

I-deals in Nederland: welke werkgevers sluiten ze en wat kan het hun opleveren?

Luc Dorenbosch, Marianne van Zwieten en Karolus Kraan

Deze studie richt zich enerzijds op factoren die de ruimte bepalen voor het bieden van arbeidsvoorwaarden op maat (oftevel i-deals), en anderzijds op de relatie tussen de benutting van i-deals door leidinggevenden en de bedrijfsprestaties, ziekteverzuim en personeelsverloop. Relaties zijn onderzocht met recent verzamelde data afkomstig van 3.427 bedrijven en instellingen (vestigingsniveau) uit de WEA 2010-survey. De resultaten tonen dat behalve institutionele factoren (cao's) ook bedrijfseigen kenmerken een rol spelen bij de beschikbare maatwerkruimte voor i-deals. Vooral het voeren van een innovatiestrategie en percentueel veel hoogopgeleiden in het bedrijf relateren aan meer maatwerkruimte voor salaris, werktijden en ontwikkeling/scholing. Daarnaast tonen de resultaten dat het benutten van de aanwezige maatwerkruimte door leidinggevenden positief samenhangt met de bedrijfsprestaties en negatief met verloop- en verzuimpercentages. De gevonden relaties laten daarbij een gedifferentieerd patroon zien in de relaties tussen i-deals en deze organisatie-uitkomsten. Het artikel sluit af met implicaties voor verder onderzoek en aanbevelingen voor de HR-praktijk.

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 naar meer decentrale mogelijkheden om werknemers te boeien en beter aan zich te binden. Het toen zeer populaire managementboek *De Geluksfabriek* (Bruel & Colsen, 1998) drukte managers op het hart dat elke werknemer het werk anders ervaart en daarom anders gemotiveerd hoort 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 maatwerkten-dens op institutioneel niveau. Sindsdien staat maatwerk steeds vaker op de HR-beleidsagenda en zijn op verschillende niveaus maatwerkinitiatie-

Dr. L.W. Dorenbosch, drs. M.H.J. van Zwieten en drs. K.O. Kraan zijn allen als onderzoeker verbonden aan TNO.

ven bekend zoals het recht op deeltijdwerk, ondernemingscao's in plaats van sector-cao's, levensfasebewust personeelsbeleid, diversiteitsbeleid, persoonlijke ontwikkelingsplannen of individuele prestatieafspraken.

Het bieden van maatwerk 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 leidinggevendenden maken dan maatwerkafspraken over werktijden, salaris, prestatiedoelen of bijvoorbeeld loopbaan en ontwikkeling. Beide partijen kunnen profiteren van een goede *match* tussen gewenste en geboden arbeidsvoorwaarden. Onderzoek heeft vaak aangetoond dat een goede aansluiting tussen wat het werk biedt en wat een individuele werknemer wenst, positief bijdraagt aan bijvoorbeeld het welzijn van werknemers, hun betrokkenheid en hun werkprestaties (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005; Dorenbosch, Huiskamp & Smulders, 2011). Nauta et al. (2007) zien het bieden van maatwerk dan ook als een personeelsstrategie waarmee ondernemingen toegevoegde waarde kunnen creëren. De gedachte is dat zowel de werknemers als de organisatie winnen als ze hun onderlinge relatie als *onderhandelbaar* in plaats van statisch beschouwen. In de (internationale) wetenschappelijke literatuur sluit dit aan bij noties als 'het derde contract' (de Leede, Huiskamp & Looise, 2002) of 'idiosyncratic deals' (i-deals; Rousseau, 2005). In lijn met dit themanummer zullen we dan ook spreken over i-deals als we het hebben over maatwerkafspraken tussen werknemer en de direct leidinggevende of werkgever.

*Empirisch onderzoek
naar i-deals staat nog in
de kinderschoenen*

De theoretische kansen en keerzijdes van het bieden en sluiten van i-deals mogen in de literatuur dan al vaker zijn bediscussieerd, het empirisch onderzoek staat nog in de kinderschoenen. In deze bijdrage presenteren we daarom analyses op recente Nederlandse werkgeversdata verzameld met de grootschalige Werkgevers Enquête Arbeid (WEA) uit 2010 (Oeij et al., 2011). We gaan in op de vraag of de mate waarin leidinggevendenden 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 i-deals kunnen 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 i-deals. We stellen dat de speelruimte voor

maatwerk (oftewel de maatwerkruimte) niet enkel door de institutionele cao-bepalingen wordt beïnvloed; ook verwachten we dat bedrijfseigen kenmerken een rol spelen in het bieden van maatwerkruimte. Samengevat zijn de twee onderzoeksvragen:

1. *Hoe hangen institutionele, structurele, strategische en demografische kenmerken van bedrijven samen met de hoeveelheid aanwezige ruimte voor i-deals op het gebied van salaris, werktijden en ontwikkeling?*
2. *Hoe hangt het sluiten van i-deals 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 met werknemers individuele afspraken over arbeidsvoorwaarden te maken. Ook al is er sinds het Akkoord van Wassenaar uit 1982 meer institutionele ruimte gekomen voor sociale

Vakorganisaties staan minder te juichen bij de maatwerkgedachte

partners om over arbeidsvoorwaarden te onderhandelen op sector- en op ondernemingsniveau, het bilateraal onderhandelen over arbeidsvoorwaarden tussen werknemer en leidinggevende staat vaak 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 bedrijfstakingen 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 te werven en te behouden. Dit kan leiden tot competitie in het beloningsstelsel wat aanstuurt 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.

