

TNO-rapport

12988.01.03

Maatwerk in arbeidsvoorwaarden: voorkeuren van medewerkers en de instemming van leidinggeven-
den

Arbeid

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

www.tno.nl/arbeid

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94

Datum 22 oktober 2008

Auteurs R. Huiskamp
D. Ooms
T. de Jong

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

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

© 2008 TNO

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	Onderzoeksmodel en hypothesen	5
3	Methode	9
3.1	Opzet vignettenonderzoek	9
3.1.1	Vignetten voor medewerkers	9
3.1.2	Vignetten voor leidinggevenden	11
3.2	Procedure en steekproef.....	12
3.2.1	Procedure	12
3.2.2	Steekproef	12
3.3	Operationalisering variabelen	14
3.3.1	Afhankelijke variabelen	14
3.3.2	Verklarende variabelen	14
3.4	Econometrische modellering	16
4	Resultaten	18
4.1	Waardering arbeidvoorwaarden en instemming door werknemers.....	18
4.2	Instemming arbeidsvoorwaardenpakketten door leidinggevenden.....	23
5	Conclusie en discussie	26
	Literatuur	32
A	Voorbeeld vragenlijst werknemer	33
B	Voorbeeld vragenlijst werkgever	47

1 Inleiding

Er komen steeds meer keuzes in arbeidsvoorwaarden. De ene werkgever gaat daar verder in dan de andere. En de ene medewerker heeft er meer behoefte aan dan de andere. Veel voorkomende keuzes in bijvoorbeeld CAO a la carte zijn het inleveren van salaris voor extra verlofdagen of meer uren werken voor een hoger salaris. Het is een vrij eenvoudige uitruil van loon versus werktijd op de korte termijn. Volgend jaar wat minder verdienen en wat meer vrije tijd, of omgekeerd.

Wij willen echter ook weten of een werknemer opteert voor lange termijn doelen die minder eenvoudig te herleiden zijn tot geld en meer door onzekerheid omringd. Denk aan het sparen voor zorgverlof of het investeren in een opleiding, die zich pas later terugvertaalt in een andere (betere) baan en daarbij passend salaris. Heeft de medewerker het zorgverlof ook echt nodig en zal die investering in opleiding ook terugverdiend worden? Heeft de euro die de medewerker nu inlegt dezelfde waarde over 5 of 10 jaar? Het gaat ons om integrale en complexe afwegingen in het arbeidsvoorwaardenpakket tussen het netto loon, de lengte van de werkweek, het aantal verlofdagen, sparen voor toekomstig verlof (ouderschap, zorgverlof, educatief verlof, langdurig verlof, vervroegd met pensioen) en een bijdrage van de werkgever aan opleiding/loopbaancoach. In welke mate willen medewerkers hun huidige pakket van arbeidsvoorwaarden inruilen voor een ander pakket? Verschuift het accent van de klassieke, primaire arbeidsvoorwaarden als loon en werkweek naar moderne, employability arbeidsvoorwaarden als sparen voor verlof en of het volgen van een opleiding of ondersteuning van loopbaanoriëntatie door een externe coach?

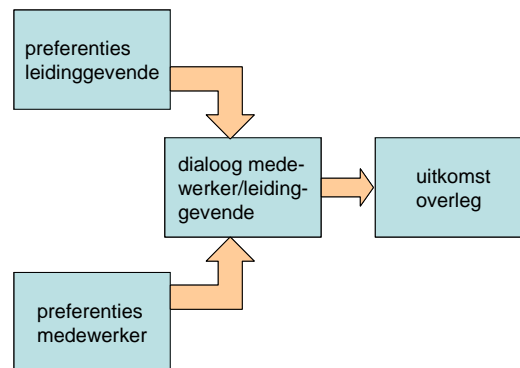
Daarnaast willen wij weten hoe de leidinggevende reageert op de voorkeuren van zijn medewerker. Kan hij zich vinden in de voorkeuren van de medewerker of heeft hij heel andere gedachten? Het vermoeden bestaat dat de voorkeuren tussen medewerker en leidinggevende verschillen. We weten echter niet hoe groot en op welke onderdelen van arbeidsvoorwaarden de verschillen voorkomen.

We stellen in dit onderzoek drie onderzoeksvragen:

1. In welke mate hechten medewerkers en leidinggevendenden in maatwerk arbeidsvoorwaarden belang aan sparen voor toekomstig verlof of een bijdrage van de werkgever aan opleiding/loopbaancoach naast de 'klassiekers' als het loon en de werkweek?
2. In welke mate leiden voorkeuren van medewerkers voor maatwerk arbeidsvoorwaarden ook tot een keuze voor een ander arbeidsvoorwaardenpakket: het inruilen van hun huidige pakket voor een pakket van hun voorkeur? In welke mate beïnvloeden factoren als levensfase, opleiding, zelfvertrouwen, affiniteit met keuze maken, autonomie in het werk, leiderschapstijl en vertrouwen in de leidinggevende de voorkeuren en keuzes?
3. In welke mate stemt de leidinggevende in met de voorkeuren en keuzes van de medewerker? En in welke mate wordt dit beïnvloed door het vertrouwen van de leidinggevende in de medewerker en zijn speelruimte in de organisatie?

Naast onderzoeksvragen ligt er ook een beleidsvraag. Is het mogelijk om in de arbeidsverhoudingen het accent verder te verschuiven naar het overleg tussen medewerker en leidinggevende. Veel cao's kennen raamwerkregelingen: denk aan keuzemenu's voor arbeidsvoorwaarden, het invullen van werktijden en roosters, het volgen van opleidingen of het maken van een nieuwe stap in de loopbaan (employability). Dat vraagt steeds meer om overleg tussen medewerker en leidinggevende.

Eerder hebben we onderzoek gedaan naar dialoog en maatwerk in arbeidsrelaties. Daarin stond de vraag centraal: wat is de kwaliteit van de dialoog tussen medewerker en leidinggevende en in welke mate leidt het overleg tot maatwerkafspraken, die zowel tegemoet komen aan het belang van de organisatie als de werknemer (Oeij, 2006; Nauta et al, 2007). Nu richten we onze aandacht op de preferenties van medewerkers en de reactie van de leidinggevende daarop. We gaan er vanuit dat preferenties voorafgaan aan het overleg tussen medewerker en leidinggevende. Dit wordt weergegeven in het eenvoudige model in figuur 1.



