

# Keuzegedrag en arbeidsvoorwaarden: investeren in employability

Rien Huiskamp, Daan Ooms en Tanja de Jong

*In welke mate zijn werknemers bereid te investeren in hun employability uit hun eigen arbeidsvoorwaardenpakket? Aan werknemers zijn met behulp van de vignettenmethode arbeidsvoorwaardenpakketten voorgelegd die variëren in het netto loon, de lengte van de werkweek, het aantal verlofdagen, sparen voor toekomstig verlof (ouderschap, zorgverlof, educatief verlof, langdurig verlof, vervroegd met pensioen) en een bijdrage van de werkgever aan opleiding/loopbaancoach. Er is gekozen voor een experiment met koppels van één medewerker en één leidinggevende. De leidinggevende is gevraagd of hij instemt met de voorkeuren en keuzes van de medewerker. Het blijkt dat de primaire arbeidsvoorwaarden loon, werktijden en vakantie van veel groter belang zijn voor medewerkers dan de moderne employability-arbidsvoorwaarden sparen voor toekomstig verlof of een bijdrage van de werkgever voor opleiding of loopbaancoaching. Voor leidinggevendenden geldt hetzelfde: zij beoordelen de pakketten die aan hun medewerkers zijn voorgelegd eveneens bijna uitsluitend op loon en werktijden. De belangrijkste voorkeur van werknemers in Nederland 'deeltijdland' is een korte werkweek. Ze hebben er zelfs een lager salaris voor over.*

Een veel besproken ontwikkeling op de arbeidsmarkt is de verschuiving van baanzekerheid (baan voor het leven bij één werkgever) naar werkzekerheid. Werknemers moeten dan zelf investeren in de lange termijn, in hun inzetbaarheid op de arbeidsmarkt tijdens de levensloop. Sanders & De Grip (2004) omschrijven employability als het vermogen en de bereidheid van de individuele werknemer om aantrekkelijk te blijven op de arbeidsmarkt, zijn waarde te behouden. Het gaat erom dat een werknemer anticipeert op veranderingen in banen en werkomgeving. Raemsdonck e.a. (2008) leggen in de lijn daarvan de nadruk op zelfsturing in de loopbaan. Om inzetbaar te blijven wordt van werknemers verwacht dat ze meer zelfsturend zijn, het gaat om de zelfredzaamheid van de werknemer op de arbeidsmarkt. Andere auteurs leggen niet alleen de nadruk op de verantwoordelijkheid van de werknemer voor hun opleiding en loopbaan, maar ook hun zekerheid (Van der Heijden e.a., 2008). Het gaat daarbij ook om het soepel omgaan met telkens terugkerende overgangen (transities) tussen werken en niet-werken. Gedurende de levensloop zijn er fasen waarin de nadruk op loonarbeid minder is en de nadruk op bijvoorbeeld het gezin, op zorg voor naasten, op het voorbereiden van een nieuwe stap in de carrière (door bijvoorbeeld

Drs. R. Huiskamp, dr. D. Ooms en dr. T. de Jong zijn allen verbonden aan TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid.

scholing) groter. De transitionele arbeidsmarkttheorie (Schmid, 2005, 2006) gaat ervan uit dat mensen die op de arbeidsmarkt participeren als regel ook een voet in andere levenssferen (zorg, leren en rust) hebben en dat zij de risico's die dat met zich meebrengt kunnen overzien. Denk bijvoorbeeld aan de keuze tussen fulltime of parttime werken, aan sparen voor ouderschapsverlof of educatief verlof, aan een sabbatical om er eens uit te zijn en zich te heroriënteren op de arbeidsmarkt. Aan deze keuzes zijn risico's verbonden. Als een werknemer voor parttime kiest, kan hij dan weer terug naar fulltime op een later moment? Bij tijdelijk parttime werk is bij ontslag de werkloosheidsuitkering lager. Wat betekent een extra lang ouderschapsverlof voor de promotiekansen tijdens de loopbaan en voor het uiteindelijk te verdienen salaris? Betaalt de gevolgde opleiding zich terug in een betere baan?

In het kader van bovengenoemde ontwikkelingen staat in dit artikel de vraag centraal: in welke mate hebben medewerkers een voorkeur voor employability-arbeidsvoorwaarden naast klassieke primaire arbeidsvoorwaarden als het loon en de lengte van de werkweek? Zijn ze bereid hun voorkeur te volgen door hun huidige pakket van arbeidsvoorwaarden in te ruilen voor een nieuw pakket? Onder employability-arbeidsvoorwaarden verstaan we arbeidsvoorwaarden die van belang zijn voor de inzetbaarheid op de arbeidsmarkt tijdens de levensloop. In dit onderzoek geoperationaliseerd in zowel sparen voor toekomstig verlof (zorgverlof, educatief verlof, ouderschapsverlof etc.) als een vergoeding van de werkgever voor een opleiding of loopbaancoach.

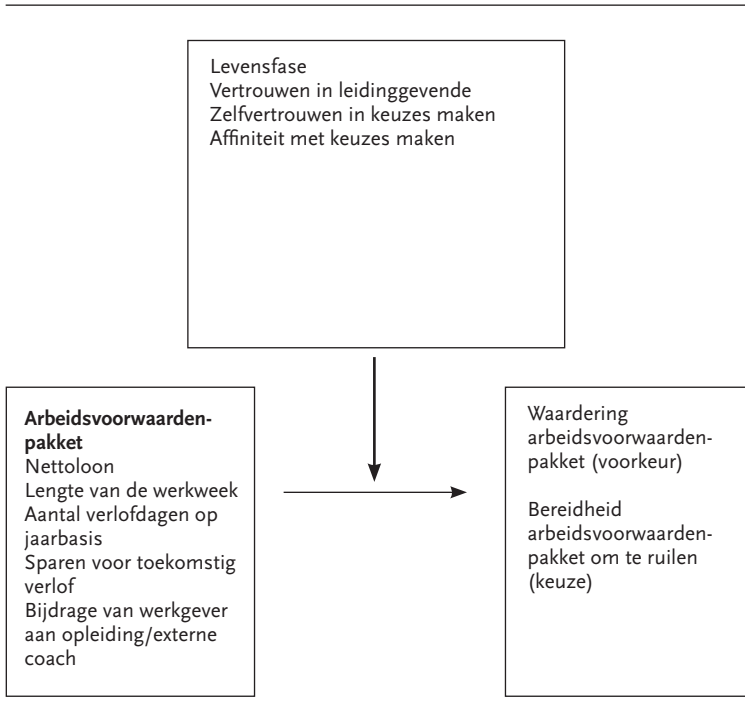
Ook willen we weten in welke mate de direct leidinggevende instemt met de voorkeuren en keuzes van de medewerker.

### Onderzoeksmodel en hypothesen

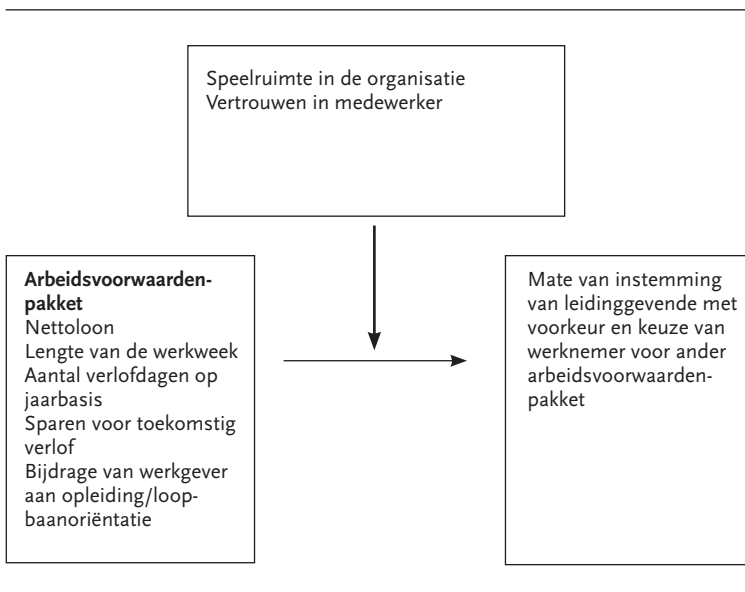
In het onderzoek maken we een onderscheid tussen een onderzoeksmodel voor de medewerker (zie figuur 1) en een onderzoeksmodel voor de leidinggevende (zie figuur 2).

