

# De impact van HR-differentiatie op werknemers

Elise Marescaux, Sophie De Winne en Luc Sels

*Binnen HRM is er steeds meer aandacht voor de individualisering van HR-praktijken. Of het nu gaat om talent management, de balans tussen werk en leven, het managen van diversiteit of leeftijdsbewust personeelsbeleid, het uitgangspunt is vaak dat er rekening gehouden moet worden met individuele kenmerken zoals behoeften, talenten, interesses, prestaties, kennis en vaardigheden van werknemers bij het toekennen en implementeren van HR-praktijken. Dit fenomeen van 'HR-differentiatie' leidt er toe dat verschillen worden gecreëerd tussen werknemers op het vlak van opleiding, beloning, flexibiliteit, inspraak, autonomie, etc. HR-differentiatie wordt vaak verondersteld voordelen op te leveren voor de organisatie. Empirisch onderzoek hiernaar is echter schaars. Bovendien wordt nauwelijks stilgestaan bij de mogelijke nadelen van HR-differentiatie. In dit artikel, dat gebaseerd is op recent promotieonderzoek, bespreken we de mogelijke voor- en nadelen van HR-differentiatie. We maken daarbij gebruik van de belangrijkste resultaten uit het onderzoek en formuleren enkele aanbevelingen voor de praktijk.*

Veel organisaties worstelen momenteel met de vraag of ze een beleid van HR-standaardisatie dan wel van HR-differentiatie moeten voeren. Terwijl HR-standaardisatie verwijst naar een beleid waarin alle werknemers onderhevig zijn aan dezelfde HR-praktijken en uitkomsten, verwijst HR-differentiatie naar een beleid waarin de toewijzing van HR-praktijken en uitkomsten gebaseerd wordt op de individuele kenmerken van werknemers, zoals hun behoeften, talenten, interesses, prestaties, kennis en vaardigheden, etc. Vanuit organisatieperspectief is HR-differentiatie te verkiezen boven een gestandaardiseerde aanpak. Zo wordt verondersteld dat gerichte HR-investeringen organisaties kunnen helpen een hogere return on investment te verwezenlijken (Lepak

---

Prof. dr. Elise Marescaux is docent HRM aan de Iéseg School of Management in Rijsel, Frankrijk.  
Prof. dr. Sophie De Winne is hoofddocent aan de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, KU Leuven.  
Prof. dr. Luc Sels is hoogleraar en decaan van de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, KU Leuven.

& Snell, 1999). Er is echter weinig onderzoek dat deze veronderstelling empirisch toetst. Traditioneel HR-onderzoek veronderstelt immers dat HR-praktijken sterk gestandaardiseerd worden binnen een organisatie vanuit de idee dat standaardisatie vertrouwen en samenwerking tussen werknemers stimuleert en lagere transactiekosten inhoudt (Greenberg, Roberge, Ho & Rousseau, 2004; Kinnie, Hutchinson, Purcell, Rasyon & Swart, 2005; Wright & Boswell, 2002).

In dit artikel trachten we aan deze tekortkoming tegemoet te komen door een antwoord te formuleren op twee vragen: In hoeverre leidt individualisering of differentiatie van HR-praktijken tot positieve uitkomsten voor organisaties? En zijn er naast positieve uitkomsten ook nadelen aan verbonden? Voor het beantwoorden van deze vragen baseren we ons op het promotieonderzoek van Elise Marescaux (2013), dat bekroond werd met de 2014 Emerald/EFMD Outstanding Doctoral Research Award in de categorie Human Resource Management. Het onderzoek bestond uit drie empirische studies. In een eerste empirische studie werd nagegaan in hoeverre en waarom HR-differentiatie gepaard gaat met positieve uitkomsten voor organisaties, zoals een hogere affectieve betrokkenheid, bevlogenheid en lagere verloopintentie bij werknemers. In een tweede en derde studie werden de potentiële nadelen van HR-differentiatie onder de loep genomen door in te zoomen op sociale vergelijking op de werkvloer. HR-differentiatie leidt er immers toe dat verschillen worden gecreëerd tussen werknemers in de uitkomsten die ze krijgen via HR-praktijken (bijv. geld, opleiding, flexibiliteit). Dit creëert enerzijds een groep werknemers die relatief gunstige uitkomsten heeft ten opzichte van collega's en mogelijk positief reageert, maar anderzijds ook een groep werknemers die relatief ongunstige uitkomsten heeft en mogelijk negatief reageert. In studie 2 werd nagegaan wat de gevolgen zijn van gunstige of ongunstige uitkomsten voor de affectieve betrokkenheid van werknemers. In studie 3 werden werknemers die relatief ongunstige uitkomsten percipiëren, centraal gesteld. Meer specifiek werd nagegaan hoe en waarom werknemers reageren wanneer een collega een uitzonderlijke werkovereenkomst onderhandelt die hem/haar meer of betere uitkomsten bezorgt in vergelijking met zichzelf.

We starten dit artikel met een korte uiteenzetting van het centrale concept 'HR-differentiatie'. Vervolgens bespreken we de opzet en belangrijkste resultaten van de drie empirische studies. Afsluiten doen we met een algemene conclusie en enkele praktische aanbevelingen voor (HR-)managers.

### HR-differentiatie

In essentie zijn HR-praktijken investeringen in werknemers die organisaties maken door middelen te verdelen onder hun werknemers. Zo investeren organisaties in werknemers door bijvoorbeeld geld en voordelen te verdelen via beloningspraktijken of door kennis en informatie te verdelen via ontwikkelingsgerichte praktijken. Wanneer middelen op een gelijkmatige manier over alle werknemers verdeeld worden, spreken we van *HR-standaardisatie*. In dat geval krijgen alle werknemers immers dezelfde HR-praktijken en middelen ter beschikking. Voorbeelden hiervan zijn bovenwettelijke voordelen die typisch beschikbaar zijn voor alle werknemers in de organisatie (bijv. ziektekosten- of groepsverzekeringen). Wanneer bepaalde middelen enkel of in grotere mate beschikbaar zijn voor bepaalde werknemers in de organisatie, spreken we van *HR-differentiatie*. In dit geval wordt de toekenning en implementatie van HR-praktijken zoals opleiding, beoordeling, beloning en flexibiliteit bijvoorbeeld aangepast naargelang de individuele behoeften, talenten, interesses, prestaties, kennis en vaardigheden van werknemers.