Figuur 1: Overlegmodel

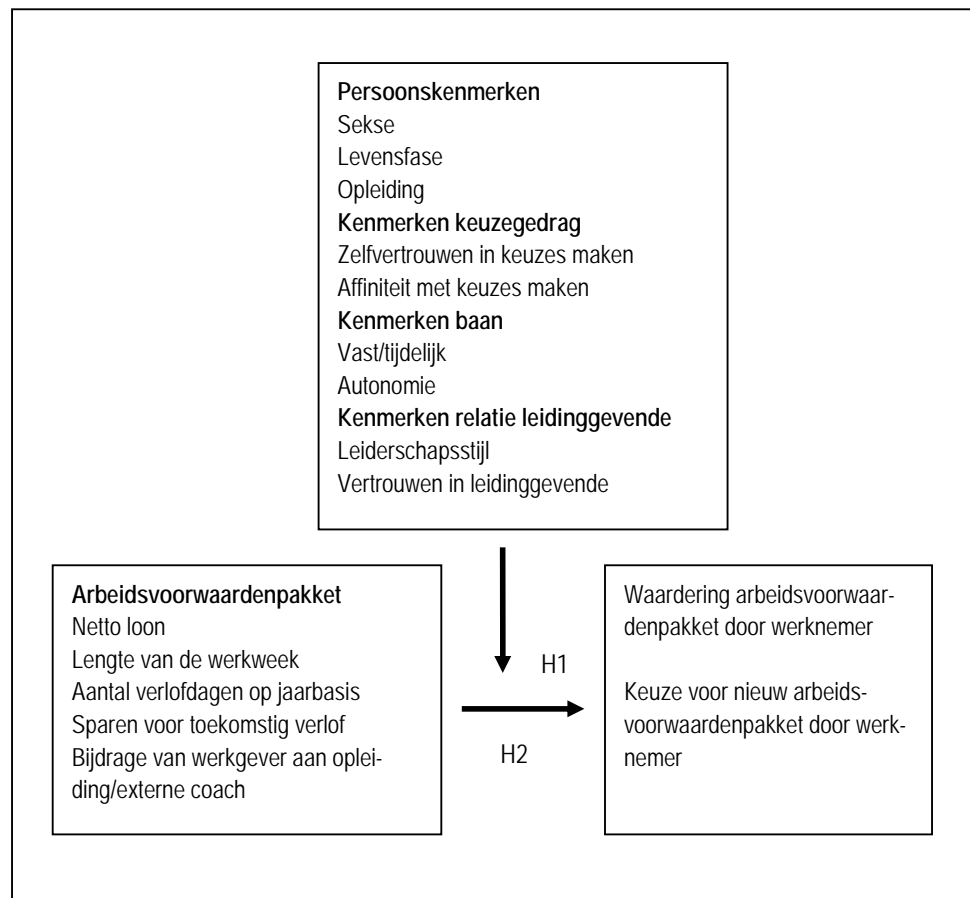
Zoals gezegd bestaat het vermoeden dat de voorkeuren tussen medewerker en leidinggevende verschillen. Als de verschillen groot zijn zullen cao-partijen en wetgever meer behoefte hebben aan regelgeving die de dialoog en de uitkomsten van het overleg tussen werknemer en leidinggevende inkaderen. Als de verschillen klein zijn of als werknemer en leidinggevende voor elkaars argumenten openstaan, ontstaat er vertrouwen dat zij er wel uitkomen.

2 Onderzoeksmodel en hypothesen

In het onderzoek (zie figuur 2) onderscheiden wij vijf arbeidsvoorwaarden:

- het netto loon;
- de lengte van de werkweek;
- het aantal verlofdagen op jaarbasis;
- sparen voor toekomstig verlof (ouderschap, zorgverlof, educatief verlof, langdurig verlof, vervroegd pensioen);
- bijdrage van de werkgever in opleidingskosten en (gedeeltelijke) vergoeding van een loopbaancoach.

Iedereen wil wel een verbetering van alle arbeidsvoorwaarden. Een verbetering van alle arbeidsvoorwaarden tegelijk is echter niet realistisch, denk bijvoorbeeld aan minder werken en meer verdienen. De medewerker krijgt daarom in dit onderzoek samenhangende pakketten van arbeidsvoorwaarden voorgelegd. In deze pakketten wordt een of meer van de 5 arbeidsvoorwaarden verbeterd in ruil voor verslechtering van de andere voorwaarden.



Figuur 2: Onderzoeksmodel werknemers

We onderkennen 4 sets van determinerende variabelen op de waardering van arbeidsvoorwaardenpakket door de medewerker en op de kans dat hij er daadwerkelijk voor kiest zijn huidige pakket in te ruilen voor het pakket van zijn voorkeur: persoonsken-

merken, kenmerken van keuzegedrag, baankenmerken en kenmerken van de relatie met de leidinggevende.

Zo verwachten we dat persoonskenmerken als sekse, opleiding en levensfase samenhangen met de waardering van en de keuze voor een nieuw arbeidsvoorwaardenpakket. Denk aan vrouwen die vaker voor zorgverlof kiezen dan mannen of jongeren die vaker kiezen voor een loopbaancoach dan ouderen. Ook denken we dat medewerkers met meer zelfvertrouwen in het maken van keuzes en met meer affiniteit met keuzes maken vaker instemmen met een nieuw arbeidsvoorwaardenpakket. Van een baankenmerk als een vaste of tijdelijke aanstelling verwachten we bijvoorbeeld dat tijdelijke medewerkers een hoger loon en een langere werkweek belangrijker vinden dan werknemers met een vast contract. Nog een ander voorbeeld: Vertrouwen in de leidinggevende kan er toe leiden dat een medewerker minder opteert voor zorgverlof. Immers als zorg nodig is, vertrouwt de medewerker er op dat de leidinggevende hem de ruimte biedt. Gegeven de variatie in arbeidsvoorwaarden die we voorleggen aan de medewerkers en de 9 determinerende variabelen is het onmogelijk alle hypothesen op te sommen. We komen daarom hieronder tot een samenvattende hypothese.

De laatste jaren lijken de termen primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden achterhaald te raken. Werknemers zo is de redenering zijn niet alleen maar geïnteresseerd in klassieke arbeidsvoorwaarden als het loon of de lengte van de werkweek. Moderne arbeidsvoorwaarden, zoals de mogelijkheid om te sparen voor een sabbatical, zorgverlof of educatief verlof, worden steeds belangrijker. Ook de opleidingsmogelijkheden die de werkgever biedt of ondersteuning door een externe coach voor loopbaanoriëntatie winnen aan betekenis. De reden daarvoor, zo wordt betoogd, is dat door allerlei samenlevingsvormen en gezinsvorming er steeds minder sprake is van een standaardlevensloop. Daarnaast is een baan voor het leven geen vast gegeven meer. Werknemers moeten investeren in employability, in hun inzetbaarheid. Een veelzijdige loopbaan is het recept voor zekerheid op de arbeidsmarkt tijdens de levensloop. Voor ieder individu verloopt dit anders. De transitionele arbeidsmarkttheorie (Schmidt, 2005) gaat er van uit dat mensen die op de arbeidsmarkt participeren als regel ook een voet in andere levenssferen (zorg, leren en rust) hebben. Deze levenssferen kunnen zich gelijktijdig (in combinatie) manifesteren en ook volgtijdelijk (verschillende accenten in verschillende fasen c.q. bij verschillende gebeurtenissen). Gedurende de levensloop zijn er fasen waarin de nadruk op loonarbeid minder is en de nadruk op bijvoorbeeld het gezin, op zorg voor naasten, op het voorbereiden van een nieuwe stap in de carrière (door bijvoorbeeld scholing) groter. Het leidt tot een overgang van standaard arbeidsvoorwaarden naar maatwerk arbeidsvoorwaarden en de behoefte aan keuzes in arbeidsvoorwaarden. De samenvattende hypothese luidt (H1): *Om werk, zorg, opleiding en vrije tijd te combineren en de inzetbaarheid op peil te houden hechten medewerkers belang aan maatwerk arbeidsvoorwaarden, waarin naast loon en werktijden ook sparen voor verlof en opleiding/employability een belangrijke rol spelen.*