De steeds sterkere machtspositie van het management tegenover de werknemersvertegenwoordiging geeft Katz (1993) als een van de mogelijke verklaringen voor toegenomen decentralisatie in collectieve onderhandelingsstructuren. Collectiviteit in arbeidsvoorwaarden lijkt daarmee haaks te staan op het bieden van individueel maatwerk – al bestaan er tussenvormen als ondernemings-cao's. We verwachten dan ook dat de mate waarin het traditionele cao-instrument wordt ingezet, negatief samenhangt met ruimte voor maatwerk in organisaties. De eerste hypothese (H1) luidt:

H1: Organisaties die vallen onder een sector-cao, hebben minder maatwerkruimte voor het sluiten van i-deals over salaris, werktijden, ontwikkeling dan organisaties met een ondernemings-cao of zonder cao.

Structurele factoren

Een van de structurele factoren die mogelijk remmend werken op de aanwezige maatwerkruimte, is de 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 dat collectieve overeenkomsten economische schaalvoordelen opleveren voor werkgevers (Katz, 1993). Schnabel, Zagelmeyer en Kohaut (2006) vinden (in Duitsland) dan ook een positieve relatie tussen bedrijfsgrootte en het hebben van een sectorale cao. 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, Ho & Greenberg, 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, Rousseau & Glaser, 2008). Bij de verantwoordelijkheid voor een groter aantal werknemers bleken leidinggevendenden terughoudender te zijn. Daarom is de tweede hypothese:

H2: Naarmate organisaties meer werknemers hebben, is er minder maatwerkruimte voor het sluiten van i-deals over salaris, werktijden en ontwikkeling.

Strategische factoren

De strategic choice-theorie (Child, 1972) werd geïntroduceerd om te verklaren waarom arbeidsverhoudingen, arbeidsvoorwaarden en de organisatie van arbeid van ogenschijnlijk gelijksoortige bedrijven zo kunnen verschillen. Als reactie op de institutionele theorie die 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 ze de arbeidsverhoudingen en arbeidsorganisatie inrichten (Kochan, McKersie & Cappelli, 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. Van Geys (2003) vertaalt het in de aanwezigheid van

een 'high involvement' werksysteem wat volgens verschillende studies positief verband houdt met de innovatieve prestaties van bedrijven. Onderzoek van Guthrie, Spell en Nyamori (2002) toont dat het volgen van een innovatiestrategie samenhangt met 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. Deze bedrijven verwachten daarvan immers een positieve bijdrage aan het behalen van innovatiedoelstellingen. De derde hypothese luidt derhalve:

H3: Naarmate organisaties in sterkere mate een innovatiestrategie volgen, is er meer maatwerkruimte voor het sluiten van i-deals over salaris, werktijden en ontwikkeling.

Demografische factoren

Verder verwachten we dat de aanwezigheid van maatwerkruimte afhangt van de demografische samenstelling van het personeelsbestand in termen van opleidingsniveau, leeftijd en geslacht. Rousseau, Ho en Greenberg (2006) stellen dat werknemers die van strategische waarde zijn voor de organisatie, meer kans hebben op i-deals met hun leidinggevend 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 hiervoor een veel gebruikte indicator (Mincer, 1974). Een hogere opleiding vertegenwoordigt een bepaalde waarde van werknemers waardoor leidinggevend 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 verwachten we dat de gepercipieerde strategische waarde van werknemers afneemt naarmate ze ouder worden. Lazear (1979) stelde

Een aspect van strategische waarde is bijvoorbeeld het menselijk kapitaal

al dat oudere werknemers gemiddeld 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 leidinggevend minder bereid zijn om i-deals te sluiten. Conen et al. (2011) concludeerden op basis van een groot Europees werkgeversonderzoek dat vooral Nederlandse werkgevers een sterke verwachting hebben dat met een vergrijzend personeelsbestand de toename in arbeidskosten groter is dan toename in productiviteit. Ondanks dat het in dit onderzoek ging over wat werkgevers percipiëren, denken de onderzoekers wel dat het

de perceptie is die uiteindelijk het (investerings)gedrag van werkgevers bepaalt. Als laatste stellen we dat bedrijven met procentueel meer mannen in dienst meer maatwerkruimte hebben, gegeven de verwachting dat mannen meer willen onderhandelen met hun leidinggevendenden dan vrouwen. Babcock en Laschever (2003) lieten bijvoorbeeld met verschillende experimenten zien dat vrouwen om verschillende redenen minder onderhandelen met hun leidinggevende 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 is dan wanneer werknemers in een organisatie bij voorbaat al weinig onderhandelen. Onze gecombineerde hypothese is daarom:

H4: Organisaties met meer hoogopgeleide, jongere en mannelijke werknemers hebben meer maatwerkruimte voor het sluiten van i-deals over salaris, werktijden en ontwikkeling.