Vanuit een economisch standpunt willen organisaties uiteraard dat deze investeringen zo goed mogelijk renderen, bijvoorbeeld door de motivatie, attitudes en prestaties van werknemers te verhogen. Er wordt echter steeds vaker beweerd dat deze 'return on investment (ROI)' niet even hoog is voor alle werknemers in de organisatie. Zo geven Lepak en Snell (1999) aan dat organisaties er baat bij kunnen hebben hun middelen vooral te investeren in werknemers die waardevolle en bedrijfsspecifieke kennis en vaardigheden bezitten. Dit zijn immers bij uitstek werknemers die bijdragen aan de kerncompetentie van de organisatie en dus een sterk rechtstreeks effect hebben op het functioneren en presteren van de organisatie. Bovendien zijn het werknemers met vaardigheden die binnenshuis ontwikkeld moeten worden en waarin dus geïnvesteerd moet worden. Een gelijkaardige redenering wordt gemaakt in de sfeer van talent management, waar investeringen voornamelijk gericht worden op de 'high potentials' of 'high performers' in de organisatie, omdat men verwacht dat de investeringen daar het best zullen renderen voor de organisatie (Collings & Mellahi, 2009; Gelens, Hofmans, Dries & Pepermans, 2013). Dit zijn immers werknemers waarvan de organisatie verwacht dat ze in de toekomst sleutelposities zullen bekleden. Omwille van deze redenen overwegen organisaties steeds vaker een gedifferentieerd HR-beleid te ontwikkelen.

Niet enkel organisaties zijn echter de vragende partij. Ook werknemers lijken steeds meer voorkeur te hebben voor een geïndividualiseerde HR-aanpak. Ze verwachten behandeld te worden als een individu met unieke behoeften, voorkeuren en talenten en zijn hier openhartig over ten opzichte van hun werkgever (Greenberg et al., 2004; Lawler & Fine-

gold, 2000). Een extreme vorm van de individualisering van HRM is het toekennen van 'i-deals' aan werknemers. Een i-deal is een overeenkomst die een werknemer onderhandelt met zijn of haar werkgever en die uniek is voor die welbepaalde werknemer (de 'i-dealer' genoemd) (Rousseau, 2005). Voorbeelden hiervan zijn het toekennen van uitdagende taken, verantwoordelijkheden, flexibiliteit of financiële voordelen die geen enkele andere werknemer ontvangt (Rosen, Slater, Chang & Johnson, 2013). I-deals hebben als doel een win-win situatie te creëren. De i-dealer heeft uiteraard baat bij de i-deal zelf, maar ook de werkgever wint eraan omdat i-deals een tool zijn om werknemers aan te trekken, te motiveren en te binden aan de organisatie (Rousseau, 2005).

Samengevat betekent HR-differentiatie dus dat een organisatie – via haar HR-praktijken – middelen gedifferentieerd verdeelt. Dit wordt verondersteld voordelen op te leveren voor de organisatie. Empirisch onderzoek dat deze voordelen effectief onder de loep neemt is echter schaars. Recent zien we wel een opmars van studies die de impact van i-deals in kaart brengen. Deze bevestigen dat i-deals inderdaad het potentieel hebben om bijvoorbeeld de betrokkenheid en het extra-rol gedrag van werknemers te versterken (Anand, Vidyarthi, Liden & Rousseau, 2010; Hornung, Rousseau & Glaser, 2008; Ng & Feldman, 2010). Dit onderzoek beperkt zich echter tot i-deals, slechts één manier (op initiatief van de werknemer en via onderhandeling) waarop organisaties verschillen kunnen creëren tussen werknemers in de verdeling van middelen. Zo kan HR-differentiatie ook tot stand komen op het initiatief van de werkgever en zonder onderhandelingsproces. De vraag is dan of ook deze andere vormen van individualisering van HRM voordelen oplevert. Afgezien daarvan wordt ook weinig tot geen rekening gehouden met de potentiële nadelen van HR-differentiatie. In essentie creëert HR-differentiatie verschillen tussen werknemers (bijv. verschillen in loon, voordelen, opleidingsmogelijkheden, flexibiliteit). Zo ontstaat een groep werknemers die mogelijk het gevoel heeft minder uitkomsten te krijgen dan collega's. De vraag is dan of en hoe negatief deze werknemers reageren en in welke mate dit de voordelen van HR-differentiatie vermindert, teniet doet of zelfs overstijgt. We behandelen elk van deze vragen in dit artikel.

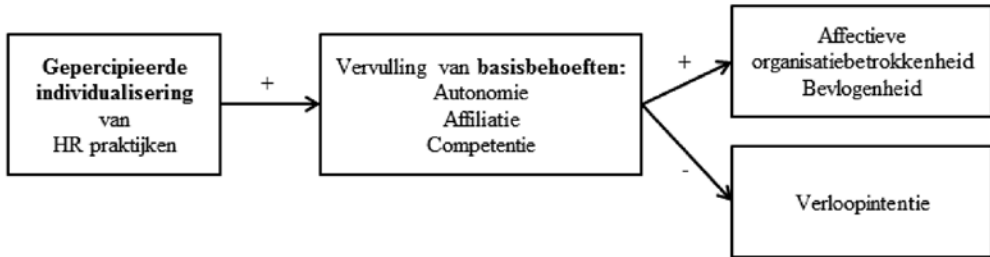
### **In hoeverre en waarom heeft HR-differentiatie positieve gevolgen voor de organisatie?**

In studie 1 brachten we in kaart in hoeverre werknemers een hogere betrokkenheid en bevoegenheid en een lagere verloopintentie vertonen wanneer de organisatie bij het implementeren van HR-praktijken (loopbaanbegeleiding, opleiding, participatie, functioneringsgesprekken en mentoring) rekening houdt met individuele kenmerken zoals talenten, interesses, verwachtingen en/of behoeften (Marescaux, De Winne &

Sels, 2013a). Op basis van de resultaten van een grootschalige nationale enquête onder 5748 Belgische werknemers blijkt ten eerste dat niet elke organisatie de individuele talenten, interesses, verwachtingen en/of behoeften in rekening brengt. Gemiddeld geeft slechts 1 op 3 werknemers aan dat hun werkgever hier in redelijke tot sterke mate rekening mee houdt. Als we verder kijken naar de impact hiervan op werknemers, dan blijkt dat het rendeert voor een organisatie om HR-praktijken te individualiseren. Zo vertonen werknemers die het gevoel hebben als individu behandeld te worden gemiddeld een hogere bevoegenheid en betrokkenheid en een lagere verloopintentie. Bovendien blijkt de impact hiervan op werknemers, over het algemeen, hoger te zijn dan de impact van de pure aanwezigheid van een HR-praktijk. Met andere woorden: het rendeert om HR-praktijken te implementeren in de organisatie, maar het rendeert nog sterker om deze praktijken bovendien te individualiseren. De vraag die we ons vervolgens stelden was waarom dit het geval is. Waarom beantwoorden werknemers een gepersonaliseerde behandeling met positieve houdingen ten opzichte van de baan en de organisatie? We grijpen hiervoor terug naar één van de basisassumpties in HRM-onderzoek. HR-praktijken worden vaak verondersteld voordelen op te leveren voor de organisatie, omdat ze een sociale ruilrelatie creëren tussen werknemer en werkgever (Gould-Williams, 2007). Zo spelen HR-praktijken in op de behoeften van werknemers, wat vervolgens door werknemers beantwoord wordt met betere houdingen en gedrag tijdens het werk en tegenover de organisatie (Edgar & Geare, 2005). We kunnen deze redenering doortrekken naar de individualisering van HR-praktijken. Zeker wanneer HR-praktijken aangepast worden aan de individuele werknemer, kunnen we veronderstellen dat de behoeften van werknemers bevredigd worden en zo positieve effecten worden gegenereerd.

