reshaping rewards in organizations', *Academy of Management Annals* 7,1: 61-121.
- Blau, P.M. (1964) *Exchange and power in social life*, New Brunswick: Transaction Publishers.
- Bosch, G. (2004) 'Towards a new standard employment relationship in Western Europe', *British journal of Industrial Relations* 42, 4: 617-636.
- Bossche, S., J. Muller, P. Smulders en E.D. Vroome (2015) 'Dalende autonomie werknemers risico voor innovatiekracht', *Economisch Statistische Berichten* 100: 348-350.
- Brewster, C. (2004) European perspectives on human resource management. *Human Resource Management Review* 14, 4:365-382.
- Brookes, M., R. Croucher, M.F. O'Creevy en P. Gooderham (2011) 'Measuring competing explanations of HRM practices through the Cranet Survey: Cultural versus institutional explanations', *Human Resource Management Review* 21: 68-79.
- Burton, M. D., L.E. Cohen en M. Lounsbury (2016) 'Introduction: Bringing jobs back in: Toward a new multi-level approach to the study of work and organizations', blz. 1-22 in L.E. Cohen, M.D. Burton en M. Lounsbury (red.) *Research in the Sociology of Organizations: Vol. 47, The Structuring of Work in Organizations*, Bingley: Emerald.
- Cappelli, P. (1998) *New deal at work*, Boston: Harvard Business School Press.
- Cardon, M. S., en C.E. Stevens (2004) 'Managing human resources in small organizations: What do we know?', *Human Resource Management Review* 14, 3: 295-323.
- Cascio, W. F. (2002) 'Strategies for responsible restructuring', *Academy of Management Perspectives* 16, 3: 80-91.
- Chauradia, A. J., en R.A. Galande (2015) *Freelance human capital: A firm-level perspective*, Dublin: Senate Hall Academic Publishing.
- Covey, S. R. (1996) 'The new contract', *Executive Excellence* 13, 1.

- Davis, G. F. (2016) *The vanishing American corporation: Navigating the hazards of the new economy*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Davis, G. F., en S. Kim (2015) 'Financialization of the Economy', *Annual Review of Sociology* 41: 203-221.
- De Beer, P. T., en F. Koster (2009) *Sticking together or falling apart? Solidarity in an era of individualization and globalization*, Amsterdam: Amsterdam University Press.
- De Kok, J., en L.M. Uhlaner (2001) 'Organization context and human resource management in the small firm', *Small Business Economics* 17, 4: 273-291.
- De Kok, J., L.M. Uhlaner en R. Thurik (2003) *Human resource Management with small firms; Facts and explanations*. Unpublished manuscript.
- Dicken, P., P.F. Kelly, K. Olds en H. W-C. Yeung (2001) 'Chains and networks, territories and scales: Towards a relational framework for analysing the global economy', *Global Networks* 1, 2: 89-112.
- Dobbin, F., B. Simmons en G. Garrett (2007) 'The global diffusion of public policies: Social construction, coercion, competition, or learning?', *Annual Review of Sociology* 33: 449-472.
- Dore, R. (2008) 'Financialization of the global economy', *Industrial and Corporate Change* 17, 6: 1097-1112.
- Eurofound (2013) *European Company Survey 2013*, Dublin: Eurofound.
- Fisher, C. D., en J.B. Shaw (1993) 'Establishment level correlates of human resource practices', *Asia Pacific Journal of Human Resources* 30, 4: 30-46.
- Fligstein, N. (1993) *The transformation of corporate control*, Harvard: Harvard University Press.
- Fudge, J. (2017) 'The future of the standard employment relationship: Labour law, new institutional economics and old power resource theory', *Journal of Industrial Relations* 59, 3: 374-392.
- Gereffi, G., J. Humphrey, R. Kaplinsky en T. Sturgeon (2001) 'Introduction: Globalisation, value chains, and development', *IDS Bulletin* 32, 3: 1-8.

