

# Lonen arbeidsvoorwaarden op maat?

Luc Dorenbosch  
TNO  
Polarisavenue 151  
2132 JJ Hoofddorp  
luc.dorenbosch@tno.nl

Marianne van Zwieten  
marianne.vanzwieten@tno.nl  
TNO

Karolus Kraan  
karolus.kraan@tno.nl  
TNO

**Nederlandse Arbeidsmarktdag 2011**  
**Voorlopige versie (niet citeren)**

*Aantal woorden (incl. referenties en tabellen): 7.101*

## **Samenvatting**

**Deze studie richt zich enerzijds op factoren die de ruimte bepalen voor het bieden van arbeidsvoorwaarden op maat en anderzijds op de relatie tussen de benutting van maatwerkruimte door leidinggevenden en bedrijfsprestaties, ziekteverzuim en personeelsverloop. Op basis van recente WEA-data uit 2010 verzameld bij 3.427 organisaties of vestigingen van grotere bedrijven zijn deze relaties onderzocht. De resultaten tonen dat behalve institutionele factoren (cao's) ook bedrijfseigen kenmerken een rol spelen in de volgens organisaties zelf gerapporteerde maatwerkruimte voor arbeidsvoorwaarden. Vooral het voeren van een innovatiestrategie en het in dienst hebben van procentueel veel hoogopgeleiden relateert overtuigend aan meer maatwerkruimte voor salaris, werktijden en ontwikkeling/scholing. Daarnaast tonen de resultaten dat het benutten van de aanwezige maatwerkruimte door leidinggevenden positief relateert aan bedrijfsprestaties en negatief aan verloop- en verzuimpercentages. Dit geldt voornamelijk voor de benutting van maatwerkruimte op het gebied van werktijden en ontwikkeling – minder voor salaris. De gevonden relaties tonen daarbij een gedifferentieerd patroon met organisatie-uitkomsten. Geconcludeerd wordt dat arbeidsvoorwaarden op maat kunnen lonen voor organisaties, maar niet allemaal en elk op hun eigen manier. Het artikel sluit af met implicaties voor verder onderzoek.**

## Inleiding

Sinds het einde van de vorige eeuw is er een grote belangstelling voor het bieden van maatwerk in arbeidsrelaties en arbeidsvoorwaarden. Gevoed door een voorspoedige conjunctuur en de krappe arbeidsmarkt van rond de eeuwwisseling zochten werkgevers toen naar meer mogelijkheden om werknemers te boeien en beter aan zich te binden. Het toen zeer populaire managementboek *De Geluksfabriek* (Bruel en Colsen, 1998) drukte managers op het hart dat elke werknemer zijn werk anders ervaart en daarom anders gemotiveerd dient te worden. Tegelijkertijd beseften ook de vakbonden dat ze meer moesten meegaan met maatschappelijke ontwikkelingen zoals een toenemende diversiteit van de beroepsbevolking met eigen wensen en behoeftes ten aanzien van werk (Inja, 1999). De roep om meer decentralisatie in de vaststelling van arbeidsvoorwaarden en meer mogelijkheden om arbeidsvoorwaarden toe te snijden op de individuele werknemer vonden weerklank bij zowel werkgevers als bonden. Het advies van de Stichting van de Arbeid uit 1999 'Naar arbeidsvoorwaarden op maat' kenmerkte de maatwerktendens op institutioneel niveau. Sindsdien staat maatwerk steeds vaker op de beleidsagenda en zijn op verschillende niveaus maatwerkinitiatieven bekend zoals de levensloopregeling, het recht op deeltijdwerk, ondernemingscao's in plaats van sectorcao's, levensfasebewust personeelsbeleid, diversiteitsbeleid, persoonlijke ontwikkelingsplannen of individuele prestatieafspraken.

Het bieden van maatwerk in arbeidsvoorwaarden heeft het primaire doel om als organisatie beter te kunnen inspringen op de individuele behoeftes en voorkeuren van de werknemer en diens leidinggevende, zodat beide partijen maximaal profijt van elkaar hebben (Nauta et al., 2007). Individuele werknemers en leidinggevenden maken dan maatwerkafspraken over werktijden, salaris, prestatiedoelen of bijvoorbeeld loopbaan en ontwikkeling (Huiskamp et al., 2002). Beide partijen kunnen profiteren van een goede *match* tussen gewenste en geboden arbeidsvoorwaarden. Veelvuldig onderzoek toont dat een goede aansluiting tussen wat het werk biedt en wat een individuele werknemer wenst bijdraagt aan bijvoorbeeld het welzijn van werknemers, hun betrokkenheid en betere werkprestaties (Kristof-Brown et al., 2005; Dorenbosch et al., 2011). Nauta et al. (2007) zien het bieden van maatwerk dan ook als een personeelsstrategie waarmee ondernemingen toegevoegde waarde kunnen creëren. De gedachte dat zowel de werknemers als de

organisatie winnen als ze hun onderlinge relatie *onderhandelbaar* in plaats van *statisch* beschouwen sluit aan bij noties als ‘het derde contract’ (Huiskamp et al., 2002) of ‘idiosyncratische deals’ (I-deals; Rousseau, 2005) in de (internationaal) wetenschappelijke literatuur.

De gevoelslogica van het bieden van arbeidsvoorwaarden op maat mag dan aanzienlijk zien; het empirisch onderzoek staat nog in de kinderschoenen. In deze bijdrage presenteren we daartoe analyses op recente werkgeversdata verzameld met de Werkgever Enquête Arbeid (WEA) uit 2010 (Oeij et al., 2011). In het huidige onderzoek gaan we in op de vraag of de mate waarin leidinggevendend maatwerk bieden op het gebied van salaris, werktijden en de ontwikkeling van werknemers samenhangt met betere organisatie-uitkomsten zoals betere organisatieprestaties, een lager verzuimcijfer en minder personeelsverloop. Voorafgaand aan de beantwoording van de vraag of maatwerk kan lonen, bekijken we hoe organisatiekenmerken (zoals de personeelssamenstelling, de bedrijfsgrootte, de bedrijfsstrategie en de cao-kaders van de organisatie) samenhangen met de *ruimte* die organisaties aangeven te hebben voor het bieden van maatwerk. We stellen dat de speelruimte voor maatwerk (oftewel de maatwerkruimte) niet enkel door de institutionele cao-bepalingen wordt beïnvloed, maar dat ook bedrijfseigen kenmerken een rol spelen in het bieden van maatwerkruimte. Samengevat luiden de twee onderzoeksvragen:

- 1) *Hoe hangen institutionele, structurele, strategische en demografische kenmerken van bedrijven samen met de hoeveelheid aanwezige maatwerkruimte voor salaris, werktijden en ontwikkeling?*
- 2) *Hoe hangt het benutten van maatwerkruimte samen met organisatieprestaties, ziekteverzuim en vrijwillig personeelsverloop?*