Om dit idee te toetsen, baseerden wij ons op de zelf-determinatietheorie die drie basisbehoeften vooropstelt: de behoefte aan autonomie, affiliatie en competentie (Deci & Ryan, 2000) (zie figuur 1). De behoefte aan *autonomie* betekent dat werknemers een gevoel van controle willen over hun keuzes, gedrag en situatie, meer dan dat deze extern gestuurd of opgelegd worden (Deci & Ryan, 2000). Ten tweede staat *affiliatie* voor de behoefte om verbondenheid te voelen met anderen (bijv. collega's en de leidinggevende) (Baard, Deci & Ryan, 2004). Sociaal contact, vriendschap, vertrouwen en wederzijds respect staan hier centraal (Baard et al., 2004; Baumeister & Leary, 1995). Ten slotte betekent de behoefte aan *competentie* dat werknemers het gevoel willen hebben dat ze bekwaam zijn om hun werk uit te voeren (Stone, Deci & Ryan, 2009). Als deze drie basisbehoeften van werknemers bevredigd worden, veronderstelt de theorie dat werknemers sterk autonoom gemotiveerd zijn. Dit betekent dat ze intrinsiek gemotiveerd zijn hun werk uit te voeren en het gevoel

hebben zichzelf te kunnen zijn op het werk (Gagné & Deci, 2005). Dit leidt vervolgens tot betere attitudes op het werk, zoals een hogere baanvredeheid, betrokkenheid en bevoegenheid (Greguras & Diefendorff, 2009; Mayer, Bardes & Piccolo, 2008; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens, 2008).



Figuur 1. Overzicht studie 1

De resultaten bevestigen grotendeels onze verwachtingen. Wanneer werknemers het gevoel hebben individueel behandeld te worden, dan hangt dit effectief samen met een sterkere bevrediging van de behoefte aan autonomie, affiliatie en competentie. Wat autonomie betreft, vloeit dit logischerwijze voort uit de gedeeltelijke controle die werknemers verwerven over de implementatie van HR-praktijken doordat er rekening wordt gehouden met hun eigen persoonlijke talenten, interesses, verwachtingen en/of behoeften. Bovendien ervaren ze een sterkere verbondenheid met anderen op het werk, wellicht met de leidinggevende, die meestal instaat voor de implementatie van HR-praktijken. Een hoger gevoel van competentie is eveneens niet onlogisch aangezien werknemers deze persoonlijke behandeling kunnen opvatten als een teken van waardering en appreciatie, wat hun gevoel van bekwaamheid versterkt. Dankzij een sterkere bevrediging van de basisbehoeften, vertonen werknemers vervolgens ook een hogere affectieve organisatiebetrokkenheid en bevoegenheid en een lagere intentie tot verloop.

Onze voorlopige conclusie is dus dat de individualisering van HRM voordelen oplevert voor de organisatie. Werknemers blijken sterker affectief betrokken, bevoegen en gebonden te zijn aan de organisatie. Zonder stil te staan bij de potentiële nadelen, kunnen we echter geen volwaardige uitspraak doen over het effect van HR-differentiatie. Om de nadelen bloot te leggen, buigen we ons over het effect van sociale vergelijking op het werk.

### Sociale vergelijking

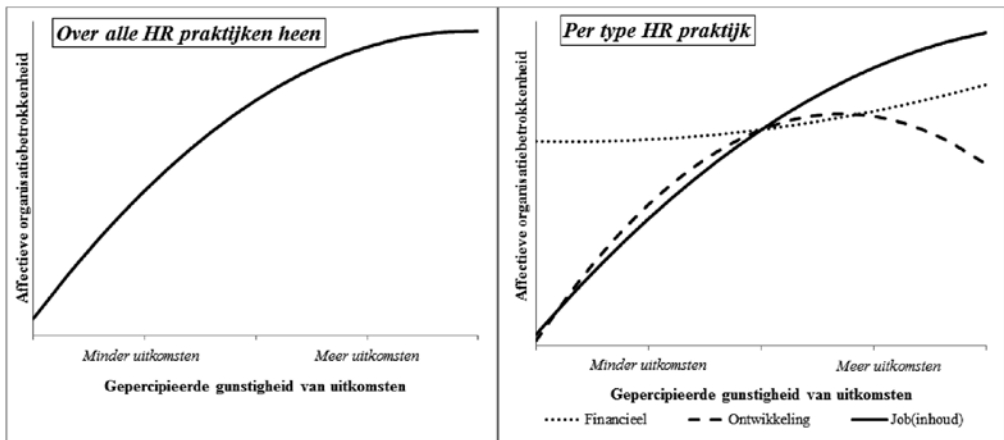
Volgens sociale vergelijkingstheorie heeft iedereen de neiging zijn of haar uitkomsten te vergelijken met anderen, ook op de werkplek (Wood, 1996). Om de gunstigheid van uitkomsten zoals loon, bovenwettelijke voordelen, opleiding, autonomie of flexibiliteit te evalueren, gaan werknemers op zoek naar een vergelijkingspunt (Greenberg, Ashton-James & Ashkanasy, 2007; Wood, 1996). Meestal gaat het om collega's die min of meer hetzelfde werkuitvoeren en waarmee de werknemer regelmatig contact heeft (Greenberg et al., 2007; Rousseau, 2005). Doordat deze collega's zich in een zeer vergelijkbare situatie bevinden, kan een werknemer genoeg informatie verzamelen om zijn of haar uitkomsten met hen te vergelijken en te evalueren. Valt de evaluatie gunstig uit, dan vertoont een werknemer positieve emoties (bijv. enthousiasme, blijdschap), betere attitudes (bijv. betrokkenheid) en productiever gedrag (bijv. prestaties) (Skitka, Winquist & Hutchinson, 2003). Het omgekeerde geldt voor een ongunstige evaluatie.