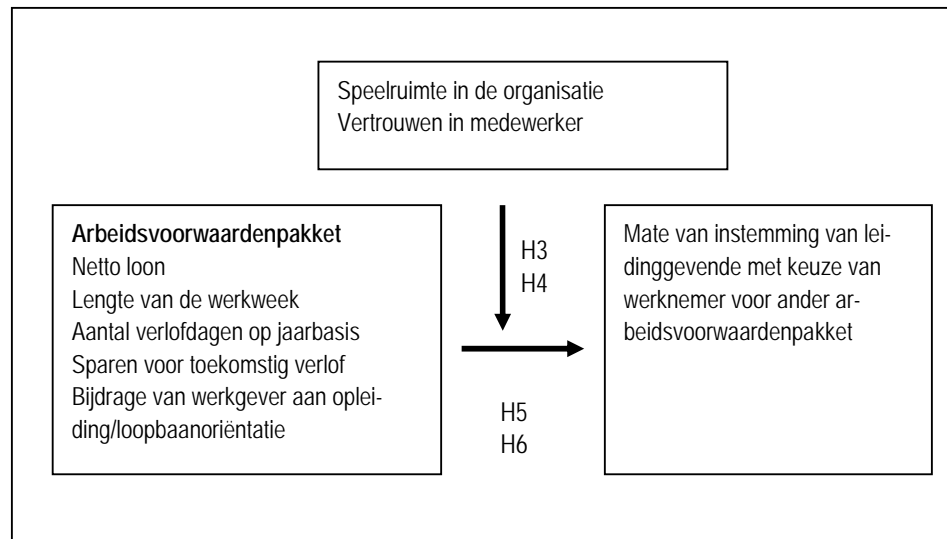
Zoals gesteld maken wij en onderscheid tussen het waarderen van een arbeidsvoorwaardenpakket, het hebben van een voorkeur en het kiezen voor een nieuw arbeidsvoorwaardenpakket. Als de medewerker kiest, is hij bereid zijn voorkeur te volgen en zijn huidige pakket in te ruilen voor een nieuw. Een waardering voor een arbeidsvoorwaarde kan nog een zekere vrijblijvendheid inhouden, maar als een medewerker kiest moet het uit de lengte of breedte komen.

Zoals gezegd: een verbetering in een of meer arbeidsvoorwaarden houdt een verslechtering in van de andere: de totale monetaire waardering van het pakket blijft nagenoeg constant.

Veel onderzoek en literatuur over oordeelsvorming en keuzeprocessen van individuen is geïnspireerd door het werk van de psycholoog Kahnemann die hiervoor in 2002 de Nobelprijs voor economie kreeg. Kahnemann (2002) schenkt onder meer aandacht aan spontane en beredeneerde oordeelsvorming en preferenties.

Hij gaat er vanuit dat de eerste indruk van mensen gebaseerd is op intuïtie en de tweede indruk op redeneringen en afwegingen. Het meeste gedrag is spontaan en onproblematisch, slechts in een fractie van de situaties treedt een correctie op, maar de eerste indruk blijft een ankerpunt voor het uiteindelijke oordeel. Wij vermoeden dat het hebben van een voorkeur meer gebaseerd is op intuïtie, op spontane oordeelsvorming en dat het kiezen voor een nieuw arbeidsvoorwaardenpakket al meer gebaseerd op redeneringen en afwegingen. Toch blijft, Kahnemann volgend, de intuïtie (de voorkeur) het ankerpunt voor de oordeelsvorming en dus voor de keuze. Hypothese (H2) luidt: *Het kiezen voor een nieuw arbeidsvoorwaardenpakket wordt volledig gestuurd door de voorkeuren voor de elementen van het pakket.*

In dit onderzoek bevragen wij steeds koppels van één medewerker en één leidinggevende. De leidinggevende krijgt dezelfde arbeidsvoorwaardenpakketten voor gelegd als de medewerker. Het gaat bij de leidinggevende dus niet om zijn eigen arbeidsvoorwaarden, maar om zijn reactie op de potentiële arbeidsvoorwaardenpakketten waaruit de medewerker kan kiezen. In het onderzoek onderscheiden wij, zie figuur 3, twee determinerende variabelen voor de instemming met de keuzes van medewerker: de speelruimte van de leidinggevende binnen de organisatie en zijn vertrouwen in de medewerker.



Figuur 3: Onderzoeksmodel leidinggevende

De leidinggevende heeft als primaire taak met zijn afdeling/team een bepaalde productie/dienstverlening te leveren voor de organisatie. We veronderstellen dat de leidinggevende reageert op de keuzes van zijn medewerkers op basis van zijn speelruimte binnen de organisatie.

De speelruimte wordt bepaald door de personele bezetting van zijn team, de onderlinge verdeling van het werk in het team, werken onder hoge tijdsdruk door teamleden, de mate waarin elk jaar targets van het team worden opgeschroefd en de mogelijkheden om zorgverlof of educatief verlof aan teamleden toe te kennen.

Als binnen het team de bezetting voldoende is, er weinig onder tijdsdruk gewerkt wordt, de targets stabiel zijn en verlof zonder grote problemen kan worden toegekend, is de speelruimte groter dan wanneer het omgekeerde het geval is. Leidinggevenden met een lage speelruimte hebben minder mogelijkheden om in te gaan op voorkeuren van medewerkers dan leidinggevende met een hoge speelruimte.

De hypothese luidt (H3): *leidinggevenden stemmen meer in met keuzes van medewerkers voor een ander arbeidsvoorwaardenpakket naarmate hun speelruimte binnen de organisatie groter is.*

Daarnaast vragen we de leidinggevende naar zijn vertrouwen in de medewerker. We veronderstellen dat vertrouwen samenhangt met het gunnen van keuzes in arbeidsvoorwaarden. Een medewerker die altijd zijn zaakjes op orde heeft krijgt meer ruimte voor zijn keuzes dan een medewerker die de kantjes er vanaf loopt. Hypothese 4 (H4) luidt: *leidinggevenden stemmen meer in met keuzes van medewerkers voor een ander arbeidsvoorwaardenpakket naarmate ze meer vertrouwen hebben in de medewerker.*

Ten slotte willen wij ook bij de leidinggevende nagaan of hij belang hecht aan voorkeuren van medewerkers voor sparen voor verlof of opleiding/loopbaancoach. De leidinggevende, zo is onze redenering, wordt geconfronteerd met het verdwijnen van de standaardlevensloop en een baan voor het leven onder zijn medewerkers. Hij onderkent de overgang van standaard arbeidsvoorwaarden naar maatwerk arbeidsvoorwaarden en de behoefte aan keuzes in arbeidsvoorwaarden. Hij volgt voorkeuren van medewerkers voor het sparen van verlof of het volgen van een opleiding met belangstelling. De complementaire hypothese voor hypothese 1 luidt (H5): *Om in te spelen op demografische en maatschappelijke ontwikkelingen hechten leidinggevenden aan maatwerk arbeidsvoorwaarden, waarin naast loon en werktijden ook sparen voor verlof en opleiding/employability een belangrijke rol spelen.*