#### *Medewerker*

In het model van de medewerker onderkennen we vijf arbeidsvoorwaarden en maken we een onderscheid tussen een voorkeur en de keuze. Om het keuzegedrag goed tot uitdrukking te laten komen vragen we de medewerker eerst naar zijn waardering voor een pakket en vervolgens naar zijn bereidheid zijn huidige pakket in te ruilen voor een nieuw pakket. Het eerste is een lichtere stap, de medewerker uit een voorkeur, het tweede is een zwaardere stap, de medewerker zet zijn voorkeur om in een keuze. Met dit onderscheid proberen we aansluiting te zoeken bij een stroming in de psychologie en de economie over preferenties en keuzegedrag die snel aan betekenis wint. Onderzoekers binnen deze stroming verlaten de traditionele veronderstellingen in de economie



Figuur 1. Onderzoeksmodel medewerker.



Figuur 2. Onderzoeksmodel leidinggevende.

over rationeel keuzegedrag, bijvoorbeeld tot uitdrukking komend in volledige informatie van het individu en streven naar maximaal nut. De voorvechter van deze stroming, de psycholoog Kahnemann, kreeg in 2002 de Nobelprijs voor economie. Veel van zijn inzichten zijn, ook in Nederland, toegepast in onderzoek naar financiële producten en gezondheid (Prast, 2005; Van 't Riet e.a. 2008; Wakker e.a., 2007; Schram e.a., 2008). Kahnemann (2002) maakt in het proces van oordeelsvorming en keuzeprocessen van individuen een onderscheid tussen spontane en beredeneerde oordeelsvorming en keuzes. Eerst vindt spontane oordeelsvorming plaats, vervolgens komt het moment van redeneren en afwegen. Het gedrag dat op de oordeelsvorming volgt, is meestal gebaseerd op spontane oordeelsvorming. Slechts in een fractie van het gedrag treedt een correctie op op basis van redeneren en afwegen. Maar ook dan blijft de eerste indruk het ankerpunt voor het uiteindelijke oordeel. Met het onderscheid tussen waardering van een pakket (eerste indruk) en bereidheid het pakket om te ruilen (ruimte voor correctie) wordt getracht hierbij aan te sluiten. De verwachting is dat in lijn met de theorie de waardering het ankerpunt is voor de bereidheid om te ruilen.

In navolging van soortgelijk onderzoek (Korteweg, 2004) verwachten we dat fasen in de levensloop voorkeuren en keuzes beïnvloeden. Denk bijvoorbeeld aan verschillen in voorkeuren en keuzes tussen werknemers zonder en met kinderen of aan het begin of het einde van hun loopbaan. Daarnaast zijn we geïnteresseerd in het keuzegedrag van de werknemer: heeft de werknemer zelfvertrouwen in en affiniteit met keuzes maken? Weinig zelfvertrouwen in en weinig affiniteit met keuzes maken kan ertoe leiden dat werknemers niet willen deelnemen aan het keuzeprocess of wel een voorkeur hebben maar deze niet omzetten in een keuze voor een ander pakket. Ook het vertrouwen in de leidinggevende kan een grote rol spelen in het keuzeprocess. Als een medewerker spaart voor bijvoorbeeld een langdurig verlof ('sabbatical') is in veel cao's opgenomen dat hij de instemming van zijn direct leidinggevendenden nodig heeft bijvoorbeeld voor werkoverdracht aan collega's. Kan hij erop vertrouwen dat hij die instemming krijgt?

### ***Leidinggevende***

Het gaat bij de leidinggevende niet om zijn eigen arbeidsvoorwaarden, maar om zijn reactie op de arbeidsvoorwaardenpakketten waaruit de medewerker kan kiezen. In het onderzoek onderscheiden wij (zie figuur 2) twee variabelen die de instemming met de voorkeuren en keuzes van medewerker beïnvloeden: (1) de speelruimte van de leidinggevende binnen de organisatie en (2) zijn vertrouwen in de medewerker.

De leidinggevende heeft als primaire taak met zijn afdeling/team een bepaalde productie/dienstverlening te leveren voor de organisatie. We

veronderstellen dat de leidinggevende reageert op de voorkeuren en keuzes van zijn medewerker op basis van zijn speelruimte binnen de organisatie. De speelruimte wordt bepaald door de personele bezetting van zijn team, de onderlinge verdeling van het werk in het team, werken onder hoge tijdsdruk door teamleden, de mate waarin elk jaar targets van het team worden opgeschroefd en de mogelijkheden om zorgverlof of educatief verlof aan teamleden toe te kennen. Als binnen het team de bezetting voldoende is, er weinig onder tijdsdruk gewerkt wordt, de targets stabiel zijn en verlof zonder grote problemen kan worden toegekend, is de speelruimte groter dan wanneer het omgekeerde het geval is. Leidinggevendenden met een lage speelruimte hebben minder mogelijkheden om in te gaan op voorkeuren van medewerkers dan leidinggevendenden met een hoge speelruimte. Daarnaast vragen we de leidinggevende naar zijn vertrouwen in de medewerker. We veronderstellen dat vertrouwen samenhangt met het gunnen van keuzes in arbeidsvoorwaarden. Een medewerker die altijd zijn zaakjes op orde heeft, krijgt meer ruimte voor zijn keuzes dan een medewerker die de kantjes ervan af loopt. We verwachten dat leidinggevendenden meer instemmen met voorkeuren en keuzes van medewerkers voor een ander arbeidsvoorwaardenpakket naarmate ze meer vertrouwen hebben in de medewerker.

### **Hypothesen**

We concentreren ons op twee hypothesen over employability-arbeidsvoorwaarden, één voor de werknemer en één voor de leidinggevende. We gaan ervan uit dat werknemers beseffen dat investeren in de lange termijn, in hun inzetbaarheid op de arbeidsmarkt tijdens de levensloop een noodzaak is geworden. Een baan voor het leven bestaat bijna niet meer en iedereen is doordrongen van het belang van opleidingen, ook na de entree op de arbeidsmarkt. Daarnaast dwingt het in Nederland dominante anderhalf-verdienermodel veel werknemers tot combineren van werk en zorg. De hypothese voor werknemers luidt derhalve: Werknemers hechten belang aan arbeidsvoorwaarden, waarin naast loon en werktijden ook sparen voor verlof en opleiding/loopbaanoriëntatie een belangrijke rol spelen. Ook de leidinggevende wordt geconfronteerd met het verdwijnen van een baan voor het leven onder zijn medewerkers en transities tussen bijvoorbeeld werk en zorg of werk en opleiding. De complementaire hypothese voor de leidinggevende luidt: Leidinggevendenden hechten belang aan arbeidsvoorwaarden voor hun werknemers, waarin naast loon en werktijden ook sparen voor verlof en opleiding/loopbaanoriëntatie een belangrijke rol spelen.