## **Factoren van invloed op de aanwezige maatwerkruimte**

### *Institutionele factoren*

Het is niet vanzelfsprekend dat organisaties maatwerkruimte tot hun beschikking hebben om werknemers individuele afspraken te maken. Ook al is er sinds het Akkoord van Wassenaar uit 1982 meer institutionele ruimte gekomen voor sociale partners om arbeidsvoorwaarden te onderhandelen op sector als op ondernemingsniveau, het bilateraal onderhandelen van arbeidsvoorwaarden tussen werknemer en leidinggevende staat dikwijls op gespannen voet met het collectieve draagvlak. Vakorganisaties wijzen in dit kader op het gevaar voor 'risicoselectie', dat ontstaat als werknemers op zoek gaan naar ondernemingen en bedrijfstakken die nog maar een beperkt aantal collectieve regelingen kennen om daarmee de meest gunstige arbeidsvoorwaarden te bedingen (Inja, 1999). Dit gedrag ontketent onrust op de arbeidsmarkt, omdat organisaties steeds meer moeten concurreren op arbeidsvoorwaarden om werknemers aan te werven en te behouden. Dit kan leiden tot competitie in het beloningsstelsel aansturend op een grotere inkomenskloof tussen de sterkeren en zwakkeren op de arbeidsmarkt. Vakorganisaties staan daarom minder te juichen bij de maatwerkgedachte dan werkgevers en zien de cao nog steeds als belangrijk instrument voor solidaire arbeidsverhoudingen.

Katz (1993) geeft als een van de mogelijke verklaringen voor een toename van decentralisatie in collectieve onderhandelingsstructuren de steeds sterkere machtspositie van het management ten opzichte van werknemersvertegenwoordiging. Collectiviteit in arbeidsvoorwaarden lijkt daarmee haaks te staan het bieden van individueel maatwerk (al bestaan er tussenvormen als ondernemings-cao's). De mate waarin het traditionele cao instrument wordt ingezet verwachten we dan ook negatief te relateren met ruimte voor maatwerk in organisaties. De eerste hypothese luidt:

*H1: Organisaties die vallen onder een sector-cao hebben minder maatwerkruimte voor het maken van afspraken over salaris, werktijden, ontwikkeling dan organisatie met een ondernemings-cao of geen cao.*

*Structurele factoren*

Een van de structurele factoren die remmend werken op de aanwezige maatwerkruimte is bedrijfs- of afdelingsgrootte. Naarmate er meer werknemers zijn wordt aangenomen dat werkgevers of leidinggevendenden huiveriger zijn voor het maken van individuele maatwerkafspraken. Een economische reden is de toename van transactie- en coördinatiekosten wanneer er met meer mensen individuele afspraken moeten worden gemaakt en vastgelegd. Bekend is collectieve overeenkomsten economische schaalvoordelen opleveren voor werkgevers (Katz, 1993). Schnabel et al. (2006) vinden dan ook een positieve relatie tussen bedrijfsgrootte en het hebben van een sectorale cao in Duitsland. Een andere reden is dat met een grotere groep werknemers het voor leidinggevendenden moeilijker wordt eerlijkheid te betrachten in de reeks van individuele afspraken. Leidinggevendenden zijn mogelijk bang dat er altijd werknemers zullen zijn die zich benadeeld voelen en daarmee de sfeer of effectiviteit van een afdeling kunnen ondermijnen (Rousseau et al., 2006). Onderzoek naar de mate waarin leidinggevendenden de ruimte voor het maken van individuele afspraken autoriseren toont dat dit deels blijkt af te hangen van de team- en afdelingsgrootte (Hornung et al., 2008). Bij de verantwoordelijkheid voor een groter aantal werknemers bleken leidinggevendenden terughoudender te zijn. Derhalve luidt de tweede hypothese:

*H2: Naarmate organisaties meer werknemers tellen is er minder maatwerkruimte voor het maken van afspraken over salaris, werktijden, ontwikkeling.*

*Strategische factoren*

*Strategic choice* theorie (Child, 1972) werd geïntroduceerd om te verklaren waarom arbeidsverhoudingen en de organisatie van arbeid van ogenschijnlijk gelijksoortige bedrijven zo kunnen verschillen. Als reactie op institutionele theorie dat stelt dat bedrijven op elkaar lijken wanneer ze in hetzelfde institutionele krachtenveld van regels, procedures en stakeholders opereren, gaat *strategic choice* ervanuit dat bedrijven zelf keuzes maken in de wijze waarop de arbeidsverhoudingen en arbeidsorganisatie inrichten (Kochan et al., 1984; Godard, 1997). Een bedrijfsstrategie gericht op innovatie zou daarbij het meest gediend zijn met keuze voor meer directe participatie van werknemers in plaats van indirecte participatie via

vakbonden of ondernemingsraden (Van Geys, 2003). Directe participatie verwijst naar de directe betrokkenheid van werknemers bij de bedrijfsvoering en wordt door Van Geys (2003) vertaald in de aanwezigheid van een 'high involvement' werksysteem wat volgens verschillende studies een positief relateert aan de innovatieve prestaties van bedrijven. Onderzoek van Guthrie et al. (2002) toont dat het volgen van een innovatiestrategie relateert aan een werksysteem waarin werknemers direct participeren. In lijn met *strategic choice* theorie verwachten we dan ook dat bedrijven die een innovatiestrategie volgen eerder maatwerkruimte zullen bieden waarbij ze werknemers direct betrekken bij de vorming van hun arbeidsvoorwaarden. Ze verwachten daarvan immers een positieve bijdrage richting het behalen van innovatie doelstellingen. De derde hypothese luidt:

*H3: Naarmate organisaties een innovatiestrategie volgt is er meer maatwerkruimte voor het maken van afspraken over salaris, werktijden, ontwikkeling.*

#### *Demografische factoren*

We verwachten dat de aanwezigheid van maatwerkruimte afhangt van de demografische samenstelling van het personeelsbestand in termen van opleidingsniveau, leeftijd en geslacht. Rousseau et al. (2006) stellen in dit verband dat werknemers die van strategische waarde zijn voor de organisatie meer kans hebben op een idiosyncratische maatwerkafspraken met hun leidinggevenden dan werknemers die een marginale waarde vertegenwoordigen. Een aspect van de strategische waarde is bijvoorbeeld het menselijk kapitaal of potentieel dat werknemers met zich meebrengen. Opleidingsniveau is een veel gebruikte indicator hiervoor (Mincer, 1974). Een hogere opleiding vertegenwoordigt een bepaalde waarde van werknemers waardoor leidinggevenden meer zouden openstaan voor het bieden van maatwerk. Enerzijds om ze te kunnen behouden en anderzijds om het productieve potentieel volledig te kunnen benutten. Verder is onze verwachting dat de strategische waarde van werknemers afneemt naarmate ze ouder worden. Lazear (1979) stelde al dat oudere werknemers meer betaald krijgen dan de toename in productiviteit rechtvaardigt, terwijl jongere werknemers een grotere productiviteitstoename laten zien tegen een kleinere inkomensstijging. De strategische waarde van oudere werknemers voor werkgevers neemt hierdoor naar

verwachting af. Ze verdienen in verhouding tot hun productiviteit teveel, wat zou kunnen inhouden dat leidinggevendenden minder bereid zijn om maatwerk te bieden. Als laatste stellen we dat bedrijven met procentueel meer mannen in dienst meer maatwerkruimte hebben op basis van de verwachting dat mannen meer willen onderhandelen met hun leidinggevendenden dan vrouwen. Babcock en Laschever (2003) lieten met verschillende experimenten zien dat vrouwen om verschillende redenen minder onderhandelen met hun leidinggevendende over hun salaris dan mannen. Omdat mannen meer geneigd zijn de eigen (salaris)wensen daadwerkelijk ter sprake te brengen bestaat er een grotere kans dat er meer maatwerkruimte komt, dan wanneer werknemers in een organisatie bij voorbaat al weinig onderhandelen. De gecombineerde hypothese luidt derhalve:

*H4: Organisaties met procentueel meer hoogopgeleide, jongere en mannelijke werknemers hebben meer maatwerkruimte voor het maken van afspraken over salaris, werktijden, ontwikkeling.*

### **Gedifferentieerde opbrengsten van arbeidsvoorwaarden op maat**

De benutting van de maatwerkruimte door leidinggevendenden zien we als een belangrijkere factor in relatie tot organisatie-uitkomsten dan enkel de maatwerkruimte die hen tot de beschikking staat. Het is bekend dat er aanzienlijke discrepantie kan bestaan tussen de retoriek en de realiteit van personeelsstrategieën in de praktijk (Legge, 2005; Gratton et al., 1999). Enkel wanneer leidinggevendenden samen met werknemers de maatwerkruimte benutten is er daadwerkelijk sprake van een maatwerkinterventie waarvan we in dit onderzoek een relatie verwachten met uitkomsten als organisatieprestaties, verzuim- en verlooppercentages.

We veronderstellen dat maatwerk ten aanzien van salaris, werktijden en ontwikkeling gedifferentieerde relaties heeft met deze organisatie-uitkomsten. Empirisch onderzoek naar de uitkomsten van maatwerkafspraken voor de organisatie zijn nog schaars, maar de resultaten van een studie van Hornung et al. (2008) wijzen op zulke gedifferentieerde opbrengsten van maatwerk. Hun longitudinale studie, in de context van een belastingdienst toont dat leidinggevendenden die maatwerkafspraken op het gebied van ontwikkeling van werknemers maken, de gehanteerde prestatiestandaarden in hun afdeling zien stijgen. Werknemers retourneren de



inspanning van leidinggevendenden om in te spelen op hun individuele ontwikkelwensen met een betere werkkwaliteit en het verzetten van meer werk. We vertalen deze bevinding in dit onderzoek in de volgende hypothese:

*H5: Het benutten van de ruimte voor het maken van individuele afspraken over ontwikkeling is sterker positief gerelateerd aan toegenomen bedrijfsprestaties dan negatief gerelateerd aan verzuim en personeelsverloop.*

Anderzijds vinden Hornung et al. (2008) dat maatwerkafspraken op het gebied van flexibiliteit in bijvoorbeeld werktijden sterker relateert aan de evaluatie van leidinggevendenden dat hun werknemers er een betere werk-privébalans op nahouden. Dat klinkt logisch, omdat werknemers die een disbalans in hun werk-privésituatie ervaren, eerder alternatieve werktijden zullen wensen dan maatwerk op het gebied van ontwikkeling of salaris. In dit onderzoek relateren we maatwerkafspraken op het gebied van werktijden niet aan de gepercipieerde werk-privébalans als uitkomst, maar aan het ziekteverzuimpercentage. Het in samenspraak met de leidinggevende controle kunnen uitoefenen op persoonlijk ‘gezonde’ werktijden ligt in lijn met de bevindingen waarbij er een bufferende werking uitgaat van de controle over de eigen werktijden op negatieve gezondheidseffecten van hoge werkeisen (cf. Karasek, 1979). De verwachting is zodoende dat maatwerk in werktijden vooral in relatie tot ziekteverzuim een temperend effect heeft. De zesde hypothese luidt:

*H6: Het benutten van de ruimte voor het maken van individuele afspraken over werktijden is sterker negatief gerelateerd aan verzuim dan negatief gerelateerd aan personeelsverloop en dan positief gerelateerd aan organisatieprestaties.*

Maatwerk op het gebied van salaris zal het sterkst relateren aan minder personeelsverloop. Werknemers die onderhandelen over hun salaris doen dit vaak met een andere baan in gedachte. Men weet bijvoorbeeld dat men daar concreet meer kan verdienen, of men ziet de eigen baan minder financieel gewaardeerd worden dan ze denken dat billijk is in de huidige arbeidsmarkt. Leidinggevendenden die deze onderhandelingsruimte hebben en ook daadwerkelijk willen benutten kunnen zodoende bij kritieke salarisconflicten meebuigen om gewaardeerde werknemers binnenboord te houden. Maatwerk op salarisgebied zal zodoende sterker invloed

kunnen uitoefenen op het personeelsverloop dan op het ziekteverzuim of de organisatieprestaties. Dit leidt tot de volgende, laatste hypothese:

*H7: Naarmate leidinggevenden meer gebruik maken van de maatwerkruimte voor het maken van afspraken over salaris zal dit sterker relateren aan een lager personeelsverloop dan aan een minder verzuim of betere organisatieprestaties.*

## **Methode van Onderzoek**

### ***Onderzoeksgroep***

Dit onderzoek gebruikt de gegevens van de Werkgevers Enquête Arbeid (WEA) van TNO uit 2010. De WEA is een periodiek onderzoek naar het arbeidsbeleid van Nederlandse bedrijven en instellingen. De volgende thema's komen hierin aan de orde: arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen, arbeidsvoorwaarden, arbeidsrelaties, sociale zekerheid, bedrijfsbeleid en personeelsbeleid. Ook wordt gevraagd naar organisatiekenmerken en bedrijfsresultaten. De steekproef van de WEA 2010 is getrokken uit het LISA-vestigingenregister en is gestratificeerd naar sector en grootteklasse. Vervolgens zijn de vestigingen schriftelijk en telefonisch benaderd. De respondenten (directieleden of HR-managers) konden een schriftelijke of een digitale vragenlijst invullen. De netto respons van de meting in 2010 bestaat uit 5.518 vestigingen van bedrijven en instellingen (37%) (Voor meer informatie over de methodologie van de WEA 2010: Oeij et al., 2011). Deze studie naar determinanten van de beschikbare ruimte voor maatwerk en van de uitkomsten van het gebruik van maatwerkruimte maakt gebruik van het totale databestand van de WEA 2010; de data van 3.427 vestigingen waren bruikbaar voor analyse. We hebben de analysegroep vergeleken met de groep respondenten die niet zijn betrokken in de analyses (vanwege missende waarden). Hieruit blijkt dat de analysegroep vooral de grotere bedrijven omvat.

### ***Onderzoeksvariabelen***

#### *Kenmerken personeelsbestand*

In de WEA 2010 is respondenten gevraagd naar de onderverdeling van hun werknemers naar: geslacht, leeftijd in drie categorieën (jongeren dan 25 jaar, 25-44 jaar, 45 of ouder) en opleiding in drie niveaus (laaggeschoolden: maximaal LBO, MAVO, VMBO; middelbaar geschoolden: maximaal MBO, HAVO, VWO, en hogeschoolden: hoger beroepsonderwijs of universiteit). Verder is gevraagd naar het aandeel werknemers dat in *tijdelijke dienst* is in het bedrijf en naar het aandeel vaste werknemers dat in *deeltijd* werkt. Deeltijd is hier gedefinieerd als een arbeidsovereenkomst van minder dan 36 uur per week.