Naast de instemming van de leidinggevende op de potentiële arbeidsvoorwaardenpakketten die afzonderlijk aan hem en zijn medewerker zijn voorgelegd kunnen we door deze koppelbenadering ook de instemming van de leidinggevende met de daadwerkelijke keuze van de medewerker confronteren. Immers we weten welke van de aan medewerkers voorgelegde arbeidsvoorwaardenpakketten zij ook daadwerkelijk willen inruilen. We nemen daarbij aan dat de instemming van de leidinggevende op de daadwerkelijke keuzes niet afwijken van de instemming op potentiële keuzes. Hypothese 6 (H6) luidt: *Leidinggevenden hebben geen andere mening over arbeidsvoorwaardenpakketten die medewerkers willen inruilen dan over pakketten die medewerkers niet willen inruilen.*

3 Methode

3.1 Opzet vignettenonderzoek

We kiezen in dit onderzoek voor een ‘vignettenbenadering’. Dit is een methode waarbij de respondenten op ‘kaarten’ combinaties van arbeidsvoorwaarden krijgen voorgelegd. De respondent geeft vervolgens de aantrekkelijkheid van dat arbeidsvoorwaardenpakket aan. Op deze manier krijgt men samenhangende alternatieven vrij compact voorgelegd. Deze opzet benadert de werkelijkheid van het invulling geven aan het arbeidsvoorwaardenpakket beter, dan wanneer respondenten per afzonderlijk onderdeel van het pakket hun voor- of afkeur uitspreken. We volgen in de opzet het vignettenonderzoek naar arbeidsvoorwaarden uitgevoerd door SEO (Korteweg et al., 2003).¹ We voegen daar twee elementen aan toe: een inhoudelijk en een methodisch. Inhoudelijk zijn we nieuwsgierig naar de voorkeur van medewerkers voor tegemoetkoming in opleidingskosten en (gedeeltelijke) vergoeding van een loopbaancoach als een moderne, employability arbeidsvoorwaarde. Methodisch bevragen we koppels van één medewerker en één leidinggevende, een methode die we ontwikkeld hebben in het onderzoek naar goed werkgeverschap en goed werknemerschap (Huiskamp et al., 2008). Zo krijgen we inzicht in de reactie van een leidinggevende op de keuzes die zijn medewerker maakt.

3.1.1 Vignetten voor medewerkers

Bij het ontwerpen van vignetten voor medewerkers volgen we grotendeels de opzet van de SEO-studie. Een specifieke combinatie van arbeidsvoorwaarden (attributen) vormt een arbeidsvoorwaardenpakket (= vignet). Elke respondent start met hetzelfde referentiepakket (zie tabel 1).

Tabel 1 Referentie pakket

Netto loon per maand	20	<i>euro meer dan nu</i>
Medewerker werkt per week	0	<i>Uur meer</i>
Medewerker heeft per jaar	5	<i>vakantiedagen minder</i>
Medewerker spaart per jaar	4	<i>dagen voor zorgverlof</i>
	3	<i>dagen voor langdurig verlof</i>

Zo voorkomen we dat de ene persoon begint met een laag cijfer en daardoor bij de opeenvolgende pakketten niet lager kan scoren, terwijl deze volgende pakketten misschien wel minder aantrekkelijk zijn. Dit geldt uiteraard ook voor respondenten die starten met een relatief hoog cijfer en vervolgens geen hogere score kunnen geven aan betere pakketten.

In tabel 2 worden de aannamen per arbeidsvoorwaarden weergegeven. De arbeidsvoorwaarden kunnen trapsgewijs variëren in vaste stappen tussen een maximum en een minimum. Een belangrijke eis is orthogonaliteit tussen de arbeidsvoorwaardenpakketten. Wanneer bijvoorbeeld altijd als een pakket meer zorgdagen biedt ook meer dagen voor langdurig verlof worden geboden, is het effect van de dagen zorgverlof en de dagen langdurig verlof niet van elkaar te scheiden.

¹ Met dank aan Peter Berkhout voor het meedenken over de opzet van het onderzoek.

Tabel 2 Samenstelling arbeidsvoorwaardenpakketten

arbeidsvoorwaarden	maximaal meer	maximaal minder	in stappen van
Netto salaris	+ 240 euro	- 240 euro	20 euro
arbeidsuren per week	+ 4 uur	- 4 uur	2 uur
verlofdagen per jaar	+ 10 dagen	- 10 dagen	5 dagen
sparen voor 5 typen verlof:	+ 10 dagen verlof voor een type verlof of	n.v.t.	5 dagen
• ouderschapsverlof	+ 5 dagen voor elk van twee typen verlof (2x5=10)		
• vervroegd pensioen			
• zorgverlof			
• langdurig verlof			
• educatief verlof			
bijdrage werkgever opleiding/loopbaanoriëntatie	100% van 1.000 euro opleidingskosten op jaarbasis 100% van de kosten van een loopbaancoach op jaarbasis	n.v.t.	25%

Uren arbeid per week

De aanpassing van het aantal contracturen per week per vignet is een random trekking uit (-4,-2,0,+2,+4). Hierbij is een 36-urige werkweek als uitgangspunt genomen. Op deze manier zijn de twee mogelijke uitersten een werkweek van 32 uur of van 40 uur.

Verlofdagen per jaar

Ook hiervoor zijn random trekkingen gebruikt. Bij de categorie verlofdagen zijn mogelijkheden (-10,-5,0,+5,+10) dagen per jaar.

Sparen voor verlof

Je kunt niet negatief sparen voor verlof dus daar zijn de mogelijkheden alleen (0,+5,+10). Ook geldt dat bij sparen voor verlof maximaal twee van de vijf typen tegelijk kan voorkomen. Het programma genereert dus niet-sparen, sparen voor één type verlof of sparen voor twee typen tegelijk.

Bijdrage werkgever opleiding/loopbaanoriëntatie

Het uitgangspunt is in beide gevallen een bedrag. We hebben aangenomen dat de gemiddelde opleiding 1.000,- euro kost. Een loopbaancoach kost gemiddeld 2.000,- euro per jaar. Ook hier is de trekking voorwaardelijk: vignetten met zowel een vergoeding van opleidingskosten als een vergoeding voor een loopbaancoach zijn uitgesloten. Het programma genereert dus per vignet één van de drie opties: geen vergoeding, vergoeding voor opleidingskosten of vergoeding voor een loopbaancoach. In de laatste twee gevallen wordt het deel van de vergoeding random getrokken uit de mogelijkheden 0, 25%, 50%, 75% en 100%.

Netto salaris

Het netto salaris wordt per pakket achteraf bepaald. Eerst worden de aanpassing arbeidsduur, het aantal verlofdagen, etc. gegenereerd. Als het pakket is samengesteld, wordt de waarde hiervan vastgesteld. Dit gebeurt per arbeidsvoorwaarde. Aanpassing in de arbeidsduur, verlofdagen en sparen voor verlof kunnen worden omgezet in aantallen uren per maand. Door een aanname met betrekking tot het bruto uurloon te doen - we hebben gekozen voor 20,- euro - is de totale waarde van al deze arbeidsvoorwaarden per maand te berekenen door uren*uurloon te berekenen. Voor bijdrage werkgever opleiding/loopbaanoriëntatie zijn hierboven aparte bedragen bepaald.