### **Experiment**

Er is gekozen voor een experiment met de vignettenbenadering. Wij hebben koppels bevraagd van één medewerker en één leidinggevende met behulp van vragenlijsten, een methode die ontwikkeld is in een on-

Nettoloon per maand	180	euro meer dan nu
U werkt per week	4	uur meer
U heeft per jaar	10	vakantiedagen minder
U spaart per jaar	5	dagen voor langdurig verlof
	10	dagen voor educatief verlof
U krijgt vergoed	50	% van 1000 euro opleidingskosten op jaarbasis

Tabel 1. Voorbeeld vignet.

derzoek naar goed werkgeverschap en goed werknemerschap (Huiskamp e.a., 2008a). De werknemer en leidinggevende werden op de hoogte gesteld van het feit dat zij aan elkaar gekoppeld waren en deelnamen aan het onderzoek. Met de vignettenmethode kunnen preferenties onderzocht worden. In dit onderzoek kregen de respondenten in de vragenlijst verschillende combinaties van de vijf arbeidsvoorwaarden als samenhangende alternatieven compact voorgelegd. Vervolgens was het aan de respondenten een oordeel te geven per pakket. Op deze wijze gaat het om een integrale en complexe afweging in het arbeidsvoorwaardenpakket tussen het nettoloon, de lengte van de werkweek, het aantal verlofdagen, sparen voor toekomstig verlof (ouderschap, zorgverlof, educatief verlof, langdurig verlof, vervroegd met pensioen) en een bijdrage van de werkgever aan opleiding/loopbaancoach. Iedereen wil wel een verbetering van alle arbeidsvoorwaarden. Een verbetering van alle arbeidsvoorwaarden tegelijk is echter niet realistisch, denk bijvoorbeeld aan minder werken en meer verdienen. In de pakketten word daarom één of meer van de vijf arbeidsvoorwaarden verbeterd in ruil voor verslechtering van de andere voorwaarden. Deze opzet benadert de werkelijkheid van het invulling geven aan het arbeidsvoorwaardenpakket beter, dan wanneer respondenten per afzonderlijk onderdeel van het pakket hun voor- of afkeur uitspreken.

Een specifieke combinatie van arbeidsvoorwaarden vormt een arbeidsvoorwaardenpakket of een vignet. In tabel 1 is een voorbeeld vignet weergegeven. Het voorbeeldpakket bevat veel extra salaris, sparen voor verlof en een vergoeding voor een opleiding, maar daar staan veel meer arbeidsuren tegenover.

De leidinggevende kreeg dezelfde arbeidsvoorwaardenpakketten als de medewerker voorgelegd maar dan in iets andere bewoordingen. Ze kregen expliciet voorgerekend wat de keuzes van medewerker voor meer/minder uren per week en voor meer/minder verlofdagen per jaar betekenen voor het aantal werkzame uren: zijn er meer of minder inzetbare uren.

### Samenstelling vignetten

Voor het samenstellen van de verschillende vignetten zijn aannamen gemaakt. In tabel 2 staan de aannamen per arbeidsvoorwaarde weergegeven. Ze variëren trapsgewijs in vaste stappen tussen een maximum en een minimum. Voor elke arbeidsvoorwaarde zijn er dus verschillende opties. In box 1 worden de keuzes nader toegelicht.

Arbeidsvoorwaarden	Maximaal meer	Maximaal minder	In stappen van
Arbeidsuren per week	+ 4 uur	- 4 uur	2 uur
Verlofdagen per jaar	+ 10 dagen	- 10 dagen	5 dagen
Sparen voor 5 typen verlof: – ouderschapsverlof – vervroegd pensioen – zorgverlof – langdurig verlof – educatief verlof	+ 10 dagen verlof voor een type verlof of + 5 dagen voor elk van twee typen verlof (2x5=10)	n.v.t.	5 dagen
Bijdrage werkgever opleiding/ loopbaan-oriëntatie	100% van 1.000 euro opleidingskosten op jaarbasis 100% van de kosten van een loopbaancoach op jaarbasis	n.v.t.	25%
Nettosalaris	+ 240 euro	- 240 euro	20 euro

Tabel 2. Samenstelling arbeidsvoorwaardenpakketten.

De onderzoekspopulatie bedraagt 353 koppels van medewerkers en hun direct leidinggevenden uit 2007 (response 20%) in vijf bedrijfstakken: maakindustrie (n=60), zorgsector (n=96), zakelijke dienstverlening (n=56), (semi-)overheid zoals gemeentelijke en provinciale overheden en waterschappen (n=93) en overige (n=48). Bedrijven met minder dan 50 werknemers maakten geen deel uit van de onderzoekspopulatie. Leidinggevenden uit het hogere management zijn eveneens uitgesloten.

In de bijlage 1 wordt uitgebreid ingegaan op de selectie van vignetten, het kader van de steekproef, de operationalisering van de variabelen en de analyses.

### Resultaten

In tabel 3 staan de voorkeuren van werknemers. Het grote aantal arbeidsvoorwaarden (tien) waaruit potentieel gekozen kan worden en de vraag naar zowel de waardering voor een pakket als de bereidheid het huidige pakket in te ruilen leidt tot een tabel met zeer veel kolommen. Daarom is besloten alleen arbeidsvoorwaarden in tabel 4 op te nemen waarvoor we significante relaties vonden (voornamelijk bij loon, werktijd en vakantie) en de overige paar (de enkele bij sparen voor verlof en opleiding en loopbaan) verderop in de tekst te beschrijven. Sparen voor verlof en opleiding en loopbaan zijn dus wel integraal onderdeel van de analyse, maar niet grafisch in tabel 4 weergegeven. De interpretatie van

- *Uren arbeid per week*: de aanpassing van het aantal contracturen per week per vignet is een random trekking uit (-4,-2,0,+2,+4). Hierbij is een 36-urige werkweek als uitgangspunt genomen. Op deze manier zijn de twee mogelijke uitersten een werkweek van 32 uur of van 40 uur.
- *Verlofdagen per jaar*: ook hiervoor zijn random trekkingen gebruikt. Bij de categorie verlofdagen zijn mogelijkheden (-10,-5,0,+5,+10) dagen per jaar.
- *Sparen voor verlof*: je kunt niet negatief sparen voor verlof, dus daar zijn de mogelijkheden alleen (0,+5,+10). Ook geldt dat bij sparen voor verlof maximaal twee van de vijf typen tegelijk kunnen voorkomen. Het programma genereert dus niet-sparen, sparen voor één type verlof of sparen voor twee typen tegelijk.
- *Bijdrage werkgever opleiding/loopbaanoriëntatie*: het uitgangspunt is in beide gevallen een bedrag. We hebben aangenomen dat de gemiddelde opleiding 1.000 euro kost. Een loopbaancoach kost gemiddeld 2.000 euro per jaar. Ook hier is de trekking voorwaardelijk: vignetten met een vergoeding van opleidingskosten als een vergoeding voor een loopbaancoach zijn uitgesloten. Het programma genereert dus per vignet één van de drie opties: geen vergoeding, vergoeding voor opleidingskosten of vergoeding voor een loopbaancoach. In de laatste twee gevallen wordt het deel van de vergoeding random getrokken uit de mogelijkheden 0, 25%, 50%, 75% en 100%.
- *Nettosalaris*: het nettosalaris wordt per pakket achteraf bepaald. Eerst worden de aanpassing arbeidsduur, het aantal verlofdagen, etc. gegenereerd. Als het pakket is samengesteld, wordt de waarde hiervan vastgesteld. Dit gebeurt per arbeidsvoorwaarde. Aanpassing in de arbeidsduur, verlofdagen en sparen voor verlof kunnen worden omgezet in aantallen uren per maand. Door een aanname met betrekking tot het bruto-uurloon te doen – gekozen is voor 20 euro – is de totale waarde van al deze arbeidsvoorwaarden per maand te berekenen via het totale uren aantal. Voor bijdrage werkgever opleiding/loopbaanoriëntatie zijn hierboven aparte bedragen bepaald. Deze berekening levert een brutobedrag op. We hebben aangenomen dat het nettoloon zeventig procent van het bruto loon is.