Omdat HR-differentiatie in essentie betekent dat organisaties middelen ongelijk toekennen aan werknemers, creëert HR-differentiatie potentieel zichtbare uitkomstverschillen tussen werknemers (Marescaux, De Winne & Sels, 2013b). Sociale vergelijking kan er dan toe leiden dat sommige werknemers hun eigen uitkomsten gunstig evalueren. Anderzijds ontstaat er mogelijk ook een groep werknemers die hun uitkomsten ongunstig beoordeelt. Op die manier creëert HR-differentiatie winnaars en verliezers. De vraag is dan ook hoe elk van deze werknemers reageert. Wat een organisatie wint bij de eerste groep aan positieve reacties, verliest ze mogelijk bij de tweede groep in de vorm van negatieve reacties. De tweede en derde studie van het promotieonderzoek gaan hier specifiek op in. Creëert HR-differentiatie winnaars en verliezers?

De tweede studie van het promotieonderzoek zoomt in op de vraag of werknemers werkelijk uitkomstverschillen percipiëren tussen zichzelf en directe collega's, hoe (on)gunstig deze verschillen zijn en welke impact ze hebben. Om de impact in kaart te brengen, focussen we op de affectieve organisatiebetrokkenheid van werknemers. We verzamelden, in het kader van de tweejaarlijkse Grote Salarisenquête van het Belgische tijdschrift 'Vacature', gegevens van een steekproef van 13.639 werknemers uit de privésector. Deze werknemers rapporteerden de gunstigheid van een aantal uitkomsten die typisch het resultaat zijn van HR-praktijken: financiële uitkomsten (bonussen en bovenwettelijke voordelen), ontwikkelingsmogelijkheden (opleidingsmogelijkheden, functioneringsgesprekken en mentoring) en uitkomsten gerelateerd aan de functie(inhoud) (autonomie, flexibiliteit en inspraak). Om een beeld te krijgen van de gunstigheid van hun uitkomsten, vroegen we hen om, voor elk van deze uitkomsten, aan te geven of ze het gevoel hadden

meer, minder of dezelfde mate te krijgen in vergelijking met hun directe collega's die min of meer dezelfde functie uitvoeren.

In lijn met onze verwachtingen en vorig onderzoek vinden we een positief verband tussen de gunstigheid van HR-uitkomsten en affectieve organisatiebetrokkenheid. Met andere woorden: in vergelijking met werknemers die dezelfde mate van uitkomsten ontvangen als hun directe collega's, vertonen werknemers die gunstigere uitkomsten hebben een hogere affectieve organisatiebetrokkenheid. Het omgekeerde geldt voor werknemers die ongunstige uitkomsten vertonen. Belangrijker is echter dat het negatieve effect van ongunstige uitkomsten veel sterker is dan het positieve effect van gunstige uitkomsten (zie figuur 2; linkse figuur). Deze bevinding kunnen we perfect verklaren vanuit psychologisch onderzoek dat aangeeft dat negatieve situaties een sterkere en duurzamere impact hebben op mensen dan positieve situaties (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer & Vohs, 2001). Dit vindt zijn oorsprong in de natuurlijke neiging van mensen om hun situatie en omgeving continu te verbeteren. Een negatieve situatie of gebeurtenis heeft een sterke impact om mensen aan te zetten hun situatie te verbeteren. Een positieve situatie of gebeurtenis daarentegen laat minder sterke en langdurige sporen na om mensen aan te zetten hun situatie nog verder te verbeteren.



Figuur 2. Overzicht resultaten studie 2

Deze interessante bevinding doet zich voornamelijk voor bij uitkomsten die gerelateerd zijn aan de functie(inhoud) zoals de mate van autonomie, flexibiliteit en inspraak die een werknemer heeft in zijn of haar baan (zie figuur 2; rechtse figuur). Wat ontwikkelingsmogelijkheden betreft blijkt een sterk gunstige behandeling juist een averechts effect



te hebben. Werknemers systematisch voorzien van meer ontwikkelingsmogelijkheden dan hun directe collega's leidt namelijk tot verlaagde betrokkenheid, mogelijk omdat werknemers dit ervaren als een signaal van incompetentie en/of verhoogde druk op hun schouders (Suazo, Martínez & Sandoval, 2009). Verschillen in financiële uitkomsten blijken ten slotte geen sterke impact te hebben op betrokkenheid. Twee verklaringen zijn mogelijk: Ten eerste wordt betrokkenheid typisch gezien als de uitkomst van een sociale ruilrelatie tussen werkgever en werknemer (Cropanzano & Mitchell, 2005). Financiële uitkomsten creëren echter een economische ruilrelatie met werknemers, meer dan een sociale ruilrelatie. Dit kan de relatief kleine impact van financiële uitkomstverschillen op betrokkenheid verklaren. Ten tweede blijkt uit onderzoek naar de zelf-determinatietheorie dat financiële beloningen (bijv. gebaseerd op prestaties) de intrinsieke motivatie van werknemers verminderen omdat ze de autonomie van werknemers in de weg staan (Deci, Koestner & Ryan, 1999). Dit verhindert evenzeer de ontwikkeling van betrokkenheid (Greguras & Diefendorff, 2009).

We kunnen dus, althans wat werknemersbetrokkenheid betreft, ter discussie stellen of HR-differentiatie werkelijk rendeert wanneer het tot zichtbare uitkomstverschillen leidt tussen werknemers. Een organisatie kan, door te differentiëren, potentieel immers meer verliezen bij de werknemers die ongunstige uitkomsten percipiëren dan dat ze wint bij diegenen die meer uitkomsten ontvangen. We spitten deze schaduwzijde verder uit in de laatste studie waarin we specifiek inzoomen op de reactie van werknemers op een uitzonderlijke overeenkomst of 'i-deal' in hun werkomgeving.