Deze berekening levert een bruto bedrag op. We hebben aangenomen dat het netto loon 70% van het bruto loon is. Vervolgens is afgerond in twintigtallen. Hier zijn twee redenen voor:

- ten eerste is de afronding gebruikt om een kleine variatie in pakketwaarde te krijgen. Als de waarde van alle arbeidsvoorwaarden precies optelt tot de loonaanpassing, levert dit schattingsproblemen. In box 1 staat een toelichting op dit probleem;
- een tweede reden is, dat de arbeidsvoorwaardenpakketten iets overzichtelijker worden en eenvoudiger te vergelijken.

Box 1 Toelichting kleine variatie in pakketwaarde

Het gaat bij dit onderzoek om realistische motieven. De waardering van een werknemer ten aanzien van een pakket arbeidsvoorwaarden wordt niet volledig bepaald door de omgerekende geldwaarde van de attributen. Als dit wel zo zou zijn, zou het een overbodige variabele zijn in het model. Je kan hem dan simpelweg invullen aan de hand van de gegevens over de andere attributen. Door afronding ontstaan kleine verschillen in geldwaarde, waardoor men een prikkel krijgt tot het 'niet-rationele' waardenen zoals dat ook in de praktijk gebeurt.

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

Medewerkers worden bij elk pakket gevraagd deze te beoordelen aan de hand van een rapportcijfer (1 t/m 10; 1=zeer onaantrekkelijk, 10= zeer aantrekkelijk) en of ze het pakket zouden willen verwisselen voor hun huidige pakket.

3.1.2 Vignetten voor leidinggevenden

Leidinggevenden krijgen de arbeidsvoorwaarden pakketten in iets andere bewoordingen voorgelegd, maar met dezelfde waarden. Naast de elementen zoals in tabel 2 krijgt de leidinggevende expliciet voorgerekend wat de keuzes van medewerkers voor meer/minder uren per week en voor meer/minder verlofdagen per jaar betekenen voor het aantal werkzame uren: kan de leidinggevende de medewerker meer uren inzetten of juist minder.

Aan de leidinggevende worden eveneens 11 pakketten van arbeidsvoorwaarden voorgelegd. Dit zijn dezelfde als die aan de medewerker zijn voorgelegd. Aan de leidinggevende wordt gevraagd in welke mate hij/zij zou instemmen met een pakket als de medewerker het pakket zou kiezen voor de duur van minstens 1 jaar. Het antwoord wordt uitgedrukt in een cijfer van 1 t/m 10 (1=absoluut niet en 10=absoluut wel).

De kracht van de koppeling tussen medewerker en leidinggevende komt het beste tot uiting, als we identieke pakketten voorleggen aan de medewerker en zijn leidinggevende. We willen weten hoe de leidinggevende reageert op de voorkeuren van medewerkers. Daarvoor dient deze de potentiële keuzes van de medewerker te beoordelen aan de hand van zijn eigen inschatting van de situatie.

3.2 Procedure en steekproef

3.2.1 Procedure

Het vignettenonderzoek is een kwantitatief vragenlijstonderzoek uitgevoerd onder werkgevers en werknemers. De werkgever wordt hierin vertegenwoordigd door de leidinggevende. Zoals eerder aangeven is een koppel-benadering gehanteerd. Gegevens van werknemers en leidinggevenden zijn aan elkaar gekoppeld. De opzet van het onderzoek is zo gekozen dat het aantal koppels maximaal is.

Er is een aparte vragenlijst ontwikkeld voor de leidinggevende en voor de werknemer (zie bijlagen A en B). Beiden vragenlijsten bestonden uit twee delen:

- Deel 1: vragen over de organisatie, arbeidsvoorwaarden en specifieke vragen voor de leidinggevende en de medewerker;
- Deel 2: voorbeelden van arbeidsvoorwaardenpakketten (vignetten) en bijbehorende vragen.

Er is een pilot uitgevoerd onder 10 koppels om de vragenlijst te testen op duidelijkheid, werkbaarheid en verwerking van de gegevens. Op basis van de pilot is de vragenlijst op een aantal punten aangepast.

De data-verzameling is uitgevoerd door Marketresponse en bestond uit meerdere fasen:

- Fase 1: vooraankondiging van het onderzoek in de vorm van een brief aan P&O-functionarissen;
- Fase 2: telefonische selectie van P&O-functionarissen; hierbij is medewerking aan het onderzoek gevraagd en vervolgens is aan de meewerkende P&O-functionarissen gevraagd of zij een aantal koppels (maximaal 5) konden uitnodigen voor het onderzoek;
- Fase 3: uitzetting van de vragenlijsten; De P&O-functionaris heeft de vragenlijsten uitgezet onder koppels van leidinggevende en medewerker onder leiding van het veldwerkbureau. Aan de P&O functionaris werd gevraagd willekeurig namen van werknemers uit het telefoonboek te selecteren. Deze medewerkers vormden samen met hun leidinggevenden een koppel. De werknemer en leidinggevende werden op de hoogte gesteld van het feit dat zij aan elkaar gekoppeld waren en deelnamen aan het onderzoek.
- Fase 4: invullen van de vragenlijst; hiervoor kregen leidinggevende en medewerker ongeveer 2 weken de tijd. Per e-mail is een reminder gestuurd aan de P&O-functionarissen van wie nog geen vragenlijsten retour waren ontvangen.
- Fase 5: retour vragenlijsten aan P&O-functionaris of rechtstreeks aan veldwerkbureau.

Ter bevordering van de respons werd de veldwerkperiode verlengd. Het veldwerk is uitgevoerd in de periode 21 september tot en met 31 december 2007.

3.2.2 Steekproef

De onderzoekspopulatie werd gevormd door leidinggevenden en werknemers werkzaam bij bedrijven in Nederland. Het onderzoek richtte zich op alle bedrijven in Nederland, verdeeld over de volgende sectoren:

- Maakindustrie
- Zorgsector
- Zakelijke dienstverlening
- (semi-) overheid
- Overig

Bedrijven met minder dan 50 werknemers maakten geen deel uit van de onderzoekspopulatie. Leidinggevenden uit het hogere management zijn eveneens uitgesloten. Het steekproef kader werd gevormd door de DM cd-rom Bedrijven, hierop staan alle bedrijven die staan ingeschreven bij de Kamer van Koophandel. De bruto-steekproef bedroeg in totaal 6.763 bedrijven (evenredig verdeeld over de sectoren). Deze bedrijven zijn telefonisch benaderd. In totaal werden 482 P&O functionarissen bereid gevonden deel te nemen aan het onderzoek. Aan hen zijn 1.725 setjes met vragenlijsten verstuurd (3.450 vragenlijsten). In totaal zijn van 353 koppels vragenlijsten retour ontvangen (responspercentage = 20%). Vanuit 85 bedrijven zijn vragenlijsten van één koppel retour ontvangen, vanuit 65 bedrijven vragenlijsten van twee koppels, vanuit 21 bedrijven vragenlijsten van drie koppels, vanuit 15 bedrijven vragenlijsten van 4 koppels en vanuit 3 bedrijven vragenlijsten van vijf koppels.