Box 1. Toelichting constructie arbeidsvoorwaarden



Arbeidsvoorwaarde	Loon		Werkweek		Vakantie	
Variatie in pakketten (in stappen van)	-240 – 240 euro (20 euro)		-4 – 4 uren (2 uren)		-10 – 10 dagen (5 dagen)	
	Waarde- ring	Kans bereid te ruilen	Waarde- ring	Kans bereid te ruilen	Waarde- ring	Kans bereid te ruilen
Gemiddeld	0,0090***	0,017***	-0,19***	-0,51***	0,13***	0,24***
<i>Levensfase</i>						
Jonger dan 31 jr	0,0119***	0,022***	-0,26*	-0,71*	0,15***	0,27***
31t/m45 zonder kinderen	0,0067***	ns	ns	ns	0,15***	0,19***
31 t/m 45 met kinderen	0,0078***	0,022***	ns	-0,76**	0,12***	0,29***
46 of ouder zonder kinderen	0,0095***	0,019**	-0,32**	ns	0,13***	0,21***
46 of ouder met kinderen	0,0100***	0,024***	-0,22*	-0,87*	0,13***	0,28***
<i>Zelfvertrouwen in keuzes maken</i>						
Hoog	0,0103***	0,019***	-0,23***	-0,58***	0,14***	0,25***
Laag	0,0071***	0,013**	ns	-0,39***	0,13***	0,21***
<i>Affiniteit met keuzes maken</i>						
Geen	0,0083***	0,014***	ns	ns	0,11***	0,19***
Een beetje	0,0093***	0,014*	ns	ns	0,15***	0,21***
In beperkte mate	0,0082***	0,024***	ns	-1,02**	0,15***	0,33***
In sterke mate	0,0112***	0,023***	-0,38***	-0,88**	0,16***	0,30***
<i>Vertrouwen in leidinggevende</i>						
Hoog	0,0089***	0,022***	-0,17***	-0,74***	0,12***	0,27***
Laag	0,0099***	0,017***	-0,27***	-0,58***	0,15***	0,26***

\* significant  $p < 0,1$ ; \*\* significant  $p < 0,05$ ; \*\*\* significant  $p < 0,01$

Tabel 3. Waardering en inruilen door werknemers van arbeidsvoorwaarden.

de parameters voor waardering van pakketten is lineair. De interpretatie van de parameters voor de kans op de bereidheid de arbeidsvoorwaarden in te ruilen voor het fictieve pakket is minder eenvoudig. Het logistische model hiervoor is niet lineair. Een absoluut hogere waarde geeft een groter effect weer.

### Loon

Zoals verwacht heeft iedereen een sterk positieve waardering voor een toename van loon. Dit geldt voor alle categorieën werknemers. De positieve waardering voor loon leidt in de meeste gevallen tot een positief effect op de kans dat met een pakket wordt ingestemd. Dit gaat niet op voor werknemers van 31-45 jaar zonder kinderen. Ze waarderen een toename van het loon net zoveel als de werknemers in andere levens-

fasen, maar op het moment dat keuzes gemaakt moeten worden, is het blijkbaar niet van belang.

### **Vakantie**

Werknemers waarderen een toename in het aantal vakantiedagen sterk. De positieve waardering voor vakantie leidt in alle gevallen ook tot een positief effect van een verandering in vakantiedagen op de kans dat met het pakket wordt ingestemd.

### **Werkweek**

Een verandering van werkweek wordt geheel anders gewaardeerd dan loon en vakantie. De waardering voor meer uren per week is voor de gemiddelde werknemer sterk negatief.

Het effect van de werkweek op de waardering van een pakket wijkt voor een aantal levensfasen af van het effect op de kans op het instemmen met een pakket. Werknemers van 31 t/m 45 jaar zonder en met kinderen waarderen een langere werkweek neutraal, maar over de keuze voor een dergelijk pakket denken ze anders. De werknemers zonder kinderen staan ook neutraal tegenover de keuze tussen extra uren en de geboden verbetering in andere arbeidsvoorwaarden. Zij zijn met de juiste verbetering in andere voorwaarden gemakkelijker over te halen om meer te gaan werken. De werknemers met kinderen staan daarentegen negatief tegenover een langere werkweek. Tussen werknemers zonder en met kinderen boven de 45 jaar zien we iets soortgelijks. Nu waarderen beide groepen de uitbreiding van de werkweek negatief, maar opnieuw staan degenen zonder kinderen neutraal tegen over de keuze tot uitbreiding en degenen met kinderen negatief. Werknemers zonder kinderen zijn dus gemakkelijker te bewegen tot uitbreiding van de werkweek dan werknemers met kinderen.

Werknemers met een hoog zelfvertrouwen in keuzes maken hebben een sterk negatieve waardering voor een langere werkweek. Of omgekeerd, een sterke positieve waardering voor een kortere werkweek. De kans dat zij instemmen met een arbeidsvoorwaardenpakket met een langere werkweek neemt af naarmate de werkweek toeneemt. Werknemers met een laag zelfvertrouwen in het maken van keuzes staan in hun waardering neutraal tegenover een langere werkweek, maar negatief tegenover een uitbreiding.

Werknemers met een sterke mate van affiniteit met keuzes maken stemmen minder snel in met een arbeidsvoorwaardenpakket waarin de lengte van de werkweek wordt vergroot. Bij mensen met geen of een beetje affiniteit heeft de lengte van de werkweek geen invloed op de waardering en kans op het instemmen met een pakket.

Tussen werknemers met een hoog en werknemers met een laag vertrouwen in hun leidinggevende bestaat geen verschil in de invloed van de lengte van de werkweek op de waardering en de kans op instemmen met een arbeidsvoorwaardenpakket, voor beiden is dit negatief.

### ***Sparen voor verlof***

Er zijn weinig significante relaties bij sparen voor (de diverse vormen van) toekomstig verlof. De gemiddelde werknemer heeft (nagenoeg) geen voorkeur voor deze arbeidsvoorwaarden en is niet bereid zijn huidige pakket in te ruilen voor een pakket waarin dergelijke arbeidsvoorwaarden een rol spelen. Er zijn enkele uitzonderingen. Jongeren onder de 31 jaar willen wel inleveren voor een pakket met ouderschapsverlof. Werknemers met een hoge mate van vertrouwen in de leidinggevende hebben iets over voor een pakket met sparen voor langdurig verlof en vervroegd pensioen, maar niet voor zorgverlof en educatief verlof. Werknemers van 31 t/m 45 zonder kinderen voelen er niets voor om te sparen voor zorgverlof door loon in te leveren of meer uren te werken.

### ***Vergoeding opleiding of loopbaanoriëntatie***

Een tegemoetkoming van de werkgever in opleidingskosten of de kosten van een loopbaancoach heeft voor de gemiddelde werknemer geen invloed op de waardering van een arbeidsvoorwaardenpakket. Ze beïnvloeden de kans op het inruilen van het pakket van geen enkele groep werknemers. Ook bij de uitsplitsing naar verschillende kenmerken blijkt dat er nauwelijks een significante waardering voor deze twee arbeidsvoorwaarden is. Alleen een tegemoetkoming in de opleidingskosten krijgt van werknemers jonger dan 31 jaar een positieve waardering. Mensen met geen enkele affiniteit met het maken van keuzes hebben een negatieve waardering voor een (gedeeltelijke) vergoeding van een loopbaancoach.

### ***Instemming leidinggevend***

Bij de leidinggevende zijn er twee determinerende variabelen: het vertrouwen in de medewerker en de speelruimte van de leidinggevende in de organisatie. De speelruimte wordt bepaald door factoren als de personele bezetting van een team, werken onder hoge tijdsdruk of de mate waarin elk jaar targets van het team worden opgeschroefd. De resultaten van de analyses staan weergegeven in tabel 4.