#### *Collectieve Arbeids Overeenkomst*

In de WEA wordt respondenten gevraagd of het bedrijf onder een Collectieve Arbeids Overeenkomst (CAO) valt. Deze vraag is afkomstig uit de AVON-monitor (Ten Have et al., 2007). De vraag kent zeven antwoordmogelijkheden waarvan we er vijf hebben geclusterd tot de categorie 'andere cao/trendvolger'. De twee andere antwoordcategorieën zijn 'ondernemingscao' en 'geen cao'.

#### *Vestigingsgrootte*

De vestigingsgrootte is bepaald door het aantal werknemers in vaste dienst. De variabele is meegenomen als continue variabele.

#### *Innovatieve beleidsstrategie*

In de WEA is aan respondenten gevraagd of ze het eens of oneens zijn met acht stellingen over het innovatieve beleid van het bedrijf. De items zijn deels door TNO ontwikkeld en deels afgeleid van de ERIM-monitor (Jansen et al., 2006a, 2006b). Enkele voorbeelden van de stellingen zijn: 'ons bedrijf reageert meteen op ontwikkelingen die op haar afkomen', en 'in ons bedrijf worden de werkprocessen regelmatig vernieuwd'. De Likert-antwoordschaal van de items liep van 1 'helemaal eens' tot 5 'helemaal oneens'. Voor innovatieve beleidsstrategie is een schaal geconstrueerd van de acht stellingen met gemiddelde (M) is 3,53, en een standaarddeviatie (SD) van 0,57. De betrouwbaarheid van de schaal is goed (de Cronbachs alpha is 0,82).

#### *Individueel maatwerk: ruimte*

In de WEA wordt respondenten gevraagd in hoeverre er ruimte is voor individueel maatwerk. Hieronder verstaan we het kunnen maken van verschillende afspraken met

individuele medewerkers. Dit wordt onder meer gevraagd voor het salaris ( $M = 2,99$ ;  $SD = 1,10$ ), de werktijden ( $M = 3,29$ ;  $SD = 1,06$ ), en de ontwikkeling/opleiding van medewerkers ( $M = 3,50$ ;  $SD = 0,89$ ). De antwoordmogelijkheden zijn: 'heel weinig/geen ruimte' (1), 'weinig ruimte' (2), 'veel noch weinig ruimte' (3), 'veel ruimte' (4), 'heel veel ruimte' (5), en de optie 'weet niet'.

#### *Individueel maatwerk: gebruik*

Aan respondenten die hebben aangegeven dat er ruimte is voor individueel maatwerk, is vervolgens gevraagd naar de mate waarin leidinggevenden de bestaande ruimte gebruiken. Het gaat wederom om de onderwerpen salaris ( $M = 2,72$ ;  $SD = 1,12$ ), werktijden ( $M = 3,03$ ;  $SD = 1,08$ ), en ontwikkeling/opleiding van medewerkers ( $M = 3,15$ ;  $SD = 0,98$ ). De antwoordmogelijkheden zijn: 'helemaal niet' (1), 'in geringe mate' (2), 'in enige mate' (3), 'in sterke mate' (4), 'in zeer sterke mate' (5), en de optie 'weet niet'. Aan respondenten die eerder aangaven dat er heel weinig/geen ruimte is voor maatwerk, is op de vraag naar het gebruik van de ruimte van maatwerk het antwoord 'helemaal niet' toegekend.

#### *Vrijwillig verlooppercentage*

In de WEA wordt ook gevraagd naar het (geschatte) aantal arbeidsovereenkomsten dat door werknemers zelf, vrijwillig is beëindigd in de afgelopen 12 maanden. Dit aantal hebben we gedeeld door het aantal werknemers in vaste dienst om het percentage te berekenen. Het gemiddelde verlooppercentage is 6,48 ( $SD = 19,09$ )

#### *Ziekteverzuimpercentage*

In de WEA wordt respondenten gevraagd naar het percentage ziekteverzuim (exclusief zwangerschap- en bevallingsverlof) in het voorgaande jaar (i.c. 2009). Het gemiddelde verzuimpercentage is 2,2 ( $SD = 4,2$ ).

#### *Verloop bedrijfsprestaties*

Aan de respondenten in de WEA zijn stellingen voorgelegd over het verloop van bedrijfsprestaties in de afgelopen twee jaar. Van de drie stellingen 'De arbeidsproductiviteit in ons bedrijf is..', 'De kwaliteit van de producten/diensten van ons bedrijf is..', en 'De tevredenheid van de klanten van ons bedrijf is..' is een schaal geconstrueerd met de antwoordschalen 1='sterk afgenomen' tot 5='sterk toegenomen'. De betrouwbaarheid van de schaal is voldoende: Cronbachs alpha is 0,72 (schaalgemiddelde = 3,4;  $SD = 0,55$ ).

### ***Controlevariabelen***

#### *Sector type*

De sector waartoe de vestiging behoort, wordt in dit onderzoek meegenomen als controlevariabele. Deze variabele is voor dit onderzoek in sectortypes bestaande uit zes categorieën: industrie/(land)bouw (=referentiecategorie), dienstverlening, overheid, onderwijs, gezondheids- en welzijnszorg en overige dienstverlening.

#### *Bedrijfsstructuur*

Verder is de bedrijfsstructuur toegevoegd als controlevariabele. Aan de WEA-respondenten is gevraagd hoe zij de structuur van hun bedrijf omschrijven (bron van de vraag: Panel Survey of Organisations - PASO). Er zijn zes antwoordopties die vervolgens zijn geclusterd in drie categorieën: ‘zelfstandig’, ‘hoofdkantoor/vestiging Nederlands bedrijf’ en ‘hoofdkantoor/vestiging buitenlands bedrijf’.

### ***Analyses***

Voor het onderzoek naar determinanten van de ruimte voor individueel maatwerk zijn multiële regressieanalyses uitgevoerd met de maatwerkruimte voor salaris, de maatwerkruimte voor werktijden en de maatwerkruimte voor ontwikkeling als afhankelijke variabelen. Als onafhankelijke variabelen zijn telkens opgenomen: sectortype, het percentage deeltijdwerkers, het percentage personeel in tijdelijke dienst, kenmerken van het personeelsbestand (leeftijd, opleiding, geslacht), vestigingsgrootte, bedrijfsstructuur, aanwezigheid van een CAO en innovatieve bedrijfsstrategie. Om zicht te krijgen op de uitkomsten van de benutting van ruimte voor individueel maatwerk zijn vervolgens multiële regressieanalyses uitgevoerd met bedrijfsprestaties, het verzuimpercentage en het verlooppercentage als afhankelijke variabelen. De centrale onafhankelijke variabelen zijn het gebruik van de ruimte voor individueel maatwerk in salaris, werktijden en ontwikkeling/opleiding. In de analyses is gecontroleerd voor sectortype, het percentage deeltijdwerkers, het percentage personeel in tijdelijke dienst, vestigingsgrootte, kenmerken van het personeelsbestand (leeftijd, opleiding, geslacht) en de beschikbare ruimte voor maatwerk (voor salaris, werktijden en ontwikkeling).

