

EMPLOYABILITYBELEID IN RELATIE TOT DE OMGEVING

COMPETITIEVE EN INSTITUTIONELE MECHANISMEN

Master Strategisch Human Resource Management, Universiteit Utrecht, USBO

Auteur: Marloes Knibbe
Studentnummer: 5553520
Begeleider: Dr. H.H.A. van Berkel
Tweede lezer: E.J. van Harten, MSc
Datum: Houten, juli 2016

Universiteit Utrecht



Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie ter afronding van de master Strategisch Human Resource Management aan de Utrechtse School Bestuur- en Organisationswetenschappen (USBO, departement van de Universiteit Utrecht). Het voelt fantastisch om mijn studieperiode met deze scriptie af te sluiten. Ik heb ontzettend veel geleerd van verschillende mensen die mij hebben meegenomen in hun manier van denken en redeneren. Onderstaande tekst uit de welbekende film 'Pocahontas' (Walt Disney) heeft mij tijdens dit onderzoek geïnspireerd om continu nieuwsgierig te blijven naar de, voor mij, nieuwe inzichten en perspectieven:

*"You think the only people who are people
Are the people who look and think like you
But if you walk the footsteps of a stranger
You'll learn things you never knew
you never knew."*

Pocahontas – Colours of the wind – Walt Disney

Allereerst wil ik mijn begeleider Rik van Berkel bedanken voor de intensieve sparsessies tijdens dit proces. Mijn analytisch denkvermogen is sterk op de proef gesteld, wat ik bijzonder waardeer. De regelmatig kritische, en daarmee zeer waardevolle feedback heeft mij veel inspirerende inzichten opgeleverd. Inzichten die bij dit onderzoek van belang waren en in mijn verdere carrière zeer goed van pas zullen komen.

Mijn waardering gaat uit naar alle respondenten die vol vertrouwen, en veelal zonder mij persoonlijk te kennen, het aandurfd en mee te werken aan dit onderzoek. Zonder jullie bijdrage was het niet mogelijk geweest om dit onderzoek uit te voeren. Hartelijk dank voor jullie openheid, inzet en tijd.

Ik wil mijn studiegenoten bedanken waarmee ik tijdens de pre-master en de master veel leuke en leerzame tijden heb beleefd. Veel dank gaat uit naar mijn familie, vriend en vriendinnen. Jullie liefdevolle aandacht en nauwe betrokkenheid bij mijn onderzoek was heel motiverend. Ik vond het geweldig dat jullie regelmatig de tijd namen om naar mijn verhalen te luisteren én mee te denken.

Ik wens u als lezer veel leesplezier toe, waarbij ik hoop dat dit onderzoek bij zal dragen aan de verdere vormgeving van het employabilitybeleid van uw organisatie of inzicht biedt voor mooie ideeën rondom vervolgonderzoek.

Marloes Knibbe
Houten, juli 2016

Samenvatting

In de wetenschappelijke literatuur is steeds meer onderzoek te vinden rondom HR beleid en de relatie met omgevingskenmerken zoals competitieve en institutionele mechanismen. De theorie van Paauwe (2004) bracht de onderzoeker op het idee voor dit kwalitatieve exploratieve onderzoek, waarin omgevingskenmerken (competitieve en institutionele mechanismen) worden onderzocht in relatie tot het HR beleid. De aanpak in de huidige literatuur is veelal gericht op de relatie tussen HR beleid en één specifiek omgevingskenmerk (competitief of institutioneel). Dit exploratieve onderzoek maakt een start om relaties tussen het HR beleid en de omgeving (competitief en institutioneel) te onderzoeken op basis van de theorie van Paauwe (2004). Paauwe (2004) stelt dat de omgevingskenmerken van organisaties bestaan uit de Product/ Markt/ Technologie (PMT) dimensie (competitieve mechanismen) en de Sociale/ Culturele/ Legal (SCL) dimensie (institutionele mechanismen). Paauwe (2004) stelt dat wanneer organisaties het HR beleid congrueren met zowel de PMT dimensie als de SCL dimensie, er op de lange termijn duurzaam concurrentievoordeel wordt behaald. Ter afbakening is er in dit onderzoek voor gekozen om het employabilitybeleid, als onderdeel van het brede HR beleid, te onderzoeken in relatie tot de omgeving. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: *Hoe is volgens organisaties het employabilitybeleid gerelateerd aan competitieve mechanismen (PMT dimensie) en institutionele mechanismen (SCL dimensie) en hoe ziet deze relatie eruit?*

In het theoretisch kader zijn de PMT- en SCL dimensie en de relatie met HR beleid verder afgebakend. De PMT dimensie is in dit onderzoek afgebakend tot de concurrentiestrategie (Schuler & Jackson, 1987) in relatie tot HR beleid. De SCL dimensie bestaat in dit onderzoek uit omgang institutionele druk (Boon et al., 2009; Mirvis, 1997) en MVO (Carroll & Shabana, 2010; Cramer et al., 2004; Schoenmaker et al., 2006). Daarnaast is er literatuur rondom employabilitystrategieën (Heijde et al., 2006; Thijssen et al., 2008) aangehaald.

De empirische data zijn in dit onderzoek verzameld door middel van zestien semi-gestructureerde interviews met acht publieke en acht private organisaties. Uit de data-analyse bleek dat het employabilitybeleid met behulp van analytische categorisatie (combinatie theorie en empirische data) inhoudelijk en in zijn totaliteit kon worden geoperationaliseerd. Hier zijn de vier dimensies van employabilitybeleid uit voortgekomen: interne - externe mobiliteit, ontwikkeling functiespecifiek - organisatiewaarden, interne - externe kennisdeling, inclusief – uitsluitend. Deze dimensies waren ondersteunend om de relatie met de omgeving (PMT/SCL) te kunnen beschrijven en patronen te kunnen ontdekken. In overeenstemming met de literatuur zien de meeste respondenten een relatie tussen het employabilitybeleid en de PMT- en SCL dimensie. De relatie tussen het employabilitybeleid en de concurrentiestrategie (PMT) is niet eenduidig te duiden. Organisaties met dezelfde concurrentiestrategie handelen op sommige dimensies verschillend en op sommige dimensies zijn er wel overeenkomsten. De relatie tussen het employabilitybeleid en de SCL dimensie is eenduidig te duiden. Opvallend is dat de innovatieve aanpak van institutionele druk en de twee MVO-oriëntaties (wereldbeeld en identiteit) niet alleen leiden tot een eenduidig employabilitybeleid, maar ook meer waarden lijken toe te voegen aan de professional (employability), de organisatie en de maatschappij (legitimiteit).

In de discussie is aandacht besteed aan de wetenschappelijke bijdrage die voornamelijk ligt in de exploratieve toepassing van de theorie van Paauwe (2004), de dimensies van het employabilitybeleid en de waarde die het integreren van de SCL dimensie in het employabilitybeleid kan toevoegen voor de professional, de organisatie en de maatschappij. De aanbevelingen voor organisaties richten zich op het aanbrengen van focus in het employabilitybeleid en de congruentie met de PMT- en SCL dimensie. De beperkingen van dit onderzoek liggen onder andere in de toepassing van het model van Paauwe (2004) en de generaliseerbaarheid van de dimensies van employabilitybeleid. Aan deze beperkingen zijn suggesties voor vervolgonderzoek verbonden en toegelicht.

Inhoud

1. Inleiding	5
1.2 Probleemstelling	6
1.2.1 Doelstelling:.....	6
1.2.2 Onderzoeksvraag:.....	6
1.3 Relevantie van het onderzoek	6
1.3.1 Maatschappelijke en praktische relevantie	6
1.3.2 Wetenschappelijke relevantie	8
1.4 Leeswijzer.....	8
2. Theoretisch kader	9
2.1 Toelichting op de Contextually Based Human Resource Theory	10
2.2 Competitieve mechanismen en de relatie met HR beleid	10
2.3 Institutionele mechanismen en de relatie met HR beleid	12
2.3.1 Institutionele druk	13
2.3.2 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.....	15
2.4 Employabilitystrategieën	17
2.5 Verwachtingen	19
2.5.1 Verwachtingen employabilitystrategieën	19
2.5.2 Verwachtingen employabilitystrategie en PMT dimensie	19
2.5.3 Verwachtingen employabilitystrategie en SCL dimensie.....	20
2.5.4 Doorslaggevende (omgevings)factor van organisaties.....	21
2.5.5 Totaaloverzicht verwachtingen.....	21
3. Methoden	22
3.1 Onderzoeksmethode: kwalitatief onderzoek	22
3.2 Dataverzameling	23
3.2.1 Documentenanalyse	23
3.2.2 Semi-gestructureerde interviews.....	23
3.3 Analyse van de data	24
3.4 Selectie en werving van respondenten	25
3.5 Rol van de onderzoeker	26
3.6 Kwaliteit van het onderzoek	26
Validiteit.....	26
Betrouwbaarheid	27
4. Resultaten	28
4.1 Beschrijving deelnemende organisaties	28
4.2 De definitie van employability	28

4.3 Dimensies van employabilitybeleid	28
Dimensie 1: Interne mobiliteit – Externe mobiliteit	29
Dimensie 2: Ontwikkelen op basis van functiespecifieke gerichtheid – Ontwikkelen op basis van organisatiewaarden	31
Dimensie 3: Kennisdeling intern – Kennisindeling extern	35
Dimensie 4: Inclusief gericht – Uitsluitend gericht	37
4.3.1 Overzicht organisaties op de dimensies van employabilitybeleid	38
4.4 De omgevingskenmerken en de relatie met employabilitybeleid	39
4.4.1 Competitieve mechanismen	39
4.4.2 Institutionele mechanismen	47
4.4.3 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	52
4.4.4 Doorslaggevende factor employabilitybeleid	56
5. Conclusie en Discussie	58
5.1 Conclusie	58
5.1.1 Deelvraag 1: Hoe ziet de het employabilitybeleid van organisaties eruit?	59
5.1.2 Deelvraag 2: Hoe is volgens organisaties het employabilitybeleid gerelateerd aan competitieve mechanismen (de PMT dimensie) en hoe ziet deze relatie eruit?	59
5.1.3 Deelvraag 3: Hoe is volgens organisaties het employabilitybeleid gerelateerd aan institutionele mechanismen (de SCL dimensie) en hoe ziet deze relatie eruit?	61
5.1.4 Deelvraag 4: Welke dimensie of andere (omgevings)factor geeft voor organisaties de doorslag om voor het huidige employabilitybeleid te kiezen?	63
5.1.5 Beantwoording van de hoofdvraag (slotconclusie)	63
5.2 Discussie	64
5.2.1 Wetenschappelijke bijdrage	64
5.2.2 Praktische bijdrage	65
5.2.3 Beperkingen van het onderzoek en suggesties vervolgonderzoek	66
5.3 Afsluitende paragraaf	68
Literatuurlijst	69
Bijlage 1: Topiclijst respondenten	72
Bijlage 2: Overzicht deelnemende organisaties	73
Bijlage 3: Uitnodiging deelnemende organisaties	74
Bijlage 4: Codeboom	75
Bijlage 5: Paper publieke dimensie van Knowvium	76

1. Inleiding

Onderzoekers hebben zich in de jaren '90 veel bezig gehouden met relaties tussen de bijdrage van HR en de invloed op organisatieprestaties. Goede financiële prestaties en het voldoen aan de doelen van shareholders waren toen belangrijke succesfactoren voor organisaties (Paauwe, 2004). De laatste jaren verschuift dit beeld. In de wetenschappelijke literatuur is steeds meer onderzoek te vinden rondom HR beleid en de relatie met sociale en maatschappelijke doelstellingen. Recent onderzoek (Boxall & Purcell, 2011; Paauwe & Boselie, 2005) laat zien dat het financiële resultaat niet meer als streven op zich staat, maar in verband staat met aandacht voor de maatschappij. Het HR beleid heeft als doel om optimaal bij te dragen aan deze organisatorische (competitieve) en maatschappelijke (institutionele) doelstellingen (Boselie, 2014; Paauwe, 2004). Met Strategisch Human Resource Management (SHRM) wordt volgens Boselie (2014) beoogd continu verbinding te leggen tussen de interne context (de interne organisatie en HR activiteiten) en de omgeving (competitief en institutioneel).

De Contextually Based Human Resource Theory (Paauwe., 2004) biedt overzicht en houvast in hoe de omgeving van organisaties kan worden geoperationaliseerd en afgebakend om relaties met het HR beleid te kunnen onderzoeken. De overzichtelijke theorie van Paauwe (2004) bracht de onderzoeker op het idee voor dit exploratieve onderzoek, waarin omgevingskenmerken (competitieve en institutionele mechanismen) zullen worden onderzocht in relatie tot het HR beleid. De aanpak in de huidige literatuur is veelal gericht op de relatie tussen HR beleid en één specifiek omgevingskenmerk (competitief of institutioneel). Dit exploratieve onderzoek maakt een start om relaties tussen het HR beleid en de omgeving te onderzoeken op basis van de theorie van Paauwe, (2004).

Paauwe (2004) stelt dat de omgevingskenmerken van organisaties bestaan uit de Product/ Markt/ Technologie (PMT) dimensie en de Sociale/ Culturele/ Legal (SCL) dimensie. De PMT dimensie is gericht op de competitieve mechanismen die direct impact hebben op hoe de organisatie wordt ingericht. Denk hierbij aan economische fitheid, concurrentiepositie en de markt waarin de organisatie opereert. De SCL dimensie is gericht op de institutionele mechanismen die direct impact hebben op hoe de organisatie wordt ingericht. Denk hierbij aan wet- en regelgeving en culturele en morele waarden die in de maatschappij belangrijk worden gevonden. Paauwe (2004) stelt dat wanneer organisaties het HR beleid congrueren met zowel de PMT dimensie als de SCL dimensie er op de lange termijn duurzaam concurrentievoordeel wordt behaald. Dit maakt het interessant om te onderzoeken of organisaties bij de vormgeving van het HR beleid rekening houden met het betrekken van de PMT- en SCL dimensie. Wanneer organisaties rekening houden met de PMT- en SCL dimensie, hoe ziet de relatie met het HR beleid er dan uit?

Zowel publieke als private organisaties hebben in meer of mindere mate te maken met ontwikkelingen in de competitieve en institutionele omgeving en verwerken dit in het HR beleid (Leisink, 2005). In dit onderzoek worden met de term 'organisaties' zowel publieke en private organisaties bedoeld. In het nieuws is de afgelopen tijd goed zichtbaar dat organisaties HR-gerelateerde keuzes maken onder druk van de PMT- en SCL dimensie.

In mei (NOS, 2015) was in het nieuws dat de Belastingdienst 5.000 van de 30.000 banen schrapt om te investeren in een kwaliteitsverbetering (PMT dimensie). Om deze kwaliteitsverbetering door te voeren worden er 1.500 mensen, met een academische achtergrond en ICT-kennis, nieuw aangetrokken en wordt er geïnvesteerd in nieuwe software. De medewerkers die vertrekken worden begeleid bij het vinden van nieuw werk (SCL dimensie). In juni (NRC, 2015) kwam het nieuws naar buiten dat PostNL een deel van de zelfstandige pakketbezorgers een baan gaat aanbieden. Hiermee reageert PostNL op de maatschappelijke onrust over de vraag of dit wel echt "zelfstandigen" zijn (SCL dimensie).

ING was recent in het nieuws omdat er maatschappelijke onrust was veroorzaakt door het vermoeden dat ING bewust voor 1 juli 2015 veel uitzendkrachten aan de kant heeft gezet zodat zij de

wettelijke ontslagvergoeding van de Wet Werk en Zekerheid (WWZ) zou omzeilen, wat mogelijk de kosten kan drukken en concurrentievoordeel oplevert voor ING (PMT dimensie) (NRC, 2015). Na een gesprek tussen ING en minister Lodewijk Asscher werd duidelijk dat ING de uitzendkrachten alsnog gaat compenseren (SCL dimensie). Organisaties zien ook kansen om een maatschappelijke rol te vervullen rondom een issue dat in de samenleving speelt (SCL dimensie). Dit wordt ook wel *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen* (MVO) genoemd. Een voorbeeld hiervan is hoe Albert Heijn en Rijk Zorg samen een maatschappelijke rol vervullen. Een vestiging van AH in Den Haag bevindt zich in een wijk waar veel ouderen wonen. De caissières van AH krijgen de opdracht extra aandacht te geven aan ouderen en contact te leggen met Rijk Zorg wanneer zij vermoeden dat het niet goed met hen gaat (Dohmen, 2015).

Om de relaties tussen het HR beleid en de PMT- en SCL dimensie goed te kunnen beschrijven is er voor gekozen de literatuurstudie (H2) te richten op HR beleid in zijn brede vorm. Dit zodat er brede inzichten kunnen worden opgedaan rondom HR beleid en relaties met omgevingskenmerken. In het empirisch onderzoek (H4) is er voor gekozen om specifiek gericht te zijn op het employabilitybeleid van organisaties in relatie tot de PMT- en SCL dimensies.

1.2 Probleemstelling

1.2.1 Doelstelling:

De doelstelling van dit onderzoek is inzicht te krijgen in de relatie tussen het HR beleid en de omgevingskenmerken (PMT- en SCL dimensie). Om de brede term HR beleid te concretiseren ligt de focus in dit onderzoek op het employabilitybeleid in relatie tot omgevingskenmerken. Employability is door de onderzoeker gekozen omdat dit thema in de belangstelling staat van organisaties (duurzame inzetbaarheid) en onderhevig is aan recent vernieuwde wetgeving (maatschappelijk relevant). Het gaat in dit onderzoek om het exploreren, beschrijven, interpreteren en het ontdekken van patronen in de relaties die organisaties zien tussen het employabilitybeleid en de PMT- en SCL dimensie.

1.2.2 Onderzoeksvraag:

Hoe is volgens organisaties het employabilitybeleid gerelateerd aan competitieve mechanismen (PMT dimensie) en institutionele mechanismen (SCL dimensie) en hoe ziet deze relatie eruit?

Deelvragen:

- Hoe ziet het employabilitybeleid van organisaties eruit?
- Hoe is volgens organisaties het employabilitybeleid gerelateerd aan competitieve mechanismen (PMT dimensie) en hoe ziet deze relatie eruit?
- Hoe is volgens organisaties het employabilitybeleid gerelateerd aan institutionele mechanismen (SCL dimensie) en hoe ziet deze relatie eruit?
- Welke dimensie of andere (omgevings)factor geeft voor organisaties de doorslag om voor het huidige employabilitybeleid te kiezen?

1.3 Relevantie van het onderzoek

1.3.1 Maatschappelijke en praktische relevantie

De samenleving verwacht steeds meer van zowel publieke als private organisaties dat zij betrokken zijn en inspelen op de actuele ontwikkelingen in de maatschappij. Dit onderzoek laat zien of en hoe organisaties de omgeving in het employabilitybeleid betrekken.

Employability is maatschappelijk relevant omdat het een belangrijk onderdeel vormt in het sociaal akkoord waarin het kabinet en sociale partners met elkaar een actieve aanpak zijn overeengekomen, waarbij het voorkomen van werkloosheid of WW-instroom centraal staat (Rijksoverheid, 2013).

Deze actieve aanpak behelst vernieuwde wetgeving en (vrijblijvende) afspraken rondom employability. Daarnaast betreft het een aanpak met dwingende wetgeving (SCL dimensie) die tegelijkertijd impact kan hebben op de concurrentiepositie van organisaties (PMT dimensie).

Vernieuwde wetgeving en (vrijblijvende) employability afspraken

Een onderdeel van deze actieve aanpak is vernieuwde wetgeving (institutionele druk). Organisaties hebben sinds juli 2015 te maken gekregen met de Wet Werk en Zekerheid (WWZ) waarin de positie van tijdelijke medewerkers wordt versterkt (Rijksoverheid). Het doel van deze wet is dat medewerkers met een tijdelijk contract sneller een vast contract krijgen. Daarnaast wordt sinds januari 2016 de WW stapsgewijs (1 maand per kwartaal) terug gebracht naar twee jaar (Rijksoverheid). Het is de bedoeling dat zo veel mogelijk mensen aan het werk zijn en blijven, want daar profiteren werknemers, werkgevers en de overheidsfinanciën van (Rijksoverheid).

Het doel van employability is om medewerkers voldoende vaardigheden en competenties mee te geven zodat zij aan het werk kunnen blijven binnen of buiten de organisatie. Daarmee vormt employability een belangrijk onderdeel van de actieve aanpak die is overeen gekomen in het sociaal akkoord (Rijksoverheid, 2013). Duurzame inzetbaarheid, waar employability een onderdeel van vormt, is een initiatief van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). Vanuit de overheid worden er subsidies beschikbaar gesteld en is er een online (www.duurzameinzetbaarheid.nl) platform beschikbaar gesteld waarop werkgevers informatie, hulpmiddelen en inspiratie kunnen vinden. Dit onderzoek is maatschappelijk relevant omdat het inzicht geeft in hoe organisaties de institutionele druk (SCL dimensie) betrekken in het employabilitybeleid. De wetgeving (WWZ en WW) laat de urgentie van employability blijken, maar het is de keuze van de organisatie of en hoe dit in het employabilitybeleid wordt vormgegeven.

Dwingende wetgeving en employability

Naast dat organisaties een keuze hebben om te investeren in employability, worden er ook steeds meer professionaliseringseisen gesteld door toezichthouders (SCL dimensie) die ook impact hebben op de concurrentiepositie (PMT dimensie) van organisaties. Een voorbeeld hiervan is de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Zij zijn erop gericht om het werkproces (eerlijk handelen) van financiële dienstverleners te controleren. Daarnaast stelt de Wet Financieel Toezicht (Wft) dat medewerkers met klantcontact aan bepaalde opleidingseisen moeten voldoen (Rijksoverheid). De kans is groot dat stakeholders niet willen samenwerken met een financiële dienstverlener wanneer zij niet eerlijk handelen of niet voldoen aan de Wft (SCL dimensie), wat de concurrentiepositie (PMT dimensie) van de organisatie kan schaden. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor Arbodiensten waarvan de bedrijfsartsen (beschermde titel) geregistreerd dienen te staan in het BIG-register. Deze vormen van institutionele druk (SCL dimensie) zijn dwingend van aard en beïnvloeden de concurrentiepositie (PMT dimensie) van organisaties. Het is maatschappelijk relevant om te onderzoeken hoe organisaties omgaan met de (dwingende) institutionele druk enerzijds en de concurrentiepositie anderzijds. Dit geeft mogelijk inzicht in de effectiviteit van overheidsinterventies (wet- en regelgeving, subsidies, initiatieven) omdat bekeken wordt hoe organisaties deze verwerken in het employabilitybeleid. Met deze inzichten kunnen toekomstige initiatieven worden aangevuld of aangepast om de effectiviteit te bevorderen.

Voor organisaties is dit onderzoek praktisch relevant omdat zij meer zicht krijgen in de inhoud van het eigen employabilitybeleid en de congruentie met de PMT- en SCL dimensie. Daarnaast kunnen organisaties geïnspireerd worden door de geleverde inzichten van andere deelnemende organisaties waardoor verbeteringen in het employabilitybeleid kunnen worden doorgevoerd.

1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

Paauwe (2004) beschrijft in de Contextually Based Human Resource Theory dat het congrueren en het creëren van balans tussen het HR beleid en de competitieve en institutionele mechanismen kunnen resulteren in een duurzaam competitief voordeel voor organisaties (Paauwe, 2004). Met dit onderzoek wordt getracht een bijdrage te leveren in hoe de relaties tussen het HR beleid en de PMT- en SCL dimensie eruit zien. In de huidige literatuur worden competitieve en institutionele mechanismen in relatie tot HR beleid apart van elkaar onderzocht, en dus niet tegelijkertijd. In dit onderzoek worden deze mechanismen (dimensies), op basis van de theorie van Paauwe (2004) tegelijkertijd onderzocht waardoor zichtbaar wordt of de dimensies congruent zijn met het HR beleid en om patronen te ontdekken in hoe deze relaties eruit zien.

Ter afbakening van het HR beleid in brede zin, is er voor gekozen om dit af te bakenen naar het employabilitybeleid. Thijssen, Van der Heijden en Rocco (2008) beschrijven verschillende employabilitystrategieën waarvoor organisaties kunnen kiezen. Deze strategieën zijn voornamelijk op basis van theorie samengesteld. In dit onderzoek worden de employabilitystrategieën (Thijssen et al., 2008) voorgelegd aan organisaties. Hiermee wordt nader inzicht verkregen in hoe het employabilitybeleid van organisaties er inhoudelijk uit ziet en in welke mate de theoretische employabilitystrategieën (Thijssen et al., 2008) hierbij aansluiten. Er wordt hiermee getracht de theorie rondom employability te verrijken door input te leveren voor nadere operationalisering van de employabilitystrategieën.

1.4 Leeswijzer

Hier wordt een beschrijving gegeven van de opbouw van dit onderzoeksrapport. In hoofdstuk twee wordt het theoretisch kader weergegeven waarin literatuur wordt besproken die inzicht biedt in de relaties tussen het HR beleid en de PMT- en SCL dimensie. Daarnaast worden verwachtingen geschetst die op basis van de literatuur zijn samengesteld. Hoofdstuk drie gaat in op de methodologische verantwoording van dit onderzoek. Hier worden onder andere de onderzoeksmethode en daarmee samenhangende keuzes toegelicht. Daarnaast wordt er aandacht besteed aan de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. In hoofdstuk vier worden de resultaten van dit onderzoek weergegeven. Daaropvolgend worden in hoofdstuk vijf de conclusie (5.1) en discussie (5.2) weergegeven. In de conclusie worden per deelvraag de theoretische verwachtingen gekoppeld aan de empirische bevindingen zodat vervolgens in de slotconclusie antwoord kan worden gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. In de discussie worden de wetenschappelijke bijdrage, praktische bijdrage (aanbevelingen organisaties), en beperkingen van dit onderzoek met suggesties voor vervolgonderzoek besproken. De algehele scriptie wordt afgesloten met een afsluitende paragraaf (5.3) waarin de boodschap van dit onderzoek wordt samengevat.

2. Theoretisch kader

Dit theoretisch kader is erop gericht om literatuur te verzamelen die inzicht biedt in relaties tussen het HR beleid en omgevingskenmerken. Het literatuuronderzoek is gericht op het HR beleid in zijn algemeenheid in relatie tot omgevingskenmerken omdat daar vrijwel de meeste literatuur over beschikbaar is. Deze literatuur biedt inzichten die mee worden genomen in het empirisch onderzoek waar de focus ligt op het employabilitybeleid in relatie tot omgevingskenmerken. Allereerst wordt de definitie van HRM, SHRM en employability toegelicht.

Definitie HRM en SHRM

Volgens Boxall en Purcell (2011) is HR beleid gericht op alle activiteiten die te maken hebben met het managen van werk en mensen in organisaties. Boselie (2014) stelt dat het HR beleid als doel heeft bij te dragen aan individuele, organisatorische en maatschappelijke doelen. Strategisch Human Resource Management (SHRM) besteedt volgens Boselie (2014) extra aandacht aan de omgeving waarin de organisatie zich bevindt om aan te sluiten bij de organisatiedoelstellingen. SHRM dient continu verbindingen te leggen tussen de interne context (de fit tussen de interne HR activiteiten) en de externe context (institutionele omgeving en business-omgeving). In dit onderzoek wordt aangesloten bij de benadering van Boselie (2014) waarbij gekeken wordt naar het HR beleid en de relatie met omgevingskenmerken, wat een belangrijk kernaspect is van SHRM en een centraal onderdeel vormt in dit onderzoek.

Definitie en concretisering employability

De term employability is volgens Thijssen et al (2008) een samentrekking van 'employment' en 'ability', met andere woorden werkgelegenheid en vermogen. De definitie van levenslange employability is volgens Thijssen et al. (2008): "*Levenslange employability is de gedragstendentie gericht op het verwerven, behouden, en gebruiken van kwalificaties met het doel om te kunnen gaan met de veranderende arbeidsmarkt gedurende alle stadia van de carrière.*" Met deze definitie van levenslange employability beogen de auteurs dat vaardigheden van medewerkers essentieel zijn voor de mogelijkheden om werk te vinden op de arbeidsmarkt, waar contextuele karakteristieken belangrijke condities zijn voor het succes (Thijssen et al., 2008). Het gaat er uiteindelijk om dat iedereen (werkloos of niet) het vermogen heeft (kwalificaties/ competenties) om te overleven op de interne of externe arbeidsmarkt om daarmee werkloosheid tegen te gaan. Volgens Forrier & Sels (2003) kan het begrip 'werk' door verschillende partijen vanuit verschillende perspectieven worden opgevat. Werk wordt door de overheid vaak gezien worden als arbeid, inzetbaarheid voor een optimale werkgelegenheid (Forrier & Sels., 2004). Werk wordt door organisaties (werkgevers) gezien als het aanbieden van werk aan medewerkers. Daarmee biedt employability voor organisaties de mogelijkheid om vraag en aanbod op de arbeidsmarkt af te stemmen (Forrier & Sels., 2004). Voor het individu betekent werk het vinden van een (aantrekkelijke) baan en met employability wordt de kans op een baan en carrière vergroot (Forrier & Sels., 2004).

Thijssen et al. (2008) benadrukken dat het succes van employability samenhangt met het gedrag van medewerkers om inzetbaar te blijven, de veranderlijkheid van de arbeidsmarkt en contextuele karakteristieken. De Lange & Van Wijk (2012) voegen hieraan toe dat de organisatie een belangrijke verbinding vormen tussen het individu en de arbeidsmarkt. De Lange & Van Wijk (2012) benadrukken dat de rol van de organisatie bepalend is in de mate waarin eigenschappen van medewerkers rondom employability tot ontwikkeling komen.

De onderzoeker hanteert de definitie van employability van Thijssen et al. (2008). Uit bovenstaande blijkt dat employability inzet vraagt van zowel de medewerker als van de organisatie. In dit onderzoek wordt employability bekeken vanuit het perspectief van de organisatie en het individu (Forrier & Sels., 2004). Dit onderzoek gaat immers gedeeltelijk over het perspectief van organisaties op employability en het employabilitybeleid voor de medewerkers (individuen) die daar werkzaam zijn en waarop het employabilitybeleid van toepassing is.

Paauwe (2004) stelt dat omgevingskenmerken (competitieve- en institutionele mechanismen) invloed hebben op de vormgeving van het HR beleid. Dit heeft Paauwe (2004) verwerkt in de Contextually Based Human Resource Theory. Deze theorie vormt het fundament van dit onderzoek waarin het employabilitybeleid (als onderdeel van HR beleid) in relatie tot omgevingskenmerken centraal staan. Dit wordt nader toegelicht in paragraaf 2.1. Vervolgens wordt er literatuur besproken waarin relaties tussen het HR beleid en de competitieve mechanismen (2.2) en institutionele mechanismen (2.3) centraal staan. Er wordt daarna aandacht besteed aan het raamwerk van employabilitystrategieën (Thijssen et al., 2008) die als leidraad wordt gebruikt in het empirisch onderzoek (2.4). Er wordt afgesloten met de theoretische verwachtingen die op basis van het literatuuronderzoek zijn opgesteld (2.5).

2.1 Toelichting op de Contextually Based Human Resource Theory

De Contextually Based Human Resource Theory (Paauwe, 2004) benadrukt dat omgevingskenmerken een grote rol spelen in het tot stand brengen van het HR beleid. De interne organisatie configuratie (systemen, cultuur) en de dominante coalitie (CEO, topmanagement) spelen daarnaast een grote rol in de keuzes die worden gemaakt in het tot stand brengen van het HR beleid (Paauwe, 2004). Paauwe (2004) operationaliseert de omgeving van organisaties door middel van twee dimensies: Product/ Markt/ Technologie (PMT) dimensie en de Sociaal/ Culturele/ Legal (SCL) dimensie. Deze twee dimensies bieden de mogelijkheid om de omgevingskenmerken van dit onderzoek verder te expliciteren en operationaliseren.

Bij de PMT dimensie gaat het erom welke markt en/of competitieve mechanismen een directe impact hebben op hoe de organisatie wordt ingericht (Paauwe, 2004). De PMT dimensie is gericht op economische rationaliteit zoals efficiëntie, effectiviteit en de concurrentiestrategie van een organisatie. De SCL dimensie richt zich op de vraag welke institutionele mechanismen een directe impact hebben op het inrichten van de organisatie. De SCL dimensie is gericht op de relationele rationaliteit waarin culturele en morele waarden in de maatschappij centraal staan zoals fairness (eerlijke ruilrelatie tussen werkgever en medewerker) en legitimiteit (relatie tussen de organisatie en maatschappij) (Paauwe, 2004). Paauwe (2004) stelt dat wanneer een organisatie zich richt op zowel economische fitheid (PMT dimensie) als sociale fitheid (SCL dimensie) er op de lange termijn duurzaam concurrentievoordeel wordt behaald.

Paauwe (2004) stelt dat, afhankelijk van de ruimte die HR krijgt van de dominante coalitie, het per organisatie verschilt welke van de twee dimensies (PMT/SCL) de boventoon voert bij het tot stand komen van het HR beleid. Volgens Paauwe (2004) en Boon, Paauwe, Boselie en Den Hartog. (2009) interacteren de twee dimensies met elkaar. Paauwe (2004) stelt dat organisaties enerzijds de PMT dimensie willen nastreven (kostenbesparing, efficiëntie, winst) en anderzijds de SCL dimensie willen nastreven (aandacht voor kwaliteit en maatschappelijke betrokkenheid). Dit kan volgens Paauwe (2004) voor spanningen zorgen. Echter, een juiste balans tussen beide dimensies zou kunnen leiden tot de beste resultaten voor de organisatie en het HR beleid.

De theorie van Paauwe (2004) ondersteunt dat de PMT dimensie en SCL dimensie invloed hebben op het HR beleid. In het verdere literatuuronderzoek wordt de PMT- en SCL dimensie nader afgebakend en wordt er literatuur toegelicht die inzicht geeft in de relaties met het HR beleid.

2.2 Competitieve mechanismen en de relatie met HR beleid

Bij de PMT dimensie staat de economische rationaliteit centraal. Dit uit zich in o.a. effectiviteit, efficiëntie (kostenbeheersing) en nationale en internationale concurrentie (Paauwe, 2004). In dit onderzoek wordt de PMT dimensie afgebakend door te kijken naar de concurrentiestrategie van de organisatie en de relatie met het employabilitybeleid. Schuler en Jackson (1987) hebben de drie concurrentiestrategieën, gebaseerd op het model van Porter (1985), gerelateerd aan HR praktijken.

Het is volgens Schuler en Jackson (1987) cruciaal voor het groeien en het bestaansrecht van de organisatie om het vermogen te krijgen en te behouden om te concurreren. Het tonen van strategisch initiatief is een manier om dit te doen. Strategisch initiatief is het vermogen om strategisch gedrag vast te leggen in de industrie waarbinnen de organisatie concurreert (Schuler & Jackson, 1987). De mate waarin een organisatie het initiatief neemt zorgt er voor dat concurreren verplicht hierop moeten inspelen en spelen daarmee een reactieve rol in plaats van een proactieve rol (Schuler & Jackson, 1987). De mate waarin een organisatie zich competitief onderscheidt, maakt het moeilijk voor concurrenten om er tegenin te gaan waardoor de organisatie een langere tijd controle heeft en effectiever is (Schuler & Jackson, 1987). Schuler en Jackson (1987) hebben met behulp van het concurrentie strategy framework van Porter (1985) drie archetypes ontwikkeld: innovatiestrategie, kwaliteitsstrategie en de kostenbeheersingsstrategie. Deze concurrentiestrategieën zijn gekoppeld aan HR praktijken.

Innovatieve strategie

Voor een organisatie met een innovatiestrategie is het belangrijk de meest unieke producten of diensten te leveren (Schuler & Jackson, 1987). Het is volgens Schuler en Jackson (1987) belangrijk om de juiste condities hiervoor te creëren. Deze condities kunnen formeel van aard zijn en verwerkt worden in officieel beleid of juist meer informeel door medewerkers vrijwillig met suggesties te laten komen voor nieuwe producten of nieuwe manieren van werken (Schuler & Jackson, 1987). Van medewerkers die werken in een innovatieve omgeving wordt volgens Schuler en Jackson (1987) verwacht dat zij zelf creatief onderlegd zijn, een lange termijn focus hebben en graag samenwerken in diverse teams. Daarnaast is het bij innovatieve organisaties belangrijk om zowel aandacht te hebben voor het proces als voor het eindresultaat (Schuler & Jackson, 1987). Risico's durven nemen vormt daarnaast een belangrijk onderdeel voor medewerkers die werkzaam zijn binnen een innovatiestrategie (Schuler & Jackson, 1987).

Volgens Schuler en Jackson (1987) zal een concurrerende innovatiestrategie leiden tot een HR beleid waarin veel wordt geïnvesteerd. De werving van personeel zal voornamelijk gericht zijn op hoogopgeleide medewerkers (Schuler & Jackson, 1987). De beoordeling van prestaties van medewerkers zal op een lange termijn focus ingesteld zijn (Schuler & Jackson, 1987). Vaardigheden die medewerkers ontwikkelen kunnen vaak gebruikt worden om andere posities binnen het bedrijf te vervullen waardoor medewerkers verschillende rollen kunnen vervullen tijdens de carrière (Schuler & Jackson, 1987). Er zullen brede carrièrepaden aanwezig zijn en een breed scala aan vaardigheden kunnen worden ontwikkeld (Schuler & Jackson, 1987). Beloning zal gericht zijn op een gemiddeld salaris met vrijheid om te kiezen tussen een mix van componenten (bonus, aandeel opties) (Schuler & Jackson, 1987).

Het nastreven van een innovatieve concurrentiestrategie en het daarbij aansluitende HR beleid kan leiden tot een grote inzet en betrokkenheid van medewerkers (Schuler & Jackson, 1987). Medewerkers die werken in een innovatieve omgeving willen zichzelf graag ontwikkelen en zullen daarin een groot beroep op zichzelf doen (Schuler & Jackson, 1987). De HR praktijken zullen zich richten op samenwerkingsvaardigheden, het omgaan met grote risico's, creativiteit, het stimuleren van lange termijn focus en het bevorderen van onderlinge uitwisseling van ideeën.

Kwaliteitsstrategie

Organisaties met een kwaliteitsstrategie willen kwalitatief hoogwaardige producten of diensten afleveren (Schuler & Jackson, 1987). Continu zijn deze organisaties op zoek naar kwaliteitsverbeteringen en medewerkers spelen hierin een grote en betrokken rol (Schuler & Jackson, 1987).

Medewerkers die werken binnen een kwaliteitsstrategie vertonen volgens Schuler en Jackson (1987) vrij repetitief en voorspelbaar gedrag. Medewerkers hebben een meer langdurige of intermediaire focus, een bescheiden manier van samenwerken en zijn vaak onderling afhankelijk van elkaar tijdens

het werkproces (Schuler & Jackson, 1987). De focus van de kwaliteitsstrategie ligt op de beste kwaliteit waardoor kwantiteit een minder grote rol speelt (Schuler & Jackson, 1987). Medewerkers tonen veel betrokkenheid bij de kwaliteit en zorgen dat het productieproces (hoe de goederen of diensten worden gemaakt of geleverd) optimaal verloopt (Schuler & Jackson, 1987). Medewerkers zijn volgens Schuler en Jackson (1987) betrokken bij de doelstellingen van de organisatie omdat deze vaak in nauw verband staan met de kwaliteitscriteria.

De belangrijkste HR praktijken van de kwaliteitsstrategie omvatten relatief vaste en expliciete functieomschrijvingen en een hoge mate van medezeggenschap bij beslissingen over het werk, ter bevordering van de kwaliteit (Schuler & Jackson, 1987). Er zal een mix van individuele en collectieve criteria zijn voor de beoordeling van de prestaties en deze zijn meestal op de korte termijn en resultaatgericht (Schuler & Jackson, 1987). Er zal worden geïnvesteerd in uitgebreide en permanente opleiding en ontwikkeling van medewerkers ter bevordering van de kwaliteit (Schuler & Jackson, 1987). Deze HR praktijken zullen overeenkomen met de doelen van de organisatie waardoor medewerkers betrokken raken bij de organisatie en betrouwbaar gedrag vertonen (Schuler & Jackson, 1987). Medewerkers bewegen graag mee met de kwaliteit van de organisatie en waar nodig zullen zij flexibel reageren op een nieuwe rol binnen of buiten de organisatie (Schuler & Jackson, 1987).

Kostenbeheersingsstrategie

Organisaties die zich richten op kostenbeheersing willen zo min mogelijk overhead (Schuler & Jackson, 1987). De focus van de organisatie is gericht op het vergroten van productiviteit (output per persoon). Organisaties met een kostenbeheersingsstrategie zijn er primair op gericht om kosten te verminderen door automatisering en het inzetten van flexibele medewerkers (Schuler & Jackson, 1987).

Medewerkers die werken binnen een kostenbeheersingsstrategie zullen veel te maken hebben met herhalend werk (productie of diensten met strikte werkprocessen (Schuler & Jackson, 1987). Medewerkers zullen voornamelijk autonome of individuele activiteit verrichten waarbij de kwaliteit van het product of de dienst in mindere mate van belang is (Schuler & Jackson, 1987). Er moet veel geproduceerd worden in relatief weinig tijd en daardoor zal de primaire focus van medewerkers op het resultaat (output) gericht zijn (Schuler & Jackson, 1987). Medewerkers zullen geen grote risico's hoeven nemen vanwege de strakke werkprocedures (Schuler & Jackson, 1987). Medewerkers kunnen hierdoor, in vergelijking met de andere twee strategieën, een relatief hoge mate van comfort en stabiliteit ervaren tijdens het werk (Schuler & Jackson, 1987).

Het HR beleid van de kostenbeheersingsstrategie zal gericht zijn op relatief vaste (stabiele) en expliciete taakbeschrijvingen die weinig ruimte voor initiatief open laten (Schuler & Jackson, 1987). Het werkproces zal strak ontworpen zijn en loopbaantrajecten zullen van te voren vastliggen en gericht zijn op specialisatie, expertise en efficiëntie (Schuler & Jackson, 1987). Medewerkers zullen niet vanzelf worden aangemoedigd om mee te doen aan een training of te werken aan hun ontwikkeling (Schuler & Jackson, 1987). Functioneringsgesprekken zullen resultaatgericht zijn en zich focussen op de korte termijn (Schuler & Jackson, 1987). De focus op efficiëntie kan er toe leiden dat medewerkers loonsverlagingen kunnen krijgen of te maken krijgen met reorganisaties waarbij inkrimpen van personeel centraal staat (Schuler & Jackson, 1987).

2.3 Institutionele mechanismen en de relatie met HR beleid

De SCL dimensie richt zich op de vraag welke institutionele mechanismen een directe impact hebben op het inrichten van de organisatie. Organisaties hebben te maken met institutionele druk vanuit de omgeving. Organisaties concurreren niet alleen op basis van resources en klanten, maar concurreren ook op basis van politieke macht, institutionele legitimiteit en fairness (Pauwe, 2004). Met

legitimiteit verwijst Paauwe (2004) naar de relatie tussen de organisatie en maatschappij. Bij de SCL dimensie gaat het erom dat de organisatie, in de ogen van stakeholders, zichzelf in relatie tot de maatschappij waardevol neerzet en acteert op actuele gebeurtenissen. Met fairness bedoelt Paauwe (2004) een rechtvaardige en gelijke (equity) behandeling in de relatie tussen organisatie en de individuele medewerker.

In dit onderzoek wordt de SCL dimensie afgebakend in twee thema's: Institutionele druk en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). In paragraaf 2.3.1 wordt literatuur besproken waarin de relatie tussen institutionele druk en HR beleid centraal staat. In paragraaf 2.3.2 komt de literatuur aan bod over de relatie tussen MVO en HR beleid.

2.3.1 Institutionele druk

Organisaties hebben bij het vormgeven van het HR beleid altijd te maken met de institutionele druk (Paauwe, 2004). Institutionaliseer refereert aan het proces waarin de maatschappij bepaalde verwachtingen heeft over wat 'passende' organisatorische acties zijn. Deze verwachtingen van de maatschappij beïnvloeden vervolgens de structuur en acties van organisaties (Boon et al., 2009).

Organisaties willen als 'legitiem' worden gezien door de maatschappij. Om als organisatie (door o.a. stakeholders) deze legitimiteit te verkrijgen zullen zij de (HR)praktijken af moeten stemmen op de institutionele omgeving. Dit wordt ook wel 'institutionele fit' genoemd. De organisatie kan deze institutionele fit bereiken door continu op de hoogte en bewust te zijn van de invloed van verschillende stakeholders, waaronder de overheid, beroepsverenigingen, vakbonden, ondernemingsraad en medewerkers (Boon et al., 2009). De optimale institutionele fit wordt volgens Boon et al. (2009) bereikt door een balans te creëren waarbinnen voldoende ruimte is voor institutionele druk en het onderscheidende vermogen ten opzichte van concurrenten (PMT).

Het institutionele profiel van een land bestaat uit drie componenten (Boon et al., 2009): regelgevende instituten (wetten en regels om gedrag te bevorderen of te verbieden), cognitieve instituten (reflecteren de breed gedeelde sociale kennis in een bepaalde stad of een bepaald land) en normatieve instituten (weerspiegelen de waarden, opvattingen, normen en veronderstellingen over menselijk handelen en definiëren doelen alsmede passende manieren om die te behalen). Organisaties hebben zelf de keuze om op een bepaalde manier om te gaan met de institutionele druk (Boon et al., 2009; Mirvis, 1997). De omgang van organisaties met institutionele druk en de keuzes die daardoor worden gemaakt in het HR beleid zijn volgens deze auteurs (Boon et al., 2009; Mirvis, 1997) een strategische keuze. Hieronder zal verder worden ingegaan op hoe volgens Mirvis (1997) en Boon et al. (2009) organisaties kunnen reageren op institutionele druk en hoe de relatie met het HR beleid er uit kan zien.

Volgens Boon et al. (2009) kunnen organisaties deviant omgaan met institutionele druk. Dit houdt in dat organisaties zich actief verzetten tegen wetten en regels. Mirvis (1997) noemt deze manier van omgang met institutionele druk 'achterblijvers'. Organisaties kunnen ook kiezen voor een conformistische aanpak (Boon et al., 2009). Deze aanpak houdt een passieve en neutrale houding in waarbij organisaties zich conformeren aan de wetten en regels. Mirvis (1997) noemt deze organisaties 'volgers'. De laatste manier van omgang met institutionele druk is de innovatieve aanpak (Boon et al., 2009). Mirvis (1997) noemt deze organisaties 'leiders'. Deze organisaties zijn volgens Boon et al. (2009) proactief bezig om wetten en regels toe te passen door continu voor te lopen en creatieve oplossingen te bedenken. Deze organisaties zien in de institutionele eisen en verwachtingen kansen om concurrentievoordeel te behalen en hun marktpositie te verbeteren (Mirvis, 1997; Paauwe, 2004).

Boon et al. (2009) hebben binnen een aantal Nederlandse organisaties (gezondheidszorg en retail sector) de omgang met institutionele druk en de relatie met HR beleid onderzocht. Het onderzoek van Mirvis (1997) was gericht op Amerikaanse organisaties. Nederland heeft in vergelijking met Amerika een relatief hoog-geïstitutionaliseerde en gecoördineerde markt economie. Dit uit zich volgens Boon et al. (2009) in de arbeidswetgeving, gereguleerde werk condities, werkloosheidsuitkering (WW), werkzekerheid, de aandacht voor gezondheid en flexibele werkuren. Hieronder worden de omgangsvormen met institutionele druk van Boon et al. (2009) en de relatie met het HR beleid nader toegelicht. De omgangsvormen (deviant, conformistisch en innovatief) worden aangevuld met de inzichten van Mirvis (1997) op het gebied van het HR beleid.

Deviant

Organisaties kunnen zich actief verzetten tegen wetten en regels (Boon et al., 2009). Dit komt volgens Boon et al. (2009) voor bij organisaties die te maken hebben met veel wetten en regels die het dagelijkse werk in de weg kunnen zitten en weinig ruimte over houden voor eigen initiatief in het HR beleid. Deze organisaties hebben te maken met overheidsregels (veiligheid en werkprotocollen) en overheidssubsidies. Daarnaast hebben organisaties vaak te maken met vakbonden, de sector cao en de OR (Boon et al., 2009). Al deze strikte kaders passen niet bij het dagelijkse werk dat de organisaties produceren waardoor er soms alternatieve wegen worden bedacht om wetten en regels te kunnen ontwijken (Boon et al., 2009). Publieke organisaties zetten volgens Boon et al. (2009) de missie vaak op nummer één. Werkprocedures in de gezondheidszorg maken de cliënt niet altijd tevreden. Echter, bij sommige organisaties staat de tevredenheid van de cliënt op nummer één waardoor medewerkers de werkprotocollen soms links laten liggen, wat in strijd is met de wettelijke procedures (Boon et al., 2009). Trainingen waarin deze werkprotocollen centraal horen te staan worden soms missiegericht aangepast (gericht op tevredenheid cliënt) en er wordt minder aandacht geschonken aan de protocollen (Boon et al., 2009). Mirvis (1997) herkent deze missiegerichte aanpak van organisaties en benadrukt dat de keuzes die in het HR beleid worden gemaakt vooral gericht zijn op het imago van de organisatie.

Conformistisch

Organisaties kunnen zich conformeren aan wetten en regels door deze op te volgen (Boon et al., 2009). Deze organisaties zijn volgens Boon et al. (2009) laag-geïstitutionaliseerd waardoor de wetten en regels minder invloed hebben op het dagelijkse werk. De institutionele druk is relatief laag bij deze organisaties, maar de concurrentiedruk is hoog waardoor efficiëntie en flexibiliteit centrale thema's vormen in het HR beleid (Boon et al., 2009). Deze organisaties kunnen te maken hebben met overnames of de druk van een overkoepelende organisatie waar de strategische beslissingen rondom het HR beleid worden genomen zonder HR er bij te betrekken (Boon et al., 2009). De positie van de HR manager is volgens Mirvis (1997) vaak niet bevorderlijk voor innovaties. HR heeft veel te maken met opgelegde korte termijn doelstellingen zoals het verhogen van de efficiëntie waar vervolgens ontwikkelprogramma's voor worden bedacht (Boon et al., 2009). Deze organisaties willen de positie op de arbeidsmarkt goed houden (Mirvis, 1997). HR is hierin niet proactief of innovatief. HR wacht vaak af tot een innovatie bij een andere organisatie aanslaat die zij vervolgens kan overnemen (Mirvis, 1997).

Innovatief

Organisaties kunnen innovatief omgaan met wetten en regels door kansen te zien, proactief te handelen (Boon et al., 2009). Deze organisaties beschikken vaak over voldoende financiële middelen, maar de concurrentiedruk kan hoog zijn (Boon et al., 2009). HR is onderdeel van het managementteam waardoor zij betrokken wordt bij het nemen van strategische beslissingen (Boon et al., 2009). Deze organisaties investeren in medewerkers omdat het volgens hen bijdraagt aan de toonaangevende en competitieve positie in de markt (Mirvis, 1997). HR neemt en krijgt ruimte in het ontwikkelen van strategisch HR beleid met duidelijk meetbare doelstellingen. De ontwikkeling van mensen staat centraal en wordt direct gekoppeld aan de performance van de organisatie (Boon et

al., 2009; Mirvis, 1997). Reorganisaties worden vaak gecombineerd met herstructurering van de organisatie, betrokkenheid van medewerkers en trainingsprogramma's waardoor minder ontslagen vallen (Mirvis, 1997). Deze organisaties zijn relatief meer bezig met diversiteit en het aanbieden van flexibele werktijden en investeren meer in communicatieve vaardigheden van medewerkers in vergelijking met deviante of conformistische organisaties (Mirvis, 1997).

Publieke en private organisaties en de omgang met institutionele druk

Verschillende auteurs (Frumkin & Galaskiewicz, 2004; Goodstein, 1994; Mirvis, 1997) onderzochten of het verschil tussen publieke en private organisaties van belang was in de invloed van institutionele druk op beleidsvraagstukken. In de literatuur wordt hier geen eenduidig antwoord op gegeven.

Volgens Frumkin en Galaskiewicz (2004) hebben publieke organisaties, in vergelijking met private organisaties, een minder hoge druk op meetbare prestaties. Vele regels en procedures maken de publieke organisatie volgens Frumkin en Galaskiewicz (2004) bureaucratisch waarbij legitimiteit een grote rol speelt. Frumkin en Galaskiewicz (2004) stellen dat publieke organisaties zich moeten conformeren aan institutionele druk, wat hun positie in vergelijking met private organisaties kwetsbaarder maakt in de omgang met institutionele druk. Goodstein (1994) sloot zich in eerste instantie aan bij het beeld van Frumkin en Galaskiewicz (2004). Goodstein (1994) benadrukte dat publieke organisaties zich onder druk van de overheid en politiek sneller conformeren aan institutionele druk dan private organisaties. Goodstein (1994) verwachtte dat private organisaties meer gericht zouden zijn op het behalen van economische doelstellingen ter waarborging van de organisatiedoelen. Uit het onderzoek van Goodstein (1994) kwam, in tegenstelling tot zijn verwachting, naar voren dat publieke organisaties zich niet vanzelfsprekend méér conformeren aan institutionele druk dan private organisaties. Dit sluit aan bij Mirvis (1997) die stelt dat de omgang met institutionele druk en het investeren in menselijk kapitaal een strategische keuze is en niets te maken heeft met organisatorische karakteristieken (grootte, sector, privaat/ publiek) en de marktomgeving.

2.3.2 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

De laatste jaren is MVO een groeiend concept waar alle organisaties (publiek en privaat) mee worden geconfronteerd (Carroll & Shabana, 2010; Cramer, Jonker & van der Heijden, 2004; Schoenmaker, Nijhof & Jonker, 2006). MVO is volgens Berber, Susnjar, Slavic en Baosic (2014) een management concept dat gebaseerd is op het creëren van een balans tussen economische, sociale en maatschappelijke doelen. Verschillende auteurs (Boxall & Purcell, 2011; Paauwe & Boselie, 2005; Schoenmaker et al., 2006) geven aan dat het financiële resultaat niet meer als streven op zich staat, maar in verband staat met aandacht voor de maatschappij. MVO wordt steeds meer gezien als een indicator van het succes van een organisatie en biedt de mogelijkheid om als organisatie duurzaam te ontwikkelen (Berber et al., 2014). Volgens Carroll en Shabana (2010) kunnen economische en sociale doelen goed samengaan. Om sociale doelstellingen te laten slagen, is het volgens Porter & Kramer (2006) van belang dat de sociale doelen als onderdeel van de dagelijkse bedrijfsvoering worden gezien.

Organisaties zijn volop aan het zoeken naar nieuwe manieren om zich 'Maatschappelijk Verantwoord' te gedragen (Cramer et al., 2004; Schoenmaker et al., 2006). MVO is een paraplubegrip waar organisaties mee worden geconfronteerd (Carroll & Shabana, 2010; Cramer et al., 2004). De definitie van MVO kent vele beschrijvingen en is voor organisaties een breed concept waarin de triple P (People, Planet, Profit) en een interactieve communicatie met stakeholders belangrijk wordt gevonden. Volgens Cramer et al. (2004) is het van belang dat organisaties toewerken naar het specificeren van het begrip MVO, waarmee iedereen zich verbonden voelt. Op die manier krijgt MVO meer betekenis waardoor plannen kunnen worden omgezet in concrete acties (Cramer et al., 2004). Berber et al. (2014) sluit hierop aan en stelt dat organisaties die MVO specifiek hebben uitgewerkt

tot een MVO strategie concretere acties uitvoeren dan organisaties die geen MVO strategie hebben uitgewerkt.

Berber et al. (2014) hebben de relatie tussen MVO en verschillende HR praktijken (o.a. loopbaanontwikkeling, training en recruitment) voor speciale groepen medewerkers onderzocht. De auteurs ondervonden dat organisaties met een uitgeschreven MVO strategie meer HR gerelateerde acties ondernamen voor speciale groepen medewerkers (allochtonen, oudere werknemers, medewerkers met een handicap, vrouwen, vrouwen die terugkeren naar de arbeidsmarkt, ongeschoolde werknemers en jonge werknemers) dan organisaties die geen MVO strategie hadden uitgeschreven. De auteurs erkennen dat organisaties met een MVO strategie nog geen optimale uitvoering geven aan de HR praktijken. Er wordt voornamelijk geconcentreerd op jonge medewerkers waardoor de andere doelgroepen medewerkers in verhouding minder aan bod komen. Berber et al. (2014) stellen dat er bij deze organisaties een duidelijk HR plan rondom MVO ontbreekt.

Schoenmaker et al. (2006) probeert MVO in een strategisch perspectief te plaatsen door drie MVO-strategieën (oriëntaties) samen te stellen: (1) Risico-georiënteerd, (2) identiteit georiënteerd, (3) Wereldbeeld perspectief. Carroll en Shabana (2010) plaatsen MVO in een strategisch perspectief door de koppeling te leggen met de (financiële)organisatiedoelstellingen. Inzichten van beide auteurs zullen worden verwerkt in de onderstaande drie MVO-strategieën. Vervolgens wordt de koppeling tussen MVO en het HR beleid nader toegelicht.

Risico-georiënteerd

Organisaties die kiezen voor een risico-oriëntatie hebben vaak te maken met een veel risico's in het productieproces die zichtbaar schade kunnen aanbrengen aan het milieu. Om deze risico's te voorkomen, het imago van de organisatie goed te houden en een positieve relatie met stakeholders te behouden, investeren deze organisaties in MVO (Carroll & Shabana, 2010; Schoenmaker et al., 2006). Organisaties die de risico-oriëntatie hanteren doen dit ook om risico's intern te verminderen door zich te houden aan veiligheidsvoorschriften (Schoenmaker et al., 2006). Daarnaast kan MVO bepaalde fiscale voordelen of subsidie opleveren (Carroll & Shabana, 2010).

Identiteit-georiënteerd

Organisaties die voor de identiteit-georiënteerde benadering kiezen hebben vooral reputatie- en competitieve redenen om te investeren in MVO (Carroll & Shabana, 2010; Schoenmaker et al., 2006). Een MVO-strategie helpt de organisatie om de identiteit nader kenbaar te maken in de markt waarin de organisatie opereert (Schoenmaker et al., 2009). Dit kan de organisatie de mogelijkheid geven om sterke relaties op te bouwen met stakeholders waardoor het concurrentievoordelen oplevert (Carroll & Shabana, 2010). Volgens Porter en Kramer (2006) helpt MVO bij het versterken van het merk en om de waarde van de aandelen te verhogen. Daarnaast speelt de identiteit van de organisatie een belangrijke rol om legitiem over te komen en daarnaast ook winst te kunnen genereren (Schoenmaker et al., 2006).

Wereldbeeld perspectief

Volgens Schoenmaker et al. (2006) is het grote verschil met de vorige twee oriëntaties dat de organisatie zich dienstbaar opstelt om bij te dragen aan een geleidelijke oplossing van belangrijke maatschappelijke issues. Deze organisaties combineren economische doelen met sociale doelen, waarbij economische doelen vaak op de tweede plaats komen (Porter & Kramer, 2006; Schoenmaker et al., 2006). Carroll en Shabana (2010) noemen dit het creëren van een win-win situatie. Organisaties die dit perspectief aanhangen beseffen dat belangrijke maatschappelijke issues te complex zijn om met één stakeholder of als organisatie alleen op te lossen. In het wereldbeeld perspectief zijn organisaties continu met elkaar in dialoog om hun behoeften en verwachtingen te vertalen naar concrete acties (Schoenmaker et al., 2006).

HR beleid en de relatie met de MVO-strategie

HR beleid en de risico-oriëntatie

Het HR beleid zal zich richten op het voorkomen van interne risico's in het werkproces (Schoenmaker et al., 2006). Voldoen aan veiligheidsvoorschriften en het bieden van werkprotocollen om de veiligheid van medewerkers tijdens het werk te bevorderen staan centraal (Schoenmaker et al., 2006). Het HR beleid zal zich daarnaast richten op projecten die aansluiten op de verwachtingen van stakeholders (Schoenmaker et al., 2006).

HR beleid en de identiteits-oriëntatie

Het HR beleid zal zich flexibel moeten richten op verschillende stakeholders, doelstellingen en samenwerkingen die aan verandering onderhevig zijn (Schoenmaker et al., 2006). Het HR beleid wordt in relatie met MVO meer op de externe processen gericht, zoals het verbeteren van de relatie tussen medewerkers en stakeholders (Schoenmaker et al., 2006). Het HR beleid van een organisatie met een identiteitsoriëntatie zal de traditionele HR praktijken (zoals o.a. werving en selectie, employability en beloning) inzetten met een positief arbeidsmarkt imago als doel. Dit zorgt voor een lager personeelsverloop en het aantrekken van talent (Carroll & Shabana, 2010).

HR beleid en het wereldbeeld perspectief

Bij organisaties met een wereldbeeld perspectief erkent Schoenmaker et al. (2006) een HR beleid dat in plaats van business gericht, meer waarden gedreven is. Net als bij de identiteitsoriëntatie is het HR beleid gericht op externe processen waarbij de dialoog met stakeholders een centraal onderdeel vormt (Schoenmaker et al., 2006). De relatie tussen stakeholders en medewerkers is heel belangrijk omdat er continu samenwerking plaatsvindt om zowel de economische als de sociale doelstellingen te behalen (Schoenmaker et al., 2006). In het HR beleid zullen de HR praktijken (o.a. werving en selectie, employability en beloning) die ontwikkeld worden, bijdragen aan de op waarden gebaseerde business doelstellingen (Schoenmaker et al., 2006).

2.4 Employabilitystrategieën

De verscheidenheid van employability concepten, perspectieven en definities die in de literatuur te vinden zijn creëren volgens verschillende auteurs (Heijde & Van Der Heijden 2006; Thijssen et al., 2008) de behoefte aan focus, classificatie en operationalisatie. Heijde en Van Der Heijden (2006) onderscheiden vijf dimensies die tezamen employability operationaliseren, namelijk: beroepsexpertise, anticipatie en optimalisatie, persoonlijke flexibiliteit, organisatiegevoel en balans. Thijssen et al. (2008) onderscheiden drie employabilitystrategieën waar organisaties voor kunnen kiezen wanneer zij mogelijkheden zien om te investeren in het employabilitybeleid. Deze drie employabilitystrategieën worden als raamwerk gebruikt om relaties te onderzoeken met omgevingskenmerken (PMT en SCL dimensie) en worden gecombineerd met inzichten op basis van de dimensies van Heijde en Van Der Heijden (2006).

Verbreedende strategie

Deze strategie is zichtbaar bij organisaties met een ontwikkelingsgerichte cultuur (Thijssen et al., 2008). Organisaties die voor deze strategie kiezen willen contextuele condities creëren en faciliteren waarmee zij de huidige employability van medewerkers vergroten (Thijssen et al., 2008). Het gaat dan voornamelijk om het vergroten van de beroepsexpertise (Heijde & Van Der Heijden, 2006). Het gaat er daarbij om dat medewerkers over voldoende vakspecifieke kennis en vaardigheden beschikken om het vak uit te kunnen oefenen (Heijde & Van Der Heijden, 2006). Organisaties faciliteren deze ontwikkeling door het bieden van een breed scala aan vakspecialistische- en algemene opleidingsactiviteiten (Thijssen et al., 2008). Om medewerkers te faciliteren om deel te kunnen nemen aan employabilityactiviteiten wordt er tijd en financiering beschikbaar gesteld

(Thijssen et al., 2008). Inbreng van medewerkers bij de vormgeving van opleidingsprogramma's wordt gestimuleerd zodat de activiteiten aansluiten bij wat de medewerkers belangrijk vinden (Thijssen et al., 2008). Binnen deze employabilitystrategie worden, naast formele opleidingen, informele opleidingen ook belangrijk gevonden (Thijssen et al., 2008). Dit wordt volgens Thijssen et al. (2008) vormgegeven door het stimuleren van leren op de werkplek, zelfstudie en leren van elkaar. Volgens Heijde en Van Der Heijden (2006) maakt dit onderdeel uit van de dimensie 'organisatiegevoel' waarin medewerkers zowel positieve als negatieve (werk)ervaringen met elkaar delen.

Sommige verbredende strategieën gaan nog dieper. Dit is het geval wanneer de faciliteiten zijn gericht op leren of het verwerven van bepaalde vaardigheden of het vermogen en de bereidheid voor meer zelfmanagement in het verwerven van nieuwe kwalificaties (Thijssen et al., 2008). Deze organisaties leggen de focus op anticipatie en optimalisatie waarbij het individu op eigen initiatief toekomstgericht handelt (door een opleiding te volgen) in het werk waardoor de beste resultaten worden behaald (Heijde & Van Der Heijden, 2006).

Selling strategie

Een selling strategie komt volgens Thijssen et al. (2008) voor bij organisaties die een mobiliteits- en transitiecultuur hebben. Organisaties willen contextuele condities creëren voor medewerkers om werk te vinden binnen of buiten de organisatie, zonder de huidige employability (kennisniveau) te verbreden (Thijssen et al., 2008). Heijde en Van Der Heijden (2006) benadrukken dat werkgever en werknemer een relatie opbouwen waarin een balans centraal staat. Werkgever en medewerker hebben volgens Heijde en Van Der Heijden (2006) een ruilrelatie waarin beide partijen de balans kunnen vinden tussen investeringen en opbrengsten.

Organisaties faciliteren het mobiliteitsproces door het proces van iemands huidige baan naar een ander baan te bevorderen (Thijssen et al., 2008). Volgens Heijde en Van Der Heijden (2006) vraagt dit van de medewerker om persoonlijke flexibiliteit. Dit betekent dat medewerkers zich aanpassen aan de veranderende omgeving van de organisatie en de arbeidsmarkt (Heijde & Van Der Heijden, 2006). Volgens Thijssen et al. (2008) wordt er geïnvesteerd in mobiliteit door het verstrekken van een overzicht van de vacatures in de relevante externe en interne arbeidsmarkten, het aanbieden van assessments om kwaliteiten en vaardigheden te meten, het ondersteunen van beroepskeuze en het verstrekken van outplacement. Een selling strategie kan een meer uitgebreide vorm aannemen wanneer bedrijven voorwaarden scheppen die gericht zijn op het verwerven van carrière competenties die werknemers in staat stellen om het talent op de arbeidsmarkt te verkopen (Thijssen et al., 2008). Voorbeelden hiervan zijn coaching bij self-assessments en het aanbieden van opleiding die gericht is op netwerken en technieken voor het toepassen van de nieuw geleerde kennis en vaardigheden (Thijssen et al., 2008).

Consumerende strategie

In culturen met een beperkte contractduur komt de consumerende strategie vaak voor (Thijssen et al., 2008). De vaardigheden van mensen worden door de organisatie gebruikt zonder daarin verder te investeren (Thijssen et al., 2008). Plannen om de employability van medewerkers te vergroten maken geen deel uit van de HR filosofie (Thijssen et al., 2008). Een duidelijk inzicht in de vaardigheden die de huidige werknemers hebben en die de organisatie nodig heeft ontstaat ad hoc. Er wordt door de organisatie een nieuwe baan aangeboden of medewerkers worden aangespoord om te vertrekken (Thijssen et al., 2008). Binnen deze strategie wordt volgens Thijssen et al. (2008) de werknemer verantwoordelijk gehouden voor het investeren in de eigen employability en het verkrijgen van nieuw werk.

Een consumerende strategie kan volgens Thijssen et al. (2008) voortkomen uit naïviteit of opzet. Bij naïviteit is er geen sprake van een 'strategie' (Thijssen et al., 2008). Wanneer de consumerende strategie met opzet is gekozen, worden er geen mobiliteit-ondersteunende diensten aangeboden (Thijssen et al., 2008). Up-to-date blijven of het vinden van een andere baan wordt gezien als een

onderdeel van de persoonlijke verantwoordelijkheid en zelfmanagement (Thijssen et al., 2008). Dit houdt in dat van de werknemer wordt verwacht om zelf tijd en geld te investeren in zijn of haar employability (Thijssen et al., 2008).

2.5 Verwachtingen

Hieronder worden de verwachtingen toegelicht op basis van bovenstaande literatuurstudie. De literatuurstudie is gericht op de omgevingskenmerken in relatie tot het HR beleid. De verwachtingen zullen specifiek ingaan op de relaties tussen omgevingskenmerken en employabilitybeleid. Dit ter voorbereiding op het empirische gedeelte van dit onderzoek dat specifiek gericht is op het employabilitybeleid van organisaties in relatie tot omgevingskenmerken.

2.5.1 Verwachtingen employabilitystrategieën

De verwachting is dat de vormgeving van het employabilitybeleid van organisaties aansluit op de drie employabilitystrategieën van Thijssen et al. (2008).

De verwachting is dat het raamwerk van de employabilitystrategieën van Thijssen et al. (2008) in combinatie met de dimensies van Heijde en Van Der Heijden (2006) voldoende handvatten bieden om het employabilitybeleid van organisaties inhoudelijk te operationaliseren.

2.5.2 Verwachtingen employabilitystrategie en PMT dimensie

Hieronder zullen de verwachtingen worden besproken tussen de concurrentiestrategie en de relatie met het employabilitybeleid.

Innovatieve concurrentiestrategie

De verwachting is dat organisaties met een innovatiestrategie medewerkers graag op een formele (officieel beleid ontwikkelen) en informele (medewerkers zelf met suggesties laten komen) manier faciliteren in employability (Schuler & Jackson, 1987). De verwachting is, op basis van Schuler en Jackson (1987) dat medewerkers graag zelf keuzes maken rondom de ontwikkeling. Daarom zal het employabilitybeleid zich richten op flexibele regelingen (formeel en informeel) waarin medewerkers zelf keuzes kunnen maken. Daarnaast wordt verwacht dat de employabilitystrategie veel verbredende componenten zal bevatten waardoor medewerkers meer vakkennis opdoen (Heijde & Van Der Heijden, 2006; Thijssen et al., 2008). De verwachting is dat naast de verbredende strategie ook de selling employabilitystrategie (Thijssen et al., 2008) enigszins van toepassing zal zijn omdat medewerkers graag zelf keuzes maken rondom carrièrepaden (intern en extern).

Kwaliteitsstrategie

De verwachting is dat het employabilitybeleid gericht zal zijn op de motivatie en betrokkenheid van alle medewerkers binnen de organisatie (Schuler & Jackson, 1987). Daarnaast is de verwachting dat de verbredende employabilitystrategie (Heijde & Van Der Heijden, 2006; Thijssen et al., 2008) van toepassing zal zijn waarin specialistische opleiding en ontwikkeling ter bevordering van de kwaliteit centraal staat.

Kostenbeheersingsstrategie

De verwachting is dat deze organisaties zijn gericht op strakke controles, zo min mogelijk overhead en zo veel mogelijk automatisering van het werkproces (Schuler & Jackson, 1987). Het employabilitybeleid zal naar verwachting gericht zijn op kostenbeheersing en efficiëntie waarbij reorganisaties niet worden uitgesloten (Schuler & Jackson, 1987). De verwachting is dat organisaties met een kostenbeheersingsstrategie een consumerende employabilitystrategie (Thijssen et al., 2008) hebben. Medewerkers zullen niet vanzelf worden aangemoedigd om in mee te doen aan een training of te werken aan ontwikkeling. Naar verwachting wordt er bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers gelet op specifieke criteria (opleiding/ kwaliteiten) die op dat moment aanwezig zijn (Thijssen et al., 2008).

2.5.3 Verwachtingen employabilitystrategie en SCL dimensie

Institutionele druk

Hieronder zullen de verwachtingen worden besproken over institutionele druk en de relatie met het employabilitybeleid.

Deviant

De verwachting is, op basis van Boon et al. (2009) dat organisaties die deviant met de institutionele druk omgaan bestaande wet- en regelgeving ontduiken en niet of nauwelijks naleven. Organisaties die deviant reageren op de institutionele druk voelen zich belemmerd door de wetten en regels, waardoor zij naar verwachting minder ruimte hebben om het employabilitybeleid zelf vorm te geven (Boon et al., 2009). De verwachting is dat binnen deviante organisaties de employabilitystrategie voornamelijk consumerend zal zijn (Thijssen et al. (2008). De verwachting is, op basis van Boon et al. (2009), dat organisaties regelgeving omtrent professionalisering ontwijken waardoor medewerkers de kennis niet actueel kunnen houden. Tenslotte is de verwachting dat de organisatie de consumerende employabilitystrategie ook toepast op medewerkers waarbij professionalisering niet verplicht is.

Conformistisch

De verwachting is dat organisaties die op een conformistische manier omgaan met institutionele druk weinig belemmeringen ervaren en zich houden aan de wet- en regelgeving. Er wordt verwacht dat HR te maken heeft met opgelegde korte termijn doelstellingen en daarin volgend zal zijn op andere partijen waardoor er weinig ruimte blijft voor initiatief of innovatie van HR zelf (Mirvis, 1997). De verwachting is dat een conformistisch handelende organisatie een employabilitystrategie nastreeft die voornamelijk verbredend is (Thijssen et al.,2008). De verwachting is dat de conformistische organisatie daarnaast een selling employabilitystrategie (Thijssen et al.,2008) nastreeft waarbij de focus ligt op de ondersteuning van medewerkers bij het vinden van werk buiten de organisatie (externe mobiliteit).

Innovatief

De verwachting is, op basis van Boon et al. (2009) dat organisaties die innovatief omgaan met de institutionele druk vooruitstrevend bezig zijn met het creëren van nieuwe positieve kansen in het HR beleid. De institutionele druk vormt geen bedreiging voor het HR beleid van de organisatie door de vooruitstrevende aanpak (Boon et al., 2009). De verwachting is dat organisaties investeren in medewerkers omdat het volgens hen bijdraagt aan de toonaangevende en competitieve positie in de markt (Mirvis, 1997). De verwachting is dat deze organisaties een combinatie van de verbredende en selling employabilitystrategie hanteren (Thijssen et al., 2008). De verwachting is dat de verbredende employabilitystrategie (Thijssen et al., 2008) tot uiting komt door het bieden van opleidingsmogelijkheden waardoor professionalisering van medewerkers actueel blijft. Daarnaast is de verwachting dat de selling employabilitystrategie (Thijssen et al., 2008) tot uiting komt door te investeren in carrièreperspectieven voor medewerkers om extern ander werk te kunnen vinden.

MVO

Hieronder zullen de verwachtingen worden besproken met betrekking tot MVO en de relatie met het employabilitybeleid.

Risico-georiënteerd

Schoenmaker et al. (2006) geven aan dat zij bij organisaties die deze MVO-strategie hanteren geen duidelijke relaties zien met het HR beleid. De verwachting is dat er in het employabilitybeleid enkele faciliteiten worden aangeboden om risico's in het dagelijkse werkproces te voorkomen in vergelijking met een organisatie die helemaal geen MVO-beleid hanteren (Schoenmaker et al., 2006).

Identiteit-georiënteerd

De verwachting is dat het employabilitybeleid van deze organisaties identiteitsgericht is en een bijdrage levert aan een positieve positie in de markt (Schoenmaker et al., 2006). De employabilitystrategie zou naar verwachting verbredend en selling kunnen zijn (Thijssen, 2008). Verbredend omdat medewerkers een bepaalde uitstraling hebben naar de buitenwereld. Investeren in MVO-gerichte opleidingen geeft de stakeholders, de maatschappij en de organisatie een goed imago. Investeren in de externe inzetbaarheid (zoals vrijwilligerswerk) van medewerkers zou een bijdrage kunnen leveren aan de identiteit en het imago van de organisatie.

Wereldbeeld perspectief

De verwachting is dat bij deze organisaties MVO-doelen op de eerste plaats komen. Economische doelen komen op de tweede plaats. De verwachting is, op basis van Schoenmaker et al. (2006) dat MVO-doelen invloed hebben op de vormgeving van het employabilitybeleid. De verwachting is dat het employabilitybeleid de MVO-waarden zal weerspiegelen door actief gericht te zijn op maatschappelijke ontwikkelingen op het gebied van arbeid en organisatie (Schoenmaker et al., 2006). Daarnaast is de verwachting dat er zowel een verbredende als selling employabilitystrategie aanwezig is (Thijssen et al., 2008). Verbredend zodat medewerkers zich intern kunnen ontwikkelen waardoor zij breder inzetbaar zijn binnen de organisatie en MVO-projecten. Selling omdat de verwachting is dat deze organisaties het belangrijk vinden dat medewerkers extern inzetbaar zijn zodat zij bij kunnen dragen aan maatschappelijke issues.

2.5.4 Doorslaggevende (omgevings)factor van organisaties

Op basis van het onderzoek van Frumkin en Galaskiewicz (2004) wordt verwacht dat publieke organisaties voornamelijk als doorslaggevende factor regels en procedures (SCL) herkennen in relatie tot het employabilitybeleid. Op basis van Frumkin en Galaskiewicz (2004) wordt verwacht dat private organisaties van nature minder bureaucratisch zijn ingericht dan publieke organisaties waardoor de concurrentiestrategie (PMT) voornamelijk wordt gekozen als doorslaggevende factor voor het huidige employabilitybeleid.

2.5.5 Totaaloverzicht verwachtingen

Hieronder worden de verwachtingen uit het theoretisch kader in een tabel weergegeven.

Employabilitystrategie	Verbredend	Selling	Consumerend
PMT dimensie			
<i>Concurrentiestrategie:</i>			
1. Innovatief			
2. Kwaliteit			
3. Kostenbeheersing			
SCL dimensie			
<i>Institutionele druk:</i>			
1. Deviant			
2. Conformistisch			
3. Innovatief			
MVO:			
<i>MVO-strategie</i>			
1. Risico-georiënteerd			
2. Identiteit-georiënteerd			
3. Wereldbeeld perspectief			

Doorslaggevende factor:	Publiek	Privaat
PMT dimensie		✓
SCL dimensie	✓	

Legenda employabilitystrategie	
Primaire employabilitystrategie	
Secundaire employabilitystrategie	

Tabel 2.1: Totaaloverzicht verwachtingen

3. Methoden

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan hoe dit onderzoek is opgezet en uitgevoerd. Er wordt stilgestaan bij de keuze voor de onderzoeksmethode: kwalitatief onderzoek. Daarnaast komen keuzes aan bod omtrent de data methode en analyse, werving en selectie van respondenten en de rol van de onderzoeker. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een bespreking van de kwaliteit van dit onderzoek met betrekking tot de betrouwbaarheid en validiteit.

3.1 Onderzoeksmethode: kwalitatief onderzoek

De keuze voor een kwalitatief onderzoek komt voort uit de exploratieve vraagstelling van dit onderzoek: *Hoe is volgens organisaties het employabilitybeleid gerelateerd aan competitieve mechanismen (PMT dimensie) en institutionele mechanismen (SCL dimensie) en hoe ziet deze relatie eruit?* Het doel van dit kwalitatieve onderzoek is om de gedachten van respondenten te beschrijven en te interpreteren zodat de relatie tussen het employabilitybeleid en omgevingskenmerken kan worden geëxploreerd. In het theoretisch kader worden verschillende perspectieven, strategieën en relaties met het HR beleid belicht, maar deze zijn niet doorslaggevend voor de specifieke relatie tussen het employabilitybeleid en omgevingskenmerken. De interpretatieve onderzoeksbenadering biedt ruimte voor betekenissen, ervaringen en gezichtspunten die respondenten toekennen aan deze relatie (Boeije, 2014).

Interpretatieve onderzoeksbenadering

Bij dit kwalitatieve onderzoek is uitgegaan van de interpretatieve onderzoeksbenadering waarin het begrijpen van de betekenissen die respondenten toekennen aan gebeurtenissen centraal staan (Boeije, 2014). De sociale werkelijkheid is binnen deze benadering geen gegeven maar wordt geconstrueerd (Boeije, 2014). In dit onderzoek is het zeer aannemelijk dat de relaties die respondenten herkennen, voortkomen uit de sociale werkelijkheid die door hen wordt waargenomen. De interpretatieve benadering geeft aandacht en ruimte voor deze verschillende interpretaties van de sociale werkelijkheid van respondenten. Als voorwaarde voor het écht begrijpen van betekenissen die respondenten toekennen aan bepaalde relaties, is het volgens Boeije (2014) van belang om als onderzoeker de respondenten te bestuderen vanuit het eerstpersoonsperspectief. Hierbij kijkt de onderzoeker door de ogen van de mensen die worden bestudeerd en probeert de wereld te zien zoals zij die zien (In Boeije, 2014). Op deze manier krijgen respondenten de ruimte om met hun input een unieke bijdrage te leveren aan dit onderzoek. Dit zou bij een kwantitatief onderzoek niet mogelijk zijn omdat respondenten dan vast zitten aan standaard vragen en antwoorden (Weiss, 1995). Om erachter te komen hoe de relatie tussen het employabilitybeleid en de externe omgeving eruit ziet zullen respondenten vrij de ruimte moeten krijgen om deze relatie toe te lichten zonder vast te zitten aan standaarden. De onderzoeker heeft volgens Weiss, (1995) de kans om veel te leren van de percepties en reacties van respondenten die kennis hebben over de relatie tussen het employabilitybeleid en omgevingskenmerken en hoe deze relatie er bij hun organisatie uitziet. Organisaties kunnen bijvoorbeeld dezelfde concurrentiestrategie hanteren, maar mogelijk een verschillende relatie met employabilitybeleid herkennen. Om aandacht te kunnen hebben voor deze verschillende perspectieven van organisaties is de interpretatieve onderzoeksbenadering zeer geschikt.

Het beschrijvende en interpretatieve karakter van dit onderzoek heeft eraan bijgedragen dat de relatie tussen het employabilitybeleid en de relatie met omgevingskenmerken kon worden uitgediept. Door organisaties als geheel te bestuderen en dit te combineren met theoretisch abstracte concepten konden er patronen worden ontdekt die helderheid en verdieping konden geven over de relaties tussen het employabilitybeleid en de externe omgeving (Boeije, 2014). Uit deze patronen bleken overeenkomsten en verschillen zichtbaar tussen het employabilitybeleid en omgevingskenmerken van organisaties. Kortom, de kwalitatieve onderzoeksmethode en de

interpretatieve onderzoeksbenadering bieden voor dit onderzoek volop mogelijkheden om de besproken relaties te onderzoeken.

3.2 Dataverzameling

In dit onderzoek worden twee manieren van dataverzameling gebruikt: documentenanalyse en semi-gestructureerde interviews.

3.2.1 Documentenanalyse

De documentenanalyse is voornamelijk gebruikt om deelvraag 1 te beantwoorden: *“Hoe ziet het employabilitybeleid van organisaties eruit?”* Voorafgaand aan het interview kreeg de organisatie de gelegenheid om het employabilitybeleid toe te sturen. De onderzoeker kon op deze manier alvast een compleet overzicht krijgen van het employabilitybeleid ter voorbereiding op het interview. Daarnaast voorkomt deze voorbereiding dat respondenten alleen de elementen uit het employabilitybeleid halen die zij zelf interessant vinden of die de organisatie in een ‘goed’ daglicht stellen (sociaal wenselijk). Tijdens de interviews stonden de betekenisgeving en gedachten van de respondent rondom het employabilitybeleid in relatie tot de externe omgeving centraal. De documentenanalyse werd voornamelijk gebruikt om dit enigszins te verifiëren en sociale wenselijkheid te beperken.

3.2.2 Semi-gestructureerde interviews

In aanvulling op de documentenanalyse zijn de data verzameld door het voeren van semi-gestructureerde interviews. Deze interviews werden van te voren grondig voorbereid door het samenstellen van een topiclijst met relevante vragen voor het beantwoorden van de hoofdvraag (Boeije, 2014). De topiclijst is opgesteld op basis van het theoretisch kader en de theoretische verwachtingen (zie tabel 2.1). Tabel 3.1 geeft de kern weer van de topiclijst, in bijlage 1 is de volledige topiclijst te vinden.

Kernpunten topiclijst

Topic	Voorbeeldvraag
1. Organisatie algemeen	<i>Wat is de kernactiviteit van deze organisatie? (o.a. primair proces, businessmodel)</i>
2. Employabilitybeleid	<i>Wat zijn de belangrijkste employability activiteiten waar u dit jaar aandacht aan besteedt?</i>
3. PMT dimensie	<i>Wat is de concurrentiestrategie van uw organisatie?</i> <i>Hoe ondersteunt het employabilitybeleid de concurrentiestrategie?</i>
4. SCL dimensie	<i>Hoe staat het employabilitybeleid in relatie tot de door de organisatie ervaren institutionele druk?</i> <i>Hoe ondersteunt het employabilitybeleid de MVO oriëntatie van uw organisatie?</i>

Tabel 3.1: Overzicht kern topiclijst

De theoretische concepten en verwachtingen rondom relaties tussen het employabilitybeleid en de omgevingskenmerken (PMT dimensie en SCL dimensie) vormden de basis van de topiclijst. Dit theoretische woordgebruik werd tijdens de interviews losgelaten. Het ging er vooral om dat respondenten in hun eigen woorden vertelden over de relatie tussen het employabilitybeleid en omgevingskenmerken. Het chronologisch nalopen van de topics was tijdens de interviews niet nodig. Door het stellen van open vragen kwamen de topics vanzelf aan bod. De kernthema's van de topiclijst gaven richting en overzicht tijdens het interview en maakten het onderling vergelijken van interviews gemakkelijker.

Interviewproces

Het interview werd gestart met een introductie waarin de onderzoeker en respondent zich aan elkaar voorstelden en het doel van dit onderzoek besproken werd. Vervolgens werd er ingegaan op

de anonimiteit van dit onderzoek en werd de beschikbare tijd nog even duidelijk afgestemd. De interviews (exclusief introductie) duurden gemiddeld zestig minuten. Na de introductie werd altijd gestart met de kernactiviteiten van de organisatie (topic 1). Dit zorgde er veelal voor dat respondenten even buiten het HR-vak, fris en enthousiast konden vertellen over de kern van de organisatie. Vervolgens kwam de term 'employability' aan bod waardoor het gesprek al flink op gang kwam. Door het stellen van open vragen en tussendoor samenvatten en doorvragen, ontstonden er 'natuurlijke' gesprekken, los van het theoretische woordgebruik, waardoor er veel inbreng was van de respondenten zelf.

Er vond tijdens dit onderzoek één duo-interview plaats, waarbij de deelnemers bestonden uit een strategisch HR adviseur en een HR medewerker (oud studiegenoot). De strategisch HR adviseur nam het voortouw tijdens het beantwoorden van vragen. De HR medewerker was voornamelijk uit interesse aanwezig bij het interview en gaf aanvullende informatie. De respondenten zijn tijdens het transcriberen duidelijk uit elkaar gehouden en dit leverde geen problemen op tijdens het coderen en analyseren.

De interviews werden opgenomen met de smartphone van de onderzoeker (m.u.v. één organisatie). Dit kwam de kwaliteit van het interview ten goede omdat de onderzoeker zich volledig kon concentreren op het gesprek en zich niet druk hoefde te maken over aantekeningen of het vergeten van informatie (Boeije, 2014). Daarnaast verhoogt het maken van geluidsopnames volgens Seidman (2013) het vertrouwen van respondenten, omdat alles wat zij letterlijk gezegd hebben wordt uitgewerkt. Daarmee konden respondenten er vanuit gaan dat hun verhaal op een verantwoorde wijze zou worden behandeld. Direct na het interview werd de opname op de computer van de onderzoeker gezet en getranscribeerd. Respondenten kregen de mogelijkheid het getranscribeerde materiaal door te lezen en te controleren op fouten. De respondenten kregen als dank voor deelname aan dit onderzoek een overzicht van de resultaten en conclusies.

3.3 Analyse van de data

Na afloop werden de interviews direct getranscribeerd. Om de data te kunnen coderen en analyseren werd er gebruik gemaakt van het softwareprogramma Nivio 10. Het doel van dit exploratieve onderzoek is om de gedachten van respondenten te beschrijven en interpreteren. Doordat de focus tijdens de interviews lag op het woordgebruik van de respondenten zelf, kon de onderzoeker de data analyseren zonder continu herinnerd te worden aan theoretische begrippen. Dit bevorderde het open coderen waarbij het getranscribeerde ruwe onderzoeksmateriaal werd gelezen, vergeleken en in fragmenten ingedeeld (Boeije, 2014). Vervolgens konden er codes aan de fragmenten worden gegeven waarmee de betekenis van het fragment werd uitgedrukt (Boeije, 2014) zonder hier direct theorie aan te koppelen. Dit resulteerde in een codeboom waarin de betekenisgeving van respondenten naar voren kwam, maar waarin de structuur miste. Dit zou de verdere analyse lastig kunnen maken. Er is toen besloten om de topiclijst, waarin de kernthema's van dit onderzoek duidelijk naar voren kwamen, als leidraad te gebruiken bij de verdere analyse. Dit zorgde voor een iteratief analyseproces waarin de deelvragen in grote mate los van elkaar het analyseproces (open, axiaal en selectief coderen) passeerden waardoor het overzicht toenam. De codeboom kreeg overzichtelijke kernthema's (zie bijlage 4).

Er werd gestart met het open coderen van het employabilitybeleid van organisaties (deelvraag 1) waarbij het woordgebruik van respondenten centraal bleef staan. Vervolgens werd er tot axiaal coderen overgegaan. Belangrijke categorieën werden benadrukt en afgebakend (Boeije, 2014). In de laatste fase, het selectief coderen, werden de belangrijkste categorieën geformuleerd ter beantwoording van de vraagstelling (Boeije, 2014). Het woordgebruik van de respondenten werd door de onderzoeker geïnterpreteerd en gecombineerd met de theorie, zodat er ideeën en (analytische)categorieën uit konden worden afgeleid, ook wel theoretische sensitiviteit genoemd

(Boeije, 2014). Deze aanpak resulteerde in de vier dimensies van employabilitybeleid (4.3). De codeboom kreeg door deze aanpak een hanteerbare structuur die geschikt bleek voor de verdere analyse van dit onderzoek. De analyseaanpak werd daarom herhaald zodat er inzicht werd verkregen in de relaties tussen het employabilitybeleid en de omgevingskenmerken (PMT- en SCL dimensie).

3.4 Selectie en werving van respondenten

Dit onderzoek is door de onderzoeker zelfstandig uitgevoerd en niet verbonden aan een bepaalde organisatie. Dit betekent dat de onderzoeker zelf verantwoordelijk was voor werven van respondenten.

Volgens Boeije (2014) krijgt een steekproeftrekking bij een kwalitatief onderzoek een andere vorm dan bij kwantitatief onderzoek. Een aselechte trekking van respondenten en statistische generalisatie gaan niet op voor kwalitatief onderzoek (Boeije, 2014). Bij kwalitatief onderzoek krijgt de steekproef vorm doordat de onderzoeker uit de gehele onderzoekspopulatie eenheden kiest en die hij daadwerkelijk bestudeert (Boeije, 2014). In eerste instantie ging de onderzoeker op zoek in het eigen netwerk (LinkedIn) naar organisaties die makkelijk toegankelijk waren. Dit wordt door Boeije (2014) ook wel opportunistische steekproeftrekking genoemd. Bij de selectie van geschikte respondenten werden er in eerste instantie twee criteria gehanteerd: (1) binnen de organisatie moet een HR beleid aanwezig zijn en (2) de organisatie moet een employabilitybeleid hebben. De belangrijkste reden voor deze twee criteria was dat de kern van dit onderzoek gaat over het employabilitybeleid en de relatie met omgevingskenmerken. Zonder een HR beleid en een concreet employabilitybeleid zou het niet mogelijk zijn om de relatie met omgevingskenmerken te onderzoeken.

Het benaderen van het eigen netwerk aan de hand van de twee criteria leverde twee respondenten op. Aan deze deelnemers was gevraagd of zij iemand kenden die deel zou willen nemen aan het onderzoek. Dit wordt ook wel de sneeuwbalsteekproeftrekking (Boeije, 2014) genoemd. Hier kwamen weer twee respondenten uit voort. Tegelijkertijd maakte de onderzoeker gebruik van social media (Twitter), wat ook mogelijkheden bood bij de werving van respondenten (Boeije, 2014). De onderzoeker plaatste oproepen binnen HR-gerichte Twitter-groepen. Hier konden organisaties zelf op reageren wanneer zij interesse hadden om deel te nemen aan het onderzoek. Dit leverde veel respondenten op waardoor de onderzoeker de mogelijkheid had om meer criteria aan de selectie toe te voegen op basis van de literatuur en interesse van de onderzoeker. Hierdoor werd de selectie van respondenten doelgericht (Boeije, 2014).

Op basis van de interesse van de onderzoeker en de daarbij aansluitende literatuur werd de categorie 'publiek en privaat' toegevoegd aan de selectiecriteria. In de literatuur (zie 2.3.1) zijn verschillende perspectieven zichtbaar rondom de omgang met institutionele druk en organisatorische karakteristieken (o.a. publiek/ privaat). Sommige auteurs zien een duidelijk verband tussen publieke en private organisaties in de omgang met institutionele druk (Frumkin & Galaskiewicz, 2004). Anderen (Goodstein, 1994; Mirvis, 1997) zien de omgang met institutionele druk en het investeren in mensen als een strategische keuze die niet samenhangt met organisatorische karakteristieken. Deze invalshoeken kunnen in dit onderzoek een rol spelen bij het exploreren van de relaties die organisaties zien tussen het employabilitybeleid en de omgevingskenmerken. De onderzoeker was daarnaast benieuwd of Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) van nature meer aanwezig zou zijn bij publieke organisaties. Om deze redenen was besloten de groep respondenten voor de helft te laten bestaan uit private en de andere helft uit publieke organisaties. Er werd daarnaast besloten om het onderzoek binnen dienstverlenende organisaties uit te voeren. Deze keuze is gemaakt omdat de organisaties die wilden deelnemen voornamelijk dienstverlenend waren (opportunistisch).

Met bovenstaande selectiecriteria kon de onderzoeker vervolgens doelgericht organisaties benaderen via Twitter en e-mail. Tegenwoordig is vrijwel elke organisatie actief op Twitter, waardoor

deze manier van werven weinig invloed heeft op wélke organisaties deelnemen aan het onderzoek. De onderzoeker kon een grote groep organisaties efficiënt en effectief benaderen. Hierbij is het wel van belang te melden dat de werving heeft plaats gevonden in augustus (zomerperiode) waardoor sommige organisaties wellicht minder actief waren op Twitter en daardoor niet hebben kunnen deelnemen. De selectie van respondenten vond plaats op basis van eerder genoemde criteria. De onderzoeker kwam hierdoor in contact met organisaties die zij van te voren niet kende. Daarnaast benaderde de onderzoeker (op basis van de criteria) ook organisaties die zij wel kende (van naam e.d.) en uit interesse benaderde, waardoor andere organisaties wellicht minder kans hadden om deel te nemen. Zie bijlage 2 voor een totaaloverzicht van de deelnemende organisaties.

De organisaties die aangaven te willen deelnemen aan het onderzoek kregen een uitnodiging toegestuurd waarin belangrijke informatie omtrent het onderzoek alvast werd toegelicht (zie bijlage 3). Tijdens de interviews is telkens met HR adviseurs gesproken die een belangrijke rol hebben gespeeld (of spelen) bij de vormgeving van het employabilitybeleid. De respondenten waren daardoor bekend met de keuzes die zijn gemaakt in relatie tot omgevingskenmerken.

3.5 Rol van de onderzoeker

In kwalitatief onderzoek waarin betekenissen en interpretaties centraal staan heeft de onderzoeker een grote rol (Boeije, 2014). Daarom is het volgens Boeije (2014) belangrijk om als onderzoeker regelmatig te reflecteren op de eigen rol en hier bewust van te zijn. De onderzoeker is bij zestien verschillende organisaties op bezoek geweest om de interviews te voeren. De meeste organisaties waren voor de onderzoeker nieuw waardoor de locatie van de organisatie ook nieuw was. De onderzoeker zorgde er voor om op tijd te vertrekken zodat te laat komen werd uitgesloten. Daarnaast nam de onderzoeker de tijd om de organisatie rustig binnen te kunnen lopen om alvast aan de omgeving te kunnen wennen voordat het interview plaatsvond. Dit gaf de onderzoeker rust en bevorderde het informele gesprek met de respondent. Meestal kenden de onderzoeker en respondent elkaar niet waardoor er bewust in het begin van het interview de tijd werd genomen om zich aan elkaar voor te stellen. Dit informele gesprek bevorderde het vertrouwen waardoor zowel de onderzoeker als de respondenten zin kregen om het interview te starten. Door de focus van de onderzoeker op luisteren, samenvatten en doorvragen werden de betekenisgeving en perspectieven van de respondenten rondom employabilitybeleid en omgevingskenmerken goed duidelijk. De onderzoeker maakte tijdens het interview regelmatig aantekeningen om terug te komen op specifieke punten. Daarnaast evalueerde de onderzoeker regelmatig de interviews en vroeg feedback aan respondenten. Hierdoor kreeg de onderzoeker het inzicht dat de relaties tussen het employabilitybeleid en de omgevingskenmerken soms vrij complex waren. Volgens respondenten kon het helpen om tijdens het interview deze relaties uit te tekenen (mindmaps) voor meer overzicht. Dit bleek in de praktijk een goed hulpmiddel.

3.6 Kwaliteit van het onderzoek

De kwaliteit van kwalitatief onderzoek heeft volgens Boeije (2014) te maken met objectiviteit. Om de objectiviteit in dit onderzoek te analyseren wordt er gekeken naar de validiteit en betrouwbaarheid.

Validiteit

Validiteit betekent dat we meten wat we beogen te meten (Boeije, 2014). Validiteit kan worden onderverdeeld in interne- en externe validiteit. Interne validiteit heeft betrekking op het waarheidsgehalte van de resultaten (dataverzameling). Externe validiteit heeft betrekking op de mate waarin de resultaten en conclusies van het onderzoek ook opgaan voor organisaties die in dit onderzoek niet onderzocht zijn (Boeije, 2014). De interne validiteit is in dit onderzoek nagestreefd door verschillende dataverzamelmethode te gebruiken, ook wel methoden triangulatie genoemd. Er heeft een documentenanalyse plaatsgevonden en er zijn semi-gestructureerde interviews gehouden. Daarnaast is er tijdens de interviews gebruikt gemaakt van een topiclijst die

inhoudelijk werd behandeld, maar wel in volgorde aangepast kon worden aan de specifieke situatie en het verhaal van de respondent. Alle respondenten gaven tijdens de interviews aan dat de onderzoeker op een later moment contact mocht opnemen indien er nieuwe vragen ontstonden of zaken onduidelijk bleken te zijn.

De onderzoeker heeft regelmatig stilgestaan bij haar eigen rol omdat dit volgens Boeije (2014) invloed heeft op de verzameling van de data. De onderzoeker stelde tijdens de interviews voornamelijk open vragen zonder waardeoordeel, waardoor er ruimte was voor de betekenisgeving van de respondenten. Sociaal wenselijke antwoorden werden zo veel mogelijk voorkomen door de voorbereiding van de onderzoeker (documentenanalyse) waardoor verscheidene elementen uit het employabilitybeleid konden worden belicht. Daarnaast nam de onderzoeker een neutrale houding aan en gaf het vertrouwen de anonimiteit van het onderzoek te waarborgen. De onderzoeker heeft na afloop van de interviews feedback gevraagd aan respondenten waardoor er tussentijds geëvalueerd kon worden over de manier van interviewen en verbeteringen konden worden aangebracht. Met deze bewuste interventies heeft de onderzoeker getracht de validiteit van het onderzoek te vergroten.

Aan de externe validiteit (generaliseerbaarheid) is in dit onderzoek geen aandacht besteedt. Het doel van dit onderzoek is om de relatie tussen het employabilitybeleid en omgevingskenmerken van organisaties te exploreren. Hierbij is een kleine (zestien organisaties) groep respondenten betrokken geweest die geen representatief geheel vormt om de resultaten en conclusies te kunnen generaliseren.

Betrouwbaarheid

Om de kwaliteit van het onderzoek te bevorderen is het belangrijk om aandacht te besteden aan de betrouwbaarheid. Boeije (2014) beschrijft betrouwbaarheid als: *“Waarnemingen worden zo min mogelijk beïnvloed door toevallige of niet-systematische fouten.”* (Boeije, 2014). Betrouwbaarheid kan volgens Boeije (2014) worden vergroot door standaardisatie van de methoden van dataverzameling (Boeije, 2014). In dit onderzoek is getracht de betrouwbaarheid te vergroten door het gebruik van de topiclijst tijdens interviews. Deze topiclijst was inhoudelijk aangesloten bij de kerntheorieën zodat de kernthema's van het onderzoek aan bod kwamen tijdens elk interview. Alle interviews (m.u.v. één interview) zijn opgenomen met de smartphone van de onderzoeker en daarna direct getranscribeerd zodat belangrijke informatie niet vergeten kon worden. Daarnaast werd het getranscribeerde interview terug gekoppeld naar de respondent ter controle. Dit noemt Boeije (2014) ook wel 'member checks' en deze verhogen de betrouwbaarheid van het onderzoek. De interviews zijn telkens gehouden in een aparte ruimte, waardoor respondenten vrijuit konden spreken en minder snel werden afgeleid door andere collega's. Vervolgens zijn de data gecodeerd en geanalyseerd met behulp van het stappenplan van Boeije (2014). Met deze methoden heeft de onderzoeker getracht de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews met de respondenten gepresenteerd. De resultaten worden systematisch behandeld volgens de hoofdvraag van dit onderzoek: *Hoe is volgens organisaties het employabilitybeleid gerelateerd aan competitieve mechanismen (PMT dimensie) en institutionele mechanismen (SCL dimensie) en hoe ziet deze relatie eruit?*

Allereerst wordt er een korte beschrijving gegeven van de deelnemende organisaties en de diensten die zij leveren (paragraaf 4.1). Vervolgens wordt er besproken wat de respondenten verstaan onder het thema 'employability' zodat duidelijk wordt waar we het eigenlijk over hebben als het over 'employabilitybeleid' gaat (4.2). In paragraaf 4.3 wordt er beschreven hoe het employabilitybeleid van organisaties eruit ziet (deelvraag 1). Het inhoudelijke employabilitybeleid wordt geoperationaliseerd en beschreven aan de hand van 'dimensies'. Deze zijn tot stand gekomen op basis van de data-analyse. Vervolgens wordt in paragraaf 4.4 beschreven of de omgevingskenmerken (competitieve- en institutionele mechanismen) volgens respondenten gerelateerd zijn aan de dimensies van employabilitybeleid en hoe deze relatie eruit ziet (hoofdvraag). De presentatie van de resultaten zal worden ondersteund met geanonimiseerde quotes.

4.1 Beschrijving deelnemende organisaties

In hoofdstuk 3 (methoden) is de keuze om acht publieke en acht private organisaties te selecteren om deel te nemen aan dit onderzoek nader toegelicht. Deze organisaties leveren diensten en hebben een personeelsbestand dat ligt tussen de 900 tot 100.000 medewerkers. De publieke organisaties die verwerkt zijn in dit onderzoek leveren onder andere diensten op het gebied van onderwijs, gemeente, veiligheid en handhaving en OV-diensten. De private deelnemende organisaties leveren diensten op het gebied van: financiën, Arbo, ICT, HR en detailhandel (of een combinatie). Voor een overzicht van alle deelnemende organisaties en de diensten die zij leveren zie tabel B2 in bijlage 2.

4.2 De definitie van employability

Om het thema employability helder te krijgen is tijdens de interviews allereerst aan de organisaties gevraagd wat zij verstaan onder de term employability. Volgens alle organisaties heeft employability te maken met het opleiden en ontwikkelen van medewerkers zodat zij inzetbaar blijven en het werk goed kunnen doen. Gezondheid en vitaliteit zijn begrippen die ook veel naar voren kwamen bij de bespreking van het begrip employability. Gezondheid en vitaliteit krijgen de laatste paar jaar extra aandacht om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden.

4.3 Dimensies van employabilitybeleid

Een belangrijk kernaspect van dit onderzoek is om te beschrijven hoe de employabilitystrategie van organisaties er inhoudelijk uitziet. In de praktijk wordt de term 'strategie' nauwelijks gebruikt. Organisaties hebben het voornamelijk over 'employabilitybeleid' en de activiteiten die zij daarbinnen organiseren. Om dit employabilitybeleid inhoudelijk te kunnen onderscheiden en beschrijven is ervoor gekozen om met behulp van de data-analyse en theorie (Heijde & Van der Heijden, 2006; Thijssen et al., 2008) analytische categorisatie toe te passen waardoor er 'dimensies' kunnen worden gevormd. Met behulp van de analytische categorisatie zijn er vier dimensies samengesteld waar het employabilitybeleid van organisaties uit zou kunnen bestaan:

1. Interne mobiliteit – Externe mobiliteit
2. Ontwikkelen op basis van functiespecifieke gerichtheid – Ontwikkelen op basis van organisatiewaarden
3. Kennisdeling intern – Kennisdeling extern
4. Inclusief gericht – Uitsluitend gericht

In onderstaande paragrafen zullen deze dimensies van employabilitybeleid inhoudelijk worden besproken. Zie voor een totaaloverzicht tabel 4.1.

Dimensie 1: Interne mobiliteit – Externe mobiliteit

Deze dimensie van employabilitybeleid is gericht op interne- en externe mobiliteit. Organisaties die in het employabilitybeleid gericht zijn op interne mobiliteit willen de medewerkers graag aan zich binden. Organisaties die zich in het employabilitybeleid richten op externe mobiliteit zien de wereld als geheel en de sector waarin zij actief zijn in snel tempo veranderen. Zij willen hier als organisatie samen met de medewerkers snel op in kunnen spelen. Hieronder wordt de dimensie interne- en externe mobiliteit verder besproken en toegelicht.

Interne mobiliteit

Organisaties die zich richten op interne mobiliteit willen hun kenniswerkers graag aan zich binden. Er worden verschillende faciliteiten aangeboden zodat medewerkers via interne loopbaanpaden hun carrière kunnen vormgeven. De gedachte hierachter is dat mensen continu blijven nadenken over de bijdrage die zij leveren aan de organisatiedoelstellingen. De doorstroom van medewerkers vormt dan ook een centraal element in het employabilitybeleid. Medewerkers blijven hierdoor fris in hun werk en duurzaam inzetbaar binnen de organisatie:

“Onder interne mobiliteit verstaan wij de mate waarin medewerkers zich begeven of bewegen binnen ORG-G. En dan met name op het gebied van functies, klussen, taken. En niet omdat we denken dat het alleen maar leuk is, maar ook vooral omdat we denken om mensen fris te houden hen regelmatig ook eens iets anders te laten doen. Voortdurend scherp te blijven op waar ze goed in zijn, wanneer ze in hun kracht zitten.” (ORG-G, publiek)

“Het duurzaam inzetbaar houden van mensen in zijn algemeenheid. En dat betekent dat iedereen hier langer moet doorwerken en niet op de manier waarop we het altijd doen. We worden ingehaald door concurrentie en door andere bedrijven die ontstaan. We worden ingehaald door de technologie. Dus mensen moeten zich blijven ontwikkelen om continu dat hoge niveau van dienstverlening te blijven leveren. En dit jaar kan dat niet meer zoals we het vorig jaar hebben gedaan. Omdat we steeds sneller moeten, meer technologie, meer online. Dat soort ontwikkelingen moet je volgen en eigenlijk al voor zijn. Dus wij verstaan er eigenlijk onder dat mensen zo lang mogelijk hier op een goede manier kunnen blijven werken.” (ORG-A, publiek)

Medewerkers werken een groot deel van hun leven bij de organisatie, verbinden zich aan de missie en dragen deze met trots uit. Ze voelen zich betrokken bij het werk en de organisatie. Organisaties zijn hier trots op en fungeren als werkgever voor het leven:

“Dus sommige mensen zeggen: ‘We hebben al 15 jaar dezelfde directeur’. Wij zeggen ‘ja, wij hebben al 15 jaar dezelfde directie’ en mensen werken hier wel, we hebben hier nog iemand zitten die werkt hier al 27 jaar. En voor ons is dat een trots ding, dus dat betekent dat wij het heel belangrijk vinden. We zullen niet snel afscheid van iemand nemen. Ook daar kijken we niet heel zakelijk naar, maar ook dat is heel persoonsgedreven.” (ORG-K, privaat).

“Een bedrijf van oudsher waar mensen heel lang werken. Het is een soort roeping van mensen, zij verbinden zich aan het werk.” (ORG-F, publiek)

Faciliteiten en activiteiten rondom interne mobiliteit

Organisaties faciliteren de activiteiten rondom interne mobiliteit met een intern opleidingscentrum. Dit opleidingscentrum is gericht op doorstroom van medewerkers. Dit doen zij enerzijds door interne carrièremogelijkheden om door te groeien van bijvoorbeeld een juniorrol naar een seniorrol (verticale mobiliteit) te stimuleren. Hier hebben een aantal organisaties specifieke talentontwikkelingsprogramma's voor opgericht waarbij het uitbouwen van het talent centraal staat. Anderzijds ligt de nadruk bij interne opleidingscentra op vakspecialisatie (horizontale mobiliteit) van de huidige functie. Daarnaast is er ook steeds meer oog voor medewerkers die tijdens de loopbaan een ander soort functie willen uitoefenen binnen de organisatie. Om medewerkers hierin te faciliteren zijn er duidelijke competentieprofielen per functie beschikbaar. Op die manier kunnen medewerkers zich gericht ontwikkelen in vakspecialisatie of competenties aanleren om te groeien naar een andere functie binnen de organisatie (horizontale mobiliteit):

“Want we hebben bij elke functie een competentieprofiel. Dus dan kan je heel mooi zien van nou als ik die functie leuk zou vinden, wat moet ik dan nog leren? Oh, dan moet ik in die competentie investeren. Dus we hebben het ook wat makkelijker gemaakt om te weten wat je dan moet leren. Ja, en de nadruk ligt nu nog wel meer op het

huidige vak dat ze hebben. Dus dat mensen naar opleidingen gaan of naar een congres of literatuur lezen binnen hun eigen vakgebied.” (ORG-B, publiek)

Om de interne mobiliteit centraal en overzichtelijk te organiseren hebben organisaties een mobiliteitscentrum. Hier wordt de interne vraag naar arbeid vanuit de business zo centraal mogelijk gefaciliteerd. De nadruk hierbij ligt op het werk binnen de organisaties en het inzetten van de eigen medewerkers op tijdelijke functies of nieuwe functies. Daarnaast komen er vragen van medewerkers binnen wanneer zij (tijdelijk) ander werk willen doen binnen de organisatie. Bij organisaties die zich voornamelijk op interne mobiliteiten richten krijgen medewerkers die zich proactief aanmelden bij het resource center voorrang bij de interne vacatures. Wanneer er intern geen kandidaten beschikbaar zijn wordt er met uitzendkrachten of detachering gewerkt. Dit wordt geïllustreerd door onderstaand citaat:

“Het resource center. Daar worden alle vragen rondom resources van werk centraal georganiseerd. Dat is nog best wel uniek. Alle vragen voor uitzendkrachten, alle vragen voor detachering en alle vragen voor vast werk. Alle vacatures komen centraal op een plek binnen. We hebben nu eigenlijk alle vragen die vanuit de business komen, van ik heb een uitzendkracht nodig, ik heb een iemand nodig op projectbasis of ik heb iemand voor vast nodig. Al die aanvragen komen op één plek binnen. En dat maakt het natuurlijk voor mij en voor mijn andere collega's heel overzichtelijk omdat we centraal zicht hebben op al het werk dat er is. En dat het dus niet kan gebeuren dat er een uitzendkracht aan de ene kant wordt binnen gehaald terwijl er een herplaatser aan de andere kant zit, en die had dat misschien wel kunnen doen.” (ORG-P, privaat)

Externe mobiliteit

Waar bij interne mobiliteit gefocust wordt op doorstroom wordt er bij externe mobiliteit gefocust op het faciliteren van uitstroom. Organisaties die zich in grote mate richten op externe mobiliteit zien de wereld als geheel en de sector waarin zij actief zijn in snel tempo veranderen. Hierdoor veranderen de diensten die zij leveren, de manier waarop zij die leveren en daarmee de inzetbaarheid van medewerkers om de diensten te leveren continu:

“Zo proberen wij eigenlijk opleiding en ervaring bij elkaar te voegen zodat je uiteindelijk meer klaar bent voor de arbeidsmarkt. Dat betekent ook dat we mensen niet ellenlang in dienst willen houden of kunnen houden. Als je 60.000 vakkenvullers en kassières hebt, je hebt dan 20.000 vaste winkelmedewerkers en dan heb je nog 3.000 medewerkers op het hoofdkantoor. Weet je, dan is de piramide wel heel scheef. Dus je hebt voor al die mensen geen plek in je eigen organisatie.” (ORG-J, privaat)

Organisaties willen inspelen op deze veranderingen door flexibele werkgevers te zijn die medewerkers faciliteren om uit te stromen zodat zij de carrière extern kunnen voortzetten:

“Employability is op binnen en buiten ORG-O gefocust. Wij willen niet dat medewerkers alleen intern doorgroeien. Wij willen dat er ook ruimte en aandacht is, mochten wij hier binnen, intern niet genoeg ruimte hebben om de volgende stap te zetten, dat ze ook echt voorbereid zijn om de stap naar buiten te zetten.” (ORG-O, privaat)

Organisaties bieden medewerkers soms vakgerichte opleidingsprogramma's aan die drie jaar duren. Na deze drie jaar is het de bedoeling dat medewerkers een baan buiten de organisatie vinden:

“Het gaat frustreren want we kunnen niet meer echt die ontwikkeling bieden die we de eerste drie jaar konden bieden. Dat willen we ook niet, daar zit niet de energie en de aandacht op. Zij willen zich ontwikkelen op leidinggevende posities, maar ja dat is heel moeilijk vanuit interim rollen en die hebben we misschien ook niet altijd. Dus wij hebben heel duidelijk gezegd: drie jaar en dan is het tijd dat je je vleugels uitslaat. En natuurlijk vinden we het fijn als je nog een jaar blijft, maar wel met je eigen verantwoordelijkheid. We zien dat het op een gegeven moment gaat schuren en dat willen we voor zijn.” (ORG-Q, privaat)

Faciliteiten en activiteiten rondom externe mobiliteit

Uit bovenstaande wordt duidelijk dat deze organisaties uitstroom zien als een belangrijk speerpunt in de aansluiting met de business en de omgeving waarin zij opereren. Organisaties faciliteren externe mobiliteit door interventies in te zetten die gericht zijn op bewustwording. Medewerkers krijgen inzicht in hun talent en hoe deze extern in te zetten. Hier bieden verschillende organisaties programma's voor aan. Tijdens deze programma's wordt er gefocust op drijfveren en van wat voor soort werk mensen energie krijgen. Vervolgens wordt er een verbinding gelegd tussen talent en het

krijgen van nieuw passend werk. Hierbij wordt vaak coaching aangeboden op het gebied van belemmeringen, overtuigingen en advies omtrent carrièrestappen:

“De carrière counselor. Die krijg je direct toegewezen wanneer je binnen komt. Het is iemand die hetzelfde vak uitoefent als jijzelf, in ieder geval in dezelfde bedrijfstak. Hij kan jou dan uit eigen ervaring en eigen netwerk adviseren over je carrière.” (ORG-O, privaat)

Publieke en private organisaties investeren daarnaast beiden in het geven van trainingen en workshops gericht op het verwerven van vaardigheden in het vinden van werk buiten de organisatie:

“We hebben workshops schriftelijke sollicitatietrainingen, mondelinge vaardigheden, personal branding, LinkedIn training, netwerktraining. Dat zit er allemaal in. Wordt veel gebruik van gemaakt. En verder veel maatwerktrajecten en dat is voornamelijk individueel.” (ORG-H, publiek)

Naast deze talentprogramma's, coaching en vaardigheidstrainingen investeren organisaties in wedstrijden waarbij meerdere partijen zijn betrokken. ‘Win je droombaan’ is hier een voorbeeld van. Dit is een wedstrijd waarbij medewerkers een motivatie schrijven over hun droombaan. Hiermee kunnen ze winnen dat zij één dag stage mogen lopen in hun droombaan. Dit geeft het inzicht in hoe mensen hun (verborgen) talent optimaal in hun huidige baan in kunnen zetten.

Een ander voorbeeld is de wedstrijd ‘het beste idee van..’. Jonge medewerkers (trainees) krijgen de gelegenheid om hun idee te pitchen op het hoofdkantoor. Dit idee dient een toegevoegde waarde voor de sector te hebben. De winnaars worden door de organisatie twee jaar gefaciliteerd op het gebied van tijd, salaris en budget om het idee succesvol uit te voeren in de praktijk.

Een ander belangrijk punt dat gericht is op het faciliteren van uitstroom is de samenwerking die organisaties opzoeken in het creëren van werk. Op dit moment is dit binnen de publieke organisaties populair en wordt dit gefaciliteerd door online platforms. Het geeft medewerkers meer zekerheid op werk wanneer doorgroeien binnen de organisatie geen optie blijkt of het tijdelijke contract van medewerkers afloopt. Binnen de Overheid is er een systeem waardoor medewerkers gemakkelijk tijdelijk kunnen worden gedetacheerd. Dit gebeurt onder andere op Rijksniveau, provinciaal niveau en gemeentelijk niveau. Via online platforms kunnen managers een klus of tijdelijke functie plaatsen. Hier kunnen medewerkers dan op reageren. Dit zorgt voor mobiliteit binnen de Overheid:

“Binnen de Overheid kun je gemakkelijk worden gedetacheerd. Je creëert met elkaar een soort interne arbeidsmarkt.” (ORG-B, publiek)

Binnen de Overheid zijn er ook platforms gericht op het vinden van ander werk. Dit platform bestaat uit een grote vacaturebank. Medewerkers kunnen een profiel aanmaken en op basis daarvan wordt er bekeken of er een passende functie beschikbaar is.

Dimensie 2: Ontwikkelen op basis van functiespecifieke gerichtheid – Ontwikkelen op basis van organisatiewaarden

Deze dimensie van employabilitybeleid is enerzijds gericht op functiespecifieke ontwikkeling en anderzijds op ontwikkeling op basis van organisatiewaarden. Bij functiespecifieke ontwikkeling staat het vergroten van de professie of het vakmanschap van medewerkers centraal. Bij het ontwikkelen op basis van organisatiewaarden staat ontwikkeling op basis van gedeelde waarden centraal. Hieronder wordt deze dimensie nader toegelicht.

Ontwikkelen op basis van functiespecifieke gerichtheid

Bij organisaties die zich richten op functiespecifieke ontwikkeling staat het vergroten van de professie of het vakmanschap van medewerkers binnen de organisatie centraal.

Het vakmanschap van medewerkers wordt door de organisaties gezien als de belangrijkste kennisbron om de dienst optimaal te leveren:

“Kennis van mensen is erg belangrijk. Bij ORG-A gebeurt alles met kennis. Dus daar heb je goede mensen voor nodig.” (ORG-A, publiek)

“Goede mensen maken het verschil. Oftewel zonder goede medewerkers hebben wij geen product.” (OG-N, privaat)

Faciliteiten en activiteiten rondom functiespecifieke gerichtheid

Het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden in het kader van functiespecialisatie staat centraal. Het gaat vooral om het verbreden en versterken van de vakkennis. Dit wordt vaak gefaciliteerd door een interne opleidingsacademie. Er wordt geïnvesteerd in het ontwikkelen van de sterke punten van medewerkers. Zo leren zij om hun sterktes te versterken. Onderstaande citaten illustreren dit:

“We proberen groei in het specialisme te brengen. Dus een diepgaande opleiding. Het verbreden en verdiepen van concrete expertisegerieden.” (ORG-F, publiek)

“Werken vanuit je sterktes, mensen laten leren vanuit hun sterktes zodat ze nog beter worden. Meer aandacht voor je sterktes zodat je daarmee nog meer impact kunt maken.” (ORG-O, privaat)

De wetgeving stelt voor sommige functies specifieke eisen. Medewerkers met direct klantcontact moeten bijvoorbeeld specifieke professionaliseringspunten behalen. Daarnaast moeten sommige medewerkers om een bepaalde titel of graad te behouden regelmatig deelnemen aan cursussen of bijeenkomsten om professionaliseringspunten te behalen waardoor de titel of graad behouden wordt:

“Er zijn natuurlijk ook vanuit de wetgever bepaalde opleidingseisen gesteld. Dus iedereen die klantcontact heeft. Die moeten bijvoorbeeld WTF proof zijn he. Die moeten voldoen aan de Wet Financieel Toezicht.” (ORG-P, privaat)

“Bedrijfsartsen moeten geregistreerd zijn, althans, als je een geregistreerd bedrijfsarts wilt blijven moet je blijven herscholen.” (ORG-M, privaat)

Niet alleen de wetgeving stelt bepaalde functiespecifieke eisen, ook organisaties zijn hier momenteel druk mee bezig:

“Wij zien natuurlijk ook dat, waar jou onderzoek ook over gaat, dat de hele wereld enorm in beweging is. En dat maakt dus ook dat je ziet dat de eisen en de kennis die wij nodig hebben bij onze medewerkers, dat dat ook constant verandert. En daar moet je heel realistisch in zijn.” (ORG-P, privaat)

Bepaalde functies zijn aan veranderingen onderhevig waardoor de complexiteit van het werk toeneemt. Functies worden hierdoor specialistischer en vereisen een hoger opleidingsniveau. Dit betekent dat organisaties een hoger opleidingsniveau van medewerkers eisen dan voorgaande jaren. Dit betekent voor de huidige medewerkers, die niet voldoen aan dit opleidingsniveau, dat zij zich moeten bijscholen om hier wel aan te kunnen voldoen. Mocht deze opleiding niet haalbaar zijn dan zal de medewerker een andere functie moeten gaan vervullen. Bij de instroom van nieuwe medewerkers houden de organisaties zelfs al rekening met het hogere opleidingsniveau:

“Ja dat zit in opleidingsniveau ja. En er zitten ook wel medewerkers van oudsher he. Die zijn gewoon in het vak gerold en die hebben zich daarin prima ontwikkeld en die opleiding is gewoon heel pittig en ook heel breed. Ook veel buiten het vakgebied waar zij precies mee bezig zijn. Maar ja, daar houdt zo'n opleiding geen rekening mee. Dus daar zitten ook veel andere aspecten in waardoor het hele complexe en pittige opleidingen zijn waarbij niet iedereen in staat om die te volgen.” (ORG-P, privaat)

“Het werk bij ORG-F bestaat uit delen waar je bij wijze van spreken voorheen zeg maar mavo voor nodig had. Maar het werk wordt complexer waardoor het werk in de basis al heel veel havo voorbereiding of vwo voorbereiding vraagt eigenlijk. Dus dat je in feite hoger opgeleide mensen krijgt. We zitten met de instroom van nieuwe mensen dat we nu al uitgaan van minimaal mbo niveau vier. We hadden eerst niveau 2 of 3 en nu zitten we al op niveau vier.” (ORG-F, publiek)

Leidinggevenden vormen een belangrijke rol in de ontwikkeling van de organisatie en in de ontwikkeling van de medewerkers. Organisaties denken daarom, vanuit een bepaalde visie op leiderschap, specifiek na over het competentieprofiel van een goede leidinggevende. Sommige organisaties hebben vanuit dit competentieprofiel een leiderschapstest ontwikkeld zodat de huidige leidinggevenden online kunnen testen of zij geschikt zijn om het vak leidinggeven uit te kunnen

voeren. Om sociale wenselijkheid te beperken wordt deze test gecombineerd met feedback van de direct leidinggevende en collega's. Hiermee proberen organisaties het zelfinzicht van de huidige leidinggevers te vergroten. Aan de hand van specifieke leiderschapstrajecten leren de leidinggevers binnen zo'n één tot twee jaar het vak leidinggeven uit te oefenen die past bij de visie van de organisatie.

Ontwikkelen op basis van organisatiewaarden

Voor organisaties die in het employabilitybeleid focussen op ontwikkeling op basis van organisatiewaarden is het specifieke vakmanschap en de competenties die daarbij horen van secundair belang. Zij leggen in eerste instantie de nadruk op het ontwikkelen van gemeenschappelijke organisatiewaarden. De organisatiewaarden worden hieronder nader toegelicht.

Het is voor organisaties die werken vanuit organisatiewaarden in plaats van specifieke functies belangrijk dat iedereen die bij de organisatie werkt achter de organisatiewaarden staat en deze uitdraagt richting elkaar en richting klanten. Dit maakt dat organisaties het belangrijk vinden dat er in eerste instantie een match is tussen de organisatiewaarden en de waarden van de medewerkers, ook wel de 'waardenmatch' genoemd:

"Mensen hebben een bepaald karakter maar ook een bepaalde set van waarden. En ik geloof dat als je heel goed kijkt naar de waarde van de organisatie en de waarde of het dna van een persoon, het overdrachtelijke dna, niet het letterlijke, het is belangrijk als je zorgt dat daar een goede match in zit. Natuurlijk heb je te maken met competenties en met dingen die mensen letterlijk kunnen. Maar het begint en eindigt ook wel met een match op waarden niveau. Dat jij achter iets staat wat de organisatie vindt en dat de organisatie achter de persoon staat. Natuurlijk als je een communicatie functie hebt dan moet je bepaalde vaardigheden hebben, sociale vaardigheden natuurlijk dat geloof ik ook allemaal. Maar ik geloof vooral ook in die waardenmatch en als die klopt dan denk ik dat je een hele goede basis hebt om zonder frictie bij de organisatie te werken die bij jou past en de organisatie heeft een medewerker die op dat niveau gelooft in waar de organisatie voor staat." (ORG-K, privaat)

"Het werken aan die kernwaarden hebben we ook aangevlogen vanuit een individuele pitch. Pitch je passie hebben we het genoemd. Dus ook: waar krijg je energie van? En we hebben toen ook wat meer een antwoord gegeven op: wat is de lange termijn strategie? Dus dat wisten de mensen, die hebben we gegeven. En daar het gesprek over aangaan. Is je pitch je passie, matcht dat met de organisatiestrategie?" (ORG-Q, privaat)

De organisatiewaarde die veel besproken werd tijdens interviews is persoonlijke aandacht voor medewerkers. Volgens organisaties draait het niet alleen om het specifieke werk dat iemand doet, maar ook om de bredere context. Persoonlijke aandacht voor medewerkers speelt een belangrijke rol om op de lange termijn gezond aan het werk te blijven. Dit kan persoonlijke aandacht zijn van de leidinggevende maar ook van collega's. Daarnaast vinden organisaties het belangrijk om aandacht te besteden aan issues die op het werk spelen, gezondheid en vitaliteit. De gedachte hierachter is dat als medewerkers goed in hun vel zitten dit een positieve invloed heeft op het werk.

Onder marktgerichtheid wordt verstaan: de kennis die de professional van de markt heeft waarin de organisatie opereert en hoe hierbij aan te sluiten of voor te lopen. Hierbij is de vakkennis van de medewerker van secundair belang. Kennis van de markt (domeinkennis) is waardevol voor de organisatie omdat het helpt om de dienstverlening beter aan te laten sluiten bij vraag en aanbod. Een ICT dienstverlener geeft aan regelmatig medewerkers aan te nemen die geen ICT achtergrond hebben, maar wel domeinkennis hebben van de markt waarin zij opereren:

"Een hypotheekadviseur heeft geen ICT achtergrond, wat binnen ORG-N natuurlijk wel belangrijk is omdat we een ICT dienstverlener zijn. Het is belangrijk dat je affiniteit hebt met ICT. Want als je bij ons werkt dan werken we aan software. Dat is ons product. Maar je hoeft geen ICT-specialist te zijn als die domeinkennis belangrijk genoeg is om waarde toe te voegen aan de producten." (ORG-N, privaat)

Een publieke organisatie geeft aan dat medewerkers naast de vakkennis ook affiniteit hebben met andere onderwerpen die belangrijk zijn om de markt of maatschappij goed te kunnen bedienen. Daarom organiseren zij regelmatig projecten waarin medewerkers mee kunnen denken over

onderwerpen die niet vakspecifiek gericht zijn, maar meer gaan over domeinkennis over een bepaald onderwerp:

“Ja. En dan kan het zijn dat iemand een beleidsadviseur economie is, maar heel veel affiniteit heeft vanuit persoonlijk of privé met een heel ander onderwerp en gaat meedenken over problematiek in de binnenstad.” (ORG-E, publiek)

Faciliteiten en activiteiten rondom organisatiewaarden

Organisaties die willen dat medewerkers handelen vanuit de organisatiewaarden organiseren regelmatig activiteiten om medewerkers actief te houden, te inspireren en te motiveren. Regelmatig wordt er een nieuwsbrief uitgebracht waarin actief verhalen worden gedeeld over projecten waarbij de organisatiewaarden een belangrijke rol spelen. Daarnaast zijn er in het kantoor thema-kamers die gelinkt zijn aan de organisatiewaarden waardoor medewerkers tijdens het werk geïnspireerd worden. Ook worden er regelmatig personeelsbijeenkomsten gehouden. De inspiratielunch is hier een voorbeeld van. Deze activiteiten bevorderen de motivatie van medewerkers en faciliteren het proces waarin de organisatiewaarden verwerkt worden in het werk:

“Het zit ook wel in de motivatiesfeer dat ze niet letterlijk input krijgen maar dat ze gewoon gemotiveerder zijn. We horen vaak van ‘oh dan weten we waar we het voor doen’. Dat is het, dus het zit hem ook wel meer in de bevestiging van de keus van de medewerker voor het vak. Van ‘oh ik zit op de juiste plek, want wij doen zulke mooie dingen’ De trotsfactor. Maar soms krijgen ze ook wel letterlijk dingen mee waardoor ze beter hun werk kunnen doen.” (ORG-K, privaat)

Organisaties die de organisatiewaarde ‘persoonlijke aandacht’ belangrijk vinden investeren in verschillende workshops. Er worden workshops georganiseerd rondom werk-privé balans, dag- en nachtritmes of hulp bij verwerking van onplezierige ervaringen tijdens het werk. Er is de laatste jaren ook meer aandacht gekomen voor gezondheid en vitaliteit op het werk. Medewerkers kunnen individueel of als team deelnemen aan een gezondheidsonderzoek, sportprogramma’s of gebruik maken van bedrijfsfitness. Bij sommige organisaties zijn er sta-werkplekken of werkplekken met een fietsstoel om beweging te stimuleren tijdens het werk. In de kantine houden organisaties ook rekening met het aanbieden van gezonde maaltijden ter bevordering van een gezonde levensstijl:

“We kijken niet alleen naar de werkaspecten maar we kijken ook naar de bredere context. Gezondheid, vitaliteit. Dat zijn ook belangrijke aspecten. Waar we als werkgever programma’s voor aanbieden. Dat je gezonder kunt leven, ook doelstellingen als groep of individu kunt maken. En dat je daar begeleiding in krijgt ook. Voeding, sporten of mentaal fysiek, goed in balans, werk-privé balans. Dat zijn allemaal dingen waar we aandacht aan geven.” (ORG-O, privaat)

“Vanuit daar is ook wel een platform opgemaakt met gezondheidstips en video’s. Het is natuurlijk niet echt scholing, maar toch wel bezig zijn met je eigen fitheid, gezondheid. Ook omdat we dan wel weer denken als je goed in je vel zit, dan zit je ook goed op je werk. En presteer je ook beter. Dat is gewoon een optelsom. Dat is ook gewoon echt waarheid, dat merk ik zelf ook.” (ORG-M, privaat)

Organisaties die de organisatiewaarde ‘marktgerichtheid’ belangrijk vinden, willen graag voorlopen op de concurrentie door relevante en innovatieve diensten te leveren. Deze organisaties investeren in competenties die de marktgerichtheid van medewerkers verhogen zoals ‘omgevingsbewustzijn’, ‘sociaal bewustzijn’ en ‘politieke sensitiviteit’. Medewerkers kunnen aan deze competenties werken door deel te nemen aan trainingen en workshops. Een aantal organisaties gebruikt de 70-20-10 methode om leren op het werk praktijkgericht aan te bieden. Dit houdt in dat 70% wordt geleerd tijdens het werk, 20% coaching en 10% formele opleiding of training.

Marktgericht werken vraagt continu alertheid van de professional op wat er in de markt speelt en hoe hierin voorop te lopen of aan te sluiten. Dit betekent dat medewerkers zelf veel uit intrinsieke motivatie (gratis) online leren. Daarnaast wordt er volop gewerkt in multidisciplinaire teams waardoor verder kijken dan het ‘eigen’ vakgebied extra wordt gestimuleerd.

Dimensie 3: Kennisdeling intern – Kennisindeling extern

Deze dimensie van employabilitybeleid is gericht op organisaties die kennisdeling als belangrijk onderdeel zien van het employabilitybeleid. Interne kennisdeling vindt plaats via interne platforms en binnen verschillende teams. Andere organisaties delen kennis met elkaar extern. Zij maken deel uit van een netwerk binnen een bepaalde sector of beroepsgroep waarmee zij regelmatig bijeenkomsten organiseren om nieuwe kennis op te doen. Hieronder wordt deze dimensie nader besproken en toegelicht.

Kennisdeling intern

Organisaties die zich met het employabilitybeleid richten op interne kennisdeling vinden het belangrijk om van en met elkaar te leren binnen de organisatie. De gedachte hierachter is dat medewerkers op de hoogte zijn van elkaars talenten en projecten zodat zij elkaar hierin kunnen ondersteunen of om hulp kunnen vragen wanneer dit nodig is. Om dit proces te faciliteren, investeren organisaties in interne online platforms en zoeken zij naar vernieuwde vormen van samenwerking binnen de organisatie.

Faciliteiten en activiteiten rondom kennisdeling intern

Voor het faciliteren en stimuleren van interne kennisdeling wordt er door organisaties geïnvesteerd in online platforms. Deze platforms krijgen vorm door de kennis die medewerkers op het platform delen. Dit kan onder andere door middel van artikelen, video's en digitale inspiratieborden. Medewerkers kunnen op deze manier zien waar collega's mee bezig zijn. Daarnaast staan er actuele thema's die spelen binnen de organisatie. Wanneer medewerkers tegen een probleem aanlopen dan kan dit online platform geraadpleegd worden om informatie te verzamelen of met collega's te overleggen. Dit komt de samenwerking ten goede en medewerkers leren van en met elkaar:

"Community of practice. Opgebouwd rondom specifieke werkthema's. Bijvoorbeeld een industrie waarbinnen mensen werken of bepaald soort vakgebied. Als medewerkers hier beter in willen worden (bijv. in hun vakgebied) dan kunnen ze hier een bijdrage aan leveren door een artikel te schrijven. Anderen kunnen dit dan lezen. Of ervaringen delen. Je leert van elkaar. Echt een online platform." (ORG-O, privaat)

"Daar kunnen zowel de commerciële mensen als de zeg maar de artsen zelf goed zien van: wat doet mijn collega? Hey ik heb nu echt iemand met psychische klachten, ik zie dat mijn collega de deur naast mij daar heel veel affiniteit mee heeft, wat kunnen we daarin doen? Dus dat lijkt een beetje op een soort LinkedIn, maar dan intern." (ORG-M, privaat)

Organisaties hebben te maken met complexe vraagstukken waarbij samenwerking tussen verschillende specialismen en afdelingen steeds belangrijker wordt om de dienst optimaal te kunnen verlenen. Het benutten en delen van elkaars kennis speelt hierbij een belangrijke rol. Organisaties stimuleren deze interne kennisdeling en samenwerking door steeds meer op projectbasis te werken. Op deze projecten worden teams gezet waarbinnen verschillende specialismen aanwezig zijn. Het werken in strakke afdelingen met managers en afdelingsdoelen- en plannen worden steeds meer losgelaten:

"Maar steeds meer kijken van oké, dit is de opgave die er nu speelt en hoe zoeken we daar in de organisatie de kwaliteiten bij? En dat kan dus door afdelingen heen zijn. En een manier om dat al te doen is programmatisch werken. Programma's die niet binnen teams vallen, minder de hiërarchie, maar meer op inhoud en op visie. En inspiratie. In de toekomst zullen we steeds meer de teams ook gaan uitdagen om opgave-gestuurd te gaan werken. En talentgericht. En minder vanuit het hokje." (ORG-E)

"Scrum is een methode om software te ontwikkelen. En dat zegt eigenlijk: met je team maak je afspraken. En werk je iteratief aan een proces. Dus dat je met elkaar steeds afstemt wat gaan we maken, evalueren. Dus heel iteratief ben je bezig in een team afspraken te maken en autonoom doelen te behalen." (ORG-N)

Kennisdeling extern

Organisaties die zich in het employabilitybeleid richten op externe kennisdeling bevinden zich graag in netwerkgroepen buiten de organisatie. Deze organisaties zijn volop aan veranderingen onderhevig

en zijn nieuwsgierig naar hoe andere organisaties binnen de sector of beroepsgroep hiermee omgaan:

“Het doel is om elkaar te versterken. Je hebt gezamenlijk kennis van dingen. Wat nu veel gebeurt, en dat maakt het onnodig duur, is dat je allemaal het wiel aan het uitvinden bent. En dat is zonde van het publieke geld. Je hebt allemaal het zelfde belang: dat mensen de trein of de bus pakken in plaats van hun eigen auto.” (ORG-G)

Faciliteiten en activiteiten rondom kennisdeling extern

Externe kennisdeling vindt steeds meer plaats omdat organisaties in dezelfde sector of beroepsgroep worstelen met dezelfde onderwerpen. Waar sommige organisaties op bepaalde vlakken kennis missen, kunnen andere organisaties deze kennis aanvullen. De meest gangbare vorm is het delen van kennis door middel van het organiseren van netwerkbijeenkomsten met andere organisaties. Tijdens deze externe bijeenkomsten worden er door en voor organisaties presentaties en trainingen gegeven:

“Ja, het 2^e schooljaar dat we Topstudieaanbod hebben. Wat is daarin vooral belangrijk en wat wilden we daarmee bereiken? Dat is het leren van en met elkaar. We hebben ongeveer 200 medewerkers in dienst. En je hebt zoveel mensen die opleidingen, trainingen, cursussen hebben gevolgd. En soms blijft dat binnen een school en zelfs soms bij die persoon he. Dus we dachten hoe kunnen we nou zorgen dat die kennisontwikkeling tussen de verschillende scholen meer uitbouwt. En daarvoor hebben we dat Topstudieaanbod opgericht. Dat doen we samen met een andere stichting. Ook om meer massa te creëren.” (ORG-C, publiek)

Naast het delen van kennis in deze externe netwerkgroepen levert het soms ook nieuwe manieren van samenwerking op. Organisaties in dezelfde sector horen bijvoorbeeld van elkaar hoe zij bepaalde zaken rondom employability aanpakken. Zij hoeven hierdoor het wiel niet zelf uit te vinden en kunnen kiezen om op bepaalde punten samen te werken en samen te investeren.

Naast het delen van kennis in netwerkgroepen is er momenteel ook steeds meer aandacht voor banenruil. Dit houdt in dat medewerkers tijdelijk de functie binnen een ander bedrijf uitvoeren. Het idee hierachter is dat medewerkers in een andere omgeving werken en daardoor huidige kennis delen in een nieuwe werkomgeving en weer nieuwe kennis mee terug nemen naar de organisatie:

“We zijn niet alleen maar bezig om mensen binnen ons bedrijf rond te pompen. We hebben een aantal redenen om aan te nemen dat het goed is vanwege het kennisaspect. Dat het oké is dat mensen soms buiten ORG-G klussen doen. Zodat mensen met die opgedane kennis weer terug komen bij ORG-G.” (ORG-G, publiek)

“Ja, is echt wel een andere werkomgeving. Ook met directeuren hebben we dat wel eens gedaan, een switch. Dat was vorig jaar. Het levert altijd wel wat op dus dat is mooi. Het werkt ook. Die directeuren zaten ook al een aantal jaren binnen dezelfde organisatie en dat ging best goed hoor. Dus het is niet zo dat het moest of dat het echt niet anders kon. Ze hadden ook allebei de wens voor een nieuwe uitdaging.” (ORG-C, publiek)

Banenruil vindt ook specifiek plaats tussen publieke en private organisaties. Op gemeentelijk niveau wordt er momenteel gewerkt aan een netwerk met private organisaties. De gemeente bekijkt met de private organisaties welke behoefte aan expertise zij hebben. Medewerkers van de gemeente met die bepaalde expertise kunnen tijdelijk bij een private organisatie werken. Meer verbinding met het bedrijfsleven om beter aan te sluiten met de dienstverlening is hierbij een belangrijk speerpunt. Medewerkers die veel binnen publieke organisaties werken kunnen op die manier ook kennis maken met private organisaties waardoor zij meer zicht krijgen op hoe het werk in een private organisatie wordt verricht. Deze kennis kunnen zij vervolgens weer toepassen in het verbeteren van de dienstverlening naar private organisaties.

Een andere vorm van externe kennisdeling gaat over het delen van kennis met kwetsbare groepen in de samenleving. Organisaties geven aan de expertise die zij als dienstverlener hebben gratis in te zetten om hen te ondersteunen. Hiermee ondersteunen zij enerzijds de kwetsbare groepen in bepaalde zaken, bijvoorbeeld financiële zelfredzaamheid. Anderzijds werken medewerkers aan employability. Medewerkers komen in aanraking met mensen uit een andere sociale omgeving. Hierdoor ontwikkelen zij competenties zoals adviseren, overtuigen en empathisch vermogen.

“Financiële zelfredzaamheid, als je daarin zelfstandig bent dan voel je je natuurlijk veel beter onderdeel van de samenleving. En daar focussen wij op. Maar tegelijkertijd zien wij ook dat onze medewerkers die zich inzetten voor de foundation, dat zij daar ook van leren. We doen niet alleen als organisatie iets terug naar de maatschappij, maar onze medewerkers leren er ook enorm veel van.” (ORG-P, privaat)

Organisaties faciliteren activiteiten rondom externe kennisdeling met kwetsbare groepen vaak door middel van een foundation. Deze foundation richt zich op projecten die mogelijk interessant zijn om op kennisgebied een bijdrage te leveren. Het gaat dan voornamelijk om kennis die gerelateerd is aan het primair proces (de centrale dienstverlening). Daarnaast kunnen ook andere professionals zoals bijvoorbeeld HR de eigen expertise inzetten. HR zet haar expertise bijvoorbeeld in door sollicitatieworkshops te geven aan jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Dimensie 4: Inclusief gericht – Uitsluitend gericht

Deze dimensie van employabilitybeleid richt zich op het niet uitsluiten (inclusief) of uitsluiten van groepen medewerkers van employabilityfaciliteiten en -activiteiten. Hieronder zal deze dimensie verder worden besproken en toegelicht.

Inclusief gericht

Veel organisaties geven aan dat het employabilitybeleid in principe gericht is op alle medewerkers die bij de organisatie werken (inclusief). Hierbij worden bepaalde groepen medewerkers niet uitgesloten.

Faciliteiten en activiteiten inclusief gericht

Organisaties vinden de rol van de leidinggevende erg belangrijk als het om employability van medewerkers gaat. Er wordt dan ook veelvuldig aangegeven dat het gesprek tussen leidinggevende en medewerker bepalend is in de daadwerkelijke vormgeving van employability. De leidinggevende is verplicht om twee keer per jaar formeel met alle medewerkers een functionerings- en beoordelingsgesprek te voeren. Tijdens dit gesprek komt ook employability aan de orde. Daarnaast maakt het onderdeel uit van de functie van de leidinggevende om ook op informele momenten met medewerkers te spreken over actuele trends in het vak en de ontwikkeling die de organisatie en de medewerker kunnen doormaken:

“Als organisatie heb je een bepaalde strategie. Daarover blijven spreken met je medewerkers zodat van beide kanten het denkbeeld helder is. Niet pas willen ontwikkelen wanneer het niet goed gaat, maar juist als het goed gaat. Het gesprek is de meest krachtige interventie die er is.” (ORG-Q, privaat)

“Vanuit een gezamenlijk denkbeeld met elkaar in gesprek gaan als leidinggevende met je medewerker.” (ORG-G, privaat)

“De verantwoordelijkheid voor ontwikkeling ligt bij de organisatie en de medewerker. De leidinggevendens sturen op ontwikkelen, leren en groeien. We hebben het er steeds meer over. Vijf jaar geleden sprak je er nauwelijks over. Er moet een goede feedback-cultuur zijn zodat mensen kansen krijgen en het aandurven om hun vinger op te steken.” (ORG-A, publiek)

Uitsluitend gericht

Een organisatie geeft aan dat zij het employabilitybeleid specifiek gericht heeft op kernmedewerkers. Dit zijn medewerkers die werken binnen het primair proces en daarmee een directe bijdrage aan de business leveren. In professionals van bijvoorbeeld ondersteunende afdelingen (HR, ICT) wordt niet of nauwelijks geïnvesteerd:

“Dus ja, dat zijn eigenlijk de belangrijkste doelgroepen waar wij nu druk mee zijn. Dan heb je natuurlijk vaak dat andere doelgroepen, andere professionals zich een beetje achtergesteld voelen. Van hey, alle euro's gaan daar naar toe en wij dan?” (ORG-M, publiek)

De organisatie spreekt transparant met medewerkers die uitgesloten worden van het employabilitybeleid zodat verwachtingen wederzijds helder zijn. Deze medewerkers weten dat zij met hun huidige kwaliteiten en competenties hun specifieke werk gaan uitvoeren binnen de

organisatie zonder expliciet gefaciliteerd te worden in professionalisering of carrière-coaching. Enige vorm van ontwikkeling wordt niet compleet uitgesloten, maar het heeft geen prioriteit:

“Wanneer andere professionals aan ontwikkeling willen doen dan kan dat in principe wel. Dan is het uit interesse. Niet omdat het bij de strategie past en ook niet omdat wij zeggen van je moet dit doen vanuit je rol omdat je anders niet verder kunt.” (ORG-M, privaat)

Faciliteiten en activiteiten uitsluitend gericht

Bij een inclusief employabilitybeleid voert de leidinggevende met alle medewerkers één tot twee keer per jaar een gesprek rondom employability. Bij een uitsluitend employabilitybeleid is de keuze om te investeren in de kernmedewerkers leidend. Leidinggevend en zullen in gesprek met de kernmedewerkers vormgeven aan employability. Met de andere professionals zal hier niet of nauwelijks over gesproken worden. Leidinggevend en hebben een coachende rol en medewerkers zijn deels zelfsturend. Wanneer andere professionals aan employability willen werken dan zullen zij zelf met dit initiatief moeten komen en er wordt dan bekeken of de investering waardevol is voor de organisatie.

Voornamelijk zijn het employabilitybeleid en de investeringen die daarmee gemoeid zijn gericht op de kernmedewerkers die direct verbonden zijn met de business. Er wordt geïnvesteerd in opleiding, vakspecialisatie, stages, vergoedingen en training. De interne opleidingsacademie is voornamelijk op de kernmedewerkers gericht, maar biedt ook wat ruimte voor andere professionals:

“De interne opleidingsacademie. Specifiek gericht op onze kernmedewerkers die dus direct verbonden zijn aan de business van de organisatie. Dan heb je natuurlijk vaak dat andere doelgroepen, andere professionals zich een beetje achtergesteld voelen. Dus onze eigen academie probeert wel enigszins aanbod te hebben voor andere professionals.” (ORG-M, privaat)

4.3.1 Overzicht organisaties op de dimensies van employabilitybeleid

In onderstaand overzicht zijn de organisaties gepositioneerd op de dimensies van employabilitybeleid.

Dimensies van employabilitybeleid																
Dimensie 1	Interne mobiliteit - Externe mobiliteit															
	Interne mobiliteit				Transitie (van intern naar externe mobiliteit)							Externe mobiliteit				
	A	C	F	K	L	B	D	E	G	H	N	O	P	M	J	Q
Dimensie 2	Ontwikkelen op basis van functiespecifieke gerichtheid - Ontwikkelen op basis van organisatiewaarden															
	Ontwikkelen op basis van functiespecifieke gerichtheid						Transitie (van functiespecifiek naar organisatiewaarden)				Ontwikkelen op basis van organisatiewaarden					
	A	B	C	F	G	H	J	L	M	O	P	D	E	N	Q	K
Dimensie 3	Kennisdeling intern - Kennisdeling extern															
	Kennisdeling intern						Kennisdeling extern									
	A	B	F	H	L	M	O	P	C	D	E	G	K	N	J	Q
Dimensie 4	Inclusief gericht - Uitsluitend gericht															
	Inclusief gericht										Uitsluitend gericht					
	A	B	C	D	E	F	G	H	K	L	N	P	Q	J	M	O
Legenda																
Publiek																
Privaat																

Tabel 4.1: Overzicht organisaties op de dimensies van employabilitybeleid

4.4 De omgevingskenmerken en de relatie met employabilitybeleid

In deze paragraaf staan de omgevingskenmerken (competitieve en institutionele mechanismen) en de relatie met de dimensies van het employabilitybeleid centraal. Respondenten herkennen de omgevingskenmerken die in dit onderzoek centraal staan, maar variëren in de mate waarin zij een relatie zien met de dimensies van employabilitybeleid (zie paragraaf 4.4.1 en 4.4.2). Sommige organisaties zien geen relatie tussen bepaalde omgevingskenmerken en het employabilitybeleid. Daarnaast komt het regelmatig voor dat respondenten bijvoorbeeld dezelfde concurrentiestrategie hanteren, maar een verschillende aanpak kiezen als het over de dimensies van het employabilitybeleid gaat.

4.4.1 Competitieve mechanismen

4.4.1.2 Concurrentiestrategieën en organisaties

Uit de data-analyse blijkt dat er drie verschillende concurrentiestrategieën zijn die organisaties inzetten, namelijk: kwaliteitsstrategie, innovatiestrategie en kostenbeheersingsstrategie. Sommige organisaties hebben één concurrentiestrategie, maar de meeste organisaties hanteren een hoofdstrategie in combinatie met een secundaire concurrentiestrategie. In onderstaand schema is zichtbaar welke concurrentiestrategieën de organisaties hanteren.

Concurrentiestrategie	Organisaties							
Kwaliteit	A	B	C	D	E	F	G	H
	K	L	M	P	Q			
Innovatie	O	N	J					
Kostenbeheersing	F	G	H					
	J	M	P					

Legenda:	
Publiek	
Privaat	
1 omgangsvorm totaal	X
Primaire omgang	X
Secundaire omgang	X

Tabel 4.2: Concurrentiestrategie per organisatie

In de volgende drie paragrafen worden deze drie concurrentiestrategieën besproken. Per concurrentiestrategie wordt er toegelicht wat respondenten verstaan onder de betreffende concurrentiestrategie. Vervolgens wordt er ingegaan op wat volgens respondenten de invloed is van de concurrentiestrategie op de dimensies van het employabilitybeleid.

4.4.1.3 Concurrentiestrategie: Kwaliteit

Een grote groep respondenten geeft aan een concurrentiestrategie te hebben die gericht is op kwaliteit (kwaliteitsstrategie). Een aantal organisaties hebben kwaliteit als enige strategie. Daarnaast zijn er organisaties die deze strategie als hoofdstrategie hanteren en combineren met een secundaire concurrentiestrategie (zie tabel 4.2). Volgens de respondenten vormen de volgende drie punten de belangrijkste aspecten van de kwaliteitsstrategie:

1. De manier waarop de dienst wordt geleverd aan de klant
2. Inhoudelijke kwaliteit van de dienst
3. Waardenmatch creëren: de waarden van de organisatie worden ook gedragen door de klant en op basis daarvan is er een klik tussen de organisatie en de klant

Volgens respondenten staat het dienstverlenende karakter richting de klant centraal bij de kwaliteitsstrategie. De organisatie werkt graag samen met de klant toe naar het eindproduct zodat aan de verwachtingen van de klant wordt voldaan:

“Voorheen hadden we natuurlijk een veel meer traditionele rol als opdrachtgever of als verstreker van uitkeringen, handhaver, wat meer rechtmatigheidsdoelen als overheid. En nu komt het voor dat wij optreden als partner of zelfs als facilitator. Dus we krijgen er rollen bij. Er verdwijnen geen rollen, er komen wel rollen bij. En er vindt ook een rolverschuiving plaats. Waar je voorheen alleen hoefde na te denken van: zijn de regels van toepassing, kan ik die vergunning geven? Gaan we eigenlijk op alle vakgebieden, de ene meer dan de andere,

kijken naar, ja wat is de vraag achter de vraag en hoe kunnen we zo goed mogelijk aansluiten bij die vraag?" (ORG-E, publiek)

Naast de manier waarop de dienst wordt geleverd speelt volgens respondenten de inhoudelijke kwaliteit van de dienst een belangrijke rol:

"Grote klanten, ik noem maar wat, (klant a) ja die eist gewoon een geregistreerde arts. Dus een arts die verder geschoold is dan alleen die geneeskunde heeft gedaan." (ORG-M, privaat)

Respondenten geven aan dat zij werken vanuit sterke organisatiewaarden die de missie en visie van de organisatie weerspiegelen. Deze organisaties trekken graag klanten aan die zich kunnen identificeren met deze organisatiewaarden. Hierdoor ontstaat er een 'waardenmatch' tussen de organisatie en de klant:

"Je gaat de relatie aan, met ook daar weer een waardenmatch met een bedrijf dat dezelfde waarden heeft. En door te bankieren bij ORG-K vertrouw je een stukje van die idealen aan ons toe. Hetzelfde als je bij een bepaalde koffietent duurzame koffie drinkt omdat zij dat stukje van jouw idealen waarmaken. Dus het is het borgen van idealen eigenlijk. Over het algemeen komen mensen bij ons omdat we een stukje van hun idealen borgen." (ORG-K, privaat)

Concurrentiestrategie: Kwaliteit en de relatie met de dimensies van employabilitybeleid

Uit de data-analyse blijkt dat bij de helft van de respondenten de concurrentiestrategie 'kwaliteit' van invloed is op het employabilitybeleid:

"We zijn ons wel heel bewust dat we heel erg met employability bezig moeten zijn. Omdat wij er anders met ORG-A niet meer toe doen en het niet meer kunnen bijbenen. En dat we dan niet meer de juiste kwaliteit kunnen blijven leveren en dan op het gegeven moment verlies je het in deze competitieve markt." (ORG-A, publiek)

Respondenten geven aan dat de kwaliteitsstrategie van invloed is op dimensie 2 (functiespecifiek en organisatiewaarden) en dimensie 4 (inclusief en uitsluitend) van het employabilitybeleid. Uit de analyse van de data blijkt dat er geen expliciete uitspraken door respondenten worden gedaan die verwijzen naar een relatie tussen de kwaliteitsstrategie en de dimensies 1 en 3 van employabilitybeleid (zie tabel 4.3).

Respondenten stellen de dienstverlening naar de klant centraal door te investeren in de vakbekwaamheid van medewerkers. Deze organisaties leveren kwaliteit aan de klant door het uitdragen van specialistisch vakmanschap in de dienstverlening:

"Dat is een eis vanuit bepaalde klanten en procentueel gezien moet je gewoon zoveel procent geregistreerde bedrijfsartsen binnen je organisatie hebben. Om ook aan bepaalde voorwaarden te kunnen voldoen. Grote klanten ik noem maar wat, (klant a) ja die eist gewoon een geregistreerde arts. Dus een arts die verder geschoold is dan alleen die geneeskunde heeft gedaan." (ORG-M, privaat)

Sommige respondenten geven aan dat soms de manier waarop de dienst wordt geleverd aan de klant belangrijker is dan de inhoudelijke kennis van de medewerker. Een klantgerichte houding met verstand van de markt waarin de organisatie zich beweegt is volgens hen van groot belang. Dit draagt bij aan het inschatten van behoeften van de klant en het betrekken van de klant bij het (complexe) dienstverleningsproces:

"Organisatiebewustzijn, politieke sensitiviteit. Dat soort competenties. We hebben altijd wel competenties als resultaatgerichtheid of flexibel zijn of dat soort dingen. Maar nu is het wel echt een ontwikkelreis. Meer van buiten naar binnen werken. Wat wil de burger? Continu de uitdaging om daarop in te spelen." (ORG-D, publiek)

De waardenmatch speelt volgens respondenten ook een grote rol in hoe de dienst wordt geleverd aan de klant. Volgens respondenten acteert het employabilitybeleid hierop door de waardenmatch ook op nummer één te zetten als het om medewerkers gaat. De vakspecialisatie komt op de tweede plaats te staan omdat de waardenmatch volgens organisaties essentieel is in het leveren van de juiste kwaliteit. Het zijn namelijk de medewerkers die de missie en visie weer moeten uitdragen naar de klanten:

"Want als die waardenmatch klopt dan zit je er ook vaak voor wat langere termijn in. We hebben erg weinig verloop dus dat is een teken dat het misschien wel aardig klopt die theorie. Daarnaast, veranderende tijden brengen veranderende competenties met zich mee en daar blijf je natuurlijk in investeren. Medewerkers moeten lerend blijven, maar dat is waar je bijna onderhoudsplicht aan hebt. Maar ik geloof dat als het niet klopt op

waardenniveau, dat de hele employability onderuit zakt omdat je dan heel erg kijkt naar de inhoud van de functie.” (ORG-K, privaat)

Respondenten geven aan dat het ook belangrijk wordt gevonden om intern volgens bepaalde waarden met elkaar om te gaan. De gedachte hierachter is dat de waarden en missie van de organisatie op die manier gemakkelijker worden overgebracht naar klanten:

“Open, eerlijk, gelijkwaardig, transparant, elkaar een kans geven, niet afrekenen maar stimuleren. Wel grenzen stellen maar ook wel weten dat er in een mensenleven veel gebeurt en dat je dan contact wilt houden met mensen, mensen een steuntje in de rug wil geven. Dat zijn allemaal dingen die voor mij heel erg bij die missie horen.” (ORG-K, privaat)

Sommige respondenten geven aan zowel vakbekwaamheid als een klantgerichte houding belangrijk te vinden:

“En op het moment dat de vraag complex wordt dan vraagt het én heel veel kennis van stand van zaken én een hele klantgerichte houding. Die ook weer vraagt om bepaalde communicatieve vaardigheden zoals inlevingsvermogen maar ook zakelijkheid.” (ORG-P, privaat)

Dit geeft aan dat organisaties waarde hechten aan goede kwalitatieve dienstverlening richting de klant, maar de focus in het employabilitybeleid soms net iets anders leggen. Waar sommige organisaties zich meer richten op inhoudelijke kennis (dimensie 2, functiespecifiek), richten andere organisaties zich meer op een klantgerichte- en marktgerichte houding (dimensie 2, organisatiewaarden). Daarnaast richten sommige organisaties zich specifiek op de waardenmatch in het employabilitybeleid omdat dit in het dienstverleningsproces richting de klant een essentieel punt is (dimensie 2, organisatiewaarden).

Respondenten geven aan dat de invloed van de kwaliteitsstrategie op het employabilitybeleid er voor zorgt dat er geïnvesteerd wordt in de employability van alle medewerkers binnen de organisatie. Volgens respondenten zijn de medewerkers binnen dienstverlenende organisaties de belangrijkste succesfactor in het uitdragen van de dienst:

“Het gaat om je sfeer, het gaat om je DNA, het gaat om de missie, het gaat om het borgen van je principes. Dat begint en eindigt met de mensen binnen de organisatie. Dus dat is voor ons de reden om daarin te investeren. Alle mensen staan centraal. En daar worden jouw mensen beter van en daar wordt het bedrijf ook beter van. Hij wordt misschien ingegeven door principes, maar het is ook wel een verstandige strategie. Economisch gezien.” (ORG-K, privaat)

Sommige respondenten geven aan dat er vooral wordt geïnvesteerd in de employability van medewerkers die een waardevolle bijdrage leveren aan de kwaliteitsstrategie. Dit betekent dat er soms vrij plotseling afscheid wordt genomen van lager geschoolde medewerkers en daarvoor in de plaats een groep hoger geschoolde medewerkers wordt aangetrokken. Hier wordt dan vervolgens weer in geïnvesteerd. Deze organisatie past haar mensen graag aan op de klantwens om zo een optimale kwalitatieve dienst te kunnen leveren:

“Teamassistente was een functie op een mbo niveau. Die veel klantcontact had en een beetje de secretaresse van de bedrijfsarts was. Die stuurde wat plannen door, maar inhoudelijk wist zij niet zoveel. En we hebben afscheid genomen (..) van zo’n 150 teamassistentes. En daarvoor in de plaats hebben we nu 70 re-integratiepreventieadviseurs (..) dat zijn geschoolde mensen op hbo niveau, soms zelfs hoger, die competenties beheersen die wij gewoon van belang achten.” (ORG-M, privaat)

Bovenstaande geeft aan dat organisaties met een kwaliteitsstrategie de focus op het investeren in de employability van medewerkers anders kunnen leggen. Er zijn organisaties waarbij de kwaliteitsstrategie leidt tot een inclusieve investering in employability (dimensie 4). Daarnaast zijn er ook organisaties waarbij de kwaliteitsstrategie leidt tot een uitsluitende investering in employability van medewerkers die onvoldoende bijdragen aan de kwaliteit (dimensie 4). Deze organisaties investeren functiespecifiek (dimensie 2) in doelgroepen die wel bijdragen aan de kwaliteit.

4.4.1.4 Concurrentiestrategie: Innovatie

Uit de data blijkt dat twee van de drie organisaties de concurrentiestrategie volledig richten op innovatie. Bij één van de drie organisaties is innovatie de hoofdstrategie en wordt deze gecombineerd met een secundaire strategie (zie tabel 4.2). Volgens de respondenten vormen de volgende twee punten de belangrijkste aspecten van de innovatiestrategie:

1. Klantgerichte innovatie (creatieve oplossingen)

2. Voorlopen op concurrenten

Volgens de respondenten willen organisaties die concurreren op innovatie de klanten innovatieve dienstverlening bieden. Het bedenken van creatieve oplossingen staat volgens hen centraal.

“Alles draait om vernieuwing, innovatie om de volgende stap te maken. En daar wordt je dus als het goed is competitiever van. Dus eigenlijk is dat de motor. Het moet vernieuwend zijn. We moeten op zijn minst met de samenleving mee maar eigenlijk willen wij voorop lopen. Zodat wij de samenleving met ons meenemen.” (ORG-J, privaat)

Volgens de respondenten vormt het voorlopen op de concurrentie ook een belangrijk onderdeel van de innovatiestrategie. Volgens deze organisaties is het in het beginstadium nog onduidelijk hoe de dienstverlening er precies uit komt te zien. Dit geeft ruimte om tijdens het proces de vraag van de klant steeds meer uit te pluizen, concreet te maken en uit te werken tot een innovatieve dienst. Dit, in combinatie met een sterke eigen visie op wat er in de markt nodig is, zorgt volgens de respondenten voor een organisatie die voorloopt op de concurrenten. Onderstaand citaat van een organisatie die ICT systemen bouwt illustreert dit:

“Wat ik denk dat ORG-N zo succesvol maakt is dat je de markt snapt. Omdat we de markt kennen, kunnen we tegen de klant zeggen: Je zegt dat je X wilt, maar als we nou heel goed kijken, bedoel je dan eigenlijk dat je Z wilt en kunnen we dat wellicht beter bereiken door P te bouwen? Ja, de vraag achter de vraag. En ook echt een eigen visie en ook echt goed zelf kijken van wat is er relevant en wat is belangrijk. Verder kijken dan alleen de klant. Hoe kunnen we zelf in die sectoren waar we opereren hele relevante zaken neerzetten.” (ORG-N, privaat)

Concurrentiestrategie: Innovatie en de relatie met de dimensies van employabilitybeleid

Uit de data blijkt dat alle respondenten met een innovatiestrategie een relatie herkennen met het employabilitybeleid. Respondenten geven aan dat zij zich bevinden in een omgeving die razendsnel verandert. Om innovatief te blijven is het volgens deze organisaties belangrijk dat mensen zich blijven ontwikkelen:

“Ja, wat wij zeggen is dat wij willen ontwikkelen en daarvoor moeten onze mensen ook ontwikkelen. De wereld om ons heen verandert heel snel en dat vergt van onze medewerkers dat ze mee kunnen veranderen en mee willen veranderen. Dus bij ons staat ontwikkeling van medewerkers eigenlijk centraal om als bedrijf op de langere termijn te kunnen blijven functioneren.” (ORG-J, privaat)

“De markt waarop wij opereren bepaald mede, of heeft invloed op hoe wij onze strategie formuleren. En daar komt dan de talentstrategie, employabilitystrategie uit voort.” (ORG-O, privaat)

Respondenten geven aan dat de innovatiestrategie van invloed is op alle vier de dimensies van employabilitybeleid (zie tabel 4.3).

Respondenten geven aan dat organisaties met een innovatiestrategie zich bewegen in een snel veranderende omgeving. Van medewerkers wordt verwacht dat zij continu de ontwikkelingen bijhouden zodat klanten van innovatieve diensten worden voorzien. Volgens respondenten biedt het employabilitybeleid een combinatie van formele- en informele ontwikkelmogelijkheden. Formele opleiding is volgens respondenten meer gericht op het vergroten van vakkennis. Informele ontwikkeling komt vaak voort uit initiatief van medewerkers en is veelal gericht op vernieuwende concepten en domeinkennis, waar innovatieve organisaties veel waarde aan hechten:

“Er is best wel veel ruimte om jezelf te ontwikkelen. Niet perse door allemaal formele trainingen te volgen. Maar eigenlijk vooral door in je werk meer te doen dan wat eigenlijk bij je functie hoort. We zeggen eigenlijk: je ontwikkelt je volgens de 70-20-10 regeling. 70% is gewoon in je werk, 20% is coaching en 10% is eigenlijk maar formele opleiding.” (ORG-J, privaat)

“Wij hebben een intern opleidingsaanbod dat aansluit bij vakkennis en competenties. Maar zeker de technische mensen onder ons, dat geldt ook voor mezelf, uit intrinsieke motivatie zijn wij heel veel bezig op internet. Via blogs, online e-learning, om te ontwikkelen op het eigen vakgebied. Ik denk dat dat ook heel erg belangrijk is.” (ORG-N, privaat)

“Ja, learning on the job, dat sowieso als je kijkt naar 70-20-10. Het belangrijkste component, het formele leren, zal voor nu in ieder geval nog niet helemaal verdwijnen. Dus we hebben ook echt nog formele klassikale training.” (ORG-O, privaat)

De klantgerichte innovatie en het voor willen lopen op concurrenten beïnvloedt het employabilitybeleid door enerzijds in te spelen op functiespecifieke ontwikkeling (dimensie 2). Anderzijds biedt het employabilitybeleid ruimte voor eigen initiatief van medewerkers door informele ontwikkelmogelijkheden te bieden (dimensie 2, organisatiewaarde).

Respondenten geven aan dat creatieve oplossingen voor klanten bedenken een belangrijk aspect van de innovatiestrategie is. Deze creatieve oplossingen liggen niet altijd binnen het vakgebied van de betreffende medewerker. Soms is hier bredere expertise voor nodig waar het employabilitybeleid in faciliteert. In zo'n geval is er ruimte in het employabilitybeleid gemaakt om gemakkelijk (online) samen te werken, andere collega's te betrekken en van elkaar te leren:

"Je staat voor iets opgesteld maar dat wil niet zeggen dat je niet van iets anders bent en dat je daar niet aan kan bijdragen. Dus wij denken dat als we beter dingen op elkaar afstemmen, dat we beter met elkaar samenwerken. Beter elkaars talenten gebruiken, dan kunnen we een goede stap maken." (ORG-J, privaat)

"Dus aan de ene kant specifieke kennis, daar heel goed in zijn. Maar ook de bredere kennis van de industrie. En dat is dan weer die bredere ORG-O kennis. Dat je naast je specifieke expertisegebied recht of links bij een nieuwe expertise kan aanhaken of zelf je eigen kennis kan bijspijkeren door bijvoorbeeld, als een technologie topic belangrijk is voor jouw klant, dat je óf de juiste mensen vraagt in de organisatie om je te helpen óf dat je zelf ook een bepaald kennisniveau kunt opbouwen." (ORG-O, privaat)

Creatieve oplossingen bedenken vormt een belangrijk aspect binnen de innovatiestrategie en beïnvloedt het employabilitybeleid van organisaties. Het employabilitybeleid is op dit punt te vertalen naar dimensie 3 waarbij interne kennisdeling centraal staat.

Respondenten geven aan dat de innovatieve concurrentiestrategie en de manier waarop de organisatie is ingericht invloed heeft op mobiliteit. Respondenten geven aan doelgroepgericht te handelen als het om externe mobiliteit gaat. Bepaalde doelgroepen zoals jongeren en jong innovatief talent hebben zij tijdelijk (1-3 jaar) in dienst. Er wordt tijdens deze dienstjaren volgens respondenten bewust geïnvesteerd in de employability van deze medewerkers, zodat zij vervolgens op een positieve manier de organisatie verlaten om de loopbaan elders te vervolgen:

"Dus wij rekruteren talent, maar die kunnen niet allemaal doorgroeien. Maar ze hebben wel allemaal ervaring en een ontwikkeling doorlopen om ook weer extern succesvol verder te kunnen. En dan krijg je dat mensen niet negatief weg gaan, maar juist positief. Op een gegeven moment maakt iemand de keuze om extern verder te gaan omdat het beter aansluit bij de ambitie of andere omstandigheden. En dan kunnen ze als een soort ambassadeur de organisatie verlaten." (ORG-O, privaat)

"Dus je hebt voor al die mensen geen plek in je eigen organisatie. Aan de ene kant omdat de jongeren drie jaar bij ons rond maken hebben we meer ervaren jongeren in dienst en daar wordt het werk beter van. Maar aan de andere kant maken we gebruik van jongeren tegen lage lonen, maar we geven er ook wat voor terug. Het is niet zomaar een baantje. Nee, je bereidt je ook echt voor op de arbeidsmarkt." (ORG-J, privaat)

Waar sommige organisaties met een innovatiestrategie de voorkeur geven aan externe mobiliteit, geven andere organisaties met deze concurrentiestrategie de voorkeur aan interne mobiliteit. Respondenten geven aan schaarse expertise op de arbeidsmarkt te werven die zij graag voor onbepaalde tijd aan zich binden. Andere doelgroepen medewerkers worden hiervan niet uitgesloten volgens respondenten. Een hechte community waar alle medewerkers elkaar goed kennen speelt volgens respondenten een belangrijke rol om tot innovatieve diensten te komen:

"Wij hebben een hele jonge doelgroep en ook een groep die schaars is op de markt(..) Wij zijn er wel bij gebaat als iedereen ook actief in zijn werk blijft. Gewoonweg omdat als mensen goed in hun vel blijven zitten en mee blijven gaan dat ook voor een organisatie goed is. Omdat het uiteindelijk je gemotiveerde medewerkers zijn die het leuk vinden om in je organisatie te blijven werken." (ORG-N, privaat)

Uit bovenstaande blijkt dat organisaties met een innovatiestrategie investeren in de employability van alle medewerkers (dimensie 4, inclusief). Op dimensie een van employabilitybeleid (interne en externe mobiliteit) leggen organisaties de focus soms net even anders. Sommige organisaties leggen de focus vooral op externe mobiliteit (dimensie 1). Volgens respondenten gaat dit vaak om het faciliteren van jong talent met externe ambities. Andere respondenten met een innovatiestrategie kiezen voor een focus op interne mobiliteit (dimensie 1) om (schaarse) medewerkers te binden aan de organisatie.

4.4.1.5 Concurrentiestrategie: Kostenbeheersing

Uit de data blijkt dat één van de zes organisaties de concurrentiestrategie volledig richt op kostenbeheersing. De andere vijf organisaties richten zich secundair op kostenbeheersing en hebben daarnaast een andere hoofdstrategie gericht op kwaliteit of innovatie (zie tabel 4.2). Volgens respondenten vormen de volgende twee punten de belangrijkste aspecten van de kostenbeheersingsstrategie:

1. Goedkopere (grootschalige) dienstverlening
2. Hogere winst realiseren door efficiënte werkprocessen

Respondenten van een aantal publieke organisaties geven aan dat er een steeds efficiëntere aanpak van hen wordt verwacht. Een voorbeeld hiervan is volgens respondenten dat publieke organisaties die eerst decentraal waren georganiseerd nu centraal (nationaal) worden georganiseerd. Kostenbeheersing wordt daarmee steeds belangrijker voor publieke organisaties:

“In 2013 is de wet er gekomen. De wet op de nationale ORG-F. En dat betekent eigenlijk: alle mensen werken ergens op een plek. De meeste mensen blijven daar wel werken, maar die maken deel uit van een grotere eenheid. Een basisteam zeg maar, dus zat je eerst in een wijkteam dan gaan we je nu lid maken van een groter team.” (ORG-F, publiek)

“ORG-G was monopolist. Dat is nu wel anders. Buitenlandse maatschappijen rijden nu ook in Nederland als vervoersbedrijven. ORG-G is aanbestedingsplichtig. We willen de vervoerder van Nederland blijven. Als er een ander bedrijf komt die tegen lagere kosten op dit hoofdnet kunnen rijden, dan raken we onze positie kwijt en dat willen we niet.” (ORG-G, publiek)

Private organisaties zetten volgens respondenten de kostenbeheersingsstrategie in om meer winst te maken of omdat een betaalbare prijs een klantwens is.

Organisaties die meer winst beogen, investeren dit vervolgens in nieuwe innovaties:

“Dat is eigenlijk het hele idee. En hoe efficiënter je dat doet hoe meer winst, maar ook meer geld om te investeren in dingen nog beter te doen. Dus het idee is wel dat we steeds beter willen worden en geld verdienen om daarna nog beter te worden. Zodat je ook kan investeren in verdere automatisering, mocht dat zinnig zijn, of in andere innovaties.” (ORG-J, privaat)

Respondenten geven aan dat de kostenbeheersingsstrategie veelal secundair wordt ingezet omdat de klant naast een primaire kwaliteit, secundair een betaalbare prijs wenst. Dit vertalen organisaties graag door secundair de kostenbeheersingsstrategie te hanteren:

“Wat wil de klant nou eigenlijk? In 2011-2012 hebben we daar een groot onderzoek naar gedaan. En daar is uit naar voren gekomen dat de klant eigenlijk gewoon een vast klantcontact wil, een goede kwaliteit en een goede prijs. En dan staat prijs nog op de derde plek, dus ik noem hem ook echt in de volgorde zoals die is.” (ORG-M, privaat)

Concurrentiestrategie: Kostenbeheersing en de relatie met de dimensies van employabilitybeleid

Uit de analyse blijkt dat de meeste organisaties aangeven dat het concurreren op kostenbeheersing invloed heeft op het employabilitybeleid. Deze organisaties kiezen voor een kostenbewuste aanpak waarbij employability altijd een duidelijke toegevoegde waarde voor de business moet opleveren, zoals blijkt uit het volgende citaat:

“Employability zelf is niet het doel. En dat lijkt me logisch. Althans mij lijkt het logisch want anders wordt het bezigheidstherapie. Als het echt een doel heeft voor de business, een business, dan is het relevant.” (ORG-J, privaat)

Respondenten geven aan dat de kostenbeheersingsstrategie van invloed is op alle vier de dimensies van employabilitybeleid (zie tabel 4.3).

Sommige publieke organisaties krijgen volgens respondenten steeds vaker te maken met bezuinigingen, waardoor kostenbeheersing steeds belangrijker wordt. Dit betekent voor publieke organisaties dat de gehele organisatie efficiënter moet worden ingericht. Voor het employabilitybeleid betekent dit volgens respondenten dat de aandacht voor interne mobiliteit is toegenomen:

“Er voor zorgen dat we grip en inzicht krijgen op wat voor soort werk we eigenlijk allemaal hebben. En dat is op dit moment een heel mechanisme bij ORG-G. Wat inzichtelijk maakt over welke klussen hebben we het nu

eigenlijk. Of het nou vast is of tijdelijk, lang of kort of dat soort dingen. En dat samen te brengen waarin vraag en aanbod in dat opzicht met elkaar wordt gematcht.” (ORG-G, privaat)

Bij publieke organisaties is, in het kader van kostenbeheersing, de interesse in externe mobiliteit ook toegenomen. Respondenten geven aan dat voor bepaalde groepen medewerkers (leidinggevende of een ondersteunende functie) een uitstroomregeling wordt aangeboden. Dit had volgens respondenten een ongewenst neveneffect:

“Dus de 18-maanden-regeling. Dat betekent dat je nog 18 maanden op de loonlijst staat. Dan hoef je niet te komen werken, maar daarna moet je je ontslag aanbieden. Nou, en wat zie je dan gebeuren in de ondersteuning? Je komt meteen bij het nieuwe probleem, want bij die ondersteuning gaan al die goede ICT’ers, jonge mensen die zich nog niet zo loyaal met het bedrijf verbonden hebben, vertrekken. Die werken er nog maar drie jaar, ik noem maar wat. En er is een gewilde arbeidsmarkt, die denken ach weet je ik ga lekker een jaartje of anderhalf een wereldreis maken. Ik heb mijn salaris en ik neem ontslag en ik zie wel waar ik terecht kom. Er gingen een heleboel mensen weg waarvan we dachten: oh, die moeten juist niet weg gaan, want die hebben we zelf zo hard nodig.” (ORG-F, publiek)

De grote interesse in externe mobiliteit uit zich volgens respondenten ook in het opzetten van externe netwerken ter bevordering van werk-creatie:

“Wij zijn ook bezig om met meer bureaus, partijen en netwerken samen te werken die meer regionaal georganiseerd zijn. Omdat we merken dat medewerkers zelf ook vaak regionaal kijken naar nieuw werk. Dus de regionale arbeidsmarkt willen we beter leren kennen buiten ORG-G om. Deze partijen willen we effectiever aanboren en aanwenden. Om ook daar met elkaar veel meer de samenwerking op te zoeken. Dus om het interne en de grote boze buitenwereld aan elkaar gaan verbinden.” (ORG-G, privaat)

Bij publieke organisaties heeft de kostenbeheersingsstrategie invloed op de interne- en externe mobiliteit (dimensie 1). De kostenbeheersingsstrategie vergroot de interesse in interne mobiliteit (dimensie 1) door het herplaatsen en efficiënt inzetten van medewerkers. Daarnaast vergroot de kostenbeheersingsstrategie de faciliteiten voor externe mobiliteit (dimensie 1). Bij sommige organisaties uit dit zich in uitstroomregelingen voor bepaalde doelgroepen medewerkers wat de focus op externe mobiliteit uitsluitend gericht maakt (dimensie 4). Bij andere organisaties uit de toegenomen interesse in externe mobiliteit zich door te investeren in externe werk-creatie voor alle medewerkers (dimensie 4, inclusief).

Publieke organisaties zetten volgens respondenten de kostenbeheersingsstrategie vooral in om te bezuinigen. Private organisaties zetten de kostenbeheersingsstrategie volgens respondenten in om de winst te kunnen investeren in innovatie. Bij deze organisaties bestaat het merendeel van het personeelsbestand uit scholieren en studenten ter besparing van hoge loonkosten. Een kleiner gedeelte van het personeel bestaat volgens respondenten uit leidinggevende en specialistische functies. Volgens de respondenten levert dit zowel een interne als externe aanpak rondom mobiliteit op. Externe mobiliteit is vooral gericht op de jongeren en studenten:

“We hebben nogal wat jongeren in dienst hé. Scholieren, studenten, zo’n 60%. Zo’n 60.000 jongeren. Dat betekent ook dat 1/3 werkt hier drie maanden bij ons en die denken daarna van het is toch niks voor mij. De volgende 1/3 heeft het met een jaar ongeveer gezien. En de andere 1/3 blijft langer.” (ORG-J, privaat)

Interne mobiliteit is hoofdzakelijk gericht op leidinggevende en specialistische functies:

“Al 8 jaar. Dat vind ik wel lang maar voor ORG-J begrippen is het vrij kort. Mensen op het hoofdkantoor werken hier best wel lang. Blijkbaar leuk. Of in ieder geval leuk genoeg.” (ORG-J, privaat)

De kostenbeheersingsstrategie zorgt bij deze organisaties voor een doelgroepgerichte interne en externe mobiliteitsaanpak (dimensie 4, uitsluitend). De interne aanpak (dimensie 1) is gericht op leidinggevende en specialistische functies. De externe aanpak (dimensie 1) is gericht op scholieren en studenten.

In het kader van kostenbeheersing en het bevorderen van efficiënte werkprocessen worden volgens de respondenten de functies in vrij vaste hokjes ingedeeld. Dit betekent dat er weinig tot geen doorgroeimogelijkheden zijn:

“Maar we zijn geen organisatie die een heel opleidingsprogramma heeft voor iemand die hier binnenkomt als junior, senior en dan kan je teamleider worden. Nee. Wij hebben onze functies best wel in hokjes geplaatst. En dat is bewust. Bijvoorbeeld als ik werf voor zo’n casemanagersfunctie. Dan geef ik ook echt aan van: je moet niets, maar je moet het wel echt leuk vinden de komende paar jaar want het is niet dat je zomaar een hogere functie krijgt binnen de organisatie.” (ORG-M, privaat)

Volgens respondenten wordt er wel geïnvesteerd in opleidingen, maar deze moeten wel een direct

resultaat voor de organisatie opleveren. Kosten en baten worden continu afgewogen volgens respondenten. Er wordt op deze manier kostenbewust geïnvesteerd in functiespecifieke ontwikkeling (dimensie 2), alleen in functies die direct bijdragen aan het bedrijfsresultaat (dimensie 4, uitsluitend).

Volgens respondenten zien organisaties die de kostenbeheersingsstrategie hanteren toegevoegde waarde van zowel interne als externe kennisdeling. Interne kennisdeling wordt volgens respondenten in het employabilitybeleid gefaciliteerd door afdelingen meer met elkaar samen te laten werken in projectteams:

“Concurrentie voorgaan op kostenniveau en efficiëntie betekent voor ons dus dat we de organisatie opnieuw organiseren. Mensen die daar deel van uitmaken zullen slagvaardiger moeten worden. In beweging moeten komen, veel meer in de keten moeten zij zich gaan begeven. Dus meer ketensamenwerking tussen onderdelen, geen hokjes meer. Het gaat erom dat mensen kennis opdoen van elkaar.” (ORG-G, privaat)

Daarnaast speelt volgens respondenten de vertrouwensrelatie tussen de uitvoerende medewerker en de manager een grote rol bij interne kennisdeling:

“Nou dan moet je eigenlijk als vakkenvuller de ruimte hebben om te zeggen: Ik ga dat eens proberen. Ik doe dat op een andere manier. En als dat best lekker gaat dat je tegen je manager kan zeggen van: joh eigenlijk zouden we dat zo moeten doen. Dan ontwikkel je als mens. Want je denkt: hey, ik mag verbeteren wat ik doe. Verbeteren is soms de kwaliteit omhoog, soms efficiënter, noem maar op. Ik kan dat laten zien en dan heb ik een manager die niet zegt: hey dat was niet volgens de regels. Maar die zegt: hey dat is een goed idee. We gaan het eens klokken, kijken hoe dat gaat.” (ORG-J, privaat)

Externe kennisdeling is volgens respondenten ook aan het toenemen. Er wordt volgens respondenten aandacht besteed aan netwerken buiten de eigen organisatie. Dit doen organisaties volgens respondenten enerzijds om elkaar te versterken in kennis op bijvoorbeeld employability. Anderzijds heeft dit een kostenbesparend effect. Door samen te werken en te investeren, delen organisaties in de kosten:

“Meest concreet is bedrijf XX. Was vroeger gewoon ORG-G, dat was toen niet gescheiden van elkaar. Dat is nu wel zo. Maar in feite zie je best veel dat we op managementposities veel uitwisselen, dat netwerk is er wel. En ook op dat niveau soms gezamenlijke trainingen of MD programma’s bekostigen. Het doel is om elkaar te versterken.” (ORG-G, privaat)

Uit bovenstaande blijkt dat de kostenbeheersingsstrategie invloed heeft op hoe medewerkers intern met elkaar samenwerken en kennis met elkaar durven delen (dimensie 3, interne kennisdeling). Organisaties investeren in toenemende mate in externe mobiliteit (dimensie 1) om kennis en kosten met elkaar te delen.

In het schema hieronder worden de hierboven benoemde drie concurrentiestrategieën en de relaties die respondenten zien met de dimensies van employabilitybeleid weergegeven (tabel 4.3).

Concurrentiestrategie:		Gerelateerde dimensies van employabilitybeleid	
Kwaliteitsstrategie		Dimensie 2	Functiespecifiek Specialistisch vakmanschap
✓	A D E K M P		Organisatiewaarden Marktgerichte competenties Waardenmatch Persoonlijk contact
x	B F H C L Q	Dimensie 4	Inclusief Investeren in alle medewerkers
Innovatiestrategie		Dimensie 2	Functiespecifiek Formele ontwikkeling
✓	O N J		Organisatiewaarden Informele ontwikkeling
x		Dimensie 3	Interne kennisdeling Online platform Aanleren nieuwe expertise Eigen expertise delen met collega's Samenwerken
Kostenbeheersingsstrategie		Dimensie 1	Interne mobiliteit Medewerkers binden Vast contract Investeren in hechte community
✓	G F J M		Externe mobiliteit Doelgroepgericht 1-3 jaar in dienst Investeren in employability Als ambassadeur uitstromen
x	H P	Dimensie 4	Uitsluitend Tijdelijke dienstverbanden
		Dimensie 1	Interne mobiliteit Intern herplaatsen medewerkers Vraag & aanbod van werk matchen Hoofdkantoor lang in dienst
			Externe mobiliteit Uitstroomregeling doelgroepen Werk-creatie netwerk Scholieren & studenten kort in dienst
		Dimensie 4	Uitsluitend Uitstroomregeling Doelgroepen in- en externe mobiliteit Opleidingen alleen kernmedewerkers
		Dimensie 2	Functiespecifiek Opleidingen direct bedrijfsresultaat
		Dimensie 3	Interne kennisdeling Ketensamenwerking Medewerker aandrager idee Vertrouwen medewerker & manager
			Externe kennisdeling Uitwisseling kennis MT-posities Elkaar versterken Samen projecten bekostigen

Legenda:	
Publiek	
Privaat	
1 strategie	X
Hoofdstrategie	X
Secundaire strategie	X
Wel een relatie	✓
Geen relatie	x

Tabel 4.3: Overzicht concurrentiestrategie en de relatie met employabilitybeleid

4.4.2 Institutionele mechanismen

De volgende twee paragrafen besteden aandacht aan de omgang van organisaties met institutionele mechanismen en wat dit betekent voor de dimensies van employabilitybeleid. Institutionele mechanismen bestaan in dit onderzoek uit twee onderdelen, namelijk: regels en procedures (institutionele druk) (4.4.2.1) en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (4.4.2.2).

4.4.2.1 Institutionele druk

Uit de data-analyse blijkt dat organisaties op drie manieren omgaan met institutionele druk: conform, innovatief en deviant. De meeste organisaties hanteren één manier van omgang met institutionele druk. Een aantal organisaties hanteren naast een primaire omgang met institutionele druk ook een secundaire omgang (zie tabel 4.4).

Institutionele druk	Organisaties								
Conformistisch	A	B	C	D	E	F	G	H	
	J	K	L	M	N	O	P	Q	
Innovatief	G								
	J								
Deviant	A	B	C						

Legenda:	
Publiek	
Privaat	
1 omgangsvorm totaal	X
Primaire omgang	X
Secundaire omgang	X

Tabel 4.4: Omgang met institutionele druk per organisatie.

De drie manieren van omgang met institutionele druk worden hieronder toegelicht. Per omgangsvorm wordt er toegelicht of organisaties een relatie zien met employability en zo ja, wat de invloed van de betreffende omgangsvorm is op de dimensies van het employabilitybeleid.

Omgang met institutionele druk: conformistisch

Vrijwel de meeste respondenten herkennen primair een conformistische omgang met institutionele druk en de relatie met employabilitybeleid. Een aantal organisaties combineren daarnaast op bepaalde aspecten een secundaire omgangsvorm (innovatief of deviant, zie tabel 4.4).

Respondenten geven aan dat zij conformistisch reageren op institutionele druk vanuit het belang van zowel organisatie als medewerker om met een positieve blik en vertrouwen de toekomst tegemoet te zien. Samenwerking opzoeken met andere partijen wordt belangrijk gevonden:

“Maar vanuit mijn eigen aandachtsgebied zie ik dat niet als een opgelegd iets. Iedereen heeft er belang bij dat de medewerkers in een functie zitten die bij ze past, waar ze het maximale uit zichzelf halen, waar ze betrokken en gemotiveerd en toekomstbestendig zijn. Dus dat is iets wat je als organisatie ook heel belangrijk vindt. Daar heeft iedereen winst te behalen. En dat is iets wat voor bijv. vakbonden niet anders is. Die willen ook dat de medewerker goed functioneert en met vertrouwen naar de toekomst kan kijken. Dus ik zie daar meer gezamenlijkheid in dan dat we daar botsen.” (ORG-P, privaat)

Publieke organisaties benadrukken dat zij uitvoering geven aan de HR agenda die grotendeels voor hen bepaald wordt:

“Vanuit Den Haag werken we met een HR agenda en dat heeft invloed op ons employabilitycenter. Om de zoveel tijd moeten medewerkers bijvoorbeeld praten over hun loopbaan. Loopbaanbegeleiding moeten we van hen aanbieden aan medewerkers.” (ORG-H, privaat)

Organisaties reageren conformistisch op de toegenomen institutionele druk vanuit toezichthoudende organen zoals de Wet Financieel Toezicht (WFT) waardoor aandacht voor employability noodzakelijkerwijs is toegenomen:

“Je merkt dat de financiële sector heel erg in ontwikkeling is. Soms is het letterlijk ook nodig. De wet- en regelgeving om ons heen wordt anders en strikter. Dus er worden andere dingen gevraagd. Een deel zit hem gewoon in de noodzakelijkheid.” (ORG-K, privaat)

Institutionele druk: conformistisch en de relatie met de dimensies van employabilitybeleid

Uit de data-analyse blijkt dat de meeste organisaties herkennen dat de conformistische omgang met institutionele druk invloed heeft op het employabilitybeleid. Volgens respondenten heeft de conformistische omgang invloed op dimensie 1 (interne- en externe mobiliteit), dimensie 2 (functiespecifieke gerichtheid) en dimensie 3 (externe kennisdeling). Organisaties zien volgens respondenten geen relatie tussen de conformistische omgang en dimensie 2 (organisatiewaarden), en dimensie 3 (interne kennisdeling). Er is ook een kleine groep organisaties die helemaal geen relatie herkent tussen de conformistische aanpak en de dimensies van employabilitybeleid (zie tabel 4.5).

Respondenten geven aan dat zij steeds meer te maken hebben met strengere regels en procedures van regelgevende instituten. Respondenten in de financiële sector geven aan dat de Wet Financieel Toezicht (WFT) stelt dat medewerkers met klantcontact aan bepaalde opleidingseisen moeten voldoen om de functie te mogen blijven uitoefenen. Volgens respondenten betekent de conformistische aanpak rondom deze regelgeving dat het employabilitybeleid faciliterend is in het

aanbieden van deze opleidingen, zodat medewerkers de kans krijgen te voldoen aan de eisen van de WFT:

“Er worden natuurlijk ook vanuit de wetgever bepaalde opleidingseisen gesteld. Dus iedereen die klantcontact heeft die moet bijvoorbeeld WFT-proof zijn. Die moeten voldoen aan de Wet Financieel Toezicht. Dus allerlei opleidingen volgen, afhankelijk van waar je zit. En dat heeft natuurlijk direct impact op de directe medewerkers. En dan zie je ook wel dat dat een enorme druk is. Waar lang niet iedereen aan kan voldoen.” (ORG-P, privaat)

Dit betekent volgens respondenten ook een verhoogde aandacht voor externe mobiliteit omdat het voor sommige medewerkers niet mogelijk is de opleiding succesvol af te ronden en zij daardoor de huidige functie niet meer mogen uitoefenen:

“En als mensen dus niet in staat zijn om die diploma’s te halen dan zal er op het gegeven moment ook afscheid genomen moeten worden.” (ORG-P, privaat)

Respondenten uit andere sectoren merken ook de toegenomen eisen die worden gesteld aan de professionalisering van medewerkers:

“Bedrijfsartsen moeten BIG-geregistreerd, althans, als je een geregistreerd bedrijfsarts wilt blijven moet je blijven herscholen.” (ORG-M, privaat)

“En daarbij geldt ook dat vanaf 2017 alle leraren moeten worden geregistreerd in het lerarenregister. (...) En dat betekent dat leraren ook moeten kunnen aantonen dat ze zich ontwikkelen. Een studie volgen en dat soort cursussen volgen.” (ORG-C, publiek)

De conformistische aanpak van organisaties om aan de eisen van regelgevende instituten te voldoen rondom professionalisering kan gekoppeld worden aan dimensie 2 (functiespecifieke gerichtheid) en aan dimensie 1 (externe mobiliteit).

Respondenten van publieke organisaties hebben te maken met de uitvoering van het ambtenarenrecht. De conformistische uitvoering van het ambtenarenrecht leidt volgens respondenten tot voornamelijk vaste dienstverbanden waar medewerkers veel waarde aan hechten. Volgens respondenten zijn medewerkers daardoor minder snel in beweging te krijgen als het over employability gaat:

“Het is wat anders als je bij een private organisatie gaat praten, als je het daar gaat hebben over loopbaanbegeleiding, mobiliteit, uitstroom. Daar zit een zwaardere druk achter. Hier zijn we afhankelijk van ambtenarenrecht. We kunnen niet zomaar zeggen van nou jou baan houdt op en dreigen met ontslag. Dan wordt er gezegd: de organisatie is zo groot, er zal vast ergens een plekje zijn. En dat zorgt er voor dat je niet altijd kunt doorpakken met iemand. En dat medewerkers soms ook wel een beetje lui reageren, van nou ik zit hier prima.” (ORG-H, publiek)

“Want de nummer één reden die ik hier hoor waarom mensen niet elders gaan en niet verder durven kijken die zeggen van ‘ja ik ga mijn vaste dienstverband toch niet opzeggen’. Met stip op één.” (ORG-A, publiek)

“In algemene zin is het niet altijd helpend dat we een ‘gouden kooi’ constructie hebben. Een hele goede cao, sociaal plan. Zeker als het minder goed gaat.” (ORG-G, publiek)

De conformistische aanpak van publieke organisaties die bezig zijn met reorganiseren leidt ertoe dat er niemand weg hoeft. Er wordt een groot beroep gedaan op interne (doorgroei) mogelijkheden:

“En we zijn nu bezig met die 60.000, duizenden herplaatsingskandidaten. Want niemand hoeft weg. Het is een aardig puzzeltje.” (ORG-F, publiek)

Recent wordt er volgens respondenten in de rechtspositie en cao steeds meer aandacht besteed aan employabilityactiviteiten:

“Nou, in het akkoord van drie jaar geleden hadden we bij de Overheid de verplichting om mensen een individueel loopbaanbudget te geven. En wij hebben er voor gekozen om dat geld te bundelen in een academie. (...) Terwijl voor 2,5 ton koop je gewoon een prachtige academie in. Met je corporate skills erin. En dan laat je een deel van het geld nog bestemd voor persoonlijke ontwikkeling voor opleidingen die heel specifiek zijn. En ja, dan heb je gewoon een heel mooi plaatje.” (ORG-E, publiek)

Daarnaast biedt volgens respondenten de rechtspositie juridisch gezien veel mogelijkheden om medewerkers tijdelijk te detacheren naar andere onderdelen waardoor kennisuitwisseling plaatsvindt:

“Dat als je in feite ergens een leuke vacature ziet, in dit geval bijvoorbeeld bij Gemeente XX, en mijn baas zegt van: ‘Ooh, ik werk daaraan mee.’ Dan kan ik gewoon voor een jaar bij Gemeente XX gaan werken en na dat jaar kom ik gewoon weer terug.” (ORG-B, publiek)

Uit bovenstaande blijkt dat de conformistische reactie van organisaties op het ambtenarenrecht enerzijds de interne en externe mobiliteit (dimensie 1) belemmert. Medewerkers zien geen noodzaak

om in beweging te komen volgens respondenten. Anderzijds neemt de focus op mobiliteit toe in zowel de rechtspositie als in cao's, waardoor organisaties volgens respondenten concrete acties moeten ondernemen rondom mobiliteit. Het employabilitybeleid wordt volgens respondenten steeds meer gefocust op mobiliteit, waardoor medewerkers beter worden gefaciliteerd en actiever bezig gaan met de interne of externe inzetbaarheid (dimensie 1). De tijdelijke mogelijkheid van detacheren binnen de Overheid is te relateren aan externe mobiliteit (dimensie 1) en externe kennisdeling (dimensie 3).

Omgang met institutionele druk: innovatief

Sommige respondenten herkennen op een aantal aspecten rondom employability een innovatieve omgang met institutionele druk. Zij herkennen deze innovatieve omgangsvorm met institutionele druk secundair (zie tabel 4.4).

Deze organisaties kiezen in het employabilitybeleid een vooruitstrevende en proactieve aanpak. Respondenten streven bijvoorbeeld naar een open arbeidsmarkt waarin meer ruimte is voor mobiliteit:

"Een open arbeidsmarkt creëren. Dat is ook hoe we er naar kijken. Zover zijn we nog niet helemaal maar dat is waar we graag heen willen. Dat mensen de arbeidsmarkt op durven te gaan zonder angstig te zijn omdat ze in een 'gouden kooi' zitten als ze bij ORG-G werken." (ORG-G, publiek)

Deze organisaties bedenken proactief employabilityactiviteiten voor medewerkers die carrière-technisch zijn uitgegroeid:

"Dat is eigenlijk ontstaan omdat we voor onze mensen die al heel lang bij dit bedrijf werken, maar ongeveer carrière-technisch uitgegroeid zijn. Daar hadden we eigenlijk geen ontwikkelprogramma voor. En we dachten van ja, dit zijn gewoon vak-experts. Wat is er nou leuker dan dat je als vakman jouw kennis op een ander terrein kan toepassen?" (ORG-J, privaat)

Institutionele druk: innovatief en de relatie met de dimensies van employabilitybeleid

Volgens respondenten heeft de innovatieve omgang met institutionele druk een relatie met de dimensies van employabilitybeleid, namelijk: Externe mobiliteit (dimensie 1), organisatiewaarden (dimensie 2), kennisdeling extern (dimensie 3) en inclusief (dimensie 4). Zie voor een overzicht tabel 4.5.

Respondenten geven aan dat medewerkers binnen de Overheid de rechtspositie, cao en het sociaal plan erg prettig vinden. Naar ander werk zoeken buiten de organisatie wordt volgens respondenten weinig tot niet gedaan door medewerkers. Respondenten geven aan dat er bij organisaties behoefte is om proactief de samenwerking rondom employability op te zoeken. Door het gezamenlijk oprichten van een (online) platform rondom employability willen organisaties volgens respondenten kennis met elkaar delen om duurzame inzetbaarheid gezamenlijk te faciliteren en stimuleren:

"Wat het eerste dichtbij komt is de samenwerking met andere OV-bedrijven. De vervoerssector is een sector waar we veel gemeenschappelijke kennis hebben en kunnen opdoen. We zijn bezig om met de hele OV sector samen een platform op te richten (ook met vakbonden samen). En dat noemen we het duurzame inzetbaarheidsplatform. OV-Fit noemen we dat. Dat platform is inmiddels opgericht en er is budget voor. En wat we graag zouden zien is dat we met de hele OV-sector gezamenlijk optrekken op het hoofdstuk employability, mobiliteit." (ORG-G, publiek)

Uit bovenstaande blijkt een proactieve en vernieuwende manier van samenwerken binnen een sector rondom het actuele thema duurzame inzetbaarheid. Dit maakt deze aanpak met institutionele druk innovatief. Deze innovatieve aanpak stimuleert externe kennisdeling (dimensie 3) en faciliteert externe mobiliteit (dimensie 1).

Respondenten geven aan dat zij soms te maken hebben met vakspecialisten die carrière-technisch uitgegroeid zijn en waar geen ontwikkelprogramma voor beschikbaar is binnen de organisatie. Hier heeft de organisatie zich niet bij neergelegd, maar is proactief aan de slag gegaan om deze vakspecialisten op een vernieuwende en maatschappelijk betrokken manier alsnog een nieuwe uitdaging aan te bieden:

"ORG-J foundation, daarmee helpen we leveranciers uit Afrika om hun spullen af te zetten maar ook om een concurrerende positie op hun markt te creëren. En zo hebben we ook uitwisselingen van ervaren professionals die

dan een probleem met een leverancier helpen tackelen door daar over mee te denken. Door te kijken hoe je dat hier zou oplossen. En suggesties geven hoe dat daar zou kunnen. Zodat je ze daar helpt met raad en daad.” (ORG-J, privaat)

Uit bovenstaande blijkt een proactieve aanpak, waarbij innovatief wordt ingespeeld op het betrekken van oudere medewerkers door het aanbieden van externe kennisdeling (dimensie 3). Daarnaast blijkt ook een relatie met een inclusieve aanpak (dimensie 4) omdat ook de oudere carrière-technisch uitgroeiende medewerkers op een vernieuwende manier betrokken worden bij het employabilitybeleid. De vakspecialisten worden uitgedaagd om hun kennis in een bredere context toe te passen waardoor de internationale marktkennis van medewerkers wordt vergroot (organisatiewaarden, dimensie 2).

Omgang met institutionele druk: deviant

Uit de data-analyse blijkt dat een aantal organisaties primair een conforme aanpak hanteren en secundair op een aantal aspecten deviant reageren op institutionele druk (zie tabel 4.4).

Respondenten geven aan dat publieke organisaties afspraken rondom professionalisering soms niet nakomen of deels negeren (deviant). Volgens respondenten hebben medewerkers van publieke organisaties te maken met incidenteel gericht werk. Bij het plaatsvinden van een incident wordt er van medewerkers verwacht dat zij hier direct op inspelen:

“ORG-B is heel erg incidenteel gedreven. Dat wil zeggen dat als er nu iets gebeurt dan gaan we er direct tot actie over. En zo benaderen ze alles. Dus ook als er op dit moment geen incident is. Dus ze zijn heel erg korte termijn gedreven.” (ORG-B, publiek)

Volgens respondenten komt het incidenteel gerichte werk op de eerste plaats waardoor employability deels wordt ondermijnd:

“Want die zijn alleen maar met de actualiteit bezig. Want er stort ergens een vliegtuig neer en dan vliegen we erop af. En dan gaat dat voor.” (ORG-A, publiek)

Deze deviante omgang met institutionele druk is volgens respondenten het hoofdzakelijke gevolg van de incidentele manier van werken.

Institutionele druk: deviant en de relatie met de dimensies van employabilitybeleid

Volgens respondenten heeft de deviante omgang met institutionele druk een relatie met dimensie 2 (functiespecifieke ontwikkeling) van het employabilitybeleid. Respondenten zien geen relatie met de andere dimensies van employabilitybeleid (zie tabel 4.5).

De deviante omgangsvorm met institutionele druk heeft volgens respondenten invloed op de employability van medewerkers. De vastgestelde professionaliseringspunten worden volgens respondenten niet altijd behaald. Het behalen van onvoldoende professionaliseringspunten wordt nauwelijks bespreekbaar gemaakt door leidinggevende:

“Ja en als je niet aan je opleidingsuren komt, dan kan je het ook uitleggen weet je. Dat je het er met elkaar in ieder geval over hebt. En afgelopen jaar moesten medewerkers ook de opleidingspunten behalen maar de praktijk leerde wel dat het niet, of nou ja, heel vaak niet lukte. Ja, dat heeft ook wel te maken met wie maakt wat bespreekbaar. Je zou willen dat de verantwoordelijkheid bij de medewerker ligt. En dat is ook wel een beetje de insteek van ons. Maar de medewerker moet dan wel weten wat er van hem verwacht wordt. Dat werkt natuurlijk twee kanten op. En ik denk dat daar nog wel... Dat de medewerker het niet wist, dat de directeur er ook nog niet heel erg op ingesteld is. Er werd wel geprofessionaliseerd hoor, maar ook niet.” (ORG-C, publiek)

Uit bovenstaande blijkt dat de deviante omgang met institutionele druk leidt tot onvoldoende aandacht voor professionalisering van medewerkers en is te vertalen naar dimensie 2 (functiespecifieke ontwikkeling) van het employabilitybeleid.

In onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van de omgang met institutionele druk en de relaties die respondenten zien met de dimensies van employabilitybeleid (tabel 4.5).

Institutionele druk:		Gerelateerde dimensies van employabilitybeleid	
Conformistisch		Dimensie 1	Interne mobiliteit Externe mobiliteit
✓	A B C E F H M P K G J	Blijven binnen zelfde functie/ bedrijf Herplaatsen binnen organisatie Overheid zet actiever activiteiten in	Bij onvoldoende punten uitstromen Tijdelijk detacheren Overheid
x	D L N O Q	Dimensie 2	Functiespecifiek
		Opleidingspunten behalen	
		Dimensie 3	Externe kennisdeling
			Detacheren bevordert kennisdeling
Innovatief		Dimensie 1	Externe mobiliteit
✓	G J		Faciliteren met gezamenlijk platform
x		Dimensie 2	Organisatiewaarden
			Internationale markt kennis vergroten
		Dimensie 3	Externe kennisdeling
			(On line) platform employability Vakspecialisten delen kennis Afrika
		Dimensie 4	Inclusief
			Proactief betrekken oudere specialist
Deviant		Dimensie 2	Functiespecifiek
✓	A B C		Weinig aandacht opleidingspunten
x			

Tabel 4.5: Omgang met institutionele druk en de relatie met de dimensies van employabilitybeleid.

Legenda:	
Publiek	■
Privaat	■
1 strategie	X
Hoofdstrategie	X
Secundaire strategie	X
Wel een relatie	✓
Geen relatie	x

4.4.3 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

In deze paragraaf wordt aandacht besteed aan het laatste onderdeel van institutionele druk, namelijk: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO).

Uit de data-analyse blijkt dat er onderscheid kan worden gemaakt tussen twee groepen organisaties met een verschillende oriëntatie op MVO:

1. Wereldbeeldperspectief-oriëntatie
2. Identiteit-oriëntatie

MVO	Organisaties							
Wereldbeeld-oriëntatie	A	B	C	D	E	F	G	H
	K	N	O	P	Q			
Identiteit-oriëntatie	J	L	M					

Legenda:	
Publiek	■
Privaat	■
1 omgangsvorm totaal	X
Primaire omgang	X
Secundaire omgang	X

Tabel 4.6: MVO oriëntatie per organisatie.

Hieronder worden deze MVO-oriëntaties en de relatie die respondenten herkennen met de dimensies van employabilitybeleid nader toegelicht.

Wereldbeeldperspectief-oriëntatie

Uit de data-analyse blijkt dat zowel private als publieke organisaties zich herkennen in de wereldbeeldperspectief-oriëntatie (zie tabel 4.6). Respondenten van publieke organisaties geven aan dat zij in de kern met de dienstverlening een bijdrage leveren aan de maatschappij, maar dat het wel per publieke organisatie kan verschillen hoe sterk die maatschappelijke verantwoordelijkheid wordt uitgedragen:

“Ja, en toch kan je ook als stichting..., er zijn ook stichtingen die zeggen we werken meer uit eigen belang. Dat het goed geregeld is voor onszelf en daar stopt het. Kan ook hé, maar dan vind ik dat het bij onze stichting wel echt wordt uitgedragen van: we hebben wel ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid.” (ORG-C, publiek)

“Ja, nou ja, onze kern is natuurlijk dat wij een bijdrage leveren aan de maatschappij.” (ORG-B, publiek)

Een aantal respondenten van private organisaties geeft aan dat het doel van hun dienstverlening is om bij te dragen aan oplossingen rondom een bepaald maatschappelijk probleem:

“Een organisatie die dan ook de vakbondsrechten respecteert. Want je gaat niet mensen oproepen om geld te gaan sparen bij een organisatie die de vakbondsrechten niet respecteert of investeert in landen die geen vakbondsrecht hebben of daar niet actief in steunen. Nou en die organisatie vonden ze niet dus toen dachten ze die gaan we zelf maar oprichten. Zo simpel was het. (...) Gaandeweg kwam daar het perspectief in van de wereld op een goede manier aan volgende generaties overgeven. En toen kwam ook het begrip ‘duurzaamheid’. Maar ik zeg altijd: wij waren al duurzaam voor dat het woord bestond.” (ORG-K, privaat)

“Visie op het product bij ons is vanuit een MVO visie. Dus de bijdrage aan betere zorg, beter onderwijs, betere burgerbediening. Het zit heel erg in het bedrijf.” (ORG-N, privaat)

Er zijn daarnaast respondenten van private organisaties die MVO niet als kerndoel hebben, maar het intrinsiek als een belangrijke toevoegde waarde zien om er geld, tijd en expertise in te investeren:

“Dat is echt omdat ik vind dat we het zo goed hebben. En dat ik het fijn vind om als organisatie ook iets maatschappelijks terug te kunnen doen.” (ORG-Q, privaat)

“En het is natuurlijk ook altijd een eigen investering qua tijd die je inruimt. En sommige dingen worden ook vanuit de werkgever ondersteund. Dat je een X aantal uren per week of per maand aan zo’n activiteit kunt besteden. Maar het is heel veel uitlopend.” (ORG-O, privaat)

Wereldbeeldperspectief-oriëntatie en de relatie met de dimensies van employabilitybeleid

Uit de date-analyse blijkt dat de meeste organisaties aangeven een relatie te herkennen tussen de wereldbeeldperspectief-oriëntatie en de dimensies van employabilitybeleid. Volgens respondenten heeft de wereldbeeldperspectief-oriëntatie invloed op dimensie 1 (interne mobiliteit), dimensie 2 (functiespecifiek en organisatiewaarden) en dimensie 4 (inclusief). Een kleine groep respondenten herkent geen relatie tussen de wereldbeeldperspectief-oriëntatie en de dimensies van employabilitybeleid (zie tabel 4.7).

Respondenten geven aan dat het investeren in de gezondheid van medewerkers een uiting is van de wereldbeeldperspectief-oriëntatie:

Ja, ik zie die link duidelijk met duurzame inzetbaarheid. Wij zien duidelijk dat vitaliteit bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid van mensen. We geven trainingen over dag- en nachtritmes en dat soort dingen. We hebben gezondheidschecks één keer in de twee jaar en dan laten we mensen van de zorgverzekering komen en dan kunnen mensen een health-check laten doen.” (ORG-A, publiek)

Het belang van het uitdragen van de organisatiewaarden richting klanten wordt vertaald in specifieke aangelegenheden en aandacht voor medewerkers. Dit zorgt voor continuïteit en versterkt het dienstverleningsproces waar organisatiewaarden een grote rol spelen (dimensie 2, ontwikkelen organisatiewaarden).

Organisaties met een wereldbeeldperspectief-oriëntatie zetten volgens respondenten graag de interne expertise in om kwetsbare groepen in de samenleving de ondersteunen:

“Het wordt lastig voor ons om op een bouwplaats bijvoorbeeld te helpen, daar hebben we geen expertise in. Zeker op het kennisgebied doen wij heel veel. En daar kunnen eigenlijk alle expertises in de organisatie aan mee doen.” (ORG-O, privaat)

“We zijn in gesprek met ‘Amsterdam zoekt werk’. Dat zijn partijen die jongeren die niet aan het werk komen, die in wat moeilijkere buurten opgroeien, begeleiden en helpen. Wij zetten dan onze HR skills in om met mensen in gesprek te gaan over het sollicitatiegesprek, hoe presenteert je jezelf? Hoe ziet je cv eruit? Maar ook nog een laagje dieper met onzekerheid, hoe kan je daar assertiever in worden.” (ORG-Q, privaat)

Respondenten geven aan dat medewerkers door het inzetten van expertise leren hoe zij hun vak in kunnen zetten in een andere omgeving, waardoor competenties als adviseren en empathisch vermogen worden verbeterd:

“Maar tegelijkertijd zien wij ook dat doordat onze medewerkers zich inzetten voor de foundation, dat zij daar ook... We doen niet alleen als organisatie iets terug naar de maatschappij, maar onze medewerkers leren er ook enorm veel van. Door een hele andere omgeving op te zoeken met mensen die uit een hele andere sociale omgeving komen.” (ORG-P, privaat)

Het inzetten van expertise voor kwetsbare groepen versterkt medewerkers in hun functiespecifieke ontwikkeling (dimensie 2) en in de aansluiting bij de kernwaarden (dimensie 2, organisatiewaarden). De context waarin dit plaatsvindt geeft medewerkers nieuw inzicht in de markt omdat er regelmatig aan doelgroepen wordt geadviseerd waar medewerkers minder bekend mee waren (dimensie 2, organisatiewaarden).

Organisaties met een wereldbeeldperspectief-oriëntatie richten zich erop om mensen in dienst te nemen met een afstand tot de arbeidsmarkt om hen vervolgens in hun kracht te zetten binnen de organisatie:

“Daarom zijn we ook..., wat ik heel erg zie als MVO is dat participatie-project. Waarin we dus mensen met een beperking tot de arbeidsmarkt aan een baan helpen binnen ORG-A. Om ze een minder grote afstand tot de arbeidsmarkt te geven. Zodat ze werkervaring kunnen opdoen.” (ORG-A, publiek)

“Mensen uit de bijstand een werkervaringsplek bieden of te kijken of ze met een UWV-uitkering stage mogen lopen om hun werkervaring uit te breiden.(..) Dat project heet ‘XX werkt’. Kunnen mensen ook cursussen krijgen. Wij zijn een partij in dit project en wij bieden functies aan. Al één of twee jaar.” (ORG-D, publiek)

“Mensen die een afstand tot de arbeidsmarkt hebben nemen wij regelmatig in dienst. Dit noemen wij speciale talenten. Iedereen heeft talent, sommige talenten worden wel of niet benut of ervaren of effectief in gezet. Zo hebben wij een aantal mensen met autisme. Zij hebben kwaliteiten die wij binnen de organisatie bijzonder goed kunnen gebruiken. Bijvoorbeeld bij de camera en veiligheidsorganisatie. Zij zijn goed in het herkennen van patronen en zitten in hun kracht en worden gewaardeerd.” (ORG-G, publiek)

Door het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt wordt de interne mobiliteit (dimensie 1) bevorderd en wordt ook bijgedragen aan een inclusief (dimensie 4) personeelsbestand waar meer ruimte is voor diversiteit.

Identiteit-oriëntatie

Uit de data-analyse blijkt dat private organisaties zich herkennen in een identiteit-oriëntatie (zie tabel 4.6).

Bij organisaties met een identiteit-oriëntatie is volgens respondenten winstmaximalisatie het hoofddoel. Een maatschappelijk betrokken imago en een sterke concurrentiepositie is voor deze organisaties een belangrijke reden om te investeren in MVO. Het geeft de organisatie een positief en betrokken imago richting de maatschappij:

“Weet je, voor ons is reputatie ook heel belangrijk. En dan is ‘maatschappelijk verantwoord’, dat klinkt alsof het uit een soort barmhartigheid doet. We hebben ook wel begrepen eigenbelang weet je. Het is voor mensen wel goed dat je laat zien dat je zorg hebt voor mensen. Dat je dat serieus neemt. En dat betaalt zich ook altijd wel weer een keer terug.” (ORG-J, privaat)

Identiteit-oriëntatie en de relatie met de dimensies van employabilitybeleid

Respondenten geven aan dat zij relaties zien met de dimensies van employabilitybeleid, namelijk: dimensie 2 (functiespecifiek en organisatiewaarden) en dimensie 4 (inclusief en uitsluitend). Respondenten zien geen relatie tussen de identiteit-oriëntatie en de dimensies 1 en 3 (zie tabel 4.7).

Organisaties willen volgens respondenten een maatschappelijk betrokken imago uitstralen door extra te investeren in het behalen van diploma’s en wetenschappelijk onderzoek. Dit, in combinatie met het bieden van werkervaring, geeft volgens respondenten een aantrekkelijk imago op de arbeidsmarkt. Organisaties met veel jongeren in dienst stemmen het werk af op schoolschema’s en dragen graag bij aan het behalen van diploma’s:

“Daar heb je alleen wat aan als je ook je diploma haalt. Dus eigenlijk moeten we het werk zo voor hen inrichten dat het past bij school. Sterker nog, wij vinden dat behoefte en zinvol, dan moeten we ook helpen met je diploma halen. Dus wij hebben bijvoorbeeld in een aantal grote steden huiswerkklassen. Wij willen eigenlijk helpen: aan de ene kant is employability opleiding en ervaring. Ervaring kunnen we geven, opleiding kunnen wij ook ondersteunen.” (ORG-J, privaat)

Organisaties met hoogopgeleide medewerkers die graag willen promoveren investeren daar volgens respondenten graag in:

“We hebben zeg maar een soort van promotie iets, we hebben wel mensen die hier kunnen promoveren. Ja, dus daar hebben we een aantal mensen, nu ook weer, die dat doen. En promoveren is voor je gehele carrière super goed. Maar het is ook wel weer heel leuk als je je promovendus, je onderzoek, als daaronder staat dat je dat bij ORG-M hebt gedaan. Dus voor ons ook wel weer heel interessant. Maar daar maak je gewoon afwegingen in als divisie, als organisatie, van hoeveel mensen mogen dat doen. Want ja, dat kost ook gewoon heel veel geld.” (ORG-M, privaat)

De maatschappelijk betrokken uitstraling wordt gecreëerd door bij te dragen aan de opleiding van medewerkers, waarmee zij in de toekomst hun diploma kunnen behalen of hun vak kunnen uitoefenen (dimensie 2, functiespecifiek). Dit is op specifieke doelgroepen gericht (jongeren of hoogopgeleide medewerkers) en dat maakt deze aanpak uitsluitend gericht (dimensie 4).

Er worden volgens respondenten regelmatig lokale initiatieven op het gebied van MVO door medewerkers geïnitieerd, die bijdragen aan het verbeteren van het imago. Deze initiatieven worden graag gedeeld op de website van het bedrijf zodat klanten en nieuwe medewerkers op de hoogte zijn van de maatschappelijke betrokkenheid:

“Sommige supermarktmanagers voelen dat ook echt als een soort burgemeester van de buurt. Waarbij je ook echt lokale initiatieven steunt. Op onze website staat een filmpje van wat werken bij ORG-J inhoud, in de winkel vooral. En daar zie je een supermarktmanager vertellen, die werkt toevallig in een buurt met veel allochtonen. En die heeft een soort taal cursus geadopteerd, waardoor een aantal van zijn medewerkers zowel een taal cursus volgt als in zijn winkel werkt, zodat zij dat ook kunnen oefenen en ook een beetje in het Nederlandse ding komt.” (ORG-J, privaat)

Deze aanpak kan worden gerelateerd aan dimensie 4 (inclusief) omdat er ruimte gemaakt wordt voor diversiteit (allochtonen medewerkers), dimensie 2 (functiespecifiek) omdat medewerkers door de Nederlandse taal te leren beter hun vak kunnen uitoefenen.

Organisaties vinden het belangrijk dat het MVO initiatief ook bijdraagt aan de prestatie van de medewerker:

“Het is natuurlijk niet echt scholing, maar toch wel bezig zijn met je eigen fitheid, gezondheid. Ook omdat we dan wel weer denken: als je goed in je vel zit, dan zit je ook goed op je werk. En presteer je ook beter. Dat is gewoon een optelsom. Dat is ook gewoon echt waarheid, dat merk ik zelf ook. Dus dat is niet ontwikkelen in een stuk Excel leren, maar wel in je persoonlijke ontwikkeling.” (ORG-M, privaat)

Daarnaast investeren organisaties volgens respondenten soms in medewerkers met een beperking of een afstand tot de arbeidsmarkt. Kosten en baten worden zorgvuldig afgewogen:

“We hebben bijvoorbeeld iemand die blind is. Die zit in een rolstoel en heeft een hulphond. Ja, die werkt hier wel gewoon twee dagen in de week. En dat kost wel veel tijd en het kost ook heel veel geld, maar als zij hier niet zou werken dan zou zij niet meer in haar aangepaste vervoersmiddeltje kunnen, want dan wordt het niet meer gesubsidieerd. En dan denken wij wel van: vinden we dat dan waard? Ja, dan kunnen we zeggen we kopen dat scootmobieltje voor haar zelf, maar dat is ook weer niet helemaal ons ding. Dus dat is wel een afweging hoor. Ook wel met de reorganisaties, omdat mensen natuurlijk een aparte positie krijgen.” (ORG-M, privaat)

Investeren om medewerkers gezond aan het werk te houden is te relateren aan dimensie 2 (organisatiewaarden, persoonlijke ontwikkeling). Het in dienst nemen van medewerkers met een beperking of een afstand tot de arbeidsmarkt past in dit geval bij de organisatiewaarden (dimensie 2) waarbij de kosten en baten doorslaggevend zijn.

In onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van de MVO oriëntaties en de relaties die respondenten zien met de dimensies van employabilitybeleid (tabel 4.7).

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO):		Gerelateerde dimensies van employabilitybeleid	
Wereldbeeldperspectief-oriëntatie		Dimensie 1	Interne mobiliteit Medewerkers afstand tot arbeidsmarkt
✓	A B D E G K O P Q	Dimensie 2	Functioneel Organisatiewaarden Expertise inzetten kwetsbare groepen Investeren in gezondheid & vitaliteit Uitdragen kenwaarden d.m.v. MVO Markt inzicht wordt vergroot
x	C F H N	Dimensie 4	Inclusief Diversiteit personeelsbestand
Identiteit-oriëntatie		Dimensie 2	Functioneel Organisatiewaarden Bevorderen diploma behalen Investeren in gezondheid & vitaliteit Investeren in promovieren NL taalcursus
✓	J M	Dimensie 4	Inclusief Uitsluitend Diversiteit personeelsbestand Kosten en baten doelgroepgericht
x	L		

Tabel 4.7: Omgang MVO en de relatie met de dimensies van employabilitybeleid.

Legenda:	
Publiek	
Privaat	
1 strategie	X
Hoofdstrategie	X
Secundaire strategie	X
Wel een relatie	✓
Geen relatie	x

4.4.4 Doorslaggevende factor employabilitybeleid

Het interview werd meestal afgesloten met de vraag of respondenten konden aangeven welke (omgevings)factor volgens hen de doorslag gaf om voor het huidige employabilitybeleid te kiezen. De meeste respondenten benoemden één van de twee dimensies (PMT/SCL) als doorslaggevende omgevingsfactor. Er waren ook organisaties die een andere (omgevings)factor benoemden:

De doorslaggevende (omgevings)factoren:	Organisaties
SCL dimensie: Regels & Procedures	B C F L Q
PMT dimensie: Concurrentiestrategie	G M N O J
Andere (omgevings)factoren:	
Verandering rol ambtenaren	D E
De digitalisering, kennisintensief	P H
Organisatiecultuur	A
De maatschappelijke missie	K

Legenda:	
Publiek	
Privaat	

Tabel 4.8: Doorslaggevende (omgevings)factor om voor het huidige employabilitybeleid te kiezen.

De grootste groep respondenten gaf aan dat onderdelen van de PMT- en SCL dimensie de doorslaggevende factor waren om voor het huidige employabilitybeleid te kiezen. Regels en procedures gaven bij een aantal respondenten de doorslag:

"Ja, wetten en regels die zijn er en daarom heeft het wel invloed. Ik denk dat het de meest directe invloed heeft. Wat je echt expliciet kunt maken." (ORG-Q, privaat)

"Ik denk: het begint bij wet- en regelgeving omdat dat voorwaardenscheppend is en dwingend. Dat is de basis." (ORG-B, publiek)

De concurrentiestrategie heeft volgens een aantal respondenten de doorslag gegeven om voor het huidige employabilitybeleid te kiezen:

"Ja, deels concurrentie en deels de manier waarop we onze klant willen bedienen. (..) Als je het hebt over de reorganisatie en over het afscheid nemen van assistentes die aan de arts hingen, terwijl de arts iemand nodig heeft die hem triggert, die eigenlijk zijn tweede paar ogen is. Ja, en dan ontsla je er 150 en neemt er 70 aan. (..) En dat heeft dan deels te maken met dat we onze klant anders willen bedienen, maar daardoor ook weer onderscheidend kunnen zijn." (ORG-M, privaat)

"Onze concurrentiestrategie. En waar staan wij als bedrijf voor. En dat het eigenlijk één op één aansluit bij de markt waarin wij willen opereren. De markt waarin wij opereren bepaalt mede, of heeft invloed op hoe wij onze

concurrentiestrategie formuleren. En daar komt dan de talentstrategie, employabilitystrategie uit voort.” (ORG-O, privaat)

Er werden door respondenten ook een aantal andere (omgevings)factoren benoemd die in dit onderzoek in eerste instantie, ter afbakening, niet waren meegenomen maar door respondenten als doorslaggevend werden gezien om voor het huidige employabilitybeleid te kiezen. Sommige organisaties zien de rol van ambtenaren richting burgers flink veranderen waardoor het employabilitybeleid anders is ingestoken dan voorheen:

“De maatschappij en wat burgers willen en hoe ambtenaren moeten werken. Dat is een behoorlijke factor op hoe je die employability moet insteken. Burgers willen meer zelf doen, hebben een grotere mond en willen meer betrokken worden. Dat is prima, maar dat is wel een behoorlijke ontwikkeling die daarin moet worden gedaan. Ambtenaren krijgen een meer regisserende rol ten opzichte van burgers.” (ORG-D, publiek)

“Ja, we zijn wel heel erg gericht op zelfsturing en eigen verantwoordelijkheid. Dat is ook wel echt de insteek van onze secretaris. Om mensen zelf de regie te geven over hun eigen loopbaan. Eigenlijk parallel aan wat wij als organisatie en als overheid nastreven. Dat de burger steeds meer verantwoordelijk willen maken voor het eigen leven.” (ORG-E, publiek)

Andere organisaties zien de digitalisering als belangrijke omgevingsfactor die de eigen organisatie in plaats van operationeel en uitvoerend steeds kennisintensiever maakt waardoor het employabilitybeleid verandert:

“Ja eigenlijk toch wel echt die shift die wij aan het maken zijn. Van operationeel en uitvoerend naar kennisintensieve organisatie. Daar zit gewoon de grootste impact op dit moment op employability. De digitalisering heeft een enorme impact op employability. Het niveau van de medewerkers wordt hoger. Als je kijkt toen ik hier kwam werken. Ik werk hier nu zes á zeven jaar. Toen hadden we een grote onderlaag. Administratief, operationeel. We gaan nu echt steeds meer naar zo’n wiebertje. De onderlaag verdwijnt. In sneltreinvaart. Als je naar vacatures kijkt op MBO niveau, die zijn er gewoon niet meer.” (ORG-P, privaat)

ICT, online neemt toe. Hoe krijgen we de burger zo ver dat ze zo veel mogelijk afdragen? De ene keer wordt er iets geautomatiseerd, de andere keer zijn er weer mensen nodig om te controleren of bepaalde doelgroepen te controleren en daar moet je rekening mee houden.” (ORG-H, publiek)

Bij een andere organisatie geeft de maatschappelijke missie en de mensen die deze dienen uit te dragen de doorslag om voor het huidige employabilitybeleid te kiezen:

Ja, mensen zijn het allerbelangrijkste wat je hebt. Dat is voor ons heel simpel. Cijfers en getallen en geld eigenlijk niet. Het gaat om je mensen. Je mens is, ja net als onze duurzame missie, de mensen die maken die. De duurzame missie is niks als mensen dat niet dragen, maken en de juiste beslissingen nemen. Dus voor ons begint en eindigt het met mensen. En dat is de reden om te investeren in mensen. Het gaat om je sfeer, het gaat om je DNA, het gaat om de missie, het gaat om het borgen van je principes. Dat begint en eindigt met mensen.” (ORG-K, privaat)

Een andere organisatie geeft aan dat de huidige cultuur er voor zorgt dat er is gekozen voor het huidige employabilitybeleid.

“Iedereen neemt hier elkaars gedrag over. En daardoor is er niemand die dat kan doorbreken. En het is voor mij ook nog een hele ontdekking hoor, want ik kom er eigenlijk pas achter. Dit is voor mij een inzicht dat ik pas de afgelopen maanden heb opgedaan. Daarvoor dacht ik echt dat het in de mensen zat. Cultuur zit ook in de mensen he. Maar het is veel minder tastbaar. Ja, en die hele malle molen van een bureaucratisch instituut, wat heel veel bedrijven zijn, dat hele grote moederschap, dat keert natuurlijk lastig. Heel moeilijk van richting te wijzigen. Dat gaat héél langzaam.” (ORG-A, publiek)

5. Conclusie en Discussie

In dit hoofdstuk staan de conclusie en discussie van dit onderzoek centraal. In de conclusie (5.1) worden de literatuurstudie en de theoretische verwachtingen gekoppeld aan de empirische bevindingen om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag van dit onderzoek:

“Hoe is volgens organisaties het employabilitybeleid gerelateerd aan competitieve mechanismen (PMT dimensie) en institutionele mechanismen (SCL dimensie) en hoe ziet deze relatie eruit?”

In de discussie (5.2) wordt de wetenschappelijke bijdrage van dit onderzoek toegelicht. Vervolgens wordt er ingegaan op praktische aanbevelingen voor organisaties. Daarna komen de beperkingen van dit onderzoek aan bod en deze worden gekoppeld aan suggesties voor vervolgonderzoek. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een afsluitende paragraaf (5.3) waar de boodschap van dit gehele onderzoek kort wordt samengevat.

5.1 Conclusie

De conclusie is opgedeeld in vijf subparagrafen, waarin per deelvraag de conclusie (theoretisch en empirisch) wordt behandeld. In de laatste subparagraaf (5.1.5) wordt de slotconclusie ter beantwoording van de hoofdvraag toegelicht. Allereerst wordt hieronder besproken of organisaties, aansluitend op de theorie van Paauwe (2004), een relatie zien tussen het employabilitybeleid en de competitieve en institutionele mechanismen.

Employabilitybeleid en de Contextually Based Human Resource Theory

Zoals in het theoretisch kader (H2) is toegelicht vormt de Contextually Based Human Resource Theory (Paauwe, 2004) het fundament van dit onderzoek. Deze theorie ondersteunt dat omgevingskenmerken (PMT dimensie en SCL dimensie) invloed hebben op de vormgeving van het HR beleid. De competitieve mechanismen bestaan in dit onderzoek uit de concurrentiestrategie (kwaliteit, innovatie en kostenbeheersing) naar de theorie van Schuler en Jackson (1987). De institutionele mechanismen bestaan in dit onderzoek uit de omgang met regels en procedures (Boon et al., 2009) en MVO (Schoenmaker et al., 2006).

Schuler en Jackson (1987) stellen dat er per concurrentiestrategie een relatie zichtbaar is met het HR beleid. Uit de resultaten blijkt dat er niet door alle respondenten een relatie wordt gezien met het employabilitybeleid. De helft van de respondenten van organisaties met een kwaliteitsstrategie herkent geen relatie met het employabilitybeleid. De meerderheid van de respondenten van organisaties met een kostenbeheersingsstrategie herkent een relatie met het employabilitybeleid. Organisaties die de innovatiestrategie hanteren herkennen, in tegenstelling tot de andere twee strategieën, allemaal een relatie met het employabilitybeleid.

De meningen zijn enigszins verdeeld, maar de meeste respondenten zien dat de concurrentiestrategie (de competitieve mechanismen) gerelateerd is aan het employabilitybeleid en dit is in overeenstemming met de theorie (Schuler & Jackson, 1987), waarin wordt gesteld dat er een relatie is tussen de concurrentiestrategie en HR beleid. Deze conclusie sluit aan bij de theorie van Paauwe (2004), waarin wordt gesteld dat competitieve mechanismen (PMT dimensie) invloed hebben op de vormgeving van het HR beleid.

De auteurs (Boon et al., 2009) stellen dat de omgang met institutionele druk invloed heeft op hoe het HR beleid wordt ingericht. Uit de resultaten blijkt dat dat een klein aantal respondenten met een conformistische aanpak geen relatie ziet met het employabilitybeleid. Organisaties met een innovatieve en deviante aanpak zien allemaal een relatie met het employabilitybeleid.

Schoenmaker et al. (2006) stellen dat de MVO-oriëntatie invloed heeft op de vormgeving van het HR beleid. Respondenten herkennen twee MVO-oriëntaties (wereldbeeldperspectief en identiteit) en herkennen een relatie tussen MVO en het employabilitybeleid. Concluderend zien de meeste respondenten een relatie tussen de institutionele mechanismen (SCL dimensie) en het

employabilitybeleid en dat is in overeenstemming met de literatuur (Boon et al., 2009; Paauwe, 2004).

5.1.1 Deelvraag 1: Hoe ziet de het employabilitybeleid van organisaties eruit?

De theorie van Thijssen et al. (2008) werd aangehaald om inzicht te krijgen in bestaande theorievorming rondom employabilitystrategieën. De verwachting was dat de drie employabilitystrategieën (Thijssen et al., 2008) in combinatie met de dimensies van Heijde en Van der Heijden (2006) voldoende aan zouden sluiten op het beeld dat respondenten zouden beschrijven over de employabilitystrategieën in de praktijk. Uit de resultaten blijkt dat respondenten voornamelijk spraken over 'employabilitybeleid' in plaats van een 'employabilitystrategie'. Hieruit kan worden geconcludeerd dat er in de praktijk voornamelijk wordt gesproken over 'employabilitybeleid'.

Daarnaast bleek dat de employabilitystrategieën (Thijssen et al., 2008) onvoldoende specifiek en daarmee niet onderscheidend genoeg waren om de praktijk goed te kunnen operationaliseren en beschrijven. Gebaseerd op de employabilitystrategieën (Thijssen et al., 2008), de dimensies (Heijde & Van der Heijden, 2006) en in combinatie met de resultaten zijn er 'dimensies van employabilitybeleid' opgesteld. Met behulp van deze dimensies kan worden beschreven hoe het employabilitybeleid van organisaties er inhoudelijk uit ziet:

1. Interne mobiliteit – Externe mobiliteit
2. Ontwikkelen op basis van functiespecifieke gerichtheid – Ontwikkelen op basis van organisatiewaarden
3. Kennisdeling intern – Kennisdeling extern
4. Inclusief gericht – Uitsluitend gericht

Organisaties bewegen zich inhoudelijk met het employabilitybeleid binnen deze vier dimensies. Dit resulteert in hoe het employabilitybeleid er in zijn totaliteit uit ziet. De meeste organisaties richten zich in eerste instantie op interne mobiliteit (dimensie 1) maar zijn wel met een transitieproces bezig waarin een verschuiving naar externe mobiliteit zichtbaar wordt. Veel organisaties richten zich voornamelijk op functiespecifieke ontwikkeling (dimensie 2). Hier is ook een transitie zichtbaar waarbij steeds meer organisaties, naast functiespecifieke ontwikkeling, ontwikkeling op basis van organisatiewaarden belangrijk vinden. Bij de derde dimensie (kennisdeling) is de helft van de organisaties bezig met interne kennisdeling en de andere helft met externe kennisdeling. Sommige organisaties richten zich op beide vormen van kennisdeling (in- en extern). De overgrote meerderheid van de organisaties geeft aan in de employability van alle medewerkers te investeren (inclusief, dimensie 4). Een kleine groep organisaties investeert doelgroepgericht in de employability van medewerkers (uitsluitend, dimensie 4).

5.1.2 Deelvraag 2: Hoe is volgens organisaties het employabilitybeleid gerelateerd aan competitieve mechanismen (de PMT dimensie) en hoe ziet deze relatie eruit?

Competitieve mechanismen en de relatie met employabilitybeleid

De auteurs (Schuler & Jackson, 1987) stellen dat organisaties verschillende concurrentiestrategieën naast elkaar kunnen hanteren. Uit de resultaten blijkt dat alle respondenten deze drie concurrentiestrategieën (Schuler & Jackson, 1987) herkennen. Sommige organisaties herkennen één concurrentiestrategie binnen de organisatie. Anderen herkennen een combinatie van twee concurrentiestrategieën. Het gaat dan om de volgende combinaties: kwaliteitsstrategie – kostenbeheersingsstrategie of innovatiestrategie – kostenbeheersingsstrategie. De combinatie kwaliteitsstrategie – innovatiestrategie wordt door respondenten niet genoemd.

De verwachting was dat bij organisaties met een kwaliteitsstrategie opleiding en ontwikkeling aan zouden sluiten bij de verbredende employabilitystrategie (Heijde & Van der Heijden, 2006); Thijssen

et al., 2008), waar vakspecialisatie een belangrijk onderdeel vormt. Deze verwachting blijkt in de praktijk gedeeltelijk overeen te komen. Een groep organisaties investeert inderdaad in functiespecifieke opleidingen, zodat medewerkers de dienst vakbekwaam kunnen leveren. Echter, sommige organisaties met een kwaliteitsstrategie kiezen, naast vakspecialisatie, voor een focus op organisatiewaarden waarbij een klantgerichte houding, marktgerichtheid en de waardenmatch een grote rol spelen.

De verwachting was, op basis van Schuler en Jackson (1987), dat organisaties met een innovatiestrategie voornamelijk gericht zouden zijn op informele opleidingen en minder op formele opleidingen. Deze verwachting blijkt met de praktijk overeen te komen.

Er werd verwacht dat organisaties met een kwaliteitsstrategie in de employability van al haar medewerkers zouden investeren (Schuler & Jackson, 1987). Uit de resultaten blijkt dat sommige organisaties in de employability van alle medewerkers investeren. Echter, een aantal organisaties met een kwaliteitsstrategie geeft aan ervoor te kiezen om alleen te investeren in de employability van kernmedewerkers en kiezen daarmee voor een uitsluitende aanpak. Er werd verwacht dat organisaties met een kostenbeheersingsstrategie een consumerende employabilitystrategie (Thijssen et al., 2008) zouden hanteren, waarbij er gebruik wordt gemaakt van de huidige kwaliteiten van medewerkers. Uit de resultaten blijkt dat opleidingen alleen worden gestimuleerd als dit een direct resultaat voor de organisatie oplevert. Dit maakt dat er vooral in kernmedewerkers wordt geïnvesteerd. Hieruit kan worden geconcludeerd dat op dit punt de uitsluitende (dimensie 4) aanpak zowel voorkomt bij organisaties met een kwaliteitsstrategie als met een kostenbeheersingsstrategie.

Op basis van Schuler en Jackson (1987) werd verwacht dat medewerkers binnen een innovatiestrategie graag zelf keuzes maken rondom interne en externe mobiliteit. Deze verwachting blijkt niet overeen te komen met de praktijk. Er wordt door organisaties met een innovatiestrategie vaak duidelijk gekozen voor een interne of een externe aanpak rondom mobiliteit. Organisaties die kiezen voor externe mobiliteit hebben intern onvoldoende ruimte om iedereen vast in dienst te nemen. Zij kiezen voor een doelgroepgerichte externe mobiliteitsaanpak. Organisaties die kiezen voor interne mobiliteit beschikken over voldoende interne ruimte. Zij willen medewerkers graag aan zich binden door te investeren in interne mobiliteit. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de keuzes van medewerkers rondom mobiliteit (intern of extern) samenhangen met de specifieke aanpak van de betreffende organisatie.

Private organisaties met een kostenbeheersingsstrategie zijn vooral bezig met het efficiënt inrichten van het werkproces, waarbij interne en externe mobiliteit doelgroepgericht wordt aangepakt. Externe mobiliteit is gericht op de grootste groep jonge medewerkers die tijdelijk (1-3) jaar bij de organisatie werkt. Interne mobiliteit is hoofdzakelijk gericht op leidinggevende en specialistische functies. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de focus op een efficiënt employabilitybeleid bij de onderzochte private organisaties niet zozeer ligt in het uitvoeren van reorganisaties. Er is wel een grote focus op het zo efficiënt mogelijk inrichten van interne en externe mobiliteit, zodat de personeelskosten hanteerbaar blijven.

De verwachting was dat de focus van de kostenbeheersingsstrategie zich in het employabilitybeleid zou uiten in het doorvoeren van reorganisaties (Schuler & Jackson, 1987). Uit de resultaten blijkt dat voornamelijk bij publieke organisaties het geval. Zij zijn bezig met reorganiseren (centralisatie) ter bevordering van de efficiëntie van de uitvoering van overheidstaken. Deze reorganisaties gaan zowel gepaard met een focus op interne als externe mobiliteit. De interne mobiliteit wordt inclusief aangepakt. De externe mobiliteit wordt bij sommige organisaties inclusief aangepakt en bij sommige organisaties uitsluitend.

Op basis van Thijssen et al. (2008) werd verwacht dat organisaties met een innovatiestrategie zich in het employabilitybeleid zouden focussen op interne kennisdeling. Deze verwachting blijkt met de praktijk overeen te komen. Organisaties stimuleren interne kennisdeling, zodat medewerkers van elkaars expertise kunnen leren om de klantvraag zo innovatief mogelijk te beantwoorden.

Organisaties met een kostenbeheersingsstrategie investeren steeds meer in interne en externe kennisdeling. Interne kennisdeling krijgt vorm door interne ketensamenwerking en het bevorderen van het delen van nieuwe ideeën rondom de efficiëntie van het werkproces. Externe kennisdeling richt zich op efficiënte samenwerking met andere organisaties rondom specifieke HR-onderwerpen.

5.1.3 Deelvraag 3: Hoe is volgens organisaties het employabilitybeleid gerelateerd aan institutionele mechanismen (de SCL dimensie) en hoe ziet deze relatie eruit?

De Sociaal/ Culturele/ Legal dimensie (SCL dimensie), ook wel 'institutionele mechanismen' genoemd, bestaat in dit onderzoek uit:

1. Regels en procedures, gebaseerd op de theorie van Boon et al. (2009) en Mirvis (1997).
2. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), hoofdzakelijk gebaseerd op de theorie van Schoenmaker et al. (2006), Cramer et al., 2004 en Carroll & Shabana, 2010; Heijde & Van der Heijden, 2006).

Omgang met regels en procedures in relatie tot employabilitybeleid

Boon et al. (2009) stellen dat organisaties op drie manieren om kunnen gaan met institutionele druk: conform, innovatief en deviant. Zij benadrukken dat organisaties verschillende omgangsvormen naast elkaar kunnen hanteren (Boon et al., 2009). Uit de resultaten blijkt dat alle respondenten de omgangsvormen met institutionele druk herkennen. Alle organisaties hanteren de conformistische aanpak. Sommige organisaties combineren de conformistische aanpak met de innovatieve aanpak. Er zijn ook organisaties die de conformistische aanpak combineren met de deviante aanpak. Andere combinaties worden niet herkend door de onderzochte organisaties.

De verwachting op basis van Boon et al. (2009) was dat conformistische organisaties weinig belemmeringen ervaren en voornamelijk regels en procedures opvolgen. Dit wordt in de praktijk herkend. Conformistische organisaties volgen de regels op van regelgevende instituten rondom opleidingspunten voor de professionalisering van medewerkers. Een toenemende aandacht voor een verbredende employabilitystrategie (Heijde & Van der Heijden, 2006); Thijssen et al., 2008), waarbij vakopleidingen centraal staan, sluiten aan bij de opgestelde verwachtingen. De verwachting was dat organisaties met een deviante aanpak van institutionele druk de opgelegde regels zouden ontwijken (Boon et al., 2009). Dit komt overeen met de resultaten waaruit blijkt dat er bij publieke organisaties nauwelijks wordt voldaan aan de professionaliseringseis. Dit komt overeen met de verwachting, op basis van Thijssen et al. (2008) dat deviante organisaties een consumerende employabilitystrategie hanteren waarbij weinig aandacht is voor professionalisering.

De verwachting was (Thijssen et al., 2008) dat organisaties met een innovatieve omgang met institutionele druk de verbredende employabilitystrategie zouden hanteren waardoor de professionalisering van medewerkers actueel blijft. Dit uit zich in de praktijk door proactief en inclusief medewerkers te betrekken bij het employabilitybeleid. Bijvoorbeeld vakspecialisten die zich bevinden aan het eind van hun carrière worden uitgedaagd om in het buitenland extern kennis te delen waardoor tegelijkertijd de internationale marktkennis toeneemt.

Sommige publieke organisaties hanteren een conformistische aanpak bij de uitvoering van het Ambtenarenrecht. Dit komt tot uiting in het employabilitybeleid door een interne focus op mobiliteit. De verwachting was dat conformistische organisaties coöperatief zouden samenwerken om enige flexibiliteit in het employabilitybeleid te creëren (Boon et al., 2009). Deze verwachting is in de praktijk enigszins zichtbaar. Er vindt een verschuiving plaats naar een externe focus op mobiliteit, waardoor de focus op interne mobiliteit iets afneemt en externe kennisdeling enigszins toeneemt. Publieke organisaties met een innovatieve aanpak van institutionele druk hanteren een proactieve en vooruitstrevende aanpak van het Ambtenarenrecht, waarbij samenwerking rondom employability leidt tot een sterke focus op externe mobiliteit. Dit komt overeen met de verwachting, op basis van

Thijssen et al. (2008), dat bij een innovatieve aanpak de selling employabilitystrategie van toepassing zou zijn waarbij het faciliteren van externe mobiliteit centraal staat.

Uit bovenstaande kan geconcludeerd worden dat het erop lijkt dat wanneer een organisatie conformistisch met institutionele druk omgaat het als 'noodzaak' of 'moeten' wordt gezien. Bij een deviante aanpak wordt er niet of nauwelijks gesproken over het ontwijken van regels. Bij de innovatieve aanpak wordt er daarentegen vooruitstrevend, proactief en inclusief gehandeld waardoor de waarde voor zowel de organisatie, de professional als de maatschappij toeneemt. Professionals blijven continu lerend en inzetbaar waardoor de organisatie hier mogelijk ook van profiteert.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in relatie tot employabilitybeleid

Respondenten herkennen dat er een relatie is tussen de MVO-oriëntatie en het employabilitybeleid, maar deze relatie wordt in vergelijking met de andere omgevingskenmerken minder vaak en sterk herkend. Schoenmaker et al. (2006) besprak drie oriëntaties op MVO: risico-georiënteerd, identiteit-georiënteerd en wereldbeeldperspectief-georiënteerd. In de praktijk hanteren organisaties de identiteit- of het wereldbeeldperspectief-oriëntatie. De risico-oriëntatie wordt door respondenten niet herkend.

De verwachting was dat bij organisaties met een wereldbeeldperspectief-oriëntatie de MVO-doelen op de eerste plaats komen en economische doelen op de tweede plaats (Schoenmaker et al., 2006). Dit komt overeen met de praktijk. De verwachting was, op basis van Schoenmaker et al. (2006), dat het bij de identiteit-oriëntatie er vooral om gaat dat de MVO-doelen een bijdrage leveren aan een positieve positie in de markt. Dit blijkt ook overeen te komen met de praktijk.

De verwachting was dat bij organisaties met een wereldbeeldperspectief-oriëntatie het employabilitybeleid de MVO-waarden zou weerspiegelen door actief gericht te zijn op maatschappelijke ontwikkelingen op het gebied van arbeid en organisatie (Schoenmaker et al., 2006). In de praktijk blijkt dat ook organisaties met een identiteits-oriëntatie actief gericht zijn op ontwikkelingen op het gebied van arbeid en organisatie. Zowel organisaties met een wereldbeeldperspectief-oriëntatie als organisaties met een identiteits-oriëntatie nemen mensen aan met een afstand tot de arbeidsmarkt om hen intern werk te bieden en een divers personeelsbestand na te streven. Daarnaast investeren beide MVO-oriëntaties in de gezondheid en vitaliteit van medewerkers. Er blijken in de praktijk vooral overeenkomsten te bestaan tussen de twee MVO-oriëntaties en de relatie met het employabilitybeleid. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de aandacht voor MVO (wereldbeeldperspectief en identiteit) wordt verwerkt in het employabilitybeleid waardoor er toegevoegde waarde ontstaat voor de professional, de organisatie en de maatschappij.

De verwachting was dat zowel organisaties met een wereldbeeldperspectief-oriëntatie als een identiteit-oriëntatie een combinatie van een verbredende en selling employabilitystrategie (Thijssen et al., 2008) zouden hebben. In de praktijk blijkt vooral de verbredende employabilitystrategie zichtbaar. Dit uit zich bij organisaties met een wereldbeeldperspectief-oriëntatie in het aanbieden van expertise aan kwetsbare groepen, waardoor (vak)competenties toenemen, de bijdragen aan organisatiewaarden wordt vergroot en de marktkennis van medewerkers toeneemt. Bij organisaties met een identiteit-oriëntatie uit de verbredende employabilitystrategie zich in het stimuleren van medewerkers om hun (school)diploma te behalen of te promoveren. Het afwegen van kosten en baten vormt hierbij een belangrijke rol, waardoor er veelal doelgroepgericht wordt geïnvesteerd in MVO-activiteiten.

Er kan hieruit worden geconcludeerd dat organisaties met een identiteits-oriëntatie graag bekend maken welke MVO-activiteiten zij verrichten met het doel bekendheid te genereren voor een positief imago op de (arbeids)markt. Algeheel kan worden geconcludeerd dat beide MVO-oriëntaties worden

verwerkt in het employabilitybeleid waardoor de expertise van medewerkers toeneemt, (arbeids)marktkennis toeneemt en de bijdrage aan organisatiewaarden wordt vergroot.

5.1.4 Deelvraag 4: Welke dimensie of andere (omgevings)factor geeft voor organisaties de doorslag om voor het huidige employabilitybeleid te kiezen?

De verwachting was, op basis van het onderzoek van Frumkin en Galaskiewicz (2004), dat publieke organisaties voornamelijk als doorslaggevende factor voor de SCL dimensie zouden kiezen en private organisaties voor de PMT dimensie. Uit de resultaten blijkt deze verwachting niet zo eenduidig gesteld kan worden. Zowel een aantal respondenten van publieke als private organisaties koos de SCL dimensie (regels & procedures) als doorslaggevende factor voor het huidige employabilitybeleid. Daarnaast gaven een aantal respondenten, waarvan één publieke organisatie, aan dat de PMT dimensie (concurrentiestrategie) de doorslaggevende factor was. Hieruit kan geconcludeerd worden dat publieke organisaties niet vanzelfsprekend méér bezig zijn met institutionele druk in het employabilitybeleid dan private organisaties, wat aansluit bij de theorie van Goodstein (1994) en Mirvis (1997).

Naast dat de PMT dimensie en SCL dimensie door organisaties werden herkend als doorslaggevende factoren om voor het huidige employabilitybeleid te kiezen, werden er ook andere (omgevings)factoren door organisaties aangehaald. Denk hierbij aan bijvoorbeeld de veranderende rol van de ambtenaar, digitalisering en bedrijfscultuur.

5.1.5 Beantwoording van de hoofdvraag (slotconclusie)

De geformuleerde deelvragen hebben theoretische en empirische inzichten gegeven waardoor de centrale hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord kan worden:

“Hoe is volgens organisaties het employabilitybeleid gerelateerd aan de PMT dimensie en de SCL dimensie en hoe ziet deze relatie eruit?”

Er kan allereerst, op basis van dit onderzoek, geconcludeerd worden dat de meeste respondenten een relatie herkennen tussen het employabilitybeleid en de PMT- en SCL dimensie. De geformuleerde vier dimensies van employabilitybeleid maken het mogelijk om het employabilitybeleid van organisaties inhoudelijk en in zijn totaliteit te operationaliseren en te beschrijven. De dimensies van employabilitybeleid dragen daarmee bij aan de koppeling en beschrijving over hoe het employabilitybeleid gerelateerd is aan de omgevingskenmerken (PMT- en SCL dimensie).

Uit de bevindingen blijkt dat organisaties dezelfde concurrentiestrategie (PMT dimensie) kunnen hebben en toch andere relaties zien met het employabilitybeleid en hier ook naar handelen. Op basis van de keuze voor één van de drie concurrentiestrategieën, of een combinatie daarvan, is het employabilitybeleid niet één op één te duiden. Naast deze verschillen zijn er ook overeenkomsten zichtbaar. Innovatieve organisaties kiezen allemaal voor interne kennisdeling. Daarnaast hanteren innovatieve organisaties zowel een functiespecifieke aanpak als een aanpak die gericht is op het ontwikkelen van organisatiewaarden. Organisaties met een kostenbeheersingsstrategie hanteren ook overeenkomsten. Zij kiezen allemaal voor functiespecifieke opleidingen en wegen kosten en baten continu af waardoor er uitsluitend in employabilitybeleid wordt geïnvesteerd.

Op basis van de bevindingen kan worden geconcludeerd dat, in tegenstelling tot de PMT dimensie, de SCL dimensie wel tot een eenduidig employabilitybeleid leidt. Organisaties met dezelfde omgang van institutionele druk (deviant, conform of innovatief) herkennen dezelfde soort aanpak in het employabilitybeleid.

Opvallend is ook dat de innovatieve aanpak van institutionele druk niet alleen leidt tot een eenduidig employabilitybeleid, maar ook meer waarde lijkt toe te voegen aan de organisatie, de professional (employability) en de maatschappij (legitimiteit).

Ook organisaties met een MVO-oriëntatie (wereldbeeldperspectief of identiteit) zien veelal dezelfde relaties met het employabilitybeleid en handelen daar naar. Organisaties die een van de twee MVO-oriëntaties hanteren en verwerken in het HR beleid lijken hierdoor waarde toe te voegen voor de professional, de organisatie en de maatschappij.

Er kan worden geconcludeerd dat zowel publieke als private organisaties de PMT- of SCL dimensie als doorslaggevende factor in relatie tot het employabilitybeleid herkennen. Daarnaast kan worden geconcludeerd dat sommige organisaties een andere doorslaggevende (omgevings)factor herkennen, namelijk: de rol van de ambtenaar, digitalisering en bedrijfscultuur.

5.2 Discussie

5.2.1 Wetenschappelijke bijdrage

De Contextually Based Human Resource Theory in relatie tot dit onderzoek

In de wetenschappelijke literatuur wordt aandacht besteed aan relaties tussen HR beleid en omgevingsfactoren. Het gaat dan meestal om afgebakende HR praktijken in relatie tot een specifieke omgevingsfactor zoals institutionele druk (Boon et al., 2009; Mirvis, 1997) of de concurrentiestrategie (Schuler & Jackson, 1987). De Contextually Based Human Resource Theory (Paauwe, 2004) laat zien dat er meerdere omgevingsfactoren (PMT en SCL) tegelijkertijd invloed kunnen hebben op het HR beleid. Daarnaast biedt Paauwe (2004) overzicht en houvast in hoe de omgeving van organisaties kan worden geoperationaliseerd en afgebakend om relaties met het HR beleid te kunnen onderzoeken. De overzichtelijke theorie van Paauwe (2004) bracht de onderzoeker op het idee voor dit exploratieve onderzoek, waarin meerdere omgevingskenmerken (competitieve en institutionele mechanismen) tegelijkertijd werden onderzocht in relatie tot het HR beleid, en specifiek het employabilitybeleid van organisaties. Met dit onderzoek is een startende en exploratieve bijdrage gedaan om de theorie van Paauwe (2004) als onderzoeksinstrument toe te passen. De theorie van Paauwe (2004) is ondersteunend geweest in het onderzoeken van de relaties tussen het HR beleid en omgevingskenmerken.

Dit onderzoek was voornamelijk gericht op de relatie tussen het HR beleid en omgevingskenmerken, echter sommige respondenten gaven aan interne factoren als doorslaggevende factor van het huidige employabilitybeleid te herkennen. Dit bevestigt Paauwe (2004), die stelt dat naast omgevingskenmerken, interne factoren ook van invloed kunnen zijn op het HR beleid.

De dimensies van employabilitybeleid

In de literatuur trachten verschillende auteurs (Heijde & Van der Heijden, 2006; Thijssen et al., 2008) employability te operationaliseren om het beter te kunnen beschrijven voor organisaties (Thijssen et al., 2008) of om het te kunnen meten bij individuen (Heijde & Van der Heijden, 2006). In dit onderzoek is het raamwerk van Thijssen et al. (2008) in combinatie met de inzichten van Heijde en Van der Heijden (2006) gebruikt om het employabilitybeleid van organisaties te operationaliseren en beschrijven. Het raamwerk, bestaande uit employabilitystrategieën (Thijssen et al., 2008), bleek voor dit onderzoek onvoldoende mogelijkheden te bieden om het employabilitybeleid van organisaties inhoudelijk te kunnen operationaliseren en beschrijven. Er zijn toen door de onderzoeker op basis van de theorie (Heijde & Van der Heijden, 2006; Thijssen et al., 2008) en het empirisch materiaal vier dimensies opgesteld die tezamen het employabilitybeleid van organisaties inhoudelijk kunnen beschrijven. Deze dimensies zijn voortgekomen uit dit exploratieve onderzoek en bieden nieuwe mogelijkheden voor het operationaliseren van employabilitybeleid en mogelijk zijn een aantal dimensies ook toepasbaar op andere aspecten van het HR beleid.

Regels & procedures; generaliseerbaarheid en waarden

De drie omgangsvormen van institutionele druk waren in het onderzoek van Boon et al. (2009) exploratief van aard, waardoor generalisatie in eerste instantie niet van toepassing is. In dit exploratieve onderzoek zijn veel overeenkomsten gevonden met de drie vormen van omgang met institutionele druk zoals Boon et al. (2009) hebben beschreven en onderzocht. Beide onderzoeken zijn exploratief van aard, maar geven wel enige aanleiding om te vermoeden dat de drie vormen van institutionele druk generaliseerbaar zijn.

De huidige wetenschappelijke literatuur rondom institutionele druk en HR beleid richt zich voornamelijk op de beschrijving van de 'institutionele fit' en niet op zingeving. De empirische inzichten uit dit exploratieve onderzoek met betrekking tot de innovatieve omgang met institutionele druk laten zien hoe deze omgang waarde toevoegt aan het HR beleid, organisatie, professional en de maatschappij.

5.2.2 Praktische bijdrage

Hieronder wordt aandacht besteed aan de aanbevelingen die op basis van dit onderzoek kunnen worden gedaan. Deze aanbevelingen zijn voornamelijk relevant voor de organisaties die hebben deelgenomen aan dit onderzoek.

De praktische bijdrage van dit onderzoek is om organisaties bewust te maken over hoe het employabilitybeleid eruit ziet en hoe dit beleid tot stand is gekomen. Het congrueren en het creëren van balans tussen het HR beleid en de competitieve en institutionele mechanismen kunnen resulteren in een duurzaam competitief voordeel voor de organisatie (Paauwe, 2004). De onderstaande aanbevelingen zijn opgesteld om meer focus aan te brengen in het employabilitybeleid van organisaties.

1. Respondenten gaven regelmatig aan dat het employabilitybeleid op sommige punten focus en een heldere beschrijving mist. Het wordt aanbevolen om met behulp van de dimensies van employabilitybeleid het huidige beleid in kaart te brengen. Dit kan zorgen voor meer inhoudelijke focus en beschrijving van het employabilitybeleid. In de toekomst kan het employabilitybeleid bewuster worden ingezet en is er meer sturing mogelijk.
2. Sommige respondenten gaven aan geen relatie te zien tussen de concurrentiestrategie en het employabilitybeleid. Het wordt aanbevolen om eens opnieuw te bekijken binnen welke concurrentiestrategie de organisatie valt. Vervolgens kan, aan de hand van de dimensies van employabilitybeleid, bekeken worden hoe er meer congruentie aan zou kunnen worden gebracht tussen het beleid en de concurrentiestrategie. Daarnaast kunnen er in het resultatenhoofdstuk van dit onderzoek ideeën worden opgedaan om dit te vergemakkelijken.
3. Uit de resultaten komt naar voren dat organisaties met dezelfde concurrentiestrategie soms voor een andere aanpak in het employabilitybeleid kiezen. Het kan inspirerend zijn om de verschillen in aanpak door te lezen. Dit kan nieuwe ideeën opleveren waarmee de congruentie tussen het employabilitybeleid en de concurrentiestrategie kan worden verbeterd.
4. De aanbeveling is om voor een innovatieve omgang met regels en procedures te kiezen. Uit de resultaten lijkt naar voren te komen dat de innovatieve omgang met regels en procedures meer waarde toevoegt aan de organisatie, de professional (employability) en de maatschappij (legitimiteit). De organisatie gaat van het denken in 'ontwijken' (deviant) en 'moeten' (conform) naar een proactieve, vooruitstrevende denkvorm waarbij er voor elke

doelgroep (inclusief) kansen worden gezien en benut.

5. Sommige respondenten gaven aan de MVO-oriëntatie (wereldbeeldperspectief of identiteit) niet te verwerken in het employabilitybeleid. Het wordt aanbevolen om met behulp van de dimensies van employabilitybeleid eens opnieuw te kijken naar mogelijkheden om MVO te congrueren met het employabilitybeleid. Uit de resultaten blijkt namelijk dat organisaties die dit doen, meer waarde toevoegen aan de professional (employability), de organisatie en de maatschappij.

5.2.3 Beperkingen van het onderzoek en suggesties vervolgonderzoek

De Contextually Based Human Recourse Theory'

In dit onderzoek is het employabilitybeleid in relatie tot verschillende omgevingskenmerken (competitieve en institutionele mechanismen) onderzocht. Daarnaast is stilgestaan bij de doorslaggevende factor (PMT/ SCL of aan andere) om voor het huidige employabilitybeleid te kiezen. Er is niet specifiek gekeken naar de interactie die er, volgens Paauwe (2004), bestaat tussen de PMT- en SCL dimensie en de uitwerking op het employabilitybeleid. Zo is er bijvoorbeeld niet bekeken of een bepaalde concurrentiestrategie van een organisatie een relatie heeft met de keuze voor een bepaalde manier van omgang met institutionele druk en de uitwerking hiervan op het employabilitybeleid. In vervolgonderzoek zou er naar dit interactieproces tussen de PMT- en SCL dimensie gekeken kunnen worden om patronen naar boven te halen. Het doel van de theorie van Paauwe (2004) is uiteindelijk om organisaties te stimuleren een unieke balans te creëren tussen de PMT- en SCL dimensie zodat er een duurzaam competitieve positie ontstaat voor de lange termijn. Vervolgonderzoek kan zich richten op hoe organisaties deze balans ervaren in relatie tot het HR beleid. Hierbij zou ook gekeken kunnen worden naar of het HR beleid (employabilitybeleid) van organisaties effectief acteert in relatie tot omgevingskenmerken.

Paauwe (2004) stelt dat er naast omgevingskenmerken (PMT/ SCL) ook interne factoren, waaronder de cultuur van de organisatie en de dominante coalitie (CEO, management) van invloed kunnen zijn op het HR beleid. Boon et al. (2009) laat met zijn onderzoek zien dat de dominante coalitie een beslissende factor vormt in de keuze voor een omgangsvorm met institutionele druk. Deze interne factoren zijn, ter afbakening, door de onderzoeker niet betrokken bij het onderzoek. Uit de resultaten bleek dat sommige respondenten geen relatie zagen tussen bepaalde omgevingskenmerken en het employabilitybeleid. Het zou kunnen dat deze organisaties wel een relatie herkennen tussen bepaalde interne factoren en het employabilitybeleid.

Daarnaast bleek uit de resultaten dat respondenten als doorslaggevende factor om voor het huidige employabilitybeleid te kiezen een aantal interne factoren benoemden zoals de organisatiecultuur en de maatschappelijke missie. In vervolgonderzoek kunnen interne factoren worden toegevoegd om te bekijken wat dit doet met de invloed van de omgevingskenmerken in relatie tot HR beleid. Er zou vervolgens bekeken kunnen worden of bij het tot stand komen van HR beleid interne of juist omgevingsfactoren (of beide) van belang zijn bij de vormgeving van het HR beleid.

De dimensies van employabilitybeleid

De dimensies die op basis van de literatuur (Heijde & Van der Heijden, 2006; Thijssen et al., 2008) en het empirisch materiaal zijn opgesteld om het employabilitybeleid inhoudelijk te kunnen beschrijven zijn niet generaliseerbaar naar andere situaties of organisaties. Dit onderzoek was, zoals beschreven in 3.6, exploratief van aard. De interne validiteit en betrouwbaarheid (3.6) van het onderzoek zijn wel getracht te bewaken. Dit maakt de exploratieve dimensies interessant om in vervolgonderzoek nader te bestuderen, waarbij de generaliseerbaarheid van belang wordt geacht. Door meer inzicht te krijgen in het operationaliseren van HR beleid in het algemeen (of employabilitybeleid) zou er in de toekomst meer onderzoek gedaan kunnen worden, met behulp van de dimensies, naar de

effectiviteit van HR beleid. Dimensies maken het mogelijk om relaties met omgevingsfactoren te concretiseren en expliciteren waardoor het vinden van patronen wordt vergemakkelijkt.

Institutionele mechanismen: regels & procedures

In dit exploratieve onderzoek worden de drie verschillende omgangsvormen met institutionele druk (Boon et al., 2009) herkend door respondenten. Het onderzoek van Boon et al. (2009) was een exploratief onderzoek waardoor de omgangsvormen met institutionele druk in eerste instantie niet generaliseerbaar zijn. Het biedt, zoals Boon et al. (2009) zelf ook aangeven, wel mogelijkheden tot vervolgonderzoek waarin een grotere steekproef wordt betrokken. Op deze manier kan de generaliseerbaarheid van de drie omgangsvormen met institutionele druk mogelijk worden bevestigd. Zoals in dit onderzoek enigszins zichtbaar werd, kan een innovatieve omgang met institutionele druk waarde opleveren voor de professional en de organisatie. In vervolgonderzoek kan dit nader worden onderzocht zodat er meer inzicht wordt opgedaan over het effect van omgang met institutionele druk op de prestaties, efficiëntie en legitimiteit van de organisatie (Boon et al. (2009). Hierbij kan worden gedacht aan het onderzoeken van relaties tussen de omgang met institutionele druk en de prestaties van de professional of de mate waarin de organisatie aansluit bij wat de maatschappij verwacht.

Institutionele mechanismen: MVO

De drie verschillende MVO-oriëntaties (Schoenmaker et al., 2006) zijn meegenomen in dit onderzoek. Echter, er zijn twee MVO-oriëntaties (wereldbeeldperspectief en identiteit) herkend door de respondenten. De risico-oriëntatie is niet herkend. De reden hiervan zou kunnen liggen in de selectie van respondenten (dienstverleners) die niet te maken hebben met een productieproces waarbij hoge (milieugerichte) risico's betrokken zijn. Daarnaast heeft dit onderzoek binnen een klein aantal (zestien) organisaties plaatsgevonden waardoor het toeval kan zijn dat niemand deze MVO-oriëntatie herkende.

Vervolgonderzoek naar de MVO-oriëntaties en de relatie met HR beleid zou zich kunnen richten op zowel productiebedrijven als dienstverlenende bedrijven. Hierdoor neemt de kans toe dat alle drie de MVO-oriëntaties (Schoenmaker et al., 2006) aan bod komen. In dit onderzoek waren er in de relatie tussen de twee MVO-oriëntaties en het HR beleid geen heel duidelijke verschillen zichtbaar. Wanneer alle drie de MVO-oriëntaties in toekomstig onderzoek worden betrokken en generalisatie in acht wordt genomen kan er een duidelijker beeld ontstaan over de relatie tussen MVO en HR beleid. Dit blijft interessant aangezien verschillende auteurs (Boxall & Purcell, 2011; Paauwe & Boselie, 2005; Schoenmaker et al., 2006) aangeven dat het financiële resultaat niet meer als streven op zich staat, maar in verband staat met aandacht voor de maatschappij.

Publiek en private organisaties en de PMT- en SCL dimensie

Op basis van de literatuur (Frumkin & Galaskiewicz, 2004; Goodstein, 1994; Mirvis, 1997) en interesse van de onderzoeker werd besloten om de selectie van respondenten te laten bestaan uit publieke en private organisaties. De literatuur gaf geen eenduidig antwoord op de vraag of organisatorische kenmerken (publiek/privaat) invloed hebben op de relatie tussen de PMT- en SCL dimensie en beleidsvraagstukken. Uit dit onderzoek blijkt ook geen eenduidig antwoord op deze vraag. Opvallend in dit onderzoek was dat private organisaties vaker een relatie tussen de PMT dimensie, en publieke organisaties vaker een relatie tussen de SCL dimensie en het employabilitybeleid herkenden. Dit lijkt aan te sluiten bij Frumkin en Galaskiewicz (2004) die stelt dat publieke organisaties zich meer laten leiden door institutionele druk dan private organisaties. Echter, alle organisaties kozen in eerste instantie voor een conformistische aanpak met institutionele druk. Daarnaast kozen zowel respondenten van publieke als private organisaties de SCL dimensie (regels & procedures) als doorslaggevende factor voor het huidige employabilitybeleid. De PMT dimensie werd ook door zowel publieke als private organisaties gekozen als doorslaggevende factor. Hieruit blijkt weer interesse in zowel de PMT- als de SCL dimensie voor alle organisaties, wat lijkt aan te sluiten bij een aantal auteurs (Goodstein, 1994; Mirvis, 1997) die stellen dat zowel publieke als private

organisaties zich kunnen conformeren aan institutionele druk en dat het investeren in mensen vooral te maken heeft met de strategische keuze.

Er blijkt uit dit exploratieve onderzoek dus ook geen eenduidig antwoord op de invloed van organisatorische kenmerken (publiek/privaat) op de PMT- en SCL dimensie. Uit dit onderzoek blijkt wel dat het employabilitybeleid in relatie tot de SCL dimensie eenduidiger is dan bij de PMT dimensie, waaruit meerduidige relaties zichtbaar zijn. In vervolgonderzoek kan nader worden onderzocht hoe sterk de relatie is tussen de SCL dimensie en organisatorische kenmerken (publiek/privaat) en de relatie met HR beleid. Daarnaast kan er in vervolgonderzoek meer aandacht worden besteed aan mogelijke overeenkomsten en verschillen in de omgeving (PMT/SCL) van zowel publieke als private organisaties zodat bekeken kan worden welke invloed dit heeft op de vormgeving van een (effectief) HR beleid.

5.3 Afsluitende paragraaf

In dit onderzoek zijn de relaties tussen het employabilitybeleid en omgevingskenmerken (competitieve en institutionele mechanismen) onderzocht. De meeste respondenten herkenden dat er bij de vormgeving van het employabilitybeleid rekening gehouden wordt met deze omgevingskenmerken. Dit geeft aan dat organisaties bij de vormgeving van het employabilitybeleid zowel competitieve mechanismen, waarbij winstgevendheid centraal staat, als institutionele mechanismen, waarbij de betrokkenheid bij de maatschappij centraal staat, meenemen.

Organisaties die het employabilitybeleid congrueren met de concurrentiestrategie (PMT dimensie) zien de concurrentiepositie van de organisatie verbeteren. Organisaties met een kwaliteitsstrategie zien onder andere de manier waarop de dienst wordt geleverd en de inhoudelijke kwaliteit van de dienst toenemen. Innovatieve organisaties zien het creatieve oplossingsvermogen van medewerkers richting de klant verbeteren en blijven daardoor voorlopen op de concurrentie. Organisaties met een kostenbeheersingsstrategie herkennen voornamelijk dat zij goedkopere dienstverlening kunnen creëren door middel van een efficiënt werkproces.

Organisaties die het employabilitybeleid congrueren met institutionele druk (SCL dimensie), en daarmee voor een bepaalde aanpak kiezen, bepalen daarmee ook de rol die zij vervullen in de maatschappij. Een deviante aanpak betekent het ontwijken van regels en procedures waardoor professionals zich op bepaalde punten niet verder ontwikkelen en er nauwelijks aandacht wordt besteed aan wat de maatschappij, op het gebied van wetgeving, belangrijk acht. Daar tegenover staat de innovatieve aanpak waarbij proactief en vooruitstrevend handelen centraal staat. Deze aanpak lijkt waarde toe te voegen aan de employability van de professional, de organisatie (waarden) en de maatschappij. Deze toegevoegde waarde blijkt ook van toepassing wanneer organisaties het employabilitybeleid congrueren met MVO.

Bovenstaande belicht het belang van de waarde die SHRM kan toevoegen aan de organisatie. Dit door continu en proactief aandacht te schenken aan de strategische doelen van de eigen organisatie, gekoppeld aan de omgeving waarin de organisatie zich bevindt. Op deze wijze zijn organisaties in staat om optimaal waarde toe te voegen aan de professional, de organisatie en de maatschappij.

Literatuurlijst

- Autoriteit Financiële Markten (AFM), Over AFM. <https://www.afm.nl/nl-nl/over-afm>. Geraadpleegd op 16 mei 2016.
- Berber, N., Susnjar, G. S., Slavic, A., & Baosic, M. (2014). Relationship between corporate social responsibility and human resource management-as new management concepts—in Central and Eastern Europe. *Engineering Economics*, 25(3), 360-369.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Den Haag: Boomonderwijs.
- Boon, C., Paauwe, J., Boselie, P., & Den Hartog, D. (2009). Institutional pressures and HRM: developing institutional fit. *Personnel Review*, 38(5), 492-508.
- Boselie, P. (2014). *Strategic human resource management: A balanced approach*. Tata McGraw-Hill Education.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management. Third Edition*. Houndmills/New York: Palgrave-Macmillan.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12(1), 85-105.
- Cramer, J., Jonker, J., & van der Heijden, A. (2004). Making sense of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 55(2), 215-222.
- De Lange, W. & Van Wijk, E. (2012). De bevordering van employability in het MKB. *Tijdschrift voor HRM*, 15, 36-55.
- Dohmen, A. (2015, 16 december). Caissière en postbode gaan helpen in de buurt. *NRC Handelsblad*, p. 1.
- Forrier, A. & Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *International Journal Human Resources Development and Management*, 3(2), 102-124.
- Frumkin, P., & Galaskiewicz, J. (2004). Institutional isomorphism and public sector organizations. *Journal of public administration research and theory*, 14(3), 283-307.
- Goodstein, J. D. (1994). Institutional pressures and strategic responsiveness: Employer involvement in work-family issues. *Academy of Management journal*, 37(2), 350-382.
- Heijde, C. M., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human resource management*, 45(3), 449-476.
- Leisink, P. (2005). *Organisaties en het maatschappelijk belang van personeelsbeleid*, oratie.
- Mirvis, P. H. (1997). Human resource management: Leaders, laggards, and followers. *The Academy of Management Executive*, 11(2), 43-56.

- NOS (2015), Belastingdienst reorganiseert: 5000 banen weg. <http://nos.nl/artikel/2036555-belastingdienst-reorganiseert-duizenden-banen-weg.html>. Geraadpleegd op 18 juni 2015.
- NRC Handelsblad (2015), ING compenseert uitzendkrachten. <http://www.nrc.nl/carriere/2015/04/15/ing-compenseert-ontslagen-uitzendkrachten/> Geraadpleegd op 18 juni 2015.
- NRC Handelsblad (2015), PostNL gaat zelfstandige pakketbezorger baan aanbieden. <http://www.nrc.nl/handelsblad/van/2015/juni/12/postnl-gaat-zelfstandige-pakketbezorger-baan-aanbi-1503432> Geraadpleegd op 18 juni 2015.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next?. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford University Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Rijksoverheid, Aanpassingen WW. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ww-uitkering/inhoud/aanpassingen-ww>. Geraadpleegd op 16 mei 2016.
- Rijksoverheid (2013), Kabinet en sociale partners eens over sociale agenda voor arbeidsmarkt van de 21^e eeuw. <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2013/04/11/kabinet-en-sociale-partners-eens-over-sociale-agenda-voor-arbeidsmarkt-van-de-21e-eeuw>. Geraadpleegd op 16 mei 2016.
- Rijksoverheid (2015), Nieuwe subsidieronde voor duurzame inzetbaarheid werknemers. <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2015/10/14/nieuwe-subsidieronde-voor-duurzame-inzetbaarheid-werknemers>. Geraadpleegd op 19 mei 2016
- Rijksoverheid, Positie flexwerkers sterker. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/arbeidsovereenkomst-en-cao/inhoud/kabinetsplannen-positie-flexwerkers>. Geraadpleegd op 16 mei 2016.
- Rijksoverheid, Wet op het financieel toezicht (Wft). <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/financiele-sector/inhoud/toezicht-op-de-financiele-sector/wet-op-het-financieel-toezicht-wft>. Geraadpleegd op 16 mei 2016.
- Schoemaker, M., Nijhof, A., & Jonker, J. (2006). Human value management. The influence of the contemporary developments of corporate social responsibility and social capital on HRM. *Management Revue*, 448-465.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive (1987-1989)*, 207-219.
- Seidman, I. (2013). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*. New York: Teachers college press.

Thijssen, J.G.L., Van Der Heijden, B.I.J.M. & Rocco, T.S. (2008), 'Towards the Employability-Link Model: Current Employment Transition to Future Employment Perspectives', *Journal of Human Resource Development Review*, 7 (2), 165-183.

Weiss, R. S. (1995). *Learning from strangers: The art and method of qualitative interview studies*. New York: The free press.

Bijlage 1: Topiclijst respondenten

Inleiding

- Voorstellen
- Uitleg onderzoek
- Agenda (de onderwerpen en verloop interview)
 - Waarborging anonimiteit
 - Opnemen interview?
 - Benadrukken geen goed of fout antwoord
 - Vragen vooraf?

Organisatie en SHRM functie

- De kernactiviteiten van de organisatie bespreken (sector, branche, missie/ visie en verdienmodel)
- Hoe ziet de strategische HR functie in uw organisatie eruit?
- Wat is uw rol in het tot stand brengen van het HR beleid/ employability strategie?

Employabilitybeleid

*Dit onderdeel is deels voorbereid aan de hand van documentanalyse.

- Wat zijn de belangrijkste employability activiteiten waar u dit jaar aandacht aan besteedt?
- Kunt u aangeven welke strategie hier achter zit?

Product/Markt/Technologie dimensie en HR beleid

- Hoe behaalt de organisatie concurrentievoordeel?
- Hoe onderscheidt de organisatie zich in de markt?
- Hoe ondersteunt het employabilitybeleid de concurrentiestrategie?

Sociaal/ Cultureel/ Legal dimensie en HR beleid

Institutionele druk

- Welke vormen van institutionele druk worden door de organisatie in het algemeen ervaren?
- Welke van deze institutioneel ervaren druk is specifiek van belang voor het employabilitybeleid?
- Hoe ondersteunt het employabilitybeleid de door de organisatie ervaren institutionele druk?

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

- Uitleg definitie van MVO
- Wat doet de organisatie aan MVO?
- Wat is de MVO oriëntatie van de organisatie?
- Hoe ondersteunt het employabilitybeleid de MVO oriëntatie van de organisatie?

Employability (als samenvatting aan het einde van het interview)

- Hoe ziet u de relatie tussen het employabilitybeleid en de concurrentiestrategie?
- Hoe ziet u de relatie tussen het employabilitybeleid en institutionele druk/ MVO?

Afsluiting interview

- Korte evaluatie op het interview
- Vragen of respondent het uitgewerkte interview wil controleren op eventuele fouten
- Aanbieden om na afronding van het onderzoek de resultaten toe te sturen
- De respondent bedanken voor het interview

Bijlage 2: Overzicht deelnemende organisaties

Organisatie	Publiek	Privaat	Dienstverlening gericht op:					
			Scholen	Gemeente	Veiligheid- en handhaving	OV	Nieuwsvoorziening	Financiën
A	✓						✓	
B	✓				✓			
C	✓		✓					
D	✓			✓				
E	✓			✓				
F	✓				✓			
G	✓					✓		
H	✓							✓
			ICT	Financiën	Arbo	ICT	HR	Detailhandel
J		✓						✓
K		✓		✓				
L		✓		✓				
M		✓			✓			
N		✓				✓		
O		✓	✓	✓		✓	✓	
P		✓		✓				
Q		✓					✓	

Tabel B2: Overzicht deelnemende organisaties.

Bijlage 3: Uitnodiging deelnemende organisaties

Uitnodiging deelname HRM interview (1-1,5 uur)

Onderzoek: employabilitystrategie in relatie tot de externe omgeving

Het onderzoek

De term 'employability' kan worden gezien als een samentrekking van 'employment' en 'ability'. Dit betekent 'werkgelegenheid' (nu en in de toekomst) en het 'vermogen' (kwalificaties/competenties) om als individu te overleven op de interne of externe arbeidsmarkt. In de employabilitystrategie worden keuzes gemaakt omtrent opleiding en ontwikkeling ter bevordering van het vermogen van medewerkers om aantrekkelijk te zijn op de interne of externe arbeidsmarkt. De employabilitystrategie van organisaties vormt een belangrijke verbinding tussen het individu (de werknemer) en de (interne) arbeidsmarkt.

Ik onderzoek, ter **afronding van de master Strategisch HRM te Universiteit Utrecht (USBO)**, hoe de employabilitystrategie van organisaties interacteert met de omgeving waarin de organisatie opereert. **Hoe is de employabilitystrategie tot stand gekomen en welke aspecten uit de externe omgeving van de organisatie hebben hier invloed op gehad?** Was dat de concurrentiestrategie? Bepaalde wetten, regels of cao afspraken? Heeft de organisatie voor het huidige employabilitystrategie gekozen om een bepaalde bijdrage te leveren aan de maatschappij? Zijn er wellicht andere aspecten die invloed hebben gehad op het huidige employabilitystrategie? Ik ben nieuwsgierig welke aspecten doorslaggevend zijn geweest bij de vormgeving van de employabilitystrategie binnen uw organisatie.

De aanpak

In totaal ga ik zestien verschillende organisaties interviewen. Dit om een zo compleet mogelijk beeld te vormen over de employabilitystrategie van organisaties in relatie tot de externe omgeving. Het **interview** zal door mij persoonlijk worden afgenomen. Het zal ongeveer 1 uur duren en is anoniem. Het interview wordt door mij volledig uitgewerkt en geanalyseerd. Dit zal tot een scherp **analyserapport** leiden. Wanneer u deelneemt aan dit onderzoek krijgt u dit rapport toegestuurd. Hierdoor krijgt u inzicht in hoe de employabilitystrategie van verschillende (16) organisaties in relatie staat met de externe omgeving. Daarnaast komen mijn conclusies en aanbevelingen aan bod.

Het interview

Het interview wordt door mij persoonlijk volledig anoniem uitgewerkt. Ik vraag in het begin van het interview of ik het interview mag opnemen (om alles volledig uit te werken). Deze opname wordt door mij en mijn begeleider van de UU beluisterd. Het opnemen van het interview is niet verplicht. In dit geval zal ik aantekeningen maken. Wanneer het interview mag worden opgenomen zal u de mogelijkheid krijgen om het uitgewerkte interview na te lezen en goed te keuren. Het analyserapport zal **gepubliceerd** worden binnen de Universiteit Utrecht. Daarnaast wordt dit rapport verzonden naar de deelnemende organisaties.

Ter voorbereiding **op het interview** zou ik graag **informatie over de huidige employabilitystrategie** van uw organisatie inwinnen. Deze informatie zal uitsluitend door mij worden ingezien. Het toesturen van deze informatie is niet verplicht voor deelname aan het onderzoek maar zal tot een scherpe voorbereiding van het interview leiden.

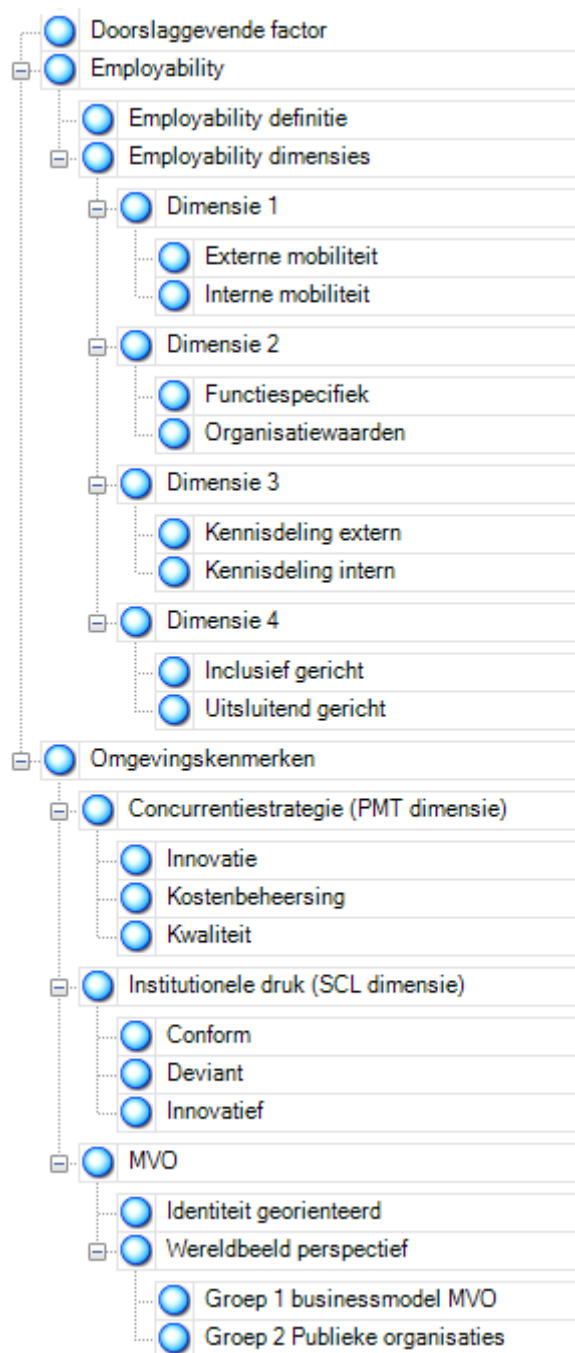
Ik hoor graag of u deel wilt nemen aan mijn onderzoek en wanneer een interview zou kunnen worden afgenomen. Mijn voorkeur voor het inplannen van het interview ligt in de maanden **september/ oktober**. Voor nadere informatie, vragen en deelname kunt u uiteraard contact met mij opnemen.

Ik verheug me op onze toekomstige samenwerking.

Met vriendelijke groet,

Marloes Knibbe

Bijlage 4: Codeboom



Bijlage 5: Paper publieke dimensie van Knowvium

Opmerking

Het (bovenstaand) onderzoek dat in deze scriptie is beschreven is onafhankelijk van Knowvium uitgevoerd.

Inleiding

In de huidige samenleving vervagen de grenzen tussen publieke en private organisaties steeds meer en overlappen zich, waardoor het onderscheid tussen de organisaties minder duidelijk zichtbaar is (Rainey, 2003). Deze overlapping tussen publiek en privaat staat in de huidige samenleving ter discussie. Aan de ene kant willen we een kleine, efficiënte en effectieve overheid en aan de andere kant willen we een overheid die onze publieke belangen optimaal behartigt. Momenteel is er een wisselwerking zichtbaar waarin duidelijk wordt dat in bijna elke organisatie ook 'publieke' kenmerken aanwezig zijn (Rainey, 2003). Private organisaties kunnen met hun business en manier van werken ook waarde creëren voor het publieke belang. Dit maakt het voor mij interessant om in dit paper te bekijken hoe de private organisatie 'Knowvium' ook op het publieke terrein een bijdrage levert.

Allereerst ga ik in op de huidige maatschappelijke relevantie van de discussie rondom publiek en privaat en waar deze vandaan komt. Vervolgens gebruik ik concepten uit de literatuur die tijdens de cursus 'HRM and Performance' aan bod zijn gekomen om Knowvium te positioneren op de dimensie publiek en privaat. Hierbij besteed ik aandacht aan de werkwijze van Knowvium en de manier waarop mijn vraagstuk rondom duurzame inzetbaarheid waarde toevoegt aan de publieke dimensie.

De maatschappelijke relevantie tussen publiek en privaat

De discussie rondom publiek en privaat is een actueel thema. Enerzijds willen we een kleinere overheid en zijn bezuinigingen in o.a. de zorg nodig. Anderzijds is er een roep om een overheid die voor het publieke belang staat. Om de huidige ontwikkelingen in de discussie rondom het publieke en private domein te duiden beschrijven Noordegraaf & Teeuw (2003) twee tendensen: normalisatie en politisering. Volgens de normalisatietendens moet de overheid meer als een bedrijf opereren en worden prestaties afgemeten aan efficiëntie en effectiviteit (Noordegraaf & Teeuw, 2003). De politiseringstendens benadrukt de eigenheid van publieke organisaties en de aard van de prestaties die hiermee gepaard gaat. De complexiteit van de omgeving, het bewaken van het 'publieke belang' en het creëren van 'publieke waarde' verdienen organisatie- en managementvormen die passen bij de logica van beleid en bestuur (Noordegraaf & Teeuw, 2003).

De huidige liberale regering stuurt aan op een kleine en efficiënte overheid. Een overheid die de maatschappij dient en betaalbaar is, zoals is terug te zien bij bijvoorbeeld de huidige discussies in de zorg. Deze ontwikkeling kan gekoppeld worden aan de normalisatietendens (Noordegraaf & Teeuw, 2003) waarbij compactheid, prestaties, efficiëntie en effectiviteit centraal staan.

Aan de andere kant zien steeds meer partijen het nut van de overheid als publieke belangenbehartiger. Dit komt omdat veel private partijen met een publieke taak het publieke belang verkwanselen (rol accountantsbureaus en huidige bankencrisis). Deze ontwikkeling is te koppelen aan de politiseringstendens (Noordegraaf & Teeuw, 2003) waarbij het algemeen belang bewaakt dient te worden en publieke waarden worden gecreëerd.

Bovenstaande twee tendensen zijn in de huidige tijd heel actueel. Het publieke belang is niet meer alleen een zaak van de overheid maar ook dat van private organisaties. Dit maakt het voor mij interessant om te kijken hoe Knowvium als private organisatie met haar business waarde toevoegt aan de publieke dimensie.

De organisatie Knowvium

Knowvium is een onderzoeks- en adviesbureau op het gebied van human capital, social capital, duurzame inzetbaarheid en innovatie. Het doel van Knowvium is het ontwikkelen (op wetenschap gebaseerd) van praktische, bruikbare methoden, producten, diensten en inzichten die na kennisoverdracht (training, workshops en toegepast onderzoek) gebruikt en ingezet kunnen worden door coaches, adviseurs, organisaties en instanties.

De ontwikkelde methoden, producten, diensten en inzichten moeten praktisch toepasbaar zijn voor mensen als individu (zzp'er, werknemer), organisaties, regio's of een land.

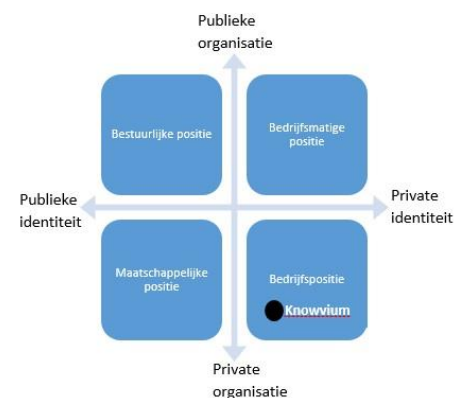
De verbinding tussen wetenschap en praktijk wordt tot stand gebracht door de Applied Science Board Sustainable Employability Innovations (Scheenstra, 2015). Dit is een verbinding op vrijwillige basis tussen bedrijfsleven en Universiteiten.

Hoe draagt Knowvium in de uitvoering van haar business bij aan het publieke belang?

Bij de eerste stap om meer inzicht te krijgen in de mate van private en publieke kenmerken van Knowvium wordt gebruik gemaakt van de formele kenmerken van Rainey (2003), namelijk: eigenaarschap, inkomsten en zeggenschap. De eigenaar van Knowvium, Gerard Scheenstra, is in 2001 in co-creatie met Beatrice van der Heijden (professor Radboud Universiteit) de BV 'Knowvium' gestart. Knowvium is geen eigendom van de staat en krijgt geen financiële steun van de overheid. Knowvium is voor zijn bestaansrecht afhankelijk van de inkomsten die gegenereerd worden met het verkopen van hun producten, diensten en kennisoverdracht. Knowvium bepaalt zelf hoe hij inkomsten genereert. De overheid heeft hier geen zeggenschap over buiten de algemeen geldende wetten en regels. Op basis van de bovenstaande drie formele kenmerken van Rainey (2003) kan worden geconcludeerd dat Knowvium in de kern een private organisatie is. Echter, ook Rainey (2003) geeft aan dat het verschil tussen privaat en publiek steeds meer vermengt waardoor ook private organisaties publieke kenmerken kunnen hebben.

Om de variatie van publiek en privaat verder te expliciteren en vorm te geven introduceren Noordegraaf & Teeuw (2003) het identiteitsdenken. Het identiteitsdenken richt zich op vragen als 'Waar staan wij als organisatie voor?' en geeft aandacht aan "de duurzame kenmerken die de organisatie onderscheidt van andere organisaties en de sociale interacties binnen en rondom de organisatie stabiliseren en van betekenis voorzien" (Noordegraaf & Teeuw, p. 5, 2003). Noordegraaf & Teeuw (2003) besteden in hun artikel aandacht aan het werk van Gawthrop (1984) die beargumenteert dat je met vier dimensies (idee van doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd en orde) de organisatie kan positioneren op de dimensie publieke organisatie en private organisatie en de dimensie publieke identiteit en private identiteit (figuur 1).

Op basis van de formele kenmerken van Rainey (2003) kan worden gesteld dat Knowvium in de kern een private organisatie is. Kijkend naar de vier dimensies van Gawthrop (1984) zie ik bij Knowvium een private identiteit met een aantal kenmerken van een publieke identiteit. De eerste dimensie van Gawthrop (1984), het idee van doelgerichtheid, is bij Knowvium voor een groot deel ateleologisch. Uiteindelijk wil Knowvium in co-creatie met de Applied Science Board de wetenschappelijke inzichten vertalen naar producten en diensten om te verkopen aan haar klanten (financiële doelstelling). Voor een klein deel zijn er ook teleologische kenmerken zichtbaar. Aan de Applied Science Board nemen een select aantal professoren, professionals en studenten deel die in co-creatie inzichten uit de wetenschap naar de praktijk vertalen. Dit gebeurt echter ook andersom. Gebeurtenissen uit de praktijk worden besproken waardoor er ideeën ontstaan voor nieuw wetenschappelijk onderzoek, wat vervolgens een bijdrage levert aan de wetenschap en elementen bevat die bijdragen aan waarde aan de publieke dimensie (op de lange termijn).



Figuur 1: vier organisatorische posities (Gawthrop, 1984).

Daarnaast biedt Knowvium studenten en alumni de gelegenheid om onderzoeks- en advieservaring op te doen en levert hiermee ook een bijdrage aan de publieke dimensie.

De tweede dimensie, het idee van oorzakelijkheid (Gawthrop, 1984), is bij Knowvium een combinatie van atomistisch en holistisch. Atomistisch omdat het uiteindelijke doel van het handelen is om de klant optimaal te bedienen ten behoeve van de financiële resultaten. Holistisch omdat Knowvium afhankelijk is van de co-creatie van haar leden waardoor er met hen wetenschappelijk gefundeerde producten tot stand komen. Dit hangt ook samen met de derde dimensie, het idee van tijd (Gawthrop, 1984), waarbij Knowvium een dynamisch idee van tijd heeft. Knowvium investeert duurzaam in de relaties met haar leden en klanten en vindt toekomstige ontwikkelingen op wetenschappelijk gebied en discussies hierover belangrijk. Zowel voor haar producten en diensten als in haar relatie met klanten en leden waarin wederzijds vertrouwen en respect één van de belangrijke kernwaarden is. Puur private termen zoals maximale efficiëntie en korte termijn denken passen niet in dit beeld. De laatste dimensie, het idee van orde (Gawthrop, 1984), is bij Knowvium horizontaal. Knowvium is een netwerkorganisatie en dit betekent dat er geen functie van een hogere positie aanwezig is en leden wederzijds van elkaar afhankelijk zijn.

In figuur 1 heb ik Knowvium geplaatst als private organisatie en bijna in het midden tussen de private en publieke identiteit. Het uiteindelijke doel van Knowvium in haar handelen is het behalen van financieel resultaat, maar de manier waarop dit 'handelen' is vormgegeven vertoont, zoals hier boven vermeld, ook kenmerken van de publieke identiteit. De doorslaggevende reden dat ik Knowvium links in het vak van de private identiteit heb geplaatst is dat Knowvium haar (wetenschappelijke) kennis op dit moment vooral intern (binnen de selecte groep leden) deelt en de kennis die Knowvium met de buitenwereld (klanten) deelt is gericht op het verkopen van hun product (financiële doelstelling).

De publieke dimensie van duurzame inzetbaarheid bij Knowvium

Duurzame inzetbaarheid is het kernelement dat Knowvium aanbiedt met haar (wetenschappelijk gefundeerde) Meten, Coachen, Actie methode (MCA-methode). Dit vanuit het volgende gedachtengoed: *"If your health is under attack and/or fading it is hard work to stay focused on your personal sustainable employability profile"* (Scheenstra, 2015). Knowvium hecht veel waarde aan de uitspraak van Charles Darwin: *"It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but the one most responsive to change"*. Volgens Knowvium is het aantrekkelijk om als individu (werknemer) en als werkgever in duurzame inzetbaarheid te investeren omdat duurzaam inzetbare medewerkers carrièremogelijkheden creëren voor zichzelf, succesvoller zijn en meer opleveren voor zijn of haar werkgever (Scheenstra, 2015). Beide partijen zijn hiermee geholpen. Organisaties houden langer hun bestaansrecht en medewerkers kunnen overleven op de dynamische arbeidsmarkt.

Paauwe (2004) geeft in zijn boek 'HRM and performance' aan dat als organisaties zowel aandacht besteden aan de Product/Markt/Technologie dimensie (PMT dimensie), gericht op efficiëntie en effectiviteit, en de Sociale/Culturele/Wettelijke dimensie (SCL dimensie), gericht op fairness en legitimiteit, concurrentievoordeel kunnen behalen voor de lange termijn. De hoeveelheid aandacht die er binnen een organisatie is voor beide dimensies is afhankelijk van de 'room for manoeuvre' die de organisatie heeft en de 'strategische keuze' die de dominante coalitie van de organisatie maakt (Paauwe, 2004).

Met de MCA-methode biedt Knowvium haar klanten (organisaties en individuen) meetbare inzichten in hoe het met de duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers is gesteld en kan daarmee de 'dominante coalitie' (bijv. CEO, CFO) beïnvloeden waardoor er de strategische keuze kan worden gemaakt om meer te investeren in de gezondheid of opleiding van medewerkers waardoor zij duurzaam inzetbaar zijn zowel binnen als buiten de organisatie. En dat is op de lange termijn in het belang van de samenleving.

Knowvium heeft met haar MCA-methode oprecht aandacht voor het individu. Naar mijn idee is de SCL dimensie (fairness en legitimiteit) terug te zien in de aanpak van hun methode. Naast dat ze de organisatie en het individu meetbaar inzicht geven in de duurzame inzetbaarheid, wordt er ook een coaching gesprek gevoerd en een actieplan opgesteld met het individu. Hiermee wordt duurzame inzetbaarheid concreet omgezet naar actie en levert daarmee een actieve bijdrage aan de interne organisatie, maar ook aan de maatschappij. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het investeren in de vitaliteit van medewerkers waardoor overgewicht en nek- en spierklachten kunnen worden voorkomen en daarmee een positieve uitwerking heeft op de volksgezondheid.

In hoeverre speelt de SCL dimensie een rol in mijn vraagstuk?

Duurzame inzetbaarheid is een hulpmiddel voor organisaties om duurzaam succes te genereren en voor werknemers om aan het werk te kunnen blijven.

Organisaties en medewerkers staan in de huidige tijd voor vele uitdagingen. De economische crisis, flexibilisering op de arbeidsmarkt, IT-ontwikkelingen en de vergrijzing leiden tot een dynamische economie en dynamische arbeidsmarkt. Duurzame inzetbaarheid kan helpen, zowel voor werkgevers als werknemers, om in deze dynamische omgeving te overleven.

De onderzoeksvraag waar ik momenteel mee bezig ben luidt:

Welke intenties hebben de actoren CEO, CFO en HRM om te investeren in meetbare aspecten van duurzame inzetbaarheid, welke aspecten zijn veranderbaar en zijn er verschillen in intenties tussen deze actoren?

Om organisaties te stimuleren dat zij gaan investeren in duurzame inzetbaarheid en dit tevens te faciliteren, zet de overheid (SZW) middelen in waaronder het veranderen van bestaande wetgeving (WWZ), het subsidiëren van projecten rondom vitaliteit/ mobiliteit en het verplichten van de werkkostenregeling (2015). Naast de overheid zijn er vele onderzoeks- en adviesbureaus actief die hun diensten aanbieden op het gebied van duurzame inzetbaarheid aan organisaties.

Door de intenties om te investeren in meetbare aspecten van duurzame inzetbaarheid van CEO, CFO en HRM te onderzoeken krijgen we meer inzicht in de mate waarin de huidige interventies en maatregelen (subsidies en regels) van de overheid aansluiten bij de behoefte van organisaties en medewerkers bij het investeren in duurzame inzetbaarheid. Daarnaast komt er meer inzicht in hoe organisaties en medewerkers gefaciliteerd en gestimuleerd kunnen worden door de overheid bij het investeren in duurzame inzetbaarheid. Naast de overheid kunnen ook adviesbureaus (waaronder Knowvium) een geschikte aansluiting vinden bij organisaties die willen investeren in duurzame inzetbaarheid. Wanneer deze aansluiting beter is kunnen bedrijven gericht en actiever met duurzame inzetbaarheid bezig zijn en dit levert op de lange termijn waarde op voor het publieke domein.

Door de verschillen in intenties tussen CEO, CFO en HRM te onderzoeken kan worden bekeken of er een verband bestaat tussen de positie die iemand binnen de organisatie vervuld en het meetbare aspect van duurzame inzetbaarheid waarin diegene met die rol wil investeren. Daarnaast wordt inzicht verkregen in of de positie die iemand vervuld bepalend is voor de intentie om te investeren in duurzame inzetbaarheid. Dit levert interessante informatie op voor Knowvium om de 'dominante coalitie' van een organisatie beter in te kunnen schatten en daardoor wellicht meer invloed te kunnen uitoefenen zodat organisaties en medewerkers actief gaan investeren in duurzame inzetbaarheid. De investering in duurzame inzetbaarheid creëert waarde voor de publieke dimensie op het gebied van o.a. de volksgezondheid en het arbeidsmarktperspectief.

Conclusie

Knowvium is in de kern een private organisatie, maar door haar manier van werken en het proces waar dit mee samen gaat creëert zij ook op een aantal punten publieke waarde. Hierin speelt het Applied Science Board van Knowvium een grote rol. Het Applied Science Board vertaalt wetenschappelijke inzichten in concrete producten en diensten met het doel business te genereren. De publieke dimensie die het Applied Science Board toevoegt is het bespreken van gebeurtenissen uit de praktijk. Hierdoor ontstaan er ideeën voor nieuw wetenschappelijk onderzoek, wat vervolgens een bijdrage levert aan de wetenschap en elementen bevat die bijdragen aan waarde voor de publieke dimensie (op de lange termijn). Daarnaast biedt Knowvium studenten en alumni de gelegenheid om onderzoeks- en advieservaring op te doen en levert hiermee ook een bijdrage aan de publieke dimensie.

Een van de kernelementen waar het onderzoek van Knowvium zich op richt en waar producten en diensten uit voort komen is duurzame inzetbaarheid. Hiermee creëren ze voor zichzelf business, maar dragen tegelijkertijd ook bij aan de publieke dimensie doordat werkgevers en werknemers beter kunnen overleven in de dynamische omgeving. De MCA-methode die Knowvium toepast helpt daarnaast voor concrete actie die op lange termijn wellicht ten gunste komt van bijvoorbeeld de volksgezondheid.

Het is ook interessant om te zien dat Knowvium als private organisatie in haar manier van werken publieke elementen heeft zitten. Zo heeft Knowvium een dynamisch idee van tijd (Gawthrop, 1984). Werken in co-creatie, duurzame relaties met haar leden en het aangaan van discussies vindt Knowvium belangrijk. Private termen van tijd zoals maximale efficiëntie en korte termijn denken passen niet in dit beeld en vindt Knowvium dus ook minder belangrijk. Ook hecht Knowvium geen waarde aan top-down relaties, maar juist aan horizontale netwerkrelaties waarin leden wederzijds van elkaar afhankelijk zijn.

Naar mijn idee heeft Knowvium als private organisatie interessante elementen in zich die waarde toevoegen voor het publieke domein. Inspirerend om te zien dat dit zowel op het gebied van haar product (duurzame inzetbaarheid) als in de manier van werken zichtbaar is. Naar mijn idee zou Knowvium in de toekomst wellicht nog een stap verder kunnen gaan in het delen van hun (wetenschappelijke) kennis door dit niet alleen intern (binnen de selecte groep leden) maar ook meer extern te gaan delen, zonder winst als direct doel te hebben. Dat kan zomaar weer nieuwe ideeën, waarde en winst opleveren zoals op dit moment goed te zien is aan het succesvolle bedrijf Seats2meet en de opkomst van de deeleconomie waarin het delen van overvloed centraal staat.

Ik vind het interessant om te zien dat een private organisatie door middel van haar business en manier van werken toegevoegde waarde kan leveren aan het publieke domein. Ik vind het belangrijk dat de (private) organisatie waar ik straks ga werken door middel van haar producten en/of diensten ook waarde creëert voor het publieke domein. Hier wil ik als HR professional in mijn werk graag aan bijdragen.

Literatuurlijst

Noordegraaf, M. & M. Teeuw (2003). 'Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector', Bestuurskunde, jrg 12, nr. 1, pp. 2-1.

Rainey, H. (2003) 'What makes public organizations distinctive', pp. 55-78 uit Understanding and managing public organizations, (San Francisco: Jossey-Bass).

Scheenstra, G. (2015). *Wie zijn wij?* Geraadpleegd via <http://www.knowvium.com/wie-zijn-wij/> (14 maart 2015)

Scheenstra, G. (2015). *Wie zijn wij?* Geraadpleegd via <http://www.knowvium.com/wie-zijn-wij/applied-science-board-sustainable-employability-innovations/deelnemers/gerard-scheenstra/> (14 maart 2015)

Pauwe, J. (2004). HRM and performance: Achieving long-term viability. Oxford University Press.