#### **De reactie van collega's op een 'i-deal': is een i-deal wel zo ideaal?**

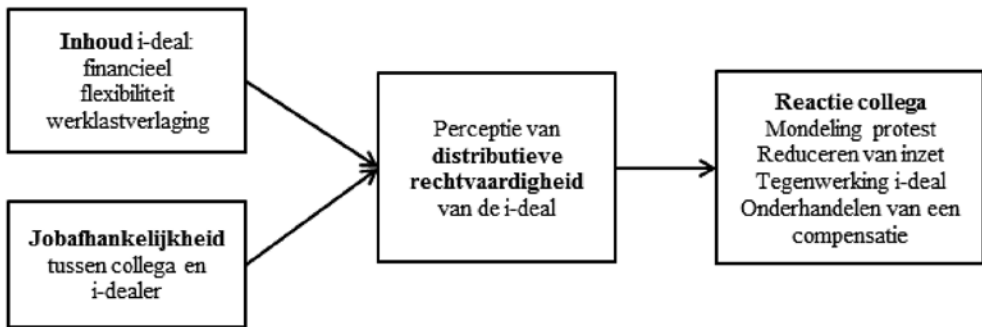
In de laatste studie werd specifiek ingezoomd op werknemers die een bepaalde uitkomst niet krijgen, terwijl een andere collega die wel krijgt. Dit komt frequent voor in de context van idiosyncratische deals of kortweg 'i-deals'. Zoals eerder beschreven, zijn i-deals overeenkomsten die werknemers onderhandelen met hun werkgever en die vanwege hun uitzonderlijke aard enkel en alleen op hen van toepassing zijn (Rousseau, 2005). Wat tot nu toe weinig werd onderzocht, is de manier waarop collega's reageren op dergelijke overeenkomsten. Vanwege het unieke karakter, beschikken collega's immers per definitie niet over dezelfde regeling. Een i-deal leidt met andere woorden tot een verschil in uitkomst tussen de i-dealer en zijn of haar collega's. Dit kan leiden tot negatieve reacties bij collega's, zeker wanneer zij de regeling onrechtvaardig beschouwen (Lai, Rousseau & Chang, 2009; Rousseau, 2005). Om die reden werd in deze studie nagegaan welke negatieve reacties collega's kunnen vertonen op i-deals en of deze gedreven worden door hun gevoel van onrechtvaardigheid.

Omdat i-deals in essentie uitkomstverschillen creëren, focusten we concreet op de rol van distributieve rechtvaardigheid, d.w.z. de rechtvaardigheid van uitkomsten (Cohen-Charash & Spector, 2001). De billijkheidstheorie (Equity theory; Adams, 1965) speelt hier een centrale rol in. Deze veronderstelt dat werknemers de inbreng die ze leveren in hun functie (bijv. hun prestaties, inzet, werkuren, werklast, kennis, ervaring) zullen vergelijken met de uitkomsten die ze eruit halen (bijv. hun loon, voordelen, status, ontwikkelingsmogelijkheden) om de billijkheid van hun uitkomsten te bepalen. Vervolgens vergelijken ze dit met een relevant vergelijkspunt (bijv. directe collega's die ongeveer hetzelfde werk uitvoeren). Een onbillijkheidsgevoel wordt dan gecreëerd wanneer een werknemer minder uitkomsten krijgt voor dezelfde inbreng in vergelijking met een collega of meer inbreng moet leveren voor dezelfde uitkomsten. De billijkheidstheorie veronderstelt dat een werknemer in een dergelijke situatie de balans zal trachten te herstellen, bijvoorbeeld door zijn eigen inbreng en uitkomsten (bijv. minder hard werken of hogere uitkomsten onderhandelen) of die van de collega (bijv. door hem/haar tegen te werken) aan te passen.

In essentie kan een i-deal een onbillijke situatie creëren. Zo kunnen i-deals de uitkomsten van de i-dealer verhogen (bijv. een financiële regeling) of zijn/haar inbreng verlagen (bijv. een werklastverlaging). Bovendien kunnen i-deals ook een effect hebben op collega's, wanneer de regeling hun werk moeilijker maakt (bijv. door een verschuiving van taken) of hun kansen op uitkomsten vermindert (bijv. wanneer middelen zoals geld schaars zijn). Wanneer dit gebeurt, zijn negatieve reacties bij collega's niet ondenkbaar en voorspelt de billijkheidstheorie dat deze reacties gericht zullen zijn op het herstellen van de balans. We onderscheiden hierbij vier mogelijke reacties die van elkaar verschillen naargelang hun doelwit (gefocust op het wijzigen van de eigen inbreng/uitkomsten of die van de i-dealer) en hun aard (constructief versus destructief). Constructieve reacties zijn erop gericht een oplossing te zoeken die de arbeidsrelaties niet aantast, zoals het mondeling protesteren tegen de i-deal om een werkbare oplossing te vinden en het onderhandelen van een compensatie. In het eerste geval richt men de pijlen op de i-dealer door te trachten de i-deal te wijzigen of ongedaan te maken, in het tweede geval tracht men de eigen uitkomsten te verhogen. Destructieve reacties daarentegen tasten de arbeidsrelaties op het werk aan, ofwel door doelbewust de eigen inzet te verminderen of door de regeling (en dus de uitkomst van de i-dealer) tegen te werken.

In deze studie gingen we concreet na of collega's die een i-deal als onbillijk of distributief onrechtvaardig beschouwen, meer geneigd zijn bovenstaande reacties te vertonen dan wanneer een i-deal als billijk of distributief rechtvaardig wordt beschouwd. Daarnaast onderzochten we

of de inhoud van de i-deal hierin een rol speelt door drie typen i-deals tegenover elkaar te zetten: een financiële i-deal (een bonus), een i-deal met betrekking tot flexibiliteit (in werkuren) en een i-deal met betrekking tot de taakverdeling (een werklastverlaging). Ten slotte onderzochten we of i-deals een grotere impact hebben op collega's in een context waarin ze afhankelijk zijn van de i-dealer voor de kwantiteit en kwaliteit van hun werk. In dergelijke context is sociale vergelijking immers relevanter omdat men vaak samenwerkt met de i-dealer en daardoor ook meer informatie heeft over inbreng en uitkomsten (Rousseau, 2005). Hierdoor is de kans groter dat men de i-deal als onrechtvaardig beschouwt en vervolgens negatief reageert. Figuur 3 geeft een overzicht van de studie.



Figuur 3. Overzicht studie 3

We onderzochten dit met behulp van een experimentele scenariostudie. Scenariostudies leggen een hypothetische situatie voor aan respondenten waarna gevraagd wordt aan de respondenten wat zij van de situatie vinden en hoe zij zouden reageren. Door één of meerdere zaken te manipuleren in de scenario's kan er vastgesteld worden of die een impact hebben op de percepties en reacties van respondenten (Wason, Polonsky & Hyman, 2002). We ontwikkelden concreet scenario's waarin een werknemer een i-deal onderhandelt. De respondent werd gevraagd zich in te leven in het standpunt van een directe collega van die i-dealer. De scenario's waren op alle punten gelijk behalve de inhoud van de i-deal en de afhankelijkheid tussen de i-dealer en zijn/haar collega's. Op die manier ontstonden zes scenario's (drie verschillende soorten i-deals en hoge en lage functieafhankelijkheid). Aan 1988 respondenten die deelnamen aan een online enquête met betrekking tot arbeidsvoorwaarden werd willekeurig één scenario voorgelegd. Vervolgens werd hen gevraagd in welke mate ze de i-deal billijk vonden en bovenstaande reacties zouden vertonen.