## Resultaten

### *Ruimte voor individueel maatwerk*

Allereerst gaan we in op de resultaten van het onderzoek naar determinanten van de ruimte voor individueel maatwerk. De resultaten van de multiële regressieanalyse wijzen uit dat zowel kenmerken van het bedrijf als kenmerken van het personeelsbestand zijn gerelateerd aan de ruimte die er in bedrijven is om individuele afspraken te maken (tabel 1).

===== Invoegen Tabel 1 ongeveer hier=====

Zo komt uit de resultaten naar voren dat, in overeenstemming met de eerste hypothese, bedrijven die onder een CAO vallen minder ruimte hebben voor individuele afspraken over salaris en werktijden. Voor ontwikkeling wordt deze relatie echter niet gevonden. Daarnaast laten de resultaten geen verband zien tussen de grootte van de organisatie en de beschikbare maatwerkruimte. De tweede hypothese kan op basis van de resultaten dus niet worden ondersteund. In overeenstemming met de derde hypothese blijkt dat bedrijven die aangeven een innovatieve beleidsstrategie te volgen meer ruimte hebben voor het maken van individuele afspraken over zowel salaris, werktijden als ontwikkeling. Verder wijzen de resultaten uit dat bedrijven met een hoger percentage hoogopgeleiden meer ruimte hebben voor maatwerk op alle drie gebieden: salaris, werktijden en ontwikkeling. Dit komt overeen met de vierde hypothese. Tevens blijkt dat bedrijven met een hoger percentage jongere werknemers meer ruimte hebben voor individuele afspraken over werktijden en ontwikkeling, terwijl bedrijven met procentueel meer mannelijke werknemers meer maatwerkruimte hebben voor salaris en ontwikkeling.

### *Benutting van ruimte voor individueel maatwerk*

Vervolgens is gekeken naar verschillende uitkomsten van de benutting van de ruimte voor individueel maatwerk, zoals het verzuimpercentage, het verloopppercentage en de mate waarin bedrijfsprestaties zijn toegenomen. Daarbij is gecontroleerd voor personeels- en bedrijfskenmerken en voor de beschikbare ruimte voor maatwerk.

===== Invoegen Tabel 2 ongeveer hier =====

Uit de resultaten van de multiële regressieanalyses blijkt dat zowel het benutten van ruimte voor maatwerk op het gebied van werktijden als het benutten van ruimte om individuele afspraken te maken op ontwikkelingsgebied, positief zijn gerelateerd aan bedrijfsprestaties (tabel 2). Verder is het benutten van de ruimte voor maatwerk op het gebied van werktijden negatief gerelateerd aan het verzuimpercentage, terwijl het benutten van de ruimte voor maatwerk op het gebied van ontwikkeling negatief samenhangt met het verlooppercentage. Voor benutting van maatwerkruimte voor ontwikkeling werd vooral een positieve relatie verwacht met organisatieprestaties (hypothese 5), terwijl voor benutting van maatwerkruimte op het gebied van werktijden met name een negatieve relatie met verzuim werd verondersteld (hypothese 6). Beide relaties worden gevonden, maar daarnaast blijkt benutting van de maatwerkruimte voor ontwikkeling ongeveer net zo sterk te zijn gerelateerd aan minder personeelsverloop, en benutting van de maatwerkruimte voor werktijden ongeveer net zo sterk aan toegenomen bedrijfsprestaties.

Ten slotte blijkt uit de resultaten dat het benutten van de ruimte voor het maken van individuele afspraken over salaris positief is gerelateerd aan het verlooppercentage. Dit komt niet overeen met hypothese 7 waarin een negatieve relatie met de mate van personeelsverloop werd verwacht.

## **Discussie**

Deze studie richtte zich op de factoren van invloed op de ruimte voor het bieden van arbeidsvoorwaarden op maat en de relatie van maatwerkbenutting door leidinggevenden met bedrijfsprestaties, ziekteverzuim- en verlooppercentages. Deze relaties onderzochten we met recente WEA-data, in 2010 verzameld bij 3.427 organisaties of vestigingen van grotere bedrijven.

Hoewel het (internationaal) onderzoek naar de determinanten van maatwerkruimte schaars is, verwachtten we vanuit verschillende theoretische invalshoeken dat behalve institutionele factoren ook bedrijfseigen kenmerken een rol spelen in de maatwerkruimte die organisaties voor arbeidsvoorwaarden zeggen tot

hun beschikking te hebben. De resultaten behorende bij de eerste onderzoeksvraag ondersteunen de hypothesen grotendeels.

Zoals verwacht spelen cao's een belangrijke rol in het kunnen bieden van maatwerk. Organisaties met een cao op ondernemings- of op sectorniveau kennen minder maatwerkruimte voor salaris en werktijden dan organisaties zonder cao. Wat daarbij opvalt is dat organisaties die vallen onder een cao niet beperkt worden in de ruimte voor maatwerk in ontwikkeling van of opleiding voor werknemers. Dit kan komen door het toenemend aantal cao's dat afspraken over werknemerontwikkeling of employability bevat. De Voorjaarsrapportage cao-afspraken uit 2010 (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2010) meldt dat over de periode 2002-2009 afspraken over persoonlijke opleidingsplannen, functioneringsgesprekken en EVC in toenemende mate in cao's zijn opgenomen. Ook afspraken over een persoonlijk opleidingsbudget zijn in de laatste jaren gestegen van 16% naar 19%. Het woord 'persoonlijk' duidt op een maatwerkbenadering van ontwikkeling in cao's. Dat op het gebied van hardere arbeidsvoorwaarden als salaris en werktijden cao's meer de nadruk leggen op collectief geldende afspraken in plaats van maatwerk kan verklaard worden uit de feit dat vakbonden de rechtvaardigheid in arbeidsvoorwaardenbeleid om de eerder aangehaalde 'risicoselectie' op de arbeidsmarkt te voorkomen (Inja, 1999). In verder onderzoek is het aan te bevelen ook nader in te gaan op verschillende sectoren en/of branches als het gaat om het wel of niet hebben van een cao. De cao-bepalingen kunnen per sector of branche namelijk van karakter verschillen op basis van andere conjuncturele of arbeidsmarkt ontwikkelingen.

Verder werd verwacht dat de grootte van de organisatie of vestiging de ruimte voor maatwerk in arbeidsvoorwaarden zou beperken. Dat bleek niet het geval. We vonden geen relatie tussen het aantal werknemers in dienst en maatwerkruimte op elk van de drie arbeidsvoorwaarden. Een tweetal zaken zou hierbij een rol kunnen spelen. Ten eerste bedrijfsgrootte hangt samen met het hebben van een cao wat maakt dat een deel van de variantie in maatwerkruimte hierdoor wordt weg verklaard. Ten tweede zou vestigingsgrootte kunnen meespelen in het wel of niet hanteren van maatwerk als personeelsstrategie. Aangezien grotere bedrijven vaker aparte HR medewerkers in dienst hebben die een maatwerkbeleid kunnen voeren en ondersteunen kan dit worden weggestreept tegen de verwachting dat in kleinere organisaties leidinggevenden minder huiverig zijn om maatwerkafspraken te maken (zoals gevonden in een studie van Hornung, Rousseau en Glaser (2008)). Dit kan



mogelijk verklaren waarom er statistisch geen relatie wordt gevonden en hypothese 2 wordt verworpen. Nader onderzoek is echter wenselijk, ook naar mogelijke ‘kromlijnige’ verbanden.