De gemiddelde leidinggevende staat positief tegenover een pakket met een hoger loon en een langere werkweek en neutraal tegenover meer vakantie. Uitgesplitst naar kenmerken is de leidinggevende bereid in te stemmen met een arbeidsvoorwaardenpakket met een hoger loon als hij veel vertrouwen heeft in de medewerker en veel speelruimte heeft in de organisatie. Ook een arbeidsvoorwaardenpakket met meer uren per

Arbeidsvoorwaarde	Loon	Werkweek	Vakantie
Gemiddeld	0,0022**	0,16***	ns
<i>Vertrouwen in medewerker</i>			
Hoog	0,0025**	0,14**	ns
Laag	ns	0,23***	ns
<i>Speelruimte leidinggevende</i>			
Hoog	0,0029**	0,17**	ns
Laag	ns	0,16**	ns

\* significant  $p < 0,1$ ; \*\* significant  $p < 0,05$ ; \*\*\* significant  $p < 0,01$

Tabel 4. Instemming leidinggevende met voorkeuren medewerkers.

werkweek leidt tot een grotere mate van instemming door de leidinggevende. Voor werknemers waarin het vertrouwen laag is, is dit meer het geval dan voor medewerkers waarin het vertrouwen hoog is.

Wat betreft de andere arbeidsvoorwaarden is alleen het sparen voor educatief verlof van de werknemer significant voor de kans dat de leidinggevende met een pakket instemt. Deze relatie is echter negatief. Bij de uitsplitsing blijkt verder dat bij educatief verlof de kans op instemming met een pakket kleiner is wanneer het vertrouwen van de leidinggevende in de medewerker laag is dan wanneer het hoog is. Daarnaast hebben leidinggevendenden met een lage speelruimte een negatieve waardering voor educatief verlof van de medewerker. De leidinggevende heeft bij medewerkers waar hij weinig vertrouwen in heeft, niet veel fiducia in het effect van scholing. De leidinggevendenden met een beperkte speelruimte ziet weinig mogelijkheden om educatief verlof toe te kennen.

De onderzoeksresultaten over de instemming met arbeidsvoorwaardenpakketten door leidinggevendenden krijgen extra zeggingskracht als deze worden gekoppeld aan de pakketten waarvoor de medewerker bereid is zijn huidige pakket in te ruilen. Het blijkt dat leidinggevendenden neutraal staan tegenover deze nieuwe pakketten. Dit geldt voor alle arbeidsvoorwaarden.

### Discussie

Aan het begin van dit artikel beschreven wij de volgende hypothesen:

- Werknemers hechten belang aan arbeidsvoorwaarden, waarin naast loon en werktijden ook sparen voor verlof en opleiding/loopbaanoriëntatie een belangrijke rol spelen.
- Leidinggevendenden hechten belang aan arbeidsvoorwaarden voor hun werknemers, waarin naast loon en werktijden ook sparen voor verlof en opleiding/loopbaanoriëntatie een belangrijke rol spelen.

Op grond van de analyses in deze studie verwerpen wij beide hypothesen. Uit het onderzoek blijkt dat de primaire arbeidsvoorwaarden loon, werktijden en vakantie van veel groter belang zijn voor medewerkers dan de moderne employability-arbeidsvoorwaarden sparen voor toekomstig verlof of een bijdrage van de werkgever voor opleiding of loopbaancoaching. Werknemers hebben een meer uitgesproken mening over deze primaire arbeidsvoorwaarden. Voor leidinggevenden geldt hetzelfde: zij beoordelen de pakketten die aan hun medewerkers zijn voorgelegd eveneens bijna uitsluitend op loon en werktijden. De belangrijkste voorkeur van werknemers in Nederland 'deeltijdland' is een korte werkweek. Ze hebben er zelfs een lager salaris voor over.

Deze resultaten gelden op enkele kleine uitzonderingen na voor alle fasen in de levensloop. Werknemers van 31 t/m 45 jaar en van 46 en ouder zonder kinderen staan minder negatief tegenover langer werken als daar meer salaris tegenover staat. Jongeren onder de 31 jaar willen wel inleveren voor ouderschapsverlof en zij zijn de enigen die een tegemoetkoming in de opleidingskosten positief waarderen.

Mogelijke oorzaken van de uitkomst van dit onderzoek liggen in de strengheid van het onderzoek (het gaat om verschuivingen binnen de bestaande waarde van het arbeidsvoorwaardenpakket), in grenzen aan keuzes en keuzeprocessen en in tegenstrijdigheden in employability als concept. We behandelen deze een voor een.

Allereerst de strengheid van het onderzoek: sparen voor verlof of de vergoeding voor opleiding/loopbaancoach moet de medewerker uit de totale waarde van zijn arbeidsvoorwaardenpakket opbrengen door of minder loon te accepteren of meer uren te werken. Het is dezelfde conditie als in de cao à la carte waarin werknemers uit geld- en/of tijdbronnen bestedingen van doelen financieren. Veelgekozen doelen in de cao à la carte zijn eenvoudige, kortetermijndoelen met een direct persoonlijk nut zoals pc, fiets, extra vrije dagen. Langetermijndoelen zoals sparen voor langdurig verlof (4,6%) en pensioen (2,6%) zijn niet populair onder de deelnemers (Hillebrink, 2006). Ook als deze conditie verandert, zoals bij het bedrijf Teva Pharmacie, blijven werknemers een voorkeur houden voor kortetermijndoelen (Van Maris, 2008). Het keuzebudget van de werknemers wordt gefinancierd door een jaarlijkse bijdrage van de werkgever. Het geld komt dus niet uit eigen zak (wel indirect, de werkgeversbijdrage is een deel van de cao-verhogingen). De twee populairste bestedingen zijn extra vakantiedagen (58% van de deelnemers) en een fiets (37%). Slechts 8% kiest voor levensloopdoelen. Ook het gebruik van individuele opleidingsbudgetten in het kader van cao-afspraken, die ook een oplossing bieden voor het uit eigen zak betalen, is laag (Korver, 2009). De oorzaak van de uitkomst ligt dus mogelijk dieper.

## Er zijn grenzen aan keuzes maken

Er zijn grenzen aan keuzes en keuzeprocessen (Huiskamp e.a., 2006). Schmid (2005, 2006) en andere pleitbezorgers van de transitionele arbeidsmarkt zijn te optimistisch als zij veronderstellen dat mensen in staat zijn risico's te beoordelen die met de transitie gepaard gaan. Ze gaan ervan uit dat deze risico's min of meer vrijwillig en voorspelbaar zijn. Mensen kiezen in hun optiek bewust voor kinderen die verzorgd moeten worden en kiezen bewust voor scholing of voor een andere baan om hun positie op de arbeidsmarkt te verbeteren. De laatste tijd komt echter in een aantal studies naar voren dat er grenzen zijn aan keuzes maken. Hurenkamp en Kreemer (2005) stellen dat de Nederlandse burger in toenemende mate tekenen vertoont van keuzevermoeidheid en keuze-ergernis. Politici en beleidsmakers dwingen mensen het paradigma van vrije keuze op in nutsvoorzieningen, zorgverzekering en arbeidsvoorwaarden (levensloopregeling). Enquêtes lijken deze bewering te staven. Driekwart van de Nederlanders is keuzemoe, de helft zegt geen tijd te hebben voor ingewikkelde keuzes en de afwegingen die deze vereisen, en ruim de helft van de burgers is bang een verkeerde keuze te maken (Hendrickx & De Koning, 2005). Nu kunnen we dat afdoen als luiheid, maar onderzoek naar keuzeprocessen wijst op iets anders. Mensen laten zich ook opvallend vaak leiden door emotionele motieven, vooral als het complexere keuzes op de lange termijn betreft (Prast, 2005). Onderzoekers spreken in dit verband ook wel van de *'power of default'* (Iyengar & Lepper, 2000). Als de grens wordt bereikt van de opnamecapaciteit voor informatie en de gevolgen van keuzes niet meer worden overzien, kiezen individuen voor een standaardkeuze. En met de toename van keuzemogelijkheden neemt ook het risico toe een verkeerde keuze te maken. Mensen kiezen er vaker voor om niet te kiezen.