Hieruit bleek ten eerste dat de billijkheid van een i-deal de vier bovenstaande reacties sterk beïnvloedt. Wanneer collega's een i-deal distributief oneerlijk vinden, dan zijn ze sterker geneigd mondeling te protesteren, de i-deal tegen te werken, hun inzet te verminderen en een compensatie te vragen. Deze reacties kunnen de effectiviteit van een i-deal beïnvloeden. Bij mondeling protest of een tegenwerking van de i-deal, verdwijnt het voordeel voor de i-dealer en vervolgens de positieve impact op hun motivatie en binding aan de organisatie. Bij een verlaging van de inzet van collega's verliest de organisatie in termen van werknemersproductiviteit. Ten slotte kan het onderhandelen van een compensatie de kosten voor de organisatie flink de hoogte in jagen, zeker wanneer dit een 'gold rush' veroorzaakt bij collega's. Een tweede belangrijke bevinding is dat collega's meer geneigd zijn te reageren op een financiële i-deal omdat ze die als minder rechtvaardig beschouwen dan een i-deal met betrekking tot flexibiliteit en een werklastverlaging. Mogelijk heeft dit te maken met de schaarste van geld. Een bonus voor één welbepaalde werknemer verhoogt niet alleen zijn of haar uitkomsten, maar verlaagt ook significant de kans bij collega's op een dergelijke uitkomst. Deze bevinding is echter opmerkelijk aangezien uit studie 2 bleek dat financiële uitkomstverschillen weinig impact hebben op affectieve organisatiebetrokkenheid. Terwijl studie 2 globale uitkomstverschillen tussen werknemers liet zien (los van hoe ze tot stand kwamen), focust deze studie echter op uitkomstverschillen ten gevolge van i-deals. Mogelijk speelt de manier waarop differentiatie tot stand komt eveneens een rol. Een beloningssysteem dat financiële uitkomstverschillen creëert tussen werknemers op basis van duidelijke en neergeschreven criteria (bijv. prestaties) lokt mogelijk minder sterke reacties uit dan een eenmalig en uitzonderlijk toegekende financiële i-deal, waarvan typisch voorafgaand geen criteria neergeschreven werden. Bovendien hanteerden we hier een andere onderzoeksmethode. Scenariostudies laten toe specifieke zaken te manipuleren om hun causaal effect na te gaan. Een belangrijk nadeel is echter dat er factoren zijn die we niet konden weergeven in de scenario's, maar die kunnen meespelen in de reacties op i-deals, zoals de organisatiecultuur en kwaliteit van relatie tussen werknemers onderling en met hun leidinggevende (Rousseau, 2005).

Een laatste vaststelling is dat collega's in een functieafhankelijke context meer geneigd zijn de i-deal oneerlijk te beschouwen en te reageren. Dit bevestigt ons vermoeden dat in een werkomgeving waarin werknemers sterk afhankelijk zijn van elkaar, verschillen in uitkomsten sneller oneerlijk worden beschouwd, mogelijk omdat werknemers zichzelf sterker met elkaar vergelijken.

### Conclusie

Wat zijn nu de belangrijkste conclusies die we kunnen trekken uit dit promotieonderzoek met betrekking tot de twee hoofdvragen die we formuleerden? Eerst en vooral: In hoeverre leidt individualisering of differentiatie van HR-praktijken tot positieve uitkomsten voor organisaties? Het antwoord dat we hierop kunnen bieden, is dat wanneer werknemers het gevoel hebben dat er bij de implementatie van HR-praktijken rekening wordt gehouden met individuele talenten, interesses, verwachtingen en/of behoeften, ze sterker affectief betrokken, bevlogen en gebonden zijn aan de organisatie. Wanneer werknemers hun uitkomsten gunstig inschatten, vertonen ze bovendien een hogere affectieve betrokkenheid bij de organisatie, althans wat uitkomsten met betrekking tot de functie(inhoud) betreft zoals autonomie, flexibiliteit en inspraak. In dat opzicht rendeert HR-differentiatie. In tweede instantie stelden we ons echter ook de vraag of er nadelen verbonden zijn aan HR-differentiatie. We stelden hierbij vast dat het verhaal niet eenduidig positief is ten gevolge van sociale vergelijking op de werkvloer. Werknemers die hun uitkomsten ongunstig inschatten, reageren immers negatief, via een sterk verlaagde betrokkenheid. Bovendien blijken gunstige uitkomsten met betrekking tot ontwikkelingsmogelijkheden een averechts effect te hebben en zelfs te leiden tot verlaagde betrokkenheid. Ten slotte stelden we vast dat wanneer één werknemer een bepaalde uitzonderlijke overeenkomst of i-deal onderhandelt, collega's dit mogelijk onrechtvaardig beschouwen en als reactie daarop de effectiviteit van de i-deal kunnen ondermijnen. Samengevat, wanneer HR-differentiatie leidt tot zichtbare uitkomstverschillen op de werkvloer, kan dit nadelen opleveren voor de organisatie.

### Praktische aanbevelingen aan (HR-)managers

Zoals eerder vermeld, worden organisaties steeds vaker geconfronteerd met de noodzaak om rekening te houden met individuele kenmerken op de werkvloer. Dit wordt weerspiegeld in meerdere 'hot topics' in management, zoals talentmanagement, privé-werkbalans, leeftijdsbewust personeelsbeleid en diversiteitsmanagement. De basisassumptie is dat verschillen tussen individuele werknemers in termen van talenten, prestaties, behoeftes, voorkeuren, etc. in rekening moeten worden genomen bij het implementeren van HR-praktijken om op die manier waardevolle werknemers aan te trekken, te motiveren en te binden aan de organisatie. Uit dit onderzoek kunnen we enkele aanbevelingen aan (HR-)managers afleiden die hierbij kunnen helpen.

#### 1. Bied maatwerk aan

Werknemers appreciëren het wanneer er rekening wordt gehouden met hen als individu. Dit beantwoorden ze met een hogere betrokkenheid en bevlogenheid en een lagere verloopintentie. Een eerste belangrijke

aanbeveling die we dan ook kunnen doen aan (HR-)managers is dat hier tijd en aandacht aan besteed moet worden. Dit gaat voornamelijk over maatwerk in HR, namelijk het afstemmen van praktijken zoals ontwikkelings- en inspraakmogelijkheden op de talenten, interesses en voorkeuren van werknemers. Een belangrijke rol is hier ongetwijfeld weggelegd voor de dagelijkse leidinggevende die in principe het beste zicht heeft op individuele werknemers en steeds vaker een centrale rol neemt in de implementatie van HR-praktijken. Het is niet ondenkbaar dat de leiderschapsstijl van een leidinggevende beïnvloedt in hoeverre maatwerk mogelijk is en effectief doorgevoerd wordt. Zo zijn “ondersteunende” leiders typisch leidinggevend die uitzoeken welke individuele behoeftes werknemers hebben op de werkvloer en hier aandacht aan besteden (Yukl, Gordon & Taber, 2002). Dergelijke leidinggevendenden zullen dan ook beter slagen in dit maatwerk. Autoritaire leiders focussen daarentegen quasi uitsluitend op de taken die uitgevoerd moeten worden en tonen weinig aandacht en begrip voor individuele behoeften (Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007). Indien een organisatie HR-praktijken wil individualiseren, is het aangeraden om vooral leidinggevendenden aan te trekken en te ontwikkelen die een sterk ondersteunende leiderschapsstijl hebben.