Voor 88% van de ondervraagde werknemers is een CAO van toepassing. De kenmerken van de steekproef staan weergegeven in tabel 3 t/m 5.

Tabel 3: Verdeling koppels over sectoren

Sector	Percentage
Maakindustrie	17% (n=60)
Zorginstellingen	27% (n=96)
Zakelijke dienstverlening	16% (n=56)
(Semi-) overheid	26% (n=93)
Overig	14% (n=48)

Tabel 4: Kenmerken werknemers en leidinggevenden

	Werknemers	Leidinggevenden
Geslacht		
Man	47% (n=166)	68% (n=238)
Vrouw	53% (n=186)	32% (n=133)
Leeftijd		
18 t/m 30 jaar	18% (n=64)	5% (n=16)
31 t/m 45 jaar	47% (n=164)	44% (n=156)
46 t/m 65 jaar	35% (n=125)	51% (n=180)
Opleiding		
Basisonderwijs	9% (n=30)	3% (n=12)
VMBO/MBO	38% (n=132)	19% (n=64)
HAVO/VWO/HBO/WO	52% (n=178)	76% (n=261)
Anders	1% (n=3)	2% (n=6)

Tabel 5: Type arbeidscontract en levensfase werknemers

Arbeidscontract	
Vast	88% (n=310)
Tijdelijk	12% (n=41)
Levensfase	
Jonger dan 31 jaar	18% (n=64)
31 t/m 45 jaar zonder thuiswonende kinderen	17% (n=61)
31 t/m 45 jaar met thuiswonende kinderen	29% (n=102)
Ouder dan 45 jaar zonder thuiswonende kinderen	16% (n=55)
Ouder dan 45 jaar met thuiswonende kinderen	19% (n=68)

3.3 Operationalisering variabelen

Zoals eerder beschreven zijn de vragenlijst voor de leidinggevende en de werknemer in bijlage A en B weergegeven. In het kader van onderhavig onderzoek is een selectie gemaakt variabelen ten einde de hypothesen te kunnen toetsen. In deze paragraaf wordt nader ingegaan op de operationalisatie van de variabelen die wij hebben gebruikt. Hierbij maken we een onderscheid tussen afhankelijke variabelen en onafhankelijke variabelen. Daarnaast dient een onderscheid gemaakt te worden tussen variabelen die bij de leidinggevende en bij de werknemer zijn gemeten.

3.3.1 *Afhankelijke variabelen*

Aan de werknemers zijn twee vragen voorgelegd ten aanzien van elk arbeidsvoorwaardenpakket. Zoals eerder beschreven gaat het om de waardering van een arbeidsvoorwaardenpakket met een cijfer van 1 t/m 10 en om de vraag of zij het pakket zouden willen inruilen voor hun huidige pakket. Deze laatste vraag is in de analyses omgezet in de variabele 'kans op instemming met een arbeidsvoorwaardenpakket'.

Aan de leidinggevende is bij elk pakket gevraagd in welke mate hij/zij zou instemmen met het pakket als de medewerker het pakket zou kiezen voor de duur van minstens 1 jaar. Het antwoord is uitgedrukt in een cijfer van 1 t/m 10 (1=absoluut niet en 10=absoluut wel).

3.3.2 *Verklarende variabelen*

Naast de arbeidsvoorwaarden die deel uitmaken van een arbeidsvoorwaardenpakket zijn een aantal variabelen gebruikt om na te gaan of er verschillen zijn tussen subgroepen werknemers en subgroepen leidinggevendenden.

Op werknemersniveau betreffen het de volgende subgroepen per set van variabelen:

Persoonskenmerken:

- Sekse (man/vrouw);
- Opleiding (laag, midden, hoog, anders);
- Levensfase:
 - Levensfase 1: jonger dan 31 jaar
 - Levensfase 2: 31 t/m 45 jaar zonder thuiswonende kinderen
 - Levensfase 3: 31 t/m 45 jaar met thuiswonende kinderen
 - Levensfase 4: 46 of ouder zonder thuiswonende kinderen
 - Levensfase 5: 46 of ouder met thuiswonende kinderen

Kenmerken keuzegedrag:

- Zelfvertrouwen in keuzes maken (hoog/laag);
- Affiniteit met keuzes maken (geen, beetje, beperkte mate, sterke mate);

Kenmerken baan:

- Type contract (vast, tijdelijk);
- Autonomie in het werk (hoog, laag);

Kenmerken relatie leidinggevende:

- Transformatieve leiderschapsstijl (hoog, laag);
- Vertrouwen in leidinggevende (hoog, laag).

In tabel 6 zijn de schalen met bijbehorende betrouwbaarheden beschreven. De oorspronkelijke antwoordcategorieën lopen van 1= helemaal mee oneens t/m 5= helemaal mee eens. Voorbeeld items van de schaal *zelfvertrouwen in keuzes maken* zijn: 'ik ben goed in staat om het pakket arbeidsvoorwaarden te kiezen dat mij het meeste oplevert' en 'ik ben goed in staat om het pakket arbeidsvoorwaarden te kiezen dat het best bij mijn situatie past'.

Autonomie is gemeten met ondermeer de items: ‘ik beslis zelf wanneer ik een taak doe’ en ‘ik kan zelf beslissen hoe ik mijn werk doe’. Een voorbeeld item van de schaal *transformatief leiderschap* is: ‘mijn direct leidinggevende moedigt mij aan om zelfstandig te denken’. Tot slot, een voorbeeld item van de schaal *vertrouwen in leidinggevende* is: ‘ik vertrouw volledig op mijn leidinggevende’. De categorieën hoog versus laag zijn bepaald aan de hand van de mediaan. Personen scoren hoog als hun score gelijk of hoger is dan de mediaan. Personen scoren laag als hun score op een schaal lager is dan de mediaan.

Affiniteit met keuzes maken is gemeten met de volgende vraag gesteld aan de werknemer: ‘Als u kijkt naar de keuzes over uw arbeidvoorwaarden die u in uw huidige baan heeft gemaakt, hoe kun u uzelf dan het beste omschrijven?’ Met vier antwoordcategorieën variërend van ‘Ik heb me nooit (erg) in keuzes rondom arbeidvoorwaarden verdiept’ tot ‘Ik heb ooit een keuze gemaakt en hou goed bij of ik mijn keuzes wil veranderen’.

Tabel 6: schalen werknemer²

Schaal	Cronbach's Alfa	Aantal items	Mediaan	Bron
Kenmerken keuzegedrag				
Zelfvertrouwen in keuzes maken	.80	3	3,67	Ontwikkeld door M. Handgraaf en B. Nijstad gebaseerd op 'self efficacy' concept van Bandura (1994)
Kenmerken baan				
Autonomie in het werk	.86	3	3,67	Aanpassing Dhondt & Houtman (1992)
Kenmerken relatie met leidinggevende				
Transformatief leiderschap	.89	4	3,75	Aanpassing van een deel-schaal (transformatief leiderschap) van de Charismatic Leadership in Organizations Questionnaire (CLIO; De Hoogh et al., 2004)
Vertrouwen in leidinggevende	.92	3	4,00	Ten Have et al., 2007
Affiniteit tot keuzes maken	-	1	-	Ontwikkeld door M. Handgraaf en B. Nijstad

² Met dank aan M. Handgraaf en B. Nijstad (Universiteit van Amsterdam) voor het ter beschikking stellen van de schalen zelfvertrouwen in keuzes maken en affiniteit met keuzes maken.