Gedifferentieerde opbrengsten van de benutting van maatwerkruimte
De daadwerkelijke benutting van de maatwerkruimte door leidinggevendenden zien we als een belangrijkere factor in relatie tot organisatie-uitkomsten dan enkel de maatwerkruimte die ze formeel hebben. 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). Alleen wanneer leidinggevendenden samen met werknemers de maatwerkruimte benutten door middel van het sluiten i-deals, is er daadwerkelijk sprake van een maatwerkinterventie waarvan we in dit onderzoek een relatie verwachten met uitkomsten als organisatieprestaties, verzuim- en verlooppercentages.

Mannen zijn meer geneigd de eigen (salaris)wensen ter sprake te brengen

We veronderstellen dat maatwerk ten aanzien van salaris, werktijden en ontwikkeling gedifferentieerde relaties heeft met deze organisatie-uitkomsten. Empirisch onderzoek naar de verschillende uitkomsten van verschillende typen maatwerkafspraken is nog schaars, maar de resultaten van een studie van Hornung, Rousseau en Glaser (2008) wijzen op zulke gedifferentieerde opbrengsten van i-deals.

Hun longitudinale studie, in de context van een belastingdienst, toont dat leidinggevendenden die maatwerkafspraken op het gebied van werknemerontwikkeling maken, de gehanteerde prestatiestandaarden in hun afdeling zien stijgen. In lijn met *sociale ruil theorie* (Blau, 1964; Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986) retourneren werknemers de inspanning van leidinggevendenden om in te spelen op hun individuele ontwikkelwensen met een betere werkkwaliteit en het verzetten van

meer werk. Verder stelt de *menselijk kapitaal theorie* (Becker, 1964) dat de ontwikkeling van kennis en vaardigheden bij werknemers zich terugbetaald in een hogere arbeidsproductiviteit. Dit vertalen we in dit onderzoek in de volgende hypothese:

H5: Het sluiten van i-deals over ontwikkeling is sterker positief gerelateerd aan toename van de bedrijfsprestaties, dan negatief gerelateerd aan verzuim en personeelsverloop.

Anderzijds vinden Hornung, Rousseau en Glaser (2008) dat maatwerkafspraken op het gebied van flexibiliteit in bijvoorbeeld werktijden sterker samenhangt met de evaluatie van leidinggevendend 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. Barnett, Gareis en Brennan (1999) vonden bijvoorbeeld dat een persoonlijk goede fit tussen gewenste en werkelijke roosters bijdroeg aan minder burnout symptomen onder verpleegkundigen. De zesde hypothese is:

H6: Het sluiten van i-deals over werktijden hangt sterker negatief samen met verzuim, dan negatief met personeelsverloop en positief met toename van de bedrijfsprestaties.

Als laatste verwachten we dat de benutting van maatwerk op het gebied van salaris het sterkst zal samenhangen met lager personeelsverloop. De grondslag hiervan kan deels worden gevonden in het onderzoek naar *effort-reward imbalance* (Siegrist, 2000), dat zich richt op de negatieve consequenties van te weinig terugkrijgen voor de inspanning die je als werknemer levert. Fins onderzoek toonde dat deze disbalans onder andere relateert aan een hogere verloopintentie vooral onder werknemers die juist zeer betrokken zijn bij hun werk (Kinnunen, Feldt & Mäkikangas, 2008). Het onderhandelen over salaris kan een oplossing bieden voor de ervaren disbalans tussen inspanning en verloning. Salaris i-deals

Goede fit tussen gewenste en werkelijke roosters droeg bij aan minder burnout symptomen

gericht op het herstel van de balans kunnen zodoende relateren aan lager personeelsverloop. Leidinggevend die deze salarisonderhandelingsruimte hebben en ook daadwerkelijk willen benutten, kunnen daarmee bij kritieke salarisconflicten meebuigen om gewaardeerde werknemers binnenboord te houden. Dit leidt tot de volgende, laatste hypothese:

H6: Het sluiten van i-deals over salaris hangt sterker negatief samen met verloop, dan negatief met verzuim en positief met toename van de bedrijfsprestaties.

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 in de WEA 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. Eén respondent per vestiging (directielid, eigenaar of HR-manager) is gevraagd 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 zie 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. Uiteindelijk bleek de data van 3.427 vestigingen 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 vaker grotere vestigingen/bedrijven omvat. Van de in de analyse meegenomen vestigingen/bedrijven telt 55 procent minder dan 50 werknemers, 16 procent tussen de 50 en 99 werknemers en 29 procent 100 of meer werknemers. Ongeveer 3 procent van de respondenten zegt te rapporteren over meer dan 1000 FTE per (vestiging van) bedrijf of instelling, zoals dat kan gelden voor een bijvoorbeeld groot ziekenhuis, gemeente, fabriek of hoofdkantoor.