Wat opvalt in ons onderzoek is dat werknemers met zelfvertrouwen in het maken van en affiniteit in keuzes maken nadrukkelijker kiezen voor korter werken en iets vaker wat over hebben voor de employability-arbeidsvoorwaarden. Daarnaast is in een beperkt aantal gevallen er helemaal geen waardering voor een verandering van een arbeidsvoorwaarde en geen bereidheid om te ruilen of liggen waardering en inruilen niet in elkaars verlengde. Kenmerken als een laag zelfvertrouwen in en geen of weinig affiniteit met keuzes maken spelen hier een belangrijke rol. Werknemers met deze kenmerken hebben geen behoefte aan keuzemogelijkheden of durven geen keuzes te maken. Ze kiezen er vaker voor om te houden wat ze hebben.

De derde mogelijke verklaring voor de uitkomst van het onderzoek zijn tegenstrijdigheden in het concept 'employability' (Kluytmans, 2008). Het is eigenlijk niet van een werkgever te verwachten dat hij of zij investeert

in werknemers zodat zij hem eerder verlaten. Ook van de kant van de werknemer kan niet worden verwacht dat hij op zoek gaat naar andere banen, als zijn huidige goed (of redelijk) bevalt. Daaraan valt toe te voegen dat het veel gevraagd is van een leidinggevende om zijn beste medewerkers te stimuleren door te stromen naar plekken elders binnen of buiten het bedrijf (Van der Heijden e.a., 2009). Tegen deze achtergrond wekt het geen verbazing dat werknemers en direct leidinggevendenden weinig interesse vertonen in employability-arbeidsvoorwaarden. Het begrip employability heeft weliswaar grote opgang gemaakt onder onderzoekers, beleidsmensen en bestuurders, maar blijkens ons onderzoek niet op de werkvloer. Maakt vertrouwen tussen medewerker en leidinggevende wat uit? Een beetje, werknemers met een hoge mate van vertrouwen in de leidinggevende hebben iets over voor een pakket met sparen voor langdurig verlof en vervroegd pensioen, maar juist niet voor educatief verlof. De leidinggevende reageert niet afwijzend op sparen voor educatief verlof door de gemiddelde werknemer, maar dit slaat om in een negatieve reactie als zijn vertrouwen in de medewerker laag is.

### **Hoe verder?**

Eerder hebben we onderzoek gedaan naar dialoog en maatwerk in arbeidsrelaties. Daarin stond de vraag centraal: wat is de kwaliteit van de dialoog tussen medewerker en leidinggevende en in welke mate leidt het overleg tot maatwerkafspraken, die zowel tegemoetkomen aan het belang van de organisatie als de werknemer (Oeij, 2006; Nauta e.a., 2007)? Het bleek dat medewerkers en leidinggevende tevreden zijn over de kwaliteit van de dialoog, maar dat afspraken die daaruit volgen eerder standaard zijn dan maatwerk. Nu blijkt dat ook de verschillen tussen medewerkers en leidinggevendenden in hun voorkeuren en keuzen over de samenstelling van het arbeidsvoorwaardenpakket klein zijn en dat als we het aan beide overlaten, investeren in employability niet hoog op de agenda staat. Kortom, er is een stevige consensus op microniveau, op het laagste niveau in de arbeidsverhoudingen. Maar moeten we ons tevreden stellen met deze consensus? Hoe erg is het dat werknemers en leidinggevendenden zich weinig gelegen laten liggen aan investeren in employability? Moeten we het onderwerp maar van de agenda afvoeren? Het antwoord is nee. Het ziet ernaar uit dat een verschuiving van baanzekerheid naar werkzekerheid blijvend is. Voor het stimuleren van de belangstelling voor investeren in employability gaan we kort in op het verankeren van het keuzeproces, het stimuleren de dialoog en het 'framen' van keuzes.

Voor investeren in employability biedt een verankering in de cao een beter uitgangspunt dan een wettelijke regeling. Keuzes in cao-regelingen trekken meer deelnemers dan wettelijke regelingen en bieden een beter uitgangspunt voor transitie tussen werk, opleiding en zorg. Dit blijkt

uit een vergelijking tussen cao-regelingen en wettelijke regelingen in Nederland, België en Duitsland (Huiskamp & Genabeek, 2008b). In een persoonlijk keuzebudget met employability-doelen – opgenomen in een cao en/of een regeling met de OR – dienen medewerkers over voldoende financiële middelen te beschikken om te participeren zonder dat zij hun basissalaris met de daaraan verbonden risico's (lagere WW- of ZW-uitkering) op het spel zetten. Dit kan door een deel van een loonsverhoging uit de cao of anderszins te storten in het persoonlijk keuzebudget of door een werkgeversbijdrage aan de levensloopregeling over te hevelen naar dit budget. Een werkgever kan ook bepaalde keuzes financieel stimuleren, bijvoorbeeld als een werknemer kiest voor een opleiding verdubbelt de werkgever de inleg van de werknemer.

Een ander element is het stimuleren van de dialoog tussen medewerker en leidinggevende. Doorbroken dient te worden dat direct leidinggevendenden aarzelen om individuele keuzes aan de orde te stellen in het overleg met hun medewerkers. Een veelvoorkomend argument van direct leidinggevendenden om dat niet te doen, is de privacy van medewerkers, het zich niet willen mengen in de persoonlijke afwegingen van medewerkers (Huiskamp, 2003). De werkgever hoort niet bang te zijn zelf een actieve rol te spelen. Er wordt ook wel gepleit voor een lichte vorm van paternalisme bij financiële regelingen gericht op de toekomst, zie box 2 (Van Maris, 2008; Kooreman & Prast, 2007).

Het aanbieden van geprofileerde pakketten waarop medewerkers zich kunnen oriënteren geeft de mogelijkheid keuzes te 'framen' en het overleg tussen medewerker en leidinggevende te concretiseren. Zoals het pakket loopbaanoriëntatie en omscholing. De medewerker die zich aangetrokken voelt tot dit pakket levert salaris in en werkt meer uren

Een stelregel in het Persoonlijke Keuze Budget van het eerder genoemde Teva Pharmacie is dat als een medewerker niet deelneemt, niet kiest, hij ook niets terugkrijgt van de inleg die vanuit de werkgever/cao in het budget gestort wordt. Wat nadrukkelijk ontbreekt is de mogelijkheid om het budget uit te laten betalen, ook bij uitdiensttreding. In termen van de directeur HRM, W. van Maris, wordt het beleid 'hard' gemaakt. Hij is niet bang voor enig paternalisme (Van Maris, 2008). Een medewerker moet afwegen en kiezen. Als hij niet meedoet, laat hij zijn geld in de algemene pot zitten en profiteren de deelnemers daarvan. Het is overigens wel een aanpak die mobiliteit op de arbeidsmarkt kan beperken en de 'gouden' ketenen aan het bedrijf versterken.

*Box 2. Lichte vorm van paternalisme.*



in de week om het volgende te financieren: extra dagen verlof, sparen voor opleidingsverlof per jaar en een bijdrage van de werkgever in de opleidingskosten. Een ander pakket is de werk/zorg combinatie. Deze medewerker heeft een voorkeur voor minder uren werken per week, extra verlofdagen en sparen voor zorgverlof. Dat alles om meer tijd te hebben voor zorg. Daarvoor wordt salaris ingeleverd. Er is geen behoefte aan een werkgeversbijdrage voor opleidingen.

Er zijn ook medewerkers waarvoor het salaris centraal staat. De medewerker die kiest voor het pakket salaris centraal werkt per week meer uren, neemt minder dagen verlof op en verdient zo meer. Hij doet niet mee met sparen voor toekomstig verlof en heeft geen behoefte aan een bijdrage van de werkgever voor een opleiding of coach. Ten slotte noemen we het pakket vrije tijd centraal. De medewerker die zich tot dit profiel aangetrokken voelt, accepteert een salarisverlaging in ruil voor minder uren per week en voor meer verlofdagen. Ook worden jaarlijks dagen voor een sabbatical gespaard. Er is geen behoefte aan een werkgeversbijdrage voor opleidingen.

Deze pakketten kunnen binnen het kader van een arbeidsvoorwaardenregeling gekwantificeerd worden. In tabel 5 staat een voorbeeld wat de profielen kwantitatief betekenen in termen van euro's, uren per week, verlofdagen, sparen voor verlof gebaseerd op de soortgelijke aannames als dit onderzoek (zie box 1).

	Omscholing heroriëntatie	Salaris nu	Werk/zorg combineren	Vrije tijd centraal
Salaris	-100	+240	-120	-160
uren per week	+2	+4	-2	-4
Verlofdagen	+10	-10	+5	+10
sparen dagen toekomstig verlof	+10 educatief verlof	geen	+5 zorgverlof	+5 sabbatical
bijdrage werkgever opleiding/ ontwikkeling	50% opleidingskosten	geen	geen	geen

Tabel 5. Pakketten arbeidsvoorwaarden.

## Literatuur

- Dondt, S. & Houtman I.L.D (1992). *Vragenlijst arbeidsinhoud: constructie en eerste toets op betrouwbaarheid en validiteit*. Leiden: NIPG-TNO.
- Hendrickx, F. & Koning, M. de (2005). Burgers gaan ten onder aan keuzestress. In: *GPD*, 15-8-2005.
- Hillebrink, C. (2006). *Flexible benefit plans in Dutch organizations*. Utrecht: Universiteit Utrecht (proefschrift).
- Hoogh, A.H.B. de, Hartog, D.N. den & Koopman, P.L. (2004). De ontwikkeling van de CLIO, een instrument voor het meten van leiderschap in organisaties. *Gedrag & Organisatie*, 17, 354-382.
- Huiskamp, R. (2003). *Arbeidsrelaties en onderneming, vernieuwing in theorie, empirie en praktijk*. Utrecht: Lemma.
- Huiskamp, R., Genabeek, J. van & Wevers, C. (2006). CAO a la carte en levensloop: grenzen aan keuzes. *Economische Statistische Berichten*, 4491, 356-359
- Huiskamp, R., Kraan, K. & Sloten, G. van (2008a). 'Wie goed doet, goed ontmoet': goed werkgeverschap als voorspeller van goed werknemerschap? *Tijdschrift van Arbeidsvraagstukken*, 24(1), 68-84.
- Huiskamp, R. & Genabeek, J. van (2008b). CAO, wetgeving en levensloop. *Economisch Statistische Berichten*, nr. 4537, jrg 93, 340-343
- Hurenkamp, M. & Kremer, M. (2005). Verplichte vrijheid is eerder een probleem dan een oplossing – je moet kunnen kiezen tegen keuzevrijheid. In: *NRC Handelsblad*, 22-10-2005.
- Iyengar, S.S. & Lepper, M.R. (2000) 'When choice is demotivating: can one desire too much of a good thing?' *Journal of Personality and Social Psychology*, 779, 995-1106.
- Kahnemann, D. *Maps of bounded rationality: a perspective on intuitive judgment and choice*. Nobel Price Lecture December 8, 2002, Stockholm, 2002.
- Kooreman, P. & Prast, H. (2007). *What does behavioral economics mean for policy*. Tilburg: Tilburg University/Netspar.
- Kluytmans, F. (2008). *Van verzorger naar spelverdeler. Over veranderende posities op het HR-speelveld*. Heerlen: Open Universiteit.
- Korteweg, J., Tijdens, K. & Winter, J. de (2004). *Keuzemogelijkheden in CAO's; wat is het de werknemer waard?* Tilburg: OSA.
- Korver, T. (2009). Half vol of half leeg: arbeidsverhoudingen anno 2008. *Tijdschrift voor HRM*, 11-34.
- Maris, W. van (2008). Kiezen voor keuzevrijheid. *Gids voor Personeelsmanagement*, jrg 87, nr 7/8, 32-34
- Prast, H. (2005). Emotie-economie: de mythe van de persoonlijke financiële planning. *Tijdschrift voor Politieke Economie*, 27 (2), 4-25.
- Raamsdonck, J., Grip, A. de, Segers, M., Thijssen, J. & Valcke, M. (2008). Zelfsturing in leren en loopbaan als predictoren van en bij laaggeschoolde werknemers. *Gedrag en Organisatie*, 21.4, 386-405.

- Riet, J. van 't, Ruiter, R., Werrij, M. & Vries, H. de (2008). The influence of self-efficacy on the effects of framed health messages. In: *European Journal of Social Psychology*, 38, 800-809
- Sanders, J. & Grip A. de (2004). Training, taskflexibility and the employability of the low-skilled. *International Journal of Manpower*, vol 25,1, 73-89
- Schmid, G. (2005). Social risk management through transitional labour markets. *Socio-Economic Review*, 4, 1-33
- Schmid, G. (2006). *Sharing risks: on social risk management and the governance of labour market transitions*. Universiteit van Amsterdam/Hugo Sinzheimer Instituut paper 2006-1.
- Schram, A. & Sonnemans, J. (2008). *How individuals choose health insurance. An experimental analysis*. Amsterdam: Amsterdam School of Economics.
- Ten Have, C., Kraan, K., Nauta, A., Oeij, P., Sloten, G. van, Klok, J. & Hoedt, M. den (2007). *Zelfmanagement door vertrouwen en nieuw HRM*. Hoofddorp: TNO
- Van der Heijden, B., Lange A.H. de, Demerouti, E. & Heijde, C.M. van der (2009). Age effects on the employability-career success relationship. *Journal of Vocational Behavior*, vol 74,2,156-164.
- Van der Heijden, B., Boon, J. van der Klink, M. & Meijs, E.(2008). *Employability enhancement through formal and informal learning*. Heerlen: Open University research paper.
- Wakker, P., Timmermans, D. & Machielse, I.(2007). The effects of statistical information on risk and ambiguity attitudes, and on rational insurance decisions. *Management Science*, 53,11,1770-1784.

## Bijlage 1 Methoden

### **Selectie pakketten**

Voorafgaand aan de uiteindelijke selectie van de pakketten is een groot aantal gegenereerd in een Excel-programma. Uit de grote verzameling vignetten zijn 10 vergelijkbare sets van 10 pakketten samengesteld. Hiermee wordt bedoeld dat bijvoorbeeld iedere set een pakket bevat met veel extra salaris en één met juist veel inlevering. In het onderzoek krijgt iedere medewerker één set van 10 pakketten voorgelegd. Voor elke set is er een groep werknemers die dezelfde set met 10 pakketten voorgelegd krijgen. De helft van de groep krijgt de set in een vaste, van tevoren willekeurig gekozen volgorde. De andere helft in omgekeerde volgorde. Met het omdraaien van de volgorde houden we rekening met de kans dat de laatste pakketten slordig, te snel, of helemaal niet worden beoordeeld door de respondenten.

### **Steekproefkader**

Het steekproefkader werd gevormd door alle bedrijven die staan ingeschreven bij de Kamer van Koophandel. De bruto-steekproef bedroeg in totaal 6.763 bedrijven (evenredig verdeeld over de sectoren). Deze bedrijven zijn telefonisch benaderd. In totaal werden 482 P&O-functionarissen bereid gevonden deel te nemen aan het onderzoek. Aan hen zijn 1.725 setjes met vragenlijsten verstuurd (3.450 vragenlijsten). In totaal zijn van 353 koppels vragenlijsten retour ontvangen (responspercentage = 20%). Vanuit 85 bedrijven zijn vragenlijsten van één koppel retour ontvangen, vanuit 65 bedrijven vragenlijsten van twee koppels, vanuit 21 bedrijven vragenlijsten van drie koppels, vanuit 15 bedrijven vragenlijsten van 4 koppels en vanuit 3 bedrijven vragenlijsten van vijf koppels.

	Werknemers	Leidinggevenden
<i>Geslacht</i>		
Man	47% (n=166)	68% (n=238)
Vrouw	53% (n=186)	32% (n=133)
<i>Leeftijd</i>		
18 t/m 30 jaar	18% (n=64)	5% (n=16)
31 t/m 45 jaar	47% (n=164)	44% (n=156)
46 t/m 65 jaar	35% (n=125)	51% (n=180)
<i>Opleiding</i>		
Basisonderwijs	9% (n=30)	3% (n=12)
vmbo/mbo	38% (n=132)	19% (n=64)
havo/vwo/hbo/wo	52% (n=178)	76% (n=261)
Anders	1% (n=3)	2% (n=6)

Tabel 6. Kenmerken werknemers en leidinggevenden.

De kenmerken van de steekproef van werknemers en leidinggevendens staan weergegeven in tabel 6. Voor de werknemers vermelden we nog dat 88% een vast contract heeft en 12% een tijdelijk.

### **Operationalisering variabelen**

Aan de werknemers zijn twee vragen voorgelegd ten aanzien van elk arbeidsvoorwaardenpakket. Het gaat om de waardering van een arbeidsvoorwaardenpakket met een cijfer van 1 t/m 10. De vraag of zij het pakket zouden willen inruilen is in de analyses omgezet in de variabele 'kans op instemming met een arbeidsvoorwaardenpakket'. De leidinggevende wordt bij elk pakket gevraagd in welke mate hij/zij zou instemmen met het pakket als de medewerker het pakket zou kiezen voor de duur van minstens 1 jaar. Het antwoord is uitgedrukt in een cijfer van 1 t/m 10 (1=absoluut niet en 10=absoluut wel).

Voor de levensfase is er een onderscheid gemaakt tussen jonger dan 31 jaar, 31 t/m 45 jaar zonder thuiswonende kinderen, 31 t/m 45 jaar met thuiswonende kinderen, 46 of ouder zonder thuiswonende kinderen en 46 of ouder met thuiswonende kinderen.

Aan de werknemer is een aantal vragen voorgelegd over zijn/haar vertrouwen in de leidinggevende (Ten Have e.a., 2007). Deze vragen vormen samen de schaal vertrouwen in leidinggevende (hoog, laag) (Cronbach's Alfa .92). Een voorbeelditem van de schaal vertrouwen in leidinggevende is: 'ik vertrouw volledig op mijn leidinggevende'.

Kenmerken van keuzegedrag zijn zelfvertrouwen in keuzes maken en affiniteit met keuzes maken. Voorbeelditems van de schaal zelfvertrouwen in keuzes maken (Cronbach's Alfa .80) zijn: 'ik ben goed in staat om het pakket arbeidsvoorwaarden te kiezen dat mij het meeste oplevert' en 'ik ben goed in staat om het pakket arbeidsvoorwaarden te kiezen dat het best bij mijn situatie past'. Affiniteit met keuzes maken is gemeten met de vraag: Als u kijkt naar de keuzes over uw arbeidsvoorwaarden die u in uw huidige baan heeft gemaakt, hoe kunt u uzelf dan het beste omschrijven? Met vier antwoordcategorieën variërend van 'Ik heb me nooit (erg) in keuzes rondom arbeidsvoorwaarden verdiept' tot 'Ik heb ooit een keuze gemaakt en hou goed bij of ik mijn keuzes wil veranderen'.

Aan de leidinggevendens is een aantal vragen voorgelegd over zijn/haar vertrouwen in de werknemer (Ten Have e.a., 2007). Deze vragen vormen samen de schaal vertrouwen in werknemer (hoog, laag) (Cronbach's Alfa .89). Voorbeelditems zijn: 'deze medewerker is altijd eerlijk en oprecht' en 'ik vertrouw volledig op deze medewerker'. Daarnaast is aan de leidinggevende een aantal vragen over de speelruimte (zelf ontwikkeld) van de leidinggevende in de organisatie (hoog, laag) gesteld (Cronbach's Alfa .60). Voorbeelditems zijn: 'De personele bezetting binnen mijn team is toereikend', 'overwerk komt regelmatig voor' en 'het toekennen van zorgverlof is een probleem'.

Voor de schalen waarvoor we een onderscheid hoog versus laag maken lopen de oorspronkelijke antwoordcategorieën van 1= helemaal mee oneens t/m 5= helemaal mee eens. De variabelen zijn omgecodeerd naar hoog versus laag op basis van de mediaan. Personen scoren hoog als hun score gelijk of hoger is dan de mediaan. Personen scoren laag als hun score op een schaal lager is dan de mediaan.

### **Analyses**

De cijfers die medewerkers en leidinggevendenden geven worden verklaard met een lineair econometrisch model. De keuze voor het inruilen van een pakket wordt verklaard met een binair econometrisch model. Hiervoor krijgt het antwoord 'ja, wel inruilen' de waarde 1 en het antwoord 'nee, niet inruilen' de waarde nul. De uitkomst van het binaire model is tweeledig. Ten eerste geeft het model voor elk pakket een getal tussen 0 en 1. Dit getal wordt vertaald met de kans dat een werknemer met het pakket zal instemmen. Ten tweede geeft het model de relatie tussen de arbeidsvoorwaarden in de pakketten en de kans dat een medewerker met het pakket instemt. Deze relatie is niet lineair, omdat het model zo ontworpen is dat de uitkomst nooit kleiner dan 0 (een negatieve kans) of groter dan 1 (meer dan zeker) is.

De relatie tussen de arbeidsvoorwaarden (waarde in vignet) en de waardering en de kans bereid in te ruilen splitsen we uit naar de verschillende onderscheiden variabelen.

Respondenten krijgen in het onderzoek allemaal een referentievignet voorgelegd. Dit referentievignet bevat kleine veranderingen in het arbeidsvoorwaardenpakket. Het cijfer dat respondenten voor dit referentievignet geven wordt beïnvloed door de waardering van het huidige arbeidsvoorwaardenpakket. Zo voorkomen we dat de ene persoon begint met een laag cijfer en daardoor bij de opeenvolgende pakketten niet lager kan scoren, terwijl deze volgende pakketten misschien wel minder aantrekkelijk zijn. Dit geldt uiteraard ook voor respondenten die starten met een relatief hoog cijfer en vervolgens geen hogere score kunnen geven aan betere pakketten. Daarnaast is het mogelijk dat mensen met eenzelfde waardering voor het huidige voorwaardenpakket en dezelfde waardering voor de veranderingen in het referentievignet, toch verschillende cijfers geven. Dit komt door verschil in de waarde die mensen aan cijfers toedichten. Het is mogelijk dat mensen die relatief hoge cijfers geven ook bijvoorbeeld meer waarde hechten aan vrije tijd. Omdat deze mensen onafhankelijk van de hoeveelheid vrije tijd al hogere cijfers geven, wordt de waardering voor een verandering in vrije tijd niet correct gemeten. Dit probleem wordt ondervangen door het gebruik van paneldata-methoden. In een regressiemodel is de storingsterm het niet verklaarde deel van, in dit geval, het cijfer. Bij gebruik van een standaard regressiemodel hoort bij elk gegeven cijfer een storingsterm.

Door gebruik te maken van een random effects-paneldatamodel hoort bij elk gegeven cijfer een storingsterm die bestaat uit twee delen. Een persoonsgebonden deel dat een constante waarde per individu aanneemt en een restterm. Door het persoonsgebonden deel wordt expliciet rekening gehouden met verschillen tussen mensen in waardering van hun huidige pakket en/of verschillen in de waarde die ze aan cijfers toedichten. We schatten de modellen met de paneldataroutines in het computerpakket STATA.