Aan de leidinggevendenden zijn een aantal vragen voorgelegd over zijn/haar vertrouwen in de werknemer. Deze vragen vormen samen de schaal *vertrouwen in werknemer* (antwoordcategorieën 1=helemaal mee oneens t/m 5=helemaal mee eens). Voorbeeld items zijn: ‘deze medewerker is altijd eerlijk en oprecht’ en ik vertrouw volledig op deze medewerker’. Ook deze variabele is hoog versus laag gecodeerd (zie tabel 7).

Daarnaast zijn aan de leidinggevende een aantal vragen over de speelruimte van de leidinggevende in de organisatie gesteld. Deze vragen vormen samen een schaal met antwoordcategorieën 1= helemaal mee oneens t/m 5= helemaal mee eens. Voorbeeld items zijn: ‘De personele bezetting binnen mijn team is toereikend’, ‘overwerk komt regelmatig voor’ en ‘het toekennen van zorgverlof is een probleem’. Ook deze variabele is omgecodeerd in twee categorieën; hoog versus laag op basis van de mediaan. Zie tabel 7 voor een overzicht van de schalen.

Tabel 7: Schalen leidinggevende

Schaal	Cronbach's Alfa	Aantal items	Mediaan	Bron
Speelruimte van de leidinggevende in de organisatie	.60	7	2,71	Zelf ontwikkeld
Vertrouwen in werknemer	.89	3	4,00	Ten Have et al., 2007

3.4 Econometrische modellering

De keuze van de econometrische techniek hangt samen met de keuze voor vignettenanalyse. Vignettenanalyse kan gebruikt worden als instrument om preferenties in kaart te brengen. Er zijn meerdere varianten maar in dit onderzoek is gekozen voor de situatie waarbij individuen een rapportcijfer kunnen geven aan een verzameling arbeidsvoorwaarden. Deze voorwaarden worden uitgedrukt in termen van ‘meer/minder dan nu’.

In het onderzoek gebruiken we twee uitkomstmaten. De eerste uitkomstmaat is een cijfer tussen 1 en 10. Medewerkers geven met een cijfer de waardering voor een pakket aan. Leidinggevendenden geven met een cijfer de bereidheid aan in te stemmen met een pakket, mocht de medewerker ervoor kiezen. De tweede uitkomstmaat is het wel of niet inruilen van het huidige pakket voor het voorgelegde pakket in het onderzoek. De cijfers die medewerkers en leidinggevendenden geven worden verklaard met een lineair econometrisch model. In dit model is de relatie tussen arbeidsvoorwaarden in het pakket en de cijfers lineair.

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

In de werknemersmodellen splitsen we de relatie tussen arbeidsvoorwaarden en zowel de waardering van een pakket als de kans op het inruilen van een pakket uit naar kenmerken. Deze kenmerken zijn opgesomd in paragraaf 3.4.2.

Een voorbeeld hiervan is dat een apart effect van hoger loon op het inruilen van een pakket schatten voor mannen en vrouwen. In de leidinggevende modellen doen we hetzelfde, maar dan alleen voor de twee kenmerken in tabel 7 in paragraaf 3.4.2. Er is bij dit uitsplitsen naar kenmerken niet gekeken naar effecten van combinaties van eigenschappen, zoals het effect voor hoog opgeleide mannen ten opzichte van hoogopgeleide vrouwen. Of met andere woorden, het effect voor bijvoorbeeld mannen is niet gecorrigeerd voor de overige kenmerken

Respondenten krijgen in het onderzoek allemaal het referentievignet uit tabel 1 voorgelegd. Dit referentievignet bevat kleine veranderingen in het arbeidsvoorwaardenpakket. Het cijfer dat respondenten voor dit referentievignet geven wordt beïnvloed door de waardering van het huidige arbeidsvoorwaardenpakket. Daarnaast is het ook mogelijk dat mensen met eenzelfde waardering voor het huidige voorwaardenpakket en dezelfde waardering voor de veranderingen in het referentievignet, toch verschillende cijfers geven. Dit komt door verschil in de waarde die mensen aan cijfers toedichten. Het is mogelijk dat mensen die relatief hoge cijfers geven ook bijvoorbeeld meer waarde hechten aan vrije tijd. Omdat deze mensen onafhankelijk van de hoeveelheid vrije tijd al hogere cijfers geven, wordt de waardering voor een verandering in vrije tijd niet correct gemeten. Dit probleem wordt ondervangen door het gebruik van paneldata methoden.

In een regressiemodel is de storingsterm het niet verklaarde deel van, in dit geval, het cijfer. Bij gebruik van een standaard regressiemodel hoort bij elk gegeven cijfer een storingsterm. Door gebruik te maken van een random effects paneldata model hoort bij elk gegeven cijfer een storingsterm die bestaat uit twee delen. Een persoonsgebonden deel dat een constante waarde per individu aanneemt en een restterm. Door het persoonsgebonden deel wordt expliciet rekening gehouden met verschillen tussen mensen in waardering van hun huidige pakket en/of verschillen in de waarde die ze aan cijfers toedichten. We schatten de modellen met de paneldata routines in het computerpakket STATA.

4 Resultaten

4.1 Waardering arbeidvoorwaarden en instemming door werknemers

Uit de resultaten hieronder zal blijken dat werknemers gevoeliger zijn voor veranderingen in klassieke, primaire arbeidvoorwaarden dan voor veranderingen in moderne, employability arbeidvoorwaarden. Onder de klassieke voorwaarden scharen we loon, werkweek en vakantie. De moderne voorwaarden die we hebben meegenomen in dit onderzoek zijn: educatief verlof, zorgverlof, sparen voor vervroegd pensioen, sparen voor langdurig verlof, ouderschapsverlof, tegemoetkoming in opleidingskosten en (gedeeltelijke) vergoeding van een loopbaancoach. Veranderingen in de moderne arbeidvoorwaarden worden maar door een klein aantal groepen met bepaalde kenmerken positief of negatief gewaardeerd. Deze gevallen worden verderop in de tekst besproken.

Onderstaande tabel geeft de relatie tussen de klassieke, primaire arbeidvoorwaarden enerzijds en de waardering van een arbeidvoorwaardenpakket door de werknemer en de kans op het instemmen met het pakket anderzijds.