Opvallend is de sterke relatie tussen het volgen van een innovatiestrategie en de ruimte voor maatwerk voor zowel ontwikkeling als salaris en werktijden. De *Strategic choice*-theorie kan hiervoor een goede verklaring bieden. Werkgevers kennen wel degelijk meer maatwerkruimte als ze zelf in het belang zien van hun bedrijfsstrategie. Ze laten de ruimte voor maatwerk niet alleen bepalen door de institutionele kaders, maar ook door bedrijfseconomische afwegingen. De overtuigende significante relaties die we vinden, ondersteunen de gedachte dat innovatieve bedrijven inschatten gebaat te zijn bij de directe participatie van werknemers – ook bij hun eigen arbeidsvoorwaarden (Van Geys, 2003). Dat gaat dus verder dan enkel de directe participatie van werknemers door werkoverleg of kwaliteitskringen. In onderzoek zouden vormen van directe werknemersparticipatie op arbeidsvoorwaardelijk terrein meer de aandacht mogen krijgen.

Als laatste bleek uit het eerste deel van dit onderzoek dat de demografische opbouw van het personeelsbestand meeweegt in de maatwerkruimte die organisaties aangeven te hebben. Gesteld werd dat de strategische waarde van werknemers positief relateert aan de aanwezige maatwerkruimte (Rousseau, Ho en Greenberg, 2006). Uit de resultaten blijkt dat vooral in organisaties met percentueel meer hoog opgeleiden er voor zowel salaris, werktijden en ontwikkeling meer maatwerkruimte is, dan in organisaties met percentueel meer lager opgeleiden. Werkgevers lijken eerder te willen meegaan met de wensen van hoog opgeleiden dan van laag opgeleiden. Dat duidt mogelijk op de betere onderhandelingspositie van hoger opgeleiden, vanwege hun betere arbeidsmarktpositie, wat maakt dat ze ook makkelijker elders aan de slag kunnen. Een andere verklaring is dat hoger opgeleiden ook meer maatwerk in arbeidsvoorwaarden wensen dan lager opgeleiden. Ze zijn bijvoorbeeld beter in staat zichzelf te managen, te verwoorden wat hun persoonlijke arbeidsvoorwaardelijke wensen zijn, te onderhandelen en daardoor werkgevers te doordringen van de noodzaak om op hun persoonlijke wensen in te spelen. In eerder onderzoek (Raad voor Werk en Inkomen, 2010) zijn er aanwijzingen dat vooral lager opgeleiden meer moeite hebben met formuleren van persoonlijke werkdoelen en vaker het gevoel hebben zelf geen invloed te kunnen uitoefenen op hun werksituatie (de zogenoemde *externe locus of control*).

Voor de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand zien we echter geen overtuigende relaties. De verwachting was dat met meer oudere werknemers de maatwerkruimte minder zou zijn. We zien alleen een verschil op het gebied van maatwerkruimte voor ontwikkeling, waarbij een hoger percentage ouderen (45-plussers) samengaat met minder maatwerkruimte en vice versa voor organisaties met procentueel meer jongere werknemers. Dat werkgevers zich minder inspannen voor maatwerk in ontwikkeling/scholing bij oudere werknemers is een bekend verschijnsel. Enerzijds verwachten organisaties van die inspanningen nu eenmaal minder rendement. Anderzijds laat onderzoek ook zien dat oudere werknemers minder belang hechten aan ontwikkeling en scholing (Goudswaard et al., 2011). Waarom zou een organisatie die maatwerkruimte dan bieden? Overigens is de gevonden significante relatie niet heel erg sterk.

Daarnaast zien we ook geen sterke verschillen in maatwerkruimte in organisaties waar verhoudingsgewijs veel mannen werken. De gevonden, maar zwakke relaties duiden op meer maatwerkruimte op het gebied van salaris en ontwikkeling bij een hoger percentage mannen in dienst. De richting van de relatie komt dus wel overeen met onderzoek dat vindt dat mannen vaker onderhandelen over hun salaris dan vrouwen (Babcock en Laschever, 2003). Vaker onderhandelen (dus niet per se beter) zou kunnen zorgen voor meer maatwerkruimte aangezien het leidinggevenden aan het werk zet om te bekijken of er maatwerkruimte is, en zo niet, of die dan niet nodig is. Dat kan de ruimte voor maatwerkafspraken in de loop der tijd van onderaf oprekken. Overtuigend is het bewijs hiervoor in dit onderzoek echter niet. Daar zijn de relaties te zwak voor, maar ook de informatie te beperkt.

Samengevat vinden we, behalve voor structurele factoren als vestigingsgrootte, empirische ondersteuning voor de relatie tussen institutionele, strategische én demografische factoren op de maatwerkruimte voor salaris, werktijden en ontwikkeling.

In het tweede deel van dit onderzoek onderzochten we de gedifferentieerde relaties tussen de benutting van maatwerkruimte voor salaris, werktijden en ontwikkeling en organisatie-uitkomsten als bedrijfsprestaties, verlooppercentage en ziekteverzuimpercentage. Uniek is dat onze grote dataset gegevens bevat over alle drie organisatie-uitkomsten. Dit maakte het mogelijk om de vaak veronderstelde voordelen van maatwerk voor organisaties nader te bekijken: kan maatwerk in

arbeidsvoorwaarden daadwerkelijk lonen voor organisaties? De geteste relaties tonen het volgende patroon.

Ten eerste maakt het uit op welk gebied de leidinggevenden maatwerk bieden. De benutting van de maatwerkruimte voor werktijden en ontwikkeling kent in het algemeen gunstige relaties met organisatie-uitkomsten. Organisaties waarin leidinggevenden meer maatwerk in werktijden bieden, scoren ook hoger op bedrijfsprestaties en lager op ziekteverzuimpercentage dan organisaties waar die ruimte minder wordt benut. Voor de betere benutting van maatwerkruimte voor ontwikkeling/scholing geldt dat die organisaties ook hoger scoren op bedrijfsprestaties en lager op het vrijwillig personeelsverloop. De benutting van maatwerk op werktijden en ontwikkeling hangt dus samen met gunstige organisatie-uitkomsten, al is de samenhang statistisch niet heel erg sterk. Anders zijn de uitkomsten voor organisaties waarin leidinggevende de maatwerk ruimte voor salaris meer benutten. Hier vinden we een positief verband met het vrijwillig personeelsverloop, wat zou inhouden dat interne loondifferentiatie werknemers kan weggagen. Dit kan komen omdat werknemers niet willen werken in een organisatie die in hun ogen mogelijk onrechtvaardig beloond en 'anderen' salarisvoordeeltjes biedt. Vanuit organisatieoogpunt is het ook anders uit leggen. Het kan even goed betekenen dat organisaties in staat zijn de goede werknemers beter te belonen en de minder presterende medewerkers hiermee het signaal geven dat ze elders beter op hun plek zouden zijn. Beide verklaringen kunnen niet worden uitgesloten. Desondanks hadden we echter een omgekeerde relatie verwacht. Dat maakt dat de rol van maatwerk in salaris nog onduidelijk blijft, al vinden we geen relatie met gunstigere uitkomsten op het gebied van verzuim en bedrijfsprestaties. Dit zou pleiten tegen de gedachte dat leidinggevenden die maatwerkruimte in salaris meer benutten, de beste mensen aan het binnenhouden zijn terwijl ze de minder gezonde of productieve werknemers transfervrij verklaren.