Bedrijven met een cao hebben minder ruimte voor afspraken over salaris en werktijden

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 hogegeschoolden: 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 Arbeidsovereenkomst (CAO) valt; de vraag is ontleend aan de AVON-monitor (Ten Have, Oeij & Kraan, 2007). De vraag heeft zeven antwoordmogelijkheden waarvan we er vijf hebben geclusterd tot één categorie 'sector-cao'. De twee andere antwoordcategorieën zijn 'ondernemings-cao' en 'geen cao'.

Vestigingsgrootte

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

Innovatieve strategie

In de WEA is aan respondenten gevraagd of ze het eens of oneens zijn met acht stellingen over het innovatieve beleid van hun bedrijf. De items zijn deels door TNO ontwikkeld en deels afgeleid van de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor (Jansen, Van den Bosch & Volberda, 2006a, 2006b). Enkele voorbeelden van stellingen zijn: 'Ons bedrijf reageert meteen op ontwikkelingen die op haar afkomen', en 'In ons bedrijf worden de werkprocessen regelmatig vernieuwd'. De Likert-antwoordschaal bij de items liep van (1) 'helemaal oneens' tot (5) 'helemaal eens'. Voor innovatieve beleidsstrategie is een schaal geconstrueerd, berekend als het gemiddelde over de acht stellingen. Het schaalgemiddelde (M) is 3,53 met een standaarddeviatie (SD) van 0,57. De betrouwbaarheid van de schaal is goed: de Cronbachs α 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 (1) 'heel weinig/geen ruimte', (2) 'weinig ruimte', (3) 'veel noch weinig ruimte', (4) 'veel ruimte', en (5) 'heel veel ruimte'.

Individueel maatwerk: benutting

Aan respondenten die hebben aangegeven dat er ruimte is voor individueel maatwerk, is vervolgens gevraagd naar de mate waarin leidinggevenden de bestaande ruimte benutten. 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 (1) 'helemaal niet', (2) 'in geringe mate', (3) 'in enige mate', (4) 'in sterke mate', en (5) 'in zeer sterke mate'. 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.

Het sluiten van salaris i-deals houdt positief verband met het verlooppercentage

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 verzuim is 2,2% ($SD=4,2$).

Toename/afname bedrijfsprestaties

Over het verloop van bedrijfsprestaties in de afgelopen twee jaar zijn de WEA-respondenten stellingen voorgelegd. We construeerden een schaal van 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..' met de antwoordschalen 1='sterk afgenomen' tot 5='sterk toegenomen'. De betrouwbaarheid van de schaal is voldoende: Cronbachs α is 0,72 (schaalgemiddelde=3,4; $SD=0,55$).

Controlevariabelen: sectortype, bedrijfsstructuur

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

overige dienstverlening. Daarnaast 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 meerdere regressieanalyses uitgevoerd met als drie afhankelijke variabelen de maatwerkruimte voor salaris, werktijden en ontwikkeling/opleiding. 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 meerdere regressieanalyses uitgevoerd met toename/afname bedrijfsprestaties, het verzuimpercentage en het verlooppercentage als de drie afhankelijke variabelen. De

Vestigings/organisatiegrootte belemmert de ruimte voor i-deals niet

centrale onafhankelijke variabelen zijn de benutting 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 meerdere regressieanalyse wijzen uit dat zowel kenmerken van het bedrijf als kenmerken van het personeelsbestand samenhangen met de ruimte die er in bedrijven is om individuele afspraken te maken (tabel 1).

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 ruimte voor individuele afspraken over ontwikkeling wordt deze relatie echter niet gevonden. Daarnaast laten de resultaten geen verband zien tussen

	Beschikbare ruimte i-deals: salaris	Beschikbare ruimte i-deals: werktijden	Beschikbare ruimte i-deals: ontwikkeling/ opleiding
	β	β	β
Controlevariabelen			
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 welzijnzorg	-,12***	-,02	-,02
– Onderwijs	-,18***	-,13***	,01
– Overheid	-,12***	,09***	,03
Personeelskenmerken			
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 (% mannelijke werknemers)	,06*	,01	,06*
Kenmerken bedrijf			
Vestigingsgrootte	-,02	,02	,02
CAO (nee = referentie)			
– Ja, ondernemings-CAO	-,16***	-,09***	,00
– Ja, sector-CAO	-,22***	-,17***	-,02
Innovatieve bedrijfsstrategie	,15***	,15***	,29***

Noot. $R^2 = ,19$ voor Beschikbare ruimte i-deals: salaris van medewerkers; $R^2 = ,14$ voor Beschikbare ruimte i-deals: werktijden van medewerkers; $R^2 = ,12$ voor Beschikbare ruimte i-deals: ontwikkeling/opleiding van medewerkers.
* $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$.