- Gordon, D. M. (1996) *Fat and mean: The corporate squeeze of working Americans and the myth of managerial downsizing*, New York: Simon and Schuster.
- Gospel, H., en A. Pendleton (2003) 'Finance, corporate governance and the management of labour: A conceptual and comparative analysis', *British Journal of Industrial Relations* 41, 3: 557-582.
- Grimshaw, D., J. Cartwright, A. Keizer en J. Rubery (2019) 'Market exposure and the labour process: The contradictory dynamics in managing subcontracted services work', *Work, Employment and Society* 33, 1: 76-95.
- Hall, P. A., en D. Soskice (2001) *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*, Oxford: Oxford University Press.
- Hirsch, P. M., en M.D. Soucey (2006) 'Organizational restructuring and its consequences: Rhetorical and structural', *Annual Review of Sociology* 32: 171-189.
- Hirschhorn, L. (1988) 'The post-industrial economy: Labour, skills and the new mode of production', *The Service Industries Journal* 8, 1: 19-38.
- Hopkins, T. K., en I. Wallerstein (1977) 'Patterns of development of the modern world-system', *Review (Fernand Braudel Center)*: 111-145.
- Huselid, M. A. (1995) 'The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance', *Academy of Management Journal* 38, 3: 635-672.
- Kalev, A., F. Dobbin en E. Kelly (2006) 'Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies', *American Sociological Review* 71, 4: 589-617.
- Kalleberg, A.L. (2000) 'Nonstandard employment relations: Part-time, temporary, and contract work', *Annual Review of Sociology* 26: 341-365.
- Kalleberg, A. L. (2015) 'Financialization, private equity, and employment relations in the United States', *Work and Occupations* 42, 2: 216-224.
- Kalleberg, A. L., en S.P. Vallas (2018) 'Precarious work', *Research in the Sociology of Work*, Bingley: Emerald.

- Karpur, A., S.A. VanLooy en S.M. Bruyère (2014) 'Employer practices for employment of people with disabilities: A literature scoping review', *Rehabilitation Research, Policy, and Education* 28, 4: 225.
- Kaufman, B. E., en B.I. Miller (2011) 'The firm's choice of HRM practices: Economics meets strategic human resource management', *ILR Review* 64, 3: 526-557.
- Kochan, T. A., en C.A. Riordan (2016) 'Employment relations and growing income inequality: Causes and potential options for its reversal', *Journal of Industrial Relations* 58, 3: 419-440.
- Kochan, T. A., L. Dyer en R. Batt (1992) 'International human resource studies: A framework for future research', *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*, 309-337.
- Koster, F. (2011) 'Able, willing, and knowing: The effects of hr practices on commitment and effort in 26 European countries', *International Journal of Human Resource Management* 22, 14: 2835-2851.
- Koster, F. (2016) *Zelf doen is optellen, samenwerken is vermenigvuldigen: Organisaties, relaties, innovaties*. Oratie Tilburg University.
- Koster, F., en M. Fleischmann (2017) 'Under pressure: An international comparison of job security, social security, and extra effort', *International Journal of Sociology and Social Policy* 37, 13/14: 823-839.
- Koster, F., M. Korte, P. van de Goorbergh en D. Bloem (2017) *Vragenlijst "Innovatief Personeelsbeleid". Beschrijvende resultaten*. icon Paper 10, Tilburg: icon.
- Koster, F., en R. Wittek (2016) 'Competition and constraint: Economic globalization and human resource practices in 23 European countries', *Employee Relations* 38, 2: 286-303.
- Krabbendam, V. (2019) 'Ontevreden Uberchauffeurs demonstreren op 18 maart', *Taxipro*, beschikbaar op: <https://www.taxipro.nl/straattaxi/2019/03/13/ontevreden-uberchauffeurs-demonstreren-op-18-maart/?gdp=accept>.
- Krippner, G.R. (2005) 'The financialization of the American economy', *Socio-Economic Review* 3, 2: 173-208.

- Krippner, G.R. (2011) *Capitalizing on crisis*, Harvard: Harvard University Press.
- Kuhn, K. M., en A. Maleki (2017) 'Micro-entrepreneurs, dependent contractors, and instaserfs: Understanding online labor platform workforces', *Academy of Management Perspectives* 31, 3: 183-200.
- Kus, B. (2012) 'Financialisation and income inequality in oecd nations: 1995-2007', *The Economic and Social Review* 43, 4: 477-495.
- Lakhani, T., S. Kuruvilla en A. Avgar (2013) 'From the firm to the network: Global value chains and employment relations theory', *British Journal of Industrial Relations* 51, 3: 440-472.
- Lansbury, R.D. (2018) 'The changing world of work and employment relations: A multi-level institutional perspective of the future', *Labour & Industry* 28, 1: 5-20.
- Lapavitsas, C. (2011) 'Theorizing financialization', *Work, Employment and Society* 25, 4: 611-626.
- Lapavitsas, C., en P.L. Dos Santos (2008) 'Globalization and contemporary banking: On the impact of new technology', *Contributions to Political Economy* 27, 1: 31-56.
- Lazazzara, A., en E. Galanaki (2018) 'e-HRM adoption and usage: A cross-national analysis of enabling factors', blz. 125-140 in C. Rossignoli, F. Virili en S. Za (red.) *Digital Technology and Organizational Change. Reshaping Technology, People, and Organizations Towards a Global Society*, Cham: Springer.
- Lepak, D. P., en S.A. Snell (1999) 'The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development', *Academy of Management Review* 24, 1: 31-48.
- Locke, E. A. (1982) 'The ideas of Frederick W. Taylor: An evaluation', *Academy of Management Review* 7, 1: 14-24.
- Lorenz, E., en A. Valeyre (2005) 'Organisational innovation, human resource management and labour market structure: A comparison of the eu-15', *Journal of Industrial Relations*, 47: 424-442.