Ten tweede zijn de verwachte gedifferentieerde relaties tussen maatwerkbenutting op het gebied van werktijden, ontwikkeling en de organisatie-uitkomsten wel zichtbaar in de resultaten. Zoals verwacht kunnen leidinggevenden die de maatwerkruimte voor individueel beter passende werktijden benutten, mogelijk een rol spelen in het terugdringen van het ziekteverzuim in hun organisatie. Het karakter van de arbeidsvoorwaarde, in dit geval de werktijden van werknemers, maakt uit voor de type organisatie-uitkomst. Verzuim is deels een uitkomst van het

niet kunnen controleren van je werk en/of je werktijden. Onderzoek van Barnett et al. (1999) toonde dat bij verplegend personeel die zelf invloed hadden op de begin- en eindtijden van hun werkdag (flectijden) de burn-outklachten minder waren dan bij verpleegsters die die controle over hun werktijden niet hadden. Wanneer de maatwerkruimte voor ontwikkeling meer benut wordt door leidinggevendenden zien we dat er een sterkere significante relatie is met bedrijfsprestaties, al is het verschil met werktijden niet zo groot. Toch ligt dit resultaat in lijn met de verwachting dat ontwikkeling en scholing op maat bijdraagt aan beter presteren van organisaties, omdat hierdoor specifiek wordt ingespeeld op wat de individuele werknemer nodig heeft om beter te presteren. Het best differentieert echter de uitkomst dat de benutting van maatwerkruimte voor ontwikkeling relateert aan minder personeelsverloop. Het op maat investeren in ontwikkeling/scholing maakt dat werknemers dus nog kansen krijgen in de huidige organisatie. Het maakt bij bedrijfsspecifieke investeringen ook dat men bagage krijgt die men elders niet kan gebruiken waardoor men ook op deze manier aan de organisatie verbonden blijft. Hier hebben we echter geen specifieke informatie over.

De conclusie op basis van dit cross-sectionele onderzoek is dat maatwerk in arbeidsvoorwaarden de potentie heeft om te lonen – met name maatwerk op het gebied van werktijden en ontwikkeling/scholing. Gecontroleerd voor vele organisatieaspecten blijven er gunstige relaties significant, al zijn de gevonden relaties zwak. Er blijkt zoals verwacht ook een gedifferentieerd patroon te zijn wat toont dat het uitmaakt op welk gebied leidinggevendenden de aanwezige maatwerkruimte meer of minder benutten. Arbeidsvoorwaarden kunnen niet over één kam worden geschoren in hun relatie met organisatie-uitkomsten.

Voor vervolgonderzoek zijn deze gedifferentieerde relaties dan ook interessant om verder te bekijken. Op basis van de cross-sectionele aard van de data kunnen we hierover geen causale uitspraken doen. Het is dus aan te bevelen om longitudinale data te verzamelen. Het is eveneens aan te bevelen om daarbij voor het meten van bijvoorbeeld bedrijfsprestaties objectieve jaarcijfers of winstrekeningen te betrekken. In dit onderzoek hebben we gebruik gemaakt van subjectieve oordelen van de respondent zelf (niet wetend of zij zich goed hebben laten informeren door eigen jaarverslagen).

De maatschappelijke relevantie van de uitkomsten is echter zeer interessant. De roep om meer maatwerk is vaak groter dan wat er in de praktijk geboden wordt. Daar liggen enerzijds (organisatie)politieke belangen aan ten grondslag, maar anderzijds ook het ontbreken van een goede kosten-baten analyse. Met dit onderzoek hopen we bij te dragen aan de discussie om vooral nauwkeurig te kijken wat de precieze baten van maatwerk kunnen zijn. Zijn die voor ieder bedrijf even groot of juist groter voor de innovatieve bedrijven met voornamelijk hoogopgeleiden in dienst? Dat is hier niet onderzocht, maar wel wenselijk.

Wat betreft de maatschappelijke kosten zien we in dit onderzoek ook dat bedrijven met percentueel veel laagopgeleiden minder maatwerkruimte hebben om te benutten. Dat juist deze groep mogelijk achtergesteld raakt, kan een risico vormen wanneer we moeten constateren dat juist lager opgeleiden de meeste moeite hebben om aan te blijven haken bij veranderende kwalificatievereisten en juist meer gezondheidsklachten hebben. Als er in Nederland een situatie optreedt waarin gunstige effecten van maatwerk de grootste kans hebben om de werknemersgroepen te bereiken die het maatschappelijk gezien minder nodig hebben (bijv. hoger opgeleiden), dan bestaat het gevaar dat we een onwenselijk tweedeling krijgen op arbeidsvoorwaardelijk gebied. Gedegen onderzoek naar de mogelijkheden en barrières van maatwerk specifiek voor kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt is daarom ten zeerste aan te bevelen.

## Referenties

- Babcock, L. & Laschever, S. (2003). *Women don't ask: Negotiation and the gender divide*. Princeton NJ: Princeton University Press.
- Barnett, R.C., Gareis, K.C. & Brennan, R.T. (1999). Fit as a mediator of the relationship between work hours and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4); 307-17.
- Bruel, M. & Colsen, C. (1998). *De geluksfabriek*. Scriptum.
- Child, J. (1972). *Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice*. *Sociology* 6, pp. 1-22.
- Dorenbosch, L.W., Huiskamp, R., & Smulders, P. (2011). De relatie tussen baanontevredenheid en vetrekintenties: maakt opleiding een verschil? *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 27(1), 77-93.
- Geys, G. van (2003). Industrial relations as a key to strengthening innovation in Europe. Directorate-General for Enterprise: Innovation papers, No 36.
- Godard, J. (1997). Whither Strategic Choice: Do Managerial IR Ideologies Matter? *Industrial Relations*, 36(2): 206-227.
- Goudswaard, A., Dorenbosch, L.W., Kooij-De Bode, H., Kraan, K.O. & Klauw, M. van der (2011). *Arbeidsvoorwaarden in goede aarde*. Hoofddorp: TNO.
- Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P. & Truss, C. (1999). *Strategic Human Resource Management: Corporate Rhetoric and Human Reality*, Oxford: Oxford University Press.
- Guthrie, J., Spell, C.S. & Nyamori, R. (2002). Correlates and consequences of high involvement work practices: The role of competitive strategy. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1): 183-197.
- Have, C.J.M. ten, Oeij, P.R.A. & Kraan, K.O. (2007). *Arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau: AVON-monitor 2007*. Werkdocument, nummer 398. Den Haag: SZW.
- Hornung, S., Rousseau, D.M., & Glaser, J. (2008). Creating flexibility through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93, 655-664.
- Hornung, S., Rousseau, D.M., & Glaser, J. (2009). Why supervisors make idiosyncratic deals. *Journal of Managerial Psychology*, 24: 738-764.
- Inja, C. (1999). De toekomst van de cao. *Economisch Statistische Berichten*, 84, 4215, p.572.