Tabel 1. Resultaten van multipelle regressieanalyses met i-deals t.a.v. salaris, werktijden en ontwikkeling als afhankelijke variabelen ($N = 3.427$).

de grootte van de organisatie en de beschikbare maatwerkruimte voor i-deals. De tweede hypothese wordt door de resultaten dus niet 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 laten de resultaten zien 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. Ook 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 (het sluiten van i-deals), zoals het verzuimpercentage, het verloopercentage en de mate waarin bedrijfsprestaties zijn af/toegenomen. Daarbij is gecontroleerd voor personeels- en bedrijfskenmerken en voor de beschikbare ruimte voor maatwerk.

Uit de resultaten van de multipale regressieanalyses blijkt dat het sluiten van i-deals op het gebied van werktijden als het benutten van ruimte om individuele afspraken te maken op ontwikkelingsgebied, een positief verband hebben met bedrijfsprestaties (tabel 2). Verder hangt het be-

nutten van de ruimte voor maatwerk op het gebied van werktijden negatief samen met het verzuimpercentage, terwijl het benutten van de ruimte voor maatwerk op het gebied van ontwikkeling negatief samenhangt met het verloopercentage. Voor het sluiten van ontwikkeling i-deals werd vooral een positieve relatie verwacht met organisatieprestaties (hypothese 5), terwijl voor het sluiten van werktijd i-deals met name een negatieve relatie met verzuim werd verondersteld (hypothese 6). Beide relaties worden gevonden, maar daarnaast blijkt het sluiten van ontwikkeling i-deals ongeveer net zo sterk

te zijn gerelateerd aan minder personeelsverloop, en benutting van de maatwerkruimte voor werktijden ongeveer net zo sterk aan toegenomen bedrijfsprestaties.

Tenslotte blijkt uit de resultaten dat het sluiten van salaris i-deals positief verband houdt met het verloopercentage. Dit komt niet overeen met hypothese 7 waarin juist een negatieve relatie met de mate van vrijwillig personeelsverloop werd verwacht.

Discussie

Deze studie richtte zich op de institutionele, structurele, strategische én demografische factoren die meespelen in de daadwerkelijk aanwezige ruimte voor het sluiten van i-deals in organisaties. Ook is er gekeken naar de relatie tussen i-deals en bedrijfsprestaties, ziekteverzuim- en

Weinig bewijs dat met meer mannen in de organisatie de maatwerkruimte toeneemt

	Verloop- percentage 2009	Verzuim- percentage 2009	Toename Bedrijfsprestaties
	β	β	β
Controlevariabelen			
Sector type (industrie/landbouw = referentie)			
– Dienstverlening	,05*	-,07**	-,01
– Gezondheids- en welzijnzorg	-,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 (% mannelijke werknemers)	,01	-,04	-,12***
Vestigingsgrootte	-,02	,09***	,00
Beschikbare ruimte voor i-deals:			
– Salaris	-,06*	-,09***	,02
– Werktijden	-,03	-,05*	,01
– Ontwikkeling/opleiding	-,01	,03	,09***
Hoofdvariabelen			
Benutting van de ruimte voor i-deals			
– 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.

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

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

verlooppercentages. Het artikel schetst hiermee een eerste beeld van de stand van zaken rondom i-deals in Nederland. Hierbij is gebruik gemaakt van recente data, in 2010 verzameld bij 3.427 organisaties of vestigingen van grotere bedrijven, met de WEA-survey. De belangrijkste bevindingen van dit onderzoek zijn:

- *Cao's beperken de ruimte voor i-deals, behalve bij ontwikkeling*
Zoals verwacht spelen cao's een belangrijke rol in het kunnen sluiten van i-deals. Organisaties met een cao op ondernemings- of op sector-niveau 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 werknemer ontwikkeling 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 procent. Het woord 'persoonlijk' duidt op een maatwerkbenadering van ontwikkeling in cao's. Dat op het gebied van hardere arbeidsvoorwaarden als salaris en werktijden er meer nadruk is op collectief geldende afspraken in plaats van maatwerk kan verklaard worden uit het feit dat vakbonden de eerder aangehaalde 'risicoselectie' op de arbeidsmarkt willen 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 namelijk van karakter verschillen op basis van andere conjuncturele of arbeidsmarktontwikkelingen.

De rol van maatwerk in salaris krijgt vooralsnog het nadeel van de twijfel

- *Vestigings/organisatiegrootte belemmert de ruimte voor i-deals niet*
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. Twee zaken zouden hierbij een rol kunnen spelen. Ten eerste hangt bedrijfsgrootte samen met het hebben van een cao wat maakt dat een deel van de variantie in maatwerkruimte hierdoor wordt wegverklaard. 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 werd gevonden en hypothese 2 werd verworpen. Nader onderzoek is echter wenselijk, ook naar mogelijke 'kromlijnige' verbanden.
- *Bij een innovatiestrategie is er meer ruimte voor i-deals*
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 dus een goede verklaring bieden. Werkgevers 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).

- *Vooraf hoogopgeleide werknemers krijgen de meeste ruimte voor i-deals*
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 samenhangt met de aanwezige maatwerkruimte (Rousseau, Ho & 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.