Tabel 8: Waardering en kans op instemmen door werknemers per subgroep

Arbeidvoorwaarde	Loon*		Werkweek*		Vakantie*	
	waar-dering	kans op in-stemmen	waar-dering	kans op in-stemmen	waar-dering	kans op in-stemmen
<i>Gemiddeld</i>	+++	+++	---	---	+++	+++
Persoonskenmerken						
Sekse						
<i>Man</i>	+++	+++	---	--	+++	+++
<i>Vrouw</i>	+++	+++	--	--	+++	+++
Levensfase						
<i>Jonger dan 31 jr</i>	+++	+++	-	-	+++	+++
<i>31 t/m 45</i>	+++	0	0	0	+++	+++
<i>zonder kinderen</i>						
<i>31 t/m 45</i>	+++	+++	0	--	+++	+++
<i>met kinderen</i>						
<i>46 of ouder</i>	+++	++	--	0	+++	+++
<i>zonder kinderen</i>						
<i>46 of ouder</i>	+++	+++	-	-	+++	+++
<i>met kinderen</i>						
Opleiding						
<i>Basisonderwijs</i>	+++	+++	---	---	+++	+++
<i>VMBO/MBO</i>	+++	+++	0	0	+++	+++
<i>HAVO/VWO/HBO/WO</i>	+++	+++	--	--	+++	+++
Kenmerken keuzegedrag						
Zelfvertrouwen in keuzes maken						

Arbeidsvoorwaarde	Loon*		Werkweek*		Vakantie*	
	waar-dering	kans op in-stemmen	waar-dering	kans op in-stemmen	waar-dering	kans op in-stemmen
<i>Hoog</i>	+++	+++	---	---	+++	+++
<i>Laag</i>	+++	++	0	---	+++	+++
Affiniteit met keuzes maken						
<i>Geen</i>	+++	+++	0	0	+++	+++
<i>Een beetje</i>	+++	+	0	0	+++	+++
<i>In beperkte mate</i>	+++	+++	0	--	+++	+++
<i>In sterke mate</i>	+++	+++	---	--	+++	+++
Kenmerken baan						
Contractvorm						
<i>Vast</i>	+++	+++	---	---	+++	+++
<i>Tijdelijk</i>	+++	0	0	0	+++	+++
Autonomie in werk						
<i>Hoog</i>	+++	+++	---	--	+++	+++
<i>Laag</i>	+++	+++	--	-	+++	+++
Kenmerken relatie leidinggevende						
Transformatief leiderschap						
<i>Hoog</i>	+++	+++	---	--	+++	+++
<i>Laag</i>	+++	+++	-	0	+++	+++
Vertrouwen in leidinggevende						
<i>Hoog</i>	+++	+++	---	--	+++	+++
<i>Laag</i>	+++	+++	---	--	+++	+++

* De plussen en minnen geven significantieniveaus aan. Insignificant: krijgt 0; significant $p < 0,1$: krijgt + of -; significant $p < 0,05$: krijgt ++ of --; significant $p < 0,01$: krijgt +++ of ---

Loon

Zoals verwacht heeft iedereen een sterk positieve waardering voor een toename van loon. Dit geldt voor alle categorieën werknemers. De positieve waardering voor loon leidt in de meeste gevallen tot een positief effect op de kans dat met een pakket wordt ingestemd. Dit gaat niet op voor werknemers van 31-45 jaar zonder kinderen en voor werknemers met een tijdelijk contract. De eerste waarden een toename van het loon net zoveel als de werknemers in andere levensfasen, maar op het moment dat keuzes gemaakt moeten worden, is het blijkbaar niet van belang. Bij de tweede groep speelt mogelijk een voorzichtigheid mee vanwege het gebrek aan baanzekerheid. Ook werknemers met een laag zelfvertrouwen in keuzes maken, stemmen minder in met een pakket arbeidsvoorwaarden met een hoger loon. Hetzelfde gaat op voor werknemers met zeer weinig affiniteit tot keuzes maken.

Vakantie

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

Werkweek

Een verandering van werkweek wordt geheel anders gewaardeerd dan loon en vakantie. De waardering voor meer uren per week is voor de gemiddelde werknemer sterk negatief. Uitgesplitst naar kenmerken ontstaat er echter een meer genuanceerd beeld. We werken nu deze nuancerings verder uit voor de persoonskenmerken, kenmerken keuzegedrag, kenmerken baan en kenmerken relatie leidinggevende.

Vrouwen zijn iets minder negatief over meer uren werken dan mannen. Bij de kans op instemmen met een pakket valt dit het effect echter weg. Ze zijn net zo weinig als mannen geneigd in te stemmen met een pakket arbeidsvoorwaarden, waarin het aantal uren per week is uitgebreid.

Wanneer laag- en hoogopgeleiden (in vergelijking met VMBO en MBO) de mogelijkheid van een langere werkweek voorgelegd krijgen, dan zijn ze sterk geneigd om de verbetering in andere arbeidsvoorwaarden, die ze hiervoor krijgen, niet te accepteren. Dit effect is bij laagopgeleiden nog iets sterker dan bij hoogopgeleiden. Deze resultaten kunnen ook omgedraaid worden in de zin dat mensen met een hoge en lage opleiding er blijkbaar een verslechtering van andere arbeidsvoorwaarden voor over hebben om minder te hoeven werken. Dit blijkt uit de lagere kans op instemmen met een pakket wanneer verhoging van het aantal uren per week er onderdeel van uit maakt. Ook bij de waardering van pakketten hechten zowel laag- als hoogopgeleiden een grotere waarde aan minder werken.

Bij werknemers met een VMBO of MBO opleiding wordt de kans op het instemmen met een pakket niet beïnvloed door de voorgestelde verandering van de werkweek. De werknemers met een VMBO of MBO opleiding staan hiermee open voor meer werken in ruil voor verbetering van andere arbeidsvoorwaarden. Het is echter niet zo dat ze alle verbeteringen van arbeidsvoorwaarden accepteren. In dat geval zou het effect van een langere werkweek op de instemming positief geweest zijn. Dit gedrag weerspiegelt dat werknemers met een VMBO of MBO opleiding de lengte van de werkweek niet positief of negatief waarderen.

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

Werknemers met een hoog zelfvertrouwen in keuzes maken hebben een sterk negatieve waardering voor een langere werkweek. Of omgekeerd, een sterke positieve waardering voor een kortere werkweek. De kans dat zij instemmen met een arbeidsvoorwaardenpakket met een langere werkweek is ook erg klein. Werknemers met een laag zelfvertrouwen in het maken van keuzes staan in hun waardering neutraal tegenover een langere werkweek.

Bij het kiezen, stemmen ze echter eerder in met een kortere werkweek dan met verbeteringen van andere arbeidsvoorwaarden. Van de andere arbeidsvoorwaarden zijn de gevolgen moeilijker te overzien. Blijkbaar kiezen werknemers met een laag zelfvertrouwen in keuzes maken eerder voor veranderingen waarvan de keuzes goed te overzien zijn.

Werknemers met een beperkte of sterke mate van affiniteit met keuzes maken stemmen minder snel in met een arbeidsvoorwaardenpakket waarin de lengte van de werkweek wordt vergoed. Bij mensen met geen of een beetje affiniteit met keuzes maken heeft de lengte van de werkweek geen invloed op de kans op het instemmen met een pakket. Voor deze laatste twee groepen hebben ook de secundaire arbeidsvoorwaarden die we verderop bespreken geen invloed op de kans op het instemmen met een pakket. We concluderen dat het neutraal staan tegenover keuzes meer te maken heeft met de affiniteit met het maken van keuzes dan met de keuze op zich, met uitzondering van loon en vakantie. De voorkeur voor loon en vakantie is blijkbaar zo sterk dat ook mensen met een lage affiniteit met het maken van keuzes hiervoor bij het instemmen met een pakket gevoelig zijn.

Wanneer we werknