

TNO-rapport

13224\35015\gru\stn

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

www.arbeid.tno.nl

Literatuurstudie:

‘Goed werkgeverschap en goed werknemerschap’

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94

Datum 19 maart 2003

Auteur Cristel van de Ven

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeks- opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2003 TNO

Inhoudsopgave

| | | |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 | Inleiding..... | 3 |
| 2 | Trefwoorden..... | 4 |
| 3 | Goed werkgever- en werknemerschap volgens de wet | 5 |
| 3.1 | Wetgeving..... | 5 |
| 3.2 | Jurisprudentie met betrekking tot goed werkgeverschap..... | 6 |
| 3.3 | Jurisprudentie over goed werknemerschap..... | 7 |
| 4 | Goed werkgever- en werknemerschap binnen sociaal ondernemingsbeleid | 8 |
| 4.1 | Plaatsbepaling en operationalisering..... | 8 |
| 4.2 | Goed werkgever- en werknemerschap in historisch perspectief..... | 10 |
| 4.3 | Goed werkgever- en werknemerschap “gemeten” | 10 |
| 4.4 | Effecten van goed werkgever- en werknemerschap..... | 13 |
| 5 | Verbanden met nieuwe ondernemingsconcepten en ontwikkelingen in personeelsbeleid | 15 |
| 5.1 | Goed werkgever- en werknemerschap en maatschappelijk verantwoord / duzaam ondernemen..... | 15 |
| 5.2 | Goed werkgever- en werknemerschap en het INK model..... | 15 |
| 5.3 | Goed werkgever- en werknemerschap en TQM | 16 |
| 5.4 | Goed werkgeverschap en Investors in People (IiP) | 16 |
| 6 | Literatuurlijst..... | 18 |

Bijlage: voorbeelden

1 Inleiding

In dit rapport worden de resultaten gepresenteerd van literatuuronderzoek naar het concept Goed Werkgever- en Werknemerschap binnen sociaal ondernemingsbeleid, in relatie tot nieuwe ondernemingsconcepten zoals maatschappelijk verantwoord ondernemen, IiP, INK en ontwikkelingen in het personeelsbeleid.

De literatuurstudie maakt deel uit van het doelfinancieringsprogramma 2003 – 2006: Thema Arbeid, subthema Sociaal Ondernemingsbeleid, kernproject Goed Werkgeverschap en Goed Werknemerschap. Op basis van het literatuuronderzoek is een conceptueel kader met betrekking tot goed werkgever- en werknemerschap ontwikkeld.

2 Trefwoorden

In deze literatuurstudie is gezocht naar publicaties en artikelen op basis van onderstaande trefwoorden:

Begripsbepaling

- Goed werkgeverschap / Good employership
- Goed werknemerschap / Good employeeship
- Goed ondernemerschap
- Ondernemend werkgeverschap

Nieuwe ondernemingsconcepten en p-ontwikkelingen

- Maatschappelijk bewust / verantwoord ondernemen
- Duurzaam ondernemen
- Total Quality Management (TQM)
- Investors in People (IiP)
- INK-model
- Great place to work

Er is gezocht in:

- De bibliotheek van TNO Arbeid
- Externe bibliotheken en databases (nationaal en internationaal)
- Internet, o.a.:
 - www.minez.nl
 - www.szw.nl
 - www.cpb.nl
 - www.adviesorgaan-rmo.nl
 - www.vno-ncw.nl
 - www.awvn.nl
 - www.iipnl.nl
 - www.ser.nl
 - www.wrr.nl
 - www.scp.nl
 - www.fnv.nl
 - www.cnv.nl
 - www.deunie.nl
 - www.stvda.nl
 - www.arbeidsinspectie.nl
 - www.greatplacetowork.com
 - www.greatplacetowork.gov.uk
 - www.greatplacetowork.co.uk
 - www.watsonwyatt.com
 - www.nvp-plaza.nl
 - www.isrsurveys.com
 - www.nipo.nl
 - www.tnsfres.com

3 Goed werkgever- en werknemerschap volgens de wet

In de literatuur is weinig te vinden over goed werkgever- en werknemerschap. De term goed werkgeverschap komt vaker aan de orde dan goed werknemerschap.

3.1 Wetgeving

De wetgeving zegt het volgende over goed werkgever- en werknemerschap:

Arbeidsrecht

Wet van 6 juni 1996 vaststelling van boek 7 titel 10 Burgerlijk Wetboek zoals gepubliceerd in *Staatsblad* 1996 nr. 406 ARBEIDSOVEREENKOMSTEN

Artikel 611: Goed werkgeverschap & goed werknemerschap

De werkgever en de werknemer zijn verplicht zich als een goed werkgever en een goed werknemer te gedragen.

Tot 1997 waren deze verplichtingen verspreid over twee artikelen. Sinds 1997 had artikel (7A) geluid: ‘De werkgever is in het algemeen verplicht al datgene te doen en na te laten, wat een goed werkgever in gelijke omstandigheden behoort te doen en na te laten’. Voor de werknemer luidde artikel (7B): ‘de arbeider is in het algemeen verplicht al datgene te doen en na te laten, wat een goed arbeider in gelijke omstandigheden behoort te doen en na te laten’.

Art. 7:611 BW geeft niet aan wat de gevolgen zijn van overtreding van dit artikel.

Heerma van Voss (1999) stelt dat de norm van werkgever- en werknemerschap een zogenaamde ‘vage norm’ is. “Zij is te omschrijven als een prescriptieve norm zonder voorbeelden []. Door het gebruik van vage normen blijft het recht beheersbaar in een toenemend complexe omgeving. Zij geven algemene criteria waaronder tal van verschillende problemen kunnen worden samengevat, zodat de regelgeving niet onoverzienbaar hoeft te worden. En zij geven ruimte om af te wijken van onredelijk uitvallende wettelijke of contractuele regels. [] De eisen van goed werkgeverschap en goed werknemerschap houden nauw verband met elkaar, maar zijn niet identiek. De criteria worden verschillend toegepast omdat de werkgever het ondernemingsbeleid voert. Hij is naast contractspartij ook de ‘werkgever’ binnen de onderneming. [] Eventueel kan goed werkgeverschap ook worden vervangen door goed ondernemerschap, om zo ook het collectieve arbeidsrecht eronder te vatten”.

Van der Horst pleit in haar artikel ‘Ziekte en goed werknemerschap’ (1995) echter om de balans niet al te eenzijdig naar de werknemer te laten doorslaan, aan hand van een casus waarbij een werkgever van de rechtbank geen ontslag op staande voet mag geven, na een beroep van de medewerker op het ontbreken van goed werkgeverschap, terwijl deze medewerker tijdens zijn ziekteperiode elders betaald werk verrichtte.

Heerma van Voss (1999) belicht drie zijden van goed werkgeverschap:

1. Goed werkgeverschap als toetsingsmaatstaf voor de beoordeling van werkgevershandelen. Dit leidt tot vooral procedurele normen.
2. Goed werkgeverschap als richtlijn om arbeidsrechtelijke onderwerpen te normeren die (nog) geen of onvoldoende regeling kennen in de wet of CAO. Hierbij leidt het tot nieuw materieel arbeidsrecht.
3. Goed werkgeverschap als leidraad bij wijzigingen in de relatie tussen werkgever en werknemer. Hier gaat het om de wijze waarop de werkgever het personeel behandelt ten aanzien van de gevolgen van het zich voortdurend wijzigende arbeidsproces.

Naast artikel 611 van het Burgerlijk wetboek kent het arbeidsrecht nog andere wetten, waaruit ‘gedragsregels’ voor de arbeidsrelatie kunnen worden afgeleid, zoals de wet arbeid en zorg (waar de deeltijdwet deel van uitmaakt) en de arbowet. Deze wetgeving legt echter geen direct verband met het concept goed werkgever- en werknemerschap.

3.2 Jurisprudentie met betrekking tot goed werkgeverschap

De laatste decennia is de gepubliceerde jurisprudentie over de norm van goed werkgeverschap gegroeid. Bij gebrek aan scherpe, wettelijke normen neemt de rechter immers beslissingen om knelpunten op te lossen.

Teurlings (2002) geeft aan dat de rechter dit doet met ‘redelijkheid en billijkheid’. Deze termen worden vaak samen of afwisselend met de term goed werkgeverschap gebruikt en hebben dezelfde betekenis. “Wat is redelijkheid en billijkheid? Dat wat in het maatschappelijke verkeer aanvaardbaar wordt geacht. Een algemeen gevoel dat iets hoort, rekening houdend met algemeen erkende rechtsbeginselen zoals respect voor anderen, het waarborgen van de menselijke vrijheid”.

In haar promotieonderzoek heeft M.A.C. de Wit een methode ontwikkeld die de rechtszekerheid zoveel mogelijk waarborgt en waarbij toch geprofiteerd kan worden van de mogelijkheden die de vage norm van goed werkgeverschap biedt. Zij doet dit door het nader invullen van de vage begrippen: goed werkgeverschap, redelijkheid en billijkheid, door middel van rechtsbronnen. Rechtsbronnen zijn bronnen waar recht uit vloeit. “Zij zijn te vinden in wetenschappelijke opvattingen zoals neergelegd in de wetenschappelijke literatuur, in nota’s van de regering, beleidsstukken, nota’s van de emancipatieraad, van de SER, aanbevelingen van de Stichting van de Arbeid (STAR) en bepalingen uit internationale verdragen die nog niet geratificeerd zijn. Zij zijn niet gelijk te stellen met wettelijke regelingen, maar kunnen wel bouwstenen vormen om de vage norm van goed werkgeverschap nadere contouren te verschaffen”(De Wit, 2002). Overigens is het voor De Wit duidelijk dat de redelijkheid is begrensd. ‘Een verantwoorde bedrijfsvoering en het voortbestaan van een bedrijf is in principe altijd belangrijker dan de individuele arbeidsovereenkomst’.

Heerma van Voss (1999) stelt dat de rechter in zijn uitspraak de volgende beginselen van goed werkgeverschap in beschouwing neemt:

- Zorgvuldigheidsbeginsel: bij het nemen van beslissingen die de werknemer raken dient de werkgever zorgvuldig te handelen
- Zuiverheid van oogmerk: de werkgever dient bevoegdheden uit te oefenen overeenkomstig het doel waarvoor zij zijn gegeven
- Motiveringsbeginsel: de werkgever dient besluiten die de werknemer raken te voorzien van een kenbare motivering, die op feitelijk juiste gronden berust en het besluit kan dragen
- Vertrouwensbeginsel: de werkgever mag door hem gewekte verwachtingen niet schaden
- Evenredigheidsbeginsel: indien de werkgever een disciplinaire maatregel neemt mag deze niet zwaarder zijn dan in evenredigheid is met de ernst van het verwijt aan de werknemer
- Gelijkheidsbeginsel: de werkgever dient werknemers in gelijke gevallen gelijk te behandelen en in ongelijke gevallen naar evenredigheid.

(Verwijzing naar hoofdstuk 2 uit 'Goed werkgeverschap als bron voor vernieuwing van het arbeidsrecht', voor meer detail).

De Wit (2002) pleit voor het meenemen van grondrechten in de rechtspraak omtrent goed werkgeverschap. Deze werken immers door in de verhouding werkgever / werknemer langs de weg van goed werkgeverschap. Zij constateert dat het voortsnog lijkt dat in gevallen waarin grondrechten aan de orde zijn aan de werkgever geen zwaardere eisen worden gesteld aan bovenvermelde motiveringsplicht en het zorgvuldigheidsbeginsel, terwijl dit voor de hand zou liggen. Ook Teurlings (2002) vindt dat advocaten voor de invulling van goed werkgeverschap ook moeten kijken of er sprake is van aantasting van een grondrecht.

3.3 Jurisprudentie over goed werknemerschap

Over goed werknemerschap is niet veel jurisprudentie, maar het lijkt erop dat ook deze kwesties de laatste tijd vaker in de rechtspraak voorkomen. "Tot de onderwerpen die hieronder kunnen worden gebracht behoren het onrechtmatig beconcurreren van de werkgever, gebrek aan loyaliteit van de werknemer en schending van de geheimhoudingsplicht. Ook werd medewerking aan een wijziging van de arbeidsovereenkomst, het bereid zijn tot overleg over een andere functie en het ingaan op redelijke voorstellen van werkgever onder dit artikel gebracht" (Heerma van Voss, 1999).

4 Goed werkgever- en werknemerschap binnen sociaal ondernemingsbeleid

4.1 Plaatsbepaling en operationalisering

Sommige organisaties hebben het begrip goed werkgever- en werknemerschap nader gedefinieerd in de vorm van een ‘mission statement’ richting werknemers en klanten. Enkele voorbeelden hiervan zijn opgenomen in Bijlage 1.

Toch is er weinig literatuur voorhanden waarin goed werkgever- en werknemerschap is vertaald naar concrete consequenties voor het sociale ondernemingsbeleid.

De Wit (2002) geeft aan dat “goed werkgeverschap een rol speelt vanaf de sollicitatiefase tot en met de periode na afloop van de arbeidsovereenkomst, de zogenaamde postcontractuele fase”. Hoe goed werkgeverschap in deze fasen van de arbeidsrelatie kan worden vormgegeven, vermeld zij niet. Wellicht kan de sollicitatiecode van de Nederlandse Vereniging voor Personeelsfunctionarissen als richtsnoer dienen voor het operationaliseren van goed werkgeverschap in de fase van werving en selectie.

De AWWN poogt goed werkgeverschap te operationaliseren. Zij zegt op haar website:

“Goed werkgeverschap omvat ondernemend personeelsbeleid, constructieve arbeidsverhoudingen en concurrerende arbeidsvoorwaarden. Het omvat een kijk op de arbeidsrelatie. Daarbij is niet alleen de huidige situatie van belang, maar vooral een visie op toekomstige ontwikkelingen. Door werkgeverschap concreet betekenis te geven krijgt uw management meer greep op het bedrijfsproces en komen bedrijfsresultaten beter binnen bereik, zo blijkt uit onderzoek.

Welke vragen horen volgens de AWWN bij ondernemend werkgeverschap? Op de website staan de volgende vragen vermeld:

- “Weet de medewerker welk soort werk in uw organisatie in de komende jaren moet worden verzet? Hoe daarop in het ontwikkelen van de eigen competenties of vaardigheden kan worden ingespeeld? In veel gevallen denkt de leiding dat kenbaar te hebben gemaakt, maar denkt de medewerker er anders over.
- Stimuleren de leidinggevenden binnen uw organisatie de ontwikkeling van elke medewerker in relatie tot de gestelde bedrijfsdoelen? Veel leidinggevenden doen het moeilijke werk zelf wel even, omdat het anders bijvoorbeeld te lang duurt.
- Is het organisatiebeleid vertaald in doelen voor personele ontwikkeling? Nogal wat leidinggevenden vinden taakgerichte activiteiten aanzienlijk gemakkelijker dan mensgerichte taken. De effecten laten zich raden.

- Weten medewerkers in hoeverre zij hebben bijgedragen aan het bereiken van bedrijfsdoelen? In veel organisaties worden bedrijfsresultaten niet expliciet naar (groepen van) medewerkers teruggekoppeld, anders dan de ‘eindejaarsbijeenkomst’ of het salarisgesprek. Daardoor kunnen medewerkers er ook niet van leren.”

De AWWN spreekt dus van ‘ondernemend werkgeverschap’. Douma (2000) gebruikt de term ‘aantrekkelijk werkgeverschap’. Dit kan een organisatie realiseren door een duidelijke visie te hebben en die uit te dragen, waarbij men stilstaat bij de wensen van de (toekomstige) werknemers. Concreter stelt zij dat “opleiding en begeleiding, een goed salaris, concurrerende secundaire arbeidsvoorwaarden, ontplooiings- en opleidingsmogelijkheden, flexibiliteit, vrije tijd en een open werksfeer zullen bijdragen aan een aantrekkelijker imago van [advocaten]kantoren. Het personeelsbeleid dient te worden afgestemd op de specifieke identiteit van de organisatie”.

In het artikel ‘Bedrijf helpt zijn werknemers met balans werk-privé: Multinational betracht goed werkgeverschap voor werving en behoud van personeel’ (Vaartjes, 2001) geeft Herman Bouwens, lid Raad van Bestuur van Sarah Lee/DE de volgende visie op goed werkgeverschap:

“Goed werkgeverschap leidt tot een situatie waarbij (potentiële) medewerkers met genoeg, voldoening en motivatie hun werk kunnen doen, op een wijze die bijdraagt aan de bedrijfsvoering. De aspecten die bijdragen aan goed werkgeverschap, zijn talrijk en divers. Goede arbeidsomstandigheden, honorering, carrièremogelijkheden, opleiding en training dragen hiertoe bij maar ook zaken als oprecht, verantwoord ondernemen, mate van verantwoordelijkheid en resultaatgericht werken. De rol van de organisatie bij het realiseren van goed werkgeverschap is meestal voorwaarden scheppend.”

Gerding en Koning (2001) stellen op hun beurt dat gestalte wordt gegeven aan goed werkgeverschap via:

1. goede arbeidsvoorwaarden,
2. een intrinsieke aantrekkingskracht van werk en werkomgeving wat wordt gedetermineerd door werkinhoud, relatie met collega’s en klanten, stijl van leidinggeven en organiseren, fysieke werkplek, mogelijkheden voor ontplooiing en ontwikkeling, combinatie arbeid en zorg, en de (beleving van) werkdruk
3. de juiste persoon op de juiste tijd op de juiste plaats door goede werving, selectie en loopbaanbegeleiding.

In de land- en tuinbouwsector is eveneens aandacht voor goed werkgeverschap. In het artikel in Oogst van Oggel (2002) wordt uitgelegd dat het nieuwe arboconvenant voor de agrarische sector ook thema’s als ondernemerschap en werkgeverschap bestrijkt, met als specifieke aandachtspunten: fysieke en ergonomische aspecten van het werk, personeelsbeleid, stijl van leidinggeven, taakrotatie en piekbelasting, schaalvergroting, samenwerking, gezondheidsklachten, werkdruk en werken in teams. In 1998 was in Oogst aandacht besteed aan de prijs ‘Kleur op het Werk’ die werd gewonnen door een tomatenkwekerij met veel allochtonen in

dienst. Deze prijs beoordeelt goed werkgeverschap aan hand van het percentage allochtonen in het bedrijf en de mate waarin er met specifieke behoeften van deze doelgroep rekening wordt gehouden in het sociale ondernemingsbeleid.

Voormalig minister van SZW, Ad Melkert ziet in een toespraak op 14 maart 1997 goed werkgeverschap voornamelijk geconcretiseerd in arbeidsomstandigheden en verzuimgevallen: (Bron: www.arbeidsinspectie.nl)

“We hebben gekozen voor meer marktwerking in de sociale verzekeringen. Dat doen we bijvoorbeeld door goed werkgeverschap te belonen. Bedrijven met goede arbeidsomstandigheden, waar weinig mensen ziek of arbeidsongeschikt worden, betalen lagere premies. Zo krijgen ze een concurrentievoordeel ten opzichte van bedrijven met slechte arbeidsomstandigheden.”

Samenvattend komen diverse elementen telkens terug in verschillende definities van goed werkgeverschap. Er lijkt een algemeen gevoel te bestaan dat goed werkgeverschap in ieder geval tot uiting moet komen in zaken als: arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden, leiderschap en werksfeer. Ook wordt door diverse auteurs gesuggereerd dat goed werkgeverschap pas vorm kan krijgen als eerst aan de voorwaarde van goed ondernemerschap is voldaan.

4.2 Goed werkgever- en werknemerschap in historisch perspectief

Denkbeelden over goed werkgever- en werknemerschap veranderen gedurende de tijd. Onderstaand overzicht geeft het denken over mens en arbeid weer, in historisch perspectief.

| Stromingen | Mensbeeld | Kwaliteit van arbeid |
|-----------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Taylorisme / Fordisme | Mens is van nature lui en ongedisciplineerd | Goed loon: <i>arbeidsvoorwaarden</i> |
| Human relations | Mens heeft fundamentele sociale behoeften | Goede menselijke relaties: <i>arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen</i> |
| Humanisering | Mens heeft behoefte aan zelfactualisering | Uitdagend werk met hoge mate van autonomie: <i>arbeidsinhoud</i> |
| Vroege sociotechniek | Mens heeft behoefte aan zelfactualisering | Taakverantwoordelijkheid, uitdagende (groeps)taak, semi-autonome taakgroepen: <i>arbeidsinhoud, organisatiestructuur en technische systemen</i> |

Bron: *Organiseren van mens en arbeid*, p. 62 (1998)

4.3 Goed werkgever- en werknemerschap “gemeten”

Er bestaan diverse “wedstrijden” voor ‘Beste Werkgever’, nationaal en internationaal. Door middel van (zelf)onderzoek worden werkgevers volgens een scoringsmethodiek beoordeeld op een aantal aspecten wat uiteindelijk moet leiden tot een plaats op de ranglijst van beste werkgever.

In Nederland voert Intermediair jaarlijks een dergelijk onderzoek uit. Aan hand van een vragenlijst worden werkgevers beoordeeld op de volgende aspecten:

- Arbeidsvoorwaarden: vast, variabel, secundaire (pensioen, auto van de zaak, mobiele telefoon, opties, kinderopvang e.d.) en tertiaire (diensten als fitness, stomerijservice, juridisch advies e.d.) beloning
- Maatwerk (à la carte arbeidsvoorwaarden, gebedsruimte e.d.)
- Arbeidstijden, vakantiedagen en deeltijdmogelijkheden
- Opleiding en Ontwikkeling (incl. loopbaanbegeleiding)
- Telewerkmogelijkheid en thuis werken
- % vrouwen
- % vrouwelijke managers
- % allochtonen
- % arbeidsgehandicapten
- % ouderen
- % ziekteverzuim, WAO-instroom, RSI- en burnout-klachten
- % verloop
- Medezeggenschap (OR, ideeënbus, meebeslissen bij sollicitaties e.d.)
- Leiderschap
- Balans arbeid en zorg
- Netto winst
- Positie P&O
- Werksfeer

In Amerika stelt het Great Place to Work Instituut een ranglijst op van de beste 100 bedrijven om voor te werken. De winnaar wint de Great Place to Work Award. De 'ranking' is gestoeld op het Great Place to Work model (zie figuur 1).

Ten opzichte van de Intermediair ranglijst kijkt Great Place to Work minder naar 'technische', kwantitatief meetbare aspecten van werkgeverschap, maar meer naar achterliggende waarden, normen en visies op goed werkgeverschap. De data worden verzameld door externe auditoren van het Instituut, terwijl de data bij het Intermediair onderzoek primair worden aangeleverd door de deelnemende werkgeversorganisaties.






In 2000 heeft de Europese Commissie besloten de prijs ook in Europa uit te reiken en een ranglijst op te stellen van de 100 beste bedrijven om voor te werken in Europa. Daarnaast zijn er nog drie extra prijzen in het leven geroepen: voor organisaties die het meest innovatief zijn op de onderwerpen:

- 1) leven lang leren
- 2) sekse gelijkheid
- 3) diversiteit.

Op 27 maart 2003 wordt in Brussels voor de eerste keer een Europese Top 100 van 'Great Places to Work' gepresenteerd.

Figuur 1: Model Great Place to Work

A great place to work® is one in which you "trust the people you work for, have pride in what you do, and enjoy the people you work with."

| Dimension | How it plays out in the workplace | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|  | Credibility <ul style="list-style-type: none"> • Communications are open and accessible • Competence in coordinating human and material resources • Integrity in carrying out vision with consistency | T |
|  | Respect <ul style="list-style-type: none"> • Supporting professional development and showing appreciation • Collaboration with employees on relevant decisions • Caring for employees as individuals with personal lives | R U S |
|  | Fairness <ul style="list-style-type: none"> • Equity - balanced treatment for all in terms of rewards • Impartiality - absence of favoritism in hiring and promotions • Justice - lack of discrimination and process for appeals | T |
|  | Pride <ul style="list-style-type: none"> • In personal job, individual contributions • In work produced by one's team or work group • In the organization's products and standing in the community | |
|  | Camaraderie <ul style="list-style-type: none"> • Ability to be oneself • Socially friendly and welcoming atmosphere • Sense of "family" or "team" | |

Trust is the essential ingredient for the primary workplace relationship between the employee and the employer. According to our model, trust is composed of three dimensions: *Credibility*, *Respect*, and *Fairness*.

Credibility—an employee's perceptions of management's communication practices, competence and integrity.

Respect—the support, collaboration and caring employees see expressed by management's actions toward them.

Fairness—the equity, impartiality and justice employees perceive in the workplace.

The final two dimensions of the Institute's model relate to workplace relationships between employees and their jobs/company (*Pride*), and between the employee and other employees (*Camaraderie*).

Pride—the feelings employees have toward their jobs, team or work group and the company.

Camaraderie—the quality of the hospitality, intimacy and community within the workplace.

Watson Wyatt poogt met haar Human Capital Index (HCI) het effect van HRM op shareholdersvalue meetbaar te maken. In één score wordt getoond hoe het personeelsbeleid zich verhoudt tot dat van andere bedrijven en tot de marktwaarde van het menselijk kapitaal. Organisaties met de volgende kenmerken scoren hoog op de HCI:

- Afwezigheid van een paternalistische cultuur. Dit valt uiteen in:
 - niet selectief vasthouden van medewerkers
 - baanzekerheid
- Aandacht voor de medewerker. Dit betekent:
 - delen van bedrijfsinformatie
 - regelcapaciteit “BV ik”
 - organiseren van feedback
- Personeelsmanagement. Dit wordt gescoord op:
 - inzet kenniswerkers
 - werving & selectie
 - uniform personeelsbeleid
 - goede verhouding met vakbonden
 - verstandige inzet flexwerkers
- Geïntegreerd leiderschap. Dit betekent:
 - weinig hiërarchie
 - duidelijk leiderschap
 - teamwork
 - 360 graden feedback
- Geld telt. Dit is opgebouwd uit:
 - aandelen
 - prikkels
 - arbeidsvoorwaarden
 - beloning

Er is door vakgenoten veel kritiek geuit op de HCI. Belangrijkste kritiekpunt is dat de factor mens niet direct in oorzaak-gevolg verband kan worden gebracht met het kwantitatief meetbare shareholdersvalue.

Organisatie-overschrijdende “wedstrijden” of objectieve meetsystemen voor goed werknemerschap zijn niet bekend. Wel kennen sommige bedrijven het fenomeen ‘Werknemer van de Week’ of soortgelijks.

4.4 Effecten van goed werkgever- en werknemerschap

Gezien de afwezigheid van een eenduidige definitie van goed werkgever- en werknemerschap, is het moeilijk de effecten hiervan direct te bepalen. Onderzoeken van International Survey Research (IRS) en van het NIPO in samenwerking met moedermaatschappij Taylor Nelson Sofres (TNS) naar betrokkenheid van medewerkers, bieden echter interessante inzichten.

Uit het wereldwijde onderzoek van NIPO komt naar voren dat het percentage “betrokken medewerkers” in Nederland ruim 20% boven het wereldwijde gemiddelde ligt: 79% van de Nederlandse medewerkers is betrokken bij zijn baan en/of werkgever, ten opzichte van 54% gemiddeld wereldwijd. Bovendien geeft het onderzoek aan dat betrokkenheid een betere graadmeter is voor de verloopintentie van medewerkers dan hun tevredenheid.

ISR heeft een Europees onderzoek uitgevoerd naar medewerkersbetrokkenheid. Uit dit onderzoek blijkt dat 72% van de Nederlandse werknemers betrokken is bij zijn/haar werk. Hiermee scoort Nederland net boven het, door ISR gemeten, Europese gemiddelde van 70%.

Wat reeds algemeen werd aangenomen, wordt bovendien door het onderzoek bevestigd: organisaties met betrokken medewerkers presteren significant beter dan organisaties met minder betrokken personeel. Over een periode van drie jaar zagen organisaties met betrokken medewerkers hun netto winstmarges stijgen met 2,06% ten opzichte van 1,38% bij organisaties met minder betrokken werknemers (Doorduyn, 2002).

En belangrijk voor organisaties: het onderzoek van ISR maakt duidelijk dat werkgevers de mate van betrokkenheid van hun medewerkers zelf kunnen beïnvloeden. De drie belangrijkste factoren voor mate van betrokkenheid van werknemers zijn volgens ISR:

1. de waardering van medewerkers voor het leiderschap binnen hun organisatie
2. de evaluatie van medewerkers van de ontwikkelmogelijkheden die de organisatie hen biedt
3. de perceptie van medewerkers ten aanzien van 'empowerment': de mate waarin zij in staat worden gesteld zelfstandig te bepalen hoe zij hun werk effectief uitvoeren.

5 Verbanden met nieuwe ondernemingsconcepten en ontwikkelingen in personeelsbeleid

5.1 Goed werkgever- en werknemerschap en maatschappelijk verantwoord / duurzaam ondernemen

“Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent:

- Het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op waardecreatie in drie dimensies – Profit, People, Planet – en daarmee op de bijdrage aan de maatschappelijke welvaart op langere termijn
- Een relatie met de verschillende belanghebbenden onderhouden op basis van doorzichtigheid en dialoog, waarbij antwoord wordt gegeven op gerechtvaardigde vragen uit de maatschappij”

(uit: SER Advies: de winst van waarden, 2000)

Profit, People en Planet wordt door Jonker (2001) ook wel de “Triple P-gedachte” genoemd. Hij stelt dat de zorg voor People zowel intern (op het eigen personeel) als extern (op de samenleving daarbuiten) is gericht. Goed werkgeverschap wordt door Jonker echter niet expliciet gekoppeld aan de component People uit de Triple P gedachte. Hoekstra (1998) koppelt maatschappelijk verantwoord ondernemen aan het employability-concept. Als maatschappelijk verantwoord ondernemer dient een organisatie aandacht te besteden aan de optimale inzetbaarheid van medewerkers en oog te hebben voor individuele talenten. Maar ook hij maakt geen expliciete verwijzing naar goed werkgeverschap en goed werknemerschap. Sanders en Roefs (2002) tonen aan dat de mate waarin medewerkers hun organisatie percipiëren als maatschappelijk verantwoord ondernemer positief gerelateerd is aan hun binding. Dit blijkt in sterkere mate het geval te zijn voor de mate van betrokkenheid met de organisatie dan voor de mate van verloopintentie.

Duurzaam ondernemen wordt vaak gezien als dat deel van ‘het ondernemen’ dat zich richt op de component Planet (lees: milieu) uit de Triple P gedachte. In de literatuur is tot dusver geen expliciete verwijzing gevonden naar het concept goed werkgever- en werknemerschap.

5.2 Goed werkgever- en werknemerschap en het INK model

Voor een goede uitleg van het INK model wordt verwezen naar het boek: ‘Sturen en verbeteren van organisaties: praktische en doordacht met het INK management model’ (2002). In dit boek wordt geen direct verband gelegd tussen het INK model en goed werkgever- en werknemerschap. In het artikel ‘Ziekenhuis en zorghandvest: Model voor Maatschappelijk Ondernemerschap’ van Aanen, Zuurbier en Gunnewijk-Siep (2002) wordt dit verband wel expliciet gelegd.

Met behulp van de negen aandachtsgebieden uit het INK-managementmodel: leiderschap, strategie & beleid, medewerkers, middelen, processen, waardering door medewerkers, waardering door klanten, waardering door maatschappij en eindresultaten, wordt de gedragsregel Goed Werkgeverschap uit het Zorghandvest geoperationaliseerd (voor meer detail, zie artikel). Er wordt geen verband gelegd met goed werknemerschap.

5.3 Goed werkgever- en werknemerschap en TQM

Het boek Total Quality Management (2000) van Ramperstad geeft een goede uitleg van het TQM model als instrument voor voortdurende verbetering. Een directe relatie wordt echter niet gelegd met goed werkgever- en werknemerschap.

In het artikel van Boselie en Van der Wiele, 'Perceptie van medewerkers inzake HRM en TQM' (2002) wordt het verband gelegd tussen goed TQM en goed HRM en de relatie hiervan op de medewerkerstevredenheid. Wederom is er echter geen sprake van een directe link naar het concept goed werkgeverschap.

5.4 Goed werkgeverschap en Investors in People (IiP)

Het boek 'Investors in People: de sleutel tot het talent in uw organisatie', onder redactie van Gasperz en Van den Hove (2000) geeft inzicht in de filosofie achter IiP, de methodiek in praktijk en de waarde van IiP. In dit boek en in diverse artikelen wordt gesteld dat het keurmerk IiP zorgt voor 'beter inzetbare en gemotiveerde medewerkers en daarmee een voortdurend innoverende organisatie' (Van 't Land, 2002). IiP richt zich op opleiden en ontwikkelen van medewerkers teneinde betere bedrijfsresultaten te realiseren. De focus op business doelstellingen is bij IiP sterk aan de orde. De meer sociaal getinte doelstelling van goed werkgeverschap en goed werknemerschap als mogelijk uitvloeisel van IiP, is tot dusver niet gevonden in de literatuur met betrekking tot IiP.

Gasperz en Van den Hove e.a. (2000) geven aan dat IiP kan leiden tot lerende en duurzame organisaties door het realiseren van een continue kennisstroom. Daarnaast maken zij een koppeling tussen IiP en 'modern werknemerschap'. Zij stellen dat IiP de context en mogelijkheden biedt om taak- en bestaansonzekerheid in de huidige, snel veranderende maatschappij om te zetten naar een toekomstperspectief met nieuwe kansen, aangezien mensen worden gestimuleerd zich continu te blijven ontwikkelen en te blijven leren. Deze definitie van 'modern werknemerschap' raakt niet aan de definitie van 'goed werknemerschap' waarbij de verplichting van een werknemer om zich als goed werknemer te gedragen juist wordt belicht, tenzij wordt gesteld dat de huidige maatschappij het redelijk en billijk acht dat iedere medewerker zich blijft ontwikkelen en blijft leren. Dit raakt ook deels aan de employability-gedachte.

Bij de door Gasperz en Van den Hove e.a. (2000) genoemde motieven van werkgevers om IiP in te voeren wordt goed werkgeverschap niet direct vermeld. Er worden wel motieven worden genoemd als: verbreding van de inzetbaarheid van medewerkers, bevorderen van autonomie en verantwoordelijkheden, wegnemen van defaitisme bij medewerkers. Deze motieven worden door andere partijen / auteurs wel genoemd in hun definitie van goed werkgeverschap.

De heer F. van Steenis, directeur van Deloitte en Touche Human Capital Group stelt expliciet dat IiP, 'een keurmerk voor strategisch personeelsbeleid, [] een bijdrage [kan] leveren tot goed werkgeverschap en daarmee tot het boeien en binden van de juiste medewerkers'. (bron: Internet www.millian.nl)

In de literatuur wordt meerdere malen een vergelijking gemaakt tussen IiP en andere kwaliteitssystemen zoals: ISO certificering en het INK managementmodel. Kooimans (2000) zegt dat IiP kan worden gezien als een “kapstok voor verbreding van kwaliteitsmanagement. Ten opzichte van het ISO certificaat voegt het de nadruk op resultaten en de kwaliteit van bedrijfsprocessen toe. De samenhang tussen bedrijfsprocessen, waar het INK model zich op richt, komt bij het keurmerk IiP daarentegen minder aan bod” Kooimans geeft aan dat IiP als ‘stand alone’ keurmerk kan worden ingevoerd, maar dat ook kan worden gekozen voor een integratie in het bestaande kwaliteitsmanagementsysteem van een organisatie. IiP voegt dan voornamelijk de focus op opleiding en ontwikkeling van medewerkers toe, gekoppeld aan strategische bedrijfsdoelstellingen.

Gasperz en Van den Hove e.a. (2000) stellen dat IiP en ISO complementair zijn aan elkaar: beide zijn gericht op kwaliteits-(organisatie)verbetering maar inhoudelijk verschillend. ISO 9000 richt zich vooral op de harde kant van de organisatie (het systeem) terwijl IiP zich meer richt op de zachte kant (de mensen) en op het arbeidsproces. Het INK managementmodel beschouwen zij als een ondernemingsinstrument dat verder gaat dan opleiding en ontwikkeling (ook wel ‘employability’) waar IiP op focust. Het implementatietraject van IiP is significant korter dan bij het INK managementmodel. Toch staan ook deze benaderingen niet los van elkaar want organisaties die het IiP keurmerk hebben behaald hebben volgens Gasperz en Van den Hove e.a. voor het INK managementmodel hun zaakjes op het gebied van opleiding en ontwikkeling al behoorlijk op orde []. Anderzijds zouden organisaties die goede resultaten hebben geboekt met het INK managementmodel, gemakkelijker het IiP-certificaat moeten kunnen behalen”.

6 Literatuurlijst

D. Aanen, J. Zuurbier, L. Gunnewijk-Siep. *Ziekenhuis en zorghandvest : model voor maatschappelijk ondernemerschap*. Zorgvisie 32 (2002) nr 10, p. 42-45

AWVN. *Merkpaspoort: Inspirerend partner in verantwoord werkgeverschap*.

AWVN. *POP: het Persoonlijk OntwikkelingsPlan*.

AWVN. *Werknemers van nu en morgen: patronen in diversiteit – verslag van een gespreksronde onder tien AWWN-bedrijven*. (2000)

H. Bogaard. *Goed werkgever- en werknemerschap, 'that's the question' : arbo en wet*. Arbeidsomstandigheden 76 (2000) nr 5, p. 38-41

P. Boselie, A. van der Wiele. *Perceptie van medewerkers inzake HRM en TQM*. Bedrijfskunde 74 (2002) nr 2, p. 79-84

Commissie van de Europese Gemeenschappen. *Mededeling van de commissie over de sociale verantwoordelijkheid van bedrijven: een bijdrage van het bedrijfsleven aan duurzame ontwikkeling*. Brussel 2 juli 2002

Yvonne Doorduyn. *Nederlander bovengemiddeld betrokken bij werk*. Volkskrant, 16 november 2002.

Ernie van Dooren, Sjoerd Jansen Venneboer, Cindy Kenkhuis, Emile Vromans (2002). *Sturen en verbeteren van organisaties: Praktisch en doordacht met het INK managementmodel*. Kluwer, Deventer.

Mr. M. Douma. *Aantrekkelijk werkgeverschap*. Advocatenblad 80 (2000), nr. 7, p. 265-266

Prof. Dr. Jeff B.R. Gaspersz. *Investors in People: de uitstraling van een keurmerk*. Gids voor personeelsmanagement 79 (2000) nr 9, p. 25 - 29

Prof. Dr. Jeff B.R. Gaspersz, drs. Norbert H.L. van den Hove (2000). *Investors in People: de sleutel tot het talent in uw organisatie*. Samsom, Alphen aan de Rijn.

A. Geleijnse. *Duurzaam ondernemen dwingt tot zelfkritiek : intern sociaal beleid moet passen bij extern beleid*. PW : Vakblad voor personeelsmanagement 25 (2001) nr 13, p. 24-27

Dr. G. Gerding. Dr. R.F. Koning. *Arbeidsmarktproblemen vragen om goed werkgeverschap*. ZM magazine: maandblad voor directie en bestuur in de zorg 17 (2001) aflevering 6, p. 2-3.

Prof. Mr. G.J.J. Heerma van Voss (1999). *Goed werkgeverschap als bron van vernieuwing van het arbeidsrecht*. Kluwer, Deventer.

P. Hoekstra. *Succesvol ondernemen is verantwoord ondernemen (1) : de onderneming heeft een missie, de OR ook..* OR informatie 24 (1998) nr 9, p. 34-35

- C. van der Horst. *Ziekte en goed werknemerschap*. Gids voor personeelsmanagement 74 (1995) nr 10, p. 67
- International Survey Research (2002) *Employee Commitment in Europe: characteristics, causes and consequences*, op www.isrsurveys.com
- J. Jonker. *Maatschappelijk verantwoord organiseren*. Gids voor personeelsmanagement 80 (2001) nr 9, p. 16-20
- Ad Kooimans. *Kwestie van ontwikkelen: Iip nieuwe orde van kwaliteitsprincipes*. Personeelsbeleid 36 / 2000 – nr. 7 – 8
- Marion van 't Land. *Beter personeel in een beter bedrijf: Keurmerk Investors in People*. Arbeidsomstandigheden 02-02 jaargang 78.
- Ministerie van Economische Zaken. *Maatschappelijk verantwoord ondernemen. Statusrapport 2002* door Triple Value Strategy Consulting (December 2002)
- B. Oggel. *Nieuw arbocovenant: investeren in werkgeverschap*. Oogst 15 (2002) nr. 26, p. 22-25
- Prof. Dr. Ir. Hubert K. Ramperstad (2000). *Total Quality Management: Een strategie voor voortdurende verbetering*. Kluwer, Deventer
- J. van Ruysseveldt, M. de Witte, J. von Grumbkow (red.) (1998) *Organiseren van mens en arbeid: Hedendaagse benaderingen van de kwaliteit van arbeid* Kluwer Bedrijfsinformatie.
- Bram Rutgers van der Loeff (red). *Heel de mens in / aan het werk: realiseren van business excellence*. Sigma, tijdschrift voor integrale kwaliteitszorg nr. 5 (2002)
- Karin Sanders en Annemarie Roefs (2002). *Maatschappelijk verantwoord ondernemen en binding van medewerkers*. Gedrag & Organisatie 2002-15, nr. 2, p. 94 – 105
- SER Advies. *De winst van waarden*. Adviesnummer 00/11. 15 december 2000.
- F. van Steenis, drs. S. Graafland. *Investors in People: een bijdrage aan goed werkgeverschap*. Op www.millian.nl/artikelen
- Taylor Nelson Sofres (2002). *Global Employee Commitment Report 2002*, op www.tnsadres.com
- W. Teurlings. *Van laatste redmiddel tot goed gemotiveerde eis : een gebruiksaanwijzing voor het Goed Werkgeverschap*. Mens (en) werk 3 (2000) nr 1, p. 10-12
- J. Vaartjes. *Bedrijf helpt zijn medewerkers met balans werk-privé: Multinational betracht goed werkgeverschap voor werving en behoud van personeel*. Arbeidsomstandigheden, jaargang 77, nr 7/8, p. 40 – 41

Vereniging VNO-NCW. *Verder met markt, mens en milieu: de Nederlandse benadering van duurzaam ondernemen*. Brochure *Opinie, Visies van VNO-NCW*. September 2001

J. Voorhorst. *Goed werkgeverschap beloond: opvallende prijs voor 'kleur op tomatenkwekerij'*. *Oogst* 11 (1998) nr 49, p. 28-29

Mr. M.A.C. de Wit. *Normen voor goed werkgeverschap*. *Gids voor personeelsmanagement* 79 (2000) nr 9, p. 16-23

Bijlage 1: Voorbeelden

www.intermediair.nl

Goed werkgeverschap

In de wet is bepaald dat de werkgever en de werknemer verplicht zijn zich als een goed werkgever en een goed werknemer te gedragen. Een ruimere omschrijving is niet denkbaar. Goede werkgeverschap kan beschouwd worden als een norm waar arbeidsrechtelijke aspecten die niet wettelijk zijn geregeld, aan getoetst kunnen worden. Bijvoorbeeld wijziging van de arbeidsvoorwaarden door de werkgever, indelen van salarisgroepen naar aanleiding van functiewaardering, aanbieden van passend arbeid aan een gedeeltelijk arbeidsongeschikte werknemer

www.ggz nederland.nl

Goed werkgeverschap

Een belangrijk algemeen punt voor het werven en behouden van personeel is het zijn van een goed werkgever. Dit komt tot uitdrukking in een sociaal beleid waarbij op evenwichtige wijze rekening wordt gehouden met de belangen van de (individuele) werknemer en de belangen van de organisatie. Het arbeidsvoorwaardenbeleid en arbeidsomstandighedenbeleid zoals dat op centraal en decentraal niveau wordt vormgegeven speelt hierbij een belangrijke rol. GGZ Nederland levert hieraan een essentiële bijdrage middels het voeren van overleg met werknemersorganisaties in het kader van de CAO en het Arboconvenant. De uitkomsten van dit overleg dienen te benadrukken dat de ggz-instellingen zich wensen op te stellen als een goed werkgever. Het centraal stellen van de cliënt betekent ook dat met het instrument om de cliënt te behandelen te weten de werknemer, zorgvuldig moet worden omgegaan. Goed werkgeverschap zal leidraad zijn in de voorstellen die in het kader van de komende CAO-onderhandelingen worden ontwikkeld.

www.arbozorg.org

Gezond ondernemerschap

Eveneens moet men er vanuit kunnen gaan dat werkgevers serieus omgaan met de intentie van de arbowet. Men moet erop kunnen rekenen dat zij de opvatting delen dat de werkplek en werkomstandigheden bijdragen aan het welzijn en goed functioneren van de medewerkers, en daarmee aan de kwaliteit van het primair proces, het bedrijfsdoel. Er is dus tevens sprake van een wederzijdse afhankelijkheid. Beiden hebben een verantwoordelijkheid, en beiden kunnen erop worden aangesproken. Goed werkgeverschap en goed werknemerschap zijn de uitgangspunten van een emanciperende arbozorg. Realistische verwachtingen kunnen over en weer uitgesproken worden, zonder te vervallen in een negativistisch of repressief gespreksklimaat.

Wederzijds aanspreken

Werkgevers kunnen aangesproken worden op goed werkgeverschap. Maar omgekeerd dienen medewerkers ook aangesproken te kunnen worden op goed werknemerschap. Constructieve communicatie tussen werkgever als werknemer in het kader van hun eigen belang en verantwoordelijkheid ten opzichte van elkaar is de basis van het functioneren van iedere onderneming, organisatie of bedrijf.

Goed werkgeverschap

Zo mag van de werkgever verwacht worden dat deze zich inspant om bijvoorbeeld de risico's voor de gezondheid in de werksituatie in kaart te brengen en te beperken. Belastende factoren in het werk kunnen tot beroepsziekten leiden. Te denken valt aan het syndroom RSI (repetitive strain injury), tengevolge van continue belasting met voortdurend herhaalde onnatuurlijke bewegingen van hand, arm en schouder, vooral bij computergebruik. Of aan de klachten van het bewegingsapparaat tengevolge van het lichamelijk verzorgen van patiënten. Hierbij mag van de werkgever verwacht worden dat deze zich inspant om de overlast voor medewerkers zoveel mogelijk te beperken.

Goed werknemerschap

Omgekeerd kunnen situaties in de privé-sfeer belemmerend werken voor de arbeidsgeschiktheid. Te denken valt aan relatieproblemen, kinderopvang, schulden, psychotherapie. Hierbij mag van de werknemer verwacht worden dat deze zich tot het uiterste inspant om vermijdbare overlast voor de werkgever en collega's te beperken. Van een werknemer kan verwacht worden dat deze zich inspant om bijvoorbeeld tijdens ziekte mee te werken aan het zoeken naar een aangepaste functie, wanneer men het eigen werk door ziekte of gebrek (tijdelijk) niet uit kan oefenen.

www.kankerbestrijding.nl

Goed werkgeverschap

Een gezondheidsbeleid met daarin aandacht voor bescherming tegen overmatige blootstelling aan zonlicht geeft blijk van goed werkgeverschap. Om ondernemers hierbij te ondersteunen heeft het Centrum Gezondheidsbevordering op de Werkplek (Centrum GBW) in opdracht van het KWF de volgende materialen ontwikkeld:

- een stappenplan 'Zonbewust op het werk' met concrete adviezen en handvatten voor een gezondheidsbeleid om het risico op huidkanker te verminderen en
- een werknemersfolder 'Zonbewust op het werk'.

www.virksomhed.jobline.dk

Our 5 Principles of Good Employee Ship

We want employees who want to and are able to make a difference. We have found our past and continuing success to depend on every employee's attitude and subsequent behaviour as much as on skills and abilities in his/her area of professional expertise. We are ambitious, and all employees make an effort every day to make a difference and to live out the principles of good employee ship.



We create **Results**

... through **Accountability**

... through **Innovation**

... through **Teamwork**

... through **Communication**

www.tmiworld.com

We at TMI call this commitment "Employee ship". Employee ship expresses what is required to be a good employee. Amongst the many elements that make a good employee the following three are essential:

- Responsibility
- Loyalty
- Initiative

Traditionally the problems and opportunities of a company have been considered to rest with its management. Assume the role of manager and while you can take the credit for every success you also take the blame for every failure.

The concept of Employee ship readdresses this imbalance. It recognises that the management is only part of the overall picture and therefore can only be held partly responsible. It also recognises that employees have full rights and responsibilities and should be allowed to exercise them.