- Jansen, J.J.P., Bosch, A.J. van den & Volberda, H.W. (2006a). Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor. Erasmus Universiteit/Rotterdam School of Management.
- Jansen, J.J.P., Bosch, A.J. van den & Volberda, H.W. (2006b). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52, 1661-1674.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Katz, H.C. (1993). The decentralization of collective bargaining: A literature review and comparative analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, 47, 3-22.
- Kochan, T.A., McKersie, R.B. & Cappelli, P. (1984). Strategic choice and industrial relations theory. *Industrial Relations*, vol. 23, no. 1, p. 16-39.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Lazear, E.P. (1979). Why Is There Mandatory Retirement? *Journal of Political Economy*, vol. 87(6), p 1261-84.
- Leede, J. de, Huiskamp, R. & Looise, J.C. (2002). Het 'derde contract': een nieuwe stap in de flexibilisering van arbeidsrelaties? *Tijdschrift voor HRM*, nr 3, 7-22.
- Legge, K. (2005). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Hampshire: Palgrave/Macmillan Business.
- Mincer, J. (1974). *Schooling, Experience and Earnings*. New York: Columbia University Press,
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2010). *Voorjaarsrapportage cao-afspraken*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Nauta, A., Oeij, P., Huiskamp, R., & Goudswaard, A. (2007). *Loven en bieden over werk. Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie*. Assen: Van Gorcum.
- Oeij, P.R.A., De Vroome, E.M.M., Kraan, K., Van den Bossche, S., Goudswaard, A. (2011). *Werkgevers Enquête Arbeid 2010, methodologische verantwoording*. Hoofddorp: TNO.
- Raad voor Werk en Inkomen (2011). *Het heft in eigen hand. Sturen op zelfsturing*. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.
- Rousseau, D.M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals workers bargain for themselves*. New York: M.E. Sharpe.

Rousseau, D.M., Ho, V.T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31, 977-994.

Schnabel, C., Zagelmeyer, S., & Kohaut, S. (2006), Collective Bargaining Structure and its Determinants: A Comparative Analysis with British and German Establishment Data, in: *European Journal of Industrial Relations* 12: 165-188.

Stichting van de Arbeid (1999), Naar arbeidsvoorwaarden op maat, publicatienr. 1/99, Den Haag: Stichting van de Arbeid.



**Tabellen**Tabel 1 Resultaten van multipele regressieanalyses met beschikbare ruimte voor salaris, werktijden en ontwikkeling als afhankelijke variabelen ( $N = 3.427$ )

	Beschikbare ruimte maatwerk: salaris $\beta$	Beschikbare ruimte maatwerk: werktijden $\beta$	Beschikbare ruimte maatwerk: ontwikkeling/ opleiding $\beta$
<i>Controlevariabelen</i>			
Contract (% in tijdelijke dienst)	-,01	,00	-,03
Dienstverband (% deeltijders)	-,06**	,19***	-,00
Bedrijfsstructuur (zelfstandig = referentie)			
- Hoofdkantoor/vestiging Nederland	-,11***	-,10***	,03
- Hoofdkantoor/vestiging buitenland	-,11***	-,07***	-,01
Sectortype (industrie/landbouw = referentie)			
- Dienstverlening	-,04	,04	-,00
- Gezondheids- en welzijnszorg	-,12***	-,02	-,02
- Onderwijs	-,18***	-,13***	,01
- Overheid	-,12***	,09***	,03
<i>Personeelskenmerken</i>			
Leeftijd			
(% werknemers jonger dan 25 = referentie)			
- % werknemers 25 - 44 jaar	,00	-,07**	-,09**
- % werknemers 45 jaar +	-,05	-,04	-,09**
Opleiding			
(% laagopgeleid = referentie)			
- % middelbaar opgeleid	,07***	,03	,12***
- % hoog opgeleid	,07**	,14***	,16***
Geslacht (man)	,06*	,01	,06*
<i>Kenmerken bedrijf</i>			
Vestigingsgrootte	-,02	,02	,02
CAO (nee = referentie)			
- Ja, ondernemings-CAO	-,16***	-,09***	,00
- Ja, andere CAO	-,22***	-,17***	-,02
Innovatieve bedrijfsstrategie	,15***	,15***	,29***

*Noot.*  $R^2 = ,19$  voor Beschikbare ruimte maatwerk: salaris van medewerkers;  $R^2 = ,14$  voor Beschikbare ruimte maatwerk: werktijden van medewerkers;  $R^2 = ,12$  voor Beschikbare ruimte maatwerk: ontwikkeling/opleiding van medewerkers.

\*  $p < ,05$ , \*\*  $p < ,01$ , \*\*\*  $p < ,001$ .

Tabel 2 Resultaten van de multiële regressieanalyses met organisatie-uitkomsten als afhankelijke variabelen ( $N = 3.427$ )

	Verloop percentage 2009 $\beta$	Verzuim percentage 2009 $\beta$	Toe/afname Bedrijfsprestaties $\beta$
<i>Controlevariabelen</i>			
Sectortype (industrie/landbouw = referentie)			
- Dienstverlening	,05*	-,07**	-,01
- Gezondheids- en welzijnszorg	-,01	,07**	,02
- Onderwijs	,01	,02	-,01
- Overheid	-,00	,04*	-,02
Contract (% in tijdelijke dienst)	,21***	,02	,07***
Dienstverband (% deeltijders)	,07**	-,01	-,04
Leeftijd			
(% werknemers jonger dan 25 = referentie)			
- % werknemers tussen 25 en 44 jaar	-,02	,06*	-,06*
- % werknemers van 45 jaar en ouder	-,14***	,17***	-,11***
Opleiding			
(% laagopgeleid = referentie)			
- % middelbaar opgeleid	,03	-,14***	,00
- % hoog opgeleid	-,00	-,16***	,07**
Geslacht (man)	,01	-,04	-,12***
Vestigingsgrootte	-,02	,09***	,00
Beschikbare ruimte voor maatwerk:			
- Salaris	-,06*	-,09***	,02
- Werktijden	-,03	-,05*	,01
- Ontwikkeling/opleiding	-,01	,03	,09***
Gebruik van de ruimte voor maatwerk			
- Salaris	,06*	,02	-,01
- Werktijden	,03	-,05*	,06*
- Ontwikkeling/opleiding	-,05*	,03	,06**

*Noot.*  $R^2 = ,10$  voor Verlooppercentage;  $R^2 = ,10$  voor Ziekteverzuimpercentage;  $R^2 = ,07$  voor Bedrijfsprestaties.

\*  $p < ,05$ ; \*\*  $p < ,01$ ; \*\*\*  $p < ,001$ .