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. Overigens is de gevonden significante relatie niet heel erg sterk. Verder vonden we weinig overtuigend bewijs voor de hypothese dat met meer mannen in de organisatie de maatwerkruimte toeneemt, omdat mannen vaker onderhandelen dan vrouwen wat de maatwerkruimte van onderop kan oprekken.

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 de organisatie-uitkomsten. Dit maakte het mogelijk om de vaak veronderstelde voordelen van i-deals voor organisaties nader te bekijken: kunnen i-deals daadwerkelijk lonen voor organisaties? De geteste relaties tonen dat er samenhang is, maar

dat het uitmaakt op welk gebied leidinggevendenden maatwerk bieden. De belangrijkste bevindingen zijn:

– *Organisaties het meest gebaat bij i-deals over werktijden en ontwikkeling*

Het sluiten van i-deals over werktijden en ontwikkeling kent in het algemeen gunstige relaties met organisatie-uitkomsten. Organisaties waarin leidinggevendenden 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.

– *Salaris i-deals krijgen het nadeel van de twijfel*

Anders zijn de uitkomsten voor organisaties waarin leidinggevendenden de maatwerk ruimte voor salaris meer benutten. Hier vinden we contra onze verwachtingen een positief verband met vrijwillig personeelsverloop, wat zou inhouden dat interne loondifferentiatie werknemers kan doen vertrekken. Dit kan komen omdat werknemers niet willen werken in een organisatie die in hun ogen mogelijk onrechtvaardig beloond en ‘anderen’ salarisvoordeeltjes biedt. Er is dan geen salarisrust in de organisatie, wat maakt dat mensen gaan lopen. Vanuit de optiek van de organisatie 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. De rol van maatwerk in salaris krijgt vooralsnog het nadeel van de twijfel, we vinden namelijk ook geen relatie tussen een salaris i-deal en een lager verzuim of betere bedrijfsprestaties.

Aanbevelingen voor onderzoek

Voor vervolgonderzoek zijn gedifferentieerde relaties tussen i-deals en de uitkomsten voor de organisatie 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).

Ook het WEA-meetinstrumentarium gebruikt voor het in kaart brengen van (de ruimte voor) i-deals is in dit onderzoek beperkt ook al valideren de bevestigde hypothesen voor een deel de bruikbaarheid ervan. Vernieuwing van de meetinstrumenten voor i-deals zoals ook in andere artikelen in dit themanummer aan bod komt moedigen wij dan ook zeker aan.

Wat betreft maatschappelijke vraagstukken zien we in dit onderzoek ook dat bedrijven met procentueel veel laagopgeleiden minder maatwerkruimte hebben om te benutten. Bij meer hogeropgeleiden in dienst is er meer maatwerkruimte in organisaties. Dat juist de groep lageropgeleiden mogelijk arbeidsvoorwaardelijk achtergesteld raakt, kan een risico vormen wanneer we moeten constateren dat lageropgeleiden de meeste moeite hebben om aan te blijven haken bij arbeidsmarktontwikkelingen.

Het is dan waken voor een tweedeling in *haves* en *have-nots* van persoonlijk passende arbeidsvoorwaarden. Onderzoek naar de mogelijkheden en barrières van maatwerk specifiek voor kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt (en haar werkgevers) is daarom aan te bevelen.

*Beweeg leidinggevenden
tot het gebruik van
maatwerkruimte*

Aanbevelingen voor de praktijk

Ondanks dat deze bijdrage gebaseerd is op landelijke monitor-gegevens en niet op specifiek organisatieonderzoek naar de werking van i-deals zijn er wel enkele aanbevelingen voor de HR-praktijk te formuleren:

– *Beweeg leidinggevenden tot het gebruik van maatwerkruimte*

Voor HRM'ers ligt er de taak om binnen de ruimte beschikbaar ook leidinggevenden mee te krijgen in het daadwerkelijk gebruik van i-deals met hun werknemers. Niet expliciet in dit onderzoek getoond is de discrepantie tussen de ruimte voor maatwerk en de benutting ervan door leidinggevenden. Een analyse hiervan toont dat de organisaties die aangeven veel ruimte te hebben voor het sluiten van i-deals ook aangeven dat leidinggevenden hier niet 100 procent gebruik van maken. Dat percentage ligt voor alle drie de arbeidsvoorwaarden tussen de 45 en 60 procent; waarbij leidinggevenden het minst gebruik maken van de aanwezige ruimte voor salarisafspraken en het meest van de ruimte voor ontwikkelafspraken. Leidinggevenden kunnen om verschillende redenen huiverig zijn maatwerkruimte benutten: gebrek aan kennis, gebrek aan ondersteuning, gebrek aan noodzaak, of gebrek aan motivatie of durf. Tast af wat de werkelijke reden hiervan is. Peil daarbij ook de behoefte aan maatwerk bij werknemers. TNO-onderzoek naar de wensen van Nederlandse werknemers (Goudswaard et al., 2011) laat ook zien dat werknemers verschillende behoeftes ten aanzien van arbeidsvoorwaarden hebben. Maatwerk

bieden op gebieden waar er onder werknemers ook daadwerkelijk behoefte aan maatwerk is zal daarbij meer kosteneffectief zijn.

– *Maatwerkinterventies initiëren*

Wanneer de maatwerkbehoefte bekend is, is vooral het aan de slag gaan met i-deals ten aanzien van werktijden en ontwikkeling het meest aan te bevelen; deze kennen in dit onderzoek immers de meest gunstige relaties met organisatie-uitkomsten. Concrete werktijd i-deals kunnen gaan over flexibele begin- en eindtijden van de werkdag of andere roosters die beter passen bij ieders individuele wensen. Experimenten met ‘zelfroosteren’ tonen dat het samen met werknemers samen vormgeven van passende roosters een vruchtbare weg kan zijn (NCSI, 2009). Er zijn daarvoor verschillende hulpmiddelen beschikbaar zoals jaarurensystemen, urenbanken of een digitale klussenbak waarbij werknemers hun eigen klussen of taken plannen op tijden die hen persoonlijk het beste passen (De Leede & van Dalen, 2009).

*Verskillende leeftijds-
groepen zullen andere
wensen hebben*

I-deals over ontwikkeling op maat zijn te maken met behulp van persoonlijke ontwikkelplannen. Ontwikkeling i-deals hoeven niet alleen te gaan over formele scholing en training; ook individuele wensen met betrekking tot coaching krijgen of coaching bieden aan anderen kan hiervan een voorbeeld zijn. Daarnaast zijn er nog vele andere manieren waarop werknemers zich ook horizontaal kunnen ontwikkelen die passen bij hun eigen behoeftes (taakverrijking, een ander team of één dag in de week als ZZP'er aan de slag). Recentelijk zijn er in Nederland maatwerkmethodes voor baanontwikkeling uitgewerkt onder de noemer ‘job crafting’ (NSvP, 2012; Van Vuuren & Dorenbosch, 2011) welke kunnen worden ingezet om de dialoog over maatwerk in de ontwikkeling van individuele werknemers beter aan te kunnen gaan.

– *Creativiteit binnen de institutionele grenzen*

I-deals vragen om creativiteit met kennis van haar grenzen. Zoals te zien in dit onderzoek kennen ontwikkeling i-deals in praktijk maar weinig institutionele beperkingen en hebben de potentie iets op te leveren voor zowel werkgever als werknemer. De ruimte voor salaris en werktijd i-deals zijn vaker gebonden aan cao-afspraken. Dat maakt dat ontwikkeling op maat een thema waarop organisaties zich kunnen onderscheiden van andere organisaties en waar HRM zich op kan profileren. Het past binnen een maatschappelijke tendens waarin de behoefte aan individueel maatwerk steeds groter en normaler lijkt te worden en waarvan een nieuwe generatie werknemers verwacht dat deze er ook is binnen de organisaties. Aan de andere kant zijn

er demografisch gezien dit jaar voor het eerst meer 50-plussers in organisaties dan dertigers. Verschillende leeftijdsgroepen zullen andere wensen hebben. Verschillen zitten vooral in het behoefte aan ontwikkeling op maat (bij jongere generatie) en werktijden op maat (bij de oudere generatie). Aanvullende analyses op de WEA-data (Bal & Dorenbosch, in voorbereiding) laten zien dat vooral het sluiten van i-deals over werktijden in bedrijven met procentueel veel oudere werknemers het meest bijdraagt aan verzuimreductie. Het gericht benutten van maatwerkruimte in een creatieve dialoog met werknemers die daar ook het meest behoefte aan hebben, is dan ook een thema waarin de wetenschap, de sociale partners en individuele werkgevers en werknemers elkaar verder kunnen brengen (zie ook Nauta, 2011).

Tot slot

De conclusie van dit onderzoek is dat i-deals in Nederland de potentie hebben 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 leidinggevenden de aanwezige maatwerkruimte meer of minder benutten. De arbeidsvoorwaarden waarop maatwerk wordt geboden kunnen niet over één kam worden geschoren in hun relatie met organisatie-uitkomsten.

SUMMARY

I-deals in the Netherlands: which employers close them and what are the organisational benefits?

The current study investigated the antecedents of i-deals and the relations of i-deals with organizational performance indicators in the Netherlands. We studied the institutional, structural, strategic and demographic factors that relate to the room or leeway to negotiate salary, work time and development i-deals. Furthermore, the differential relationships between the actual use of different i-deals and multiple organizational outcomes like performance growth, absence and turnover were examined. A large-scale employer study (WEA) including 3.427 organizations in the Netherlands was used to test the hypotheses. First, it was found that the leeway for salary and work time i-deals is more restricted by institutional factors than is development i-deals. Second, this study found significant but weak relationships between the line manager's use of development i-deals and performance growth and less turnover. Additionally, the use of work time i-deals related

to lower sickness absence rates. The use of salary i-deals showed no clear-cut beneficial relations with organisational outcomes. The implications for research and practice are discussed.

Literatuur

- Babcock, L. & S. Laschever (2003). *Women don't ask: Negotiation and the gender divide*. Princeton NJ: Princeton University Press.
- Bal, M. & L.W. Dorenbosch (in voorbereiding). *Age-related Differences in the Relations between i-deals and Organizational Performance: Findings from a Large-Scale Employer Survey*.
- Barnett, R.C., K.C. Gareis & R.T. Brennan (1999). Fit as a mediator of the relationship between work hours and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4), 307-17.
- Becker, G.S. (1964). *Human capital*. New York: Columbia University Press.
- Bruel, M. & C. Colsen (1998). *De geluksfabriek*. Schiedam: Scriptum.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6, 1-22.
- Conen, W., H.P. van Dalen, K. Henkens & J. Schippers (2011). Europese werkgevers en vergrijzing op de werkvloer; de visie van Nederlandse werkgevers in Europees perspectief. *Demos, bulletin over bevolking en samenleving*, 27 (9), 5-7
- Dorenbosch, L.W., R. Huiskamp & P. Smulders (2011). De relatie tussen baanontevredenheid en vetrekintenties: maakt opleiding een verschil? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 27(1), 77-93.
- Eisenberger, R., R. Huntington., S. Hutchison., & D. Sowa, (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Geys, G. van (2003). *Industrial relations as a key to strengthening innovation in Europe*. European Commission, Directorate-General for Enterprise: Innovation papers, No 36. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Godard, J. (1997). Whither Strategic Choice: Do Managerial IR Ideologies Matter? *Industrial Relations*, 36(2), 206-227.
- Goudswaard, A., L.W. Dorenbosch, H. Kooij-De Bode, K.O. Kraan & M. van der Klauw (2011). *Arbeidsvoorwaarden in goede aarde*. Hoofddorp: TNO.
- Gratton, L., V. Hope-Hailey, P. Stiles & C. Truss (1999). *Strategic Human Resource Management: Corporate Rhetoric and Human Reality*. Oxford: Oxford University Press.
- Guthrie, J., C.S. Spell & R. Nyamori (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, P.R.A. Oeij & K.O. Kraan (2007). *Arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau: AVON-monitor 2007*. Werkdocument, nummer 398. Den Haag: SZW.
- Hornung, S., D.M. Rousseau & J. Glaser (2008). Creating flexibility through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93, 655-664.

- Hornung, S., D.M. Rousseau & J. Glaser (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, 572.
- Jansen, J.J.P., A.J. van den Bosch & H.W. Volberda (2006a). *Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam/Rotterdam School of Management.
- Jansen, J.J.P., A.J. van den Bosch & H.W. Volberda (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., R.B. McKersie & P. Cappelli (1984). Strategic choice and industrial relations theory. *Industrial Relations*, 23(1), 16-39.
- Kristof-Brown, A.L., R.D. Zimmerman & E.C. Johnson (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.
- Kinnunen, U., T. Feldt & A. Mäkikangas (2008). Testing the effort-reward imbalance model among Finnish managers: The role of perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(2), 114-127
- Lazear, E.P. (1979). Why Is There Mandatory Retirement? *Journal of Political Economy*, 87(6), 1261-84.
- Leede, J. de, R. Huiskamp & J.C. Looise (2002). Het 'derde contract': een nieuwe stap in de flexibilisering van arbeidsrelaties? *Tijdschrift voor HRM*, 3, 7-22.
- Leede, J. de, Dalen, E.J. van (2009). Zelfroosteren past in vele trends: balans werk en privé is eigen verantwoordelijkheid. *Gids voor Personeelsmanagement*, 4, 42-45.
- 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., P. Oeij, R. Huiskamp & A. Goudswaard (2007). *Loven en bieden over werk. Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie*. Assen: Van Gorcum.
- Nauta, A. (2011). *Tango op de werkvloer, een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.
- NCSI (2009). *Individueel roosteren – Kansen voor werkgevers en werknemers*. Rotterdam: Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie.
- NSvP (2012). *Scherp in werk: 5 routes naar optimale inzetbaarheid*. Assen: Van Gorcum.
- Oeij, P.R.A., E.M.M. de Vroome, K. Kraan, S. van den Bossche & A. Goudswaard (2011). *Werkgevers Enquête Arbeid 2010; Methodologie en beschrijvende resultaten*. 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., V.T. Ho & J. Greenberg (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31, 977-994.
- Schnabel, C., S. Zagelmeyer & S. Kohaut (2006). Collective Bargaining Structure and its Determinants: A Comparative Analysis with British and German Establishment Data. *European Journal of Industrial Relations*, 12, 165-188.
- Siegrist, J. (2000): A Theory of Occupational Stress. In: Dunham, J. (Ed.): *Stress in the Workplace. Past, Present and Future*. London: Whurr
- Stichting van de Arbeid (1999). *Naar arbeidsvoorwaarden op maat*. Publicatienr. 1/99, Den Haag: Stichting van de Arbeid.
- Van Vuuren, M. & Dorenbosch, L. (2011) *Mooi Werk: naar een betere baan zonder weg te gaan (handboek Job Crafting)*. Amsterdam: Boom Uitgevers.