- MacDuffie, J. P. (1995) 'Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry', *ILR Review* 48, 2: 197-221.
- March, J.G., en H.A. Simon (1958) *Organizations*, New York: Wiley.
- Morris, S., O. Shenkar en A. Mackey (2019) 'Managing across organizational boundaries: The new employment relationship and its human resource management implications', blz. 110-120 in A. Wilkinson, N., S. Bacon, D. Snell en D. Lepak (2019) *The Sage Handbook of Human Resource Management*, Londen: Sage.
- Nesheim, T. (2003) 'Using external work arrangements in core value-creation areas', *European Management Journal* 21, 4: 528-537.
- Olsthoorn, M. (2014) 'Measuring precarious employment: A proposal for two indicators of precarious employment based on set-theory and tested with Dutch labor market-data', *Social Indicators Research* 119, 1: 421-441.
- Osterman, P. (1987) 'Choice of employment systems in internal labor markets', *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society* 26, 1: 46-67.
- Osterman, P. (2018) 'In search of the high road: Meaning and evidence', *ILR Review* 71, 1: 3-34.
- Parent-Thirion, A. (2007) *Fourth European Working Conditions Survey*, Office for official Publications of the European Communities.
- Pfeffer, J., en J.N. Baron (1988) 'Taking the workers back out: Recent trends in the structuring of employment', blz. 257-303 in B. M. Staw en L. Cummings (red.) *Research in Organizational Behavior*, Greenwich: jai Press.
- Pollert, A. (1987) *The flexible firm: A model in search of reality or a policy in search of a practice?*, Warwick: Warwick Papers in Industrial Relations 19.
- Pudelko, M. (2006) 'A comparison of HRM systems in the usa, Japan and Germany in their socio-economic context', *Human Resource Management Journal* 16, 2: 123-153.

- Roehling, M., M. Cavanaugh, L. Moynihan en W. Boswell (1998) *The nature of the new employment relationship(s): A content analysis of the practitioner and academic literatures* (cahrs Working Paper #98-18), Ithaca: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Rousseau, D. M. (1995) *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, Thousand Oaks: Sage.
- Simmons, B. A., Dobbin, F., & Garrett, G. (2006) 'Introduction: The international diffusion of liberalism', *International Organization*, 60, 4: 781-810.
- Subramony, M. (2006) 'Why organizations adopt some human resource management practices and reject others: An exploration of rationales', *Human Resource Management* 45, 2: 195-210.
- Tsui, A. S., J.L. Pearce, L.W. Porter en J.P. Hite (1995) 'Choice of employee-organization relationship: Influence of external and internal organizational factors', *Research in Personnel and Human Resources Management* 13, 1: 117-151.
- Tsui, A. S., J.L. Pearce, L.W. Porter en A.M. Tripoli (1997) 'Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?', *Academy of Management Journal* 40, 5: 1089-1121.
- Tsui, A. S., en D. Wang (2002) 'Employment relationships from the employer's perspective: Current research and future directions', *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 17: 77-114.
- Tsui, A. S., en J.B. Wu (2005) 'The new employment relationship versus the mutual investment approach: Implications for human resource management', *Human Resource Management* 44, 2: 115-121.
- Uzzi, B., en Z.I. Barsness (1998) 'Contingent employment in British establishments: Organizational determinants of the use of fixed-term hires and part-time workers', *Social Forces* 76, 3: 967-1005.
- Van Echtelt, P., R. Schellingerhout en M. de Voogd (2015) *Vraag naar arbeid 2015*, Den Haag: scp.
- Vidal, M. (2011) 'Reworking postfordism: Labor process versus employment relations', *Sociology Compass* 5, 4: 273-286.

Weil, D. (2014) *The fissured workplace*, Harvard: Harvard University Press.

Wright, C. F., en S. Kaine (2015) 'Supply chains, production networks and the employment relationship', *Journal of Industrial Relations* 57, 4: 483-501.

Wright, P. M., en W.R. Boswell (2002) 'Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research', *Journal of Management* 28, 3: 247-276.