## **2. Houd rekening met sociale vergelijking**

Ondanks het feit dat werknemers het appreciëren als er maatwerk aangeboden wordt, kan het toch nadelig zijn voor een organisatie als er zichtbare uitkomstverschillen worden gecreëerd. Door sociale vergelijking tussen werknemers worden deze uitkomstverschillen immers duidelijk en ontstaat er mogelijk een groep werknemers die aan het kortste eind trekt en hier negatief op reageert. Op die manier kan HR-differentiatie nadelig uitpakken voor een organisatie. Een tweede belangrijke aanbeveling is dan ook om rekening te houden met de kracht van sociale vergelijking op de werkvloer. Dat kan volgens ons op minstens twee manieren.

Ten eerste hangt sociale vergelijking – en de negatieve gevolgen ervan – af van de context waarin werknemers werken. We stelden vast dat functieafhankelijkheid hier een rol in speelt. Wanneer werknemers binnen een departement, groep of team afhankelijk zijn van elkaar in de uitvoering van hun functie, is de kans groter dat ze zichzelf zullen vergelijken met elkaar (Rousseau, 2005). Daardoor is de kans groter dat uitkomstverschillen tot negatieve reacties leiden bij diegenen die zich benadeeld of oneerlijk behandeld voelen. Het gevolg is dat HR-differentiatie in een dergelijke context moeilijker te implementeren zal zijn. Een mogelijke oplossing hiervoor is om het departement, team of de groep zelf inspraak te geven over onderlinge uitkomstverschillen. Dit laat het departement, team of de groep toe tot een situatie te komen die voor iedereen werkbaar, aanvaardbaar en distributief rechtvaardig is.

Ten tweede is het, ongeacht de context, belangrijk tijd en aandacht te besteden aan werknemers die aan het kortste eind trekken in de verdeling van uitkomsten. Ook hier is een sleutelrol weggelegd voor het bewaken van rechtvaardigheid in organisatie. Zo stelden we vast dat wanneer werknemers uitkomstverschillen billijk vinden, negatieve reacties minder waarschijnlijk worden. Dit kan verwezenlijkt worden door ervoor te zorgen dat zichtbare uitkomstverschillen gebaseerd worden op de inbreng van werknemers zoals hun prestaties, inzet, werklust, kennis, vaardigheden, etc. Hoewel we dit niet empirisch onderzochten, is het bovendien niet ondenkbaar dat ook procedurele rechtvaardigheid belangrijk is. Procedurele rechtvaardigheid verwijst naar de eerlijkheid van de procedures die leiden tot een zekere uitkomst of uitkomstverschil (Cohen-Charash & Spector, 2001). Procedurele rechtvaardigheid op zich bevordert de attitudes en het gedrag bij werknemers en kan bovendien de negatieve impact van ongunstige uitkomsten verminderen of zelfs neutraliseren (Brockner, 2002; Cohen-Charash & Spector, 2001; Krehbiel & Cropanzano, 2000). Met andere woorden, procedurele factoren zoals het geven van inspraak, consistentie in het maken van beslissingen, beslissingen maken zonder vooroordelen en gebaseerd op correcte informatie, etc. kunnen het best in overweging genomen worden in een context van HR-differentiatie.

### **3. Houd rekening met het type HR-praktijk**

Een derde en laatste aandachtspunt is dat de impact van uitkomstverschillen ten gevolge van HR-differentiatie afhangt van het type HR-praktijk, althans wat de impact op betrokkenheid en enkele negatieve gedragsreacties betreft. We vonden namelijk dat financieel gunstige uitkomsten als het ware geen positieve impact hadden op de betrokkenheid van werknemers. Bovendien, wanneer een bonus werd toegekend aan een werknemer als i-deal, dan beschouwden collega's dit vaker distributief onrechtvaardig en reageerden ze negatiever dan wanneer de i-deal betrekking had op flexibele werkuren of een werklustverlaging. Met andere woorden, wat het stimuleren van betrokkenheid en het ontmoedigen van negatieve gedragsreacties betreft, blijken financiële uitkomstverschillen weinig zoden aan de dijk te brengen. Hetzelfde geldt voor uitkomstverschillen op het vlak van ontwikkelingsmogelijkheden, waarbij we vaststelden dat zelfs zeer gunstige uitkomsten de betrokkenheid van werknemers neerhaalden, mogelijk omdat deze een gevoel van incompetentie of extra druk oproepen. Het komt er, wat ontwikkelingsmogelijkheden betreft, vooral op aan om werknemers duidelijk te maken dat gunstige ontwikkelingsmogelijkheden eerder een teken van waardering, beloning en geloof in het potentieel van de werknemer zijn om positieve reacties uit te lokken. Ten slotte stelden we vast dat differentiatie op het vlak van HR-praktijken met betrekking tot de job(inhoud) het sterkste potentieel hebben om de affectieve

betrokkenheid van werknemers te verhogen, althans bij diegenen die gunstige uitkomsten hebben. Dit werd eveneens bevestigd in de context van i-deals waaruit bleek dat i-deals met betrekking tot flexibiliteit en een werklastverlaging minder onrechtvaardig werden beschouwd en minder negatieve reacties uitlokten dan een financiële i-deal. Toch is het belangrijk de schaduwzijde hiervan in het achterhoofd te houden aangezien ook voor deze uitkomsten een organisatie nadelen kan ondervinden bij diegenen die aan het kortste eind trekken.

### **Uitgeleide**

We besluiten uit dit onderzoek dat HR-differentiatie kan renderen voor een organisatie, maar ook substantiële nadelen kan hebben door sociale vergelijking op de werkvloer. Dit werpt een kritisch licht op het thema en roept de vraag op of de nadelen de voordelen overstijgen of omgekeerd. Hierbij is het belangrijk in het achterhoofd te houden dat onderzoek naar dit thema slechts in zijn kinderschoenen staat en hier een uitspraak over doen te voorbarig is. Zo kunnen er bijvoorbeeld omstandigheden zijn waarin deze negatieve reacties weinig of niet voorkomen, zelfs al worden er verschillen gecreëerd tussen werknemers. Zo gaven we aan dat procedurele rechtvaardigheid een buffer kan zijn voor negatieve gevolgen van ongunstige uitkomsten. Daarnaast kan tijd een sterke rol spelen. Zo is het perfect mogelijk dat werknemers initieel negatief reageren op uitkomstverschillen, maar dit met de tijd kunnen relativëren of voordelen zien die ze oorspronkelijk niet zagen (bijv. de kans om ook gunstige uitkomsten te verkrijgen in de toekomst). De grootste meerwaarde van dit promotieonderzoek is dat het een kritisch licht werpt op HR-differentiatie en ter discussie stelt of het werkelijk eenduidig een meerwaarde biedt voor organisaties. Cruciaal voor toekomstig onderzoek is het verder uitzoeken onder welke omstandigheden HR-differentiatie voor- en nadelen oplevert voor organisaties.

---

### SUMMARY

**Within HRM, increasing attention is being given to the individualization of HR practices. Whether focusing on talent management, work-life balance, diversity management or age-conscious HRM, the basic assumption is often that employees differ in terms of their needs, talents, interests, expectations, performance, knowledge and skills and that organizations should take into account these differences when implementing HR practices. This phenomenon is called HR differentiation and entails creating differences between employees in terms of their training opportunities, remuneration, flexibility, participation, autonomy, etc. This is often assumed to benefit organizations, e.g., by boosting the return they generate from HR investments. Yet, empirical**



research on this matter is scarce and little attention has been given to the potential downsides of HR differentiation.

This article meets both gaps by addressing two main questions. Firstly, (to what extent and why) does HR differentiation lead to positive outcomes for organizations? And secondly: are there also disadvantages? To answer these questions, this article is based on the doctoral dissertation of Elise Marescaux (2013), which was recently awarded the 2014 Emerald/EFMD Outstanding Doctoral Research Award in the category of Human Resource Management. With regards to the first question, the dissertation shows that employees highly appreciate it when organizations tailor HR practices to their individual talents, interests, expectations and needs. This leads employees to be more committed to their organization, more engaged in their job and less likely to leave the organization. In this respect, HR differentiation pays off. However, our suspicion that HR differentiation is not unequivocally beneficial was confirmed. More specifically, HR differentiation can lead to visible outcome differences. Through social comparison, this can lead some employees to perceive their outcomes to be unfavorable, triggering negative reactions such as lower commitment and counterproductive behavior. Based on these results, several implications for (HR-)managers are formulated.

---

### Literatuur

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed), *Advances in experimental social psychology*: 267-299. New York: Academic Press.
- Anand, S., Vidyarthi, P.R., Liden, R.C. & Rousseau, D.M. (2010). Good citizens in poor-quality relationships: Idiosyncratic deals as a substitute for relationship quality. *Academy of Management Journal*, 53(5), 970-988.
- Baard, P.P., Deci, E.L. & Ryan, M.R. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068.
- Baumeister, R.F. & Leary, M.R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.
- Baumeister, R.F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. & Vohs, K.D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323-370.
- Brockner, J. (2002). Making sense of procedural fairness: how high procedural fairness can reduce or heighten the influence of outcome favorability. *The Academy of Management Review*, 27(1), 58-76.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.

- Collings, D.G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Deci, E.L., Koestner, R. & Ryan, R.M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627-668.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Edgar, F. & Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: Different measures – different results. *Personnel Review*, 34(5), 534-549.
- Einarsen, S., Aasland, M.S. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18, 207-216.
- Gagné, M. & Deci, R.M. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Gelens, J., Hofmans, J., Dries, N. & Pepermans, R. (2013). Talent management and organizational justice: employee reactions to high potential identification. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 159-175.
- Gould-Williams, J. (2007). HR practices, organizational climate and employee outcomes: evaluation social exchange relationships in local government. *International Journal of Human Resource Management*, 18(9), 1627-1647.
- Greenberg, J., Roberge, M., Ho, V.T. & Rousseau, D.M. (2004). Fairness in idiosyncratic work arrangements: justice as an i-deal. In J.J. Martocchio & G.R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resource management*, volume 23: 1-34. Amsterdam: Elsevier.
- Greenberg J., Ashton-James, C.E. & Ashkanasy, N.M. (2007). Social comparison processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 22-41.
- Greguras, G.J. & Diefendorff, J.M. (2009). Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 465-477.
- Hornung, S., Rousseau, D.M. & Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of applied psychology*, 93(3), 655-664.
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Ratyon, B. & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment: why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 9-29.
- Krehbiel, P.J. & Cropanzano, R. (2000). *Procedural justice, outcome favorability and emotion Social Justice Research*, 13(4), 339-360.
- Lai, L., Rousseau, D.M. & Chang, K.T.T. (2009). Idiosyncratic deals: coworkers as interested third parties. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 547-556.
- Lawler, E.E. & Finegold, D. (2000). Individualizing the organization: Past, present and future. *Organizational Dynamics*, 29(1), 1-15.
- Lepak, D.P. & Snell, S.A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.

- Marescaux, E. (2013). *The impact of HR differentiation on employees*. Proefschrift, KU Leuven.
- Marescaux, E., De Winne, S. & Sels, L. (2013a). HR practices and HRM outcomes: the role of basic need satisfaction. *Personnel Review*, 42, 4-27.
- Marescaux, E., De Winne, S. & Sels, L. (2013b). HR practices and affective organizational commitment: (when) does HR differentiation pay off? *Human Resource Management Journal*, 23(4), 329-345
- Mayer, D.M., Bardes, M. & Piccolo, R.F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 180-197.
- Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. (2010). Idiosyncratic deals and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 419-427.
- Rosen, C.C., Slater, D.J., Chang, C.D. & Johnson, R.E. (2013). Let's make a deal: development and validation of the ex-post i-deals scale. *Journal of Management*, 39(3), 709-742.
- Rousseau, D.M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. Armonk, NY: M.E. Sharpe, Inc.
- Skitka, L.J., Winquist, J. & Hutchinson, S. (2003). Are outcome fairness and outcome favorability distinguishable psychological constructs? A meta-analytic review. *Social Justice Research*, 16(4), 309-341.
- Stone, D.N., Deci, E.L. & Ryan, M.R. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, 34(3), 75-91.
- Suazo, M.M., Martínez, P.G. & Sandoval, R. (2009). Creating psychological and legal contracts through human resource practices: A signalling theory perspective. *Human Resource Management Review*, 19, 154-166.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H. & Lens, W. (2008). Explaining the relationship between job characteristics, burnout and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work and Stress*, 22(3), 277-294.
- Wason, K.D., Polonsky, M.J. & Hyman, M.R. (2002). Designing vignette studies in marketing. *Australasian Marketing Journal*, 10(3), 41-58.
- Wood, J.V. (1996). What is social comparison and how should we study it? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 520-537.
- Wright, P.M. & Boswell, W.R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28(3), 247-276.
- Yukl, G., Gordon, A. & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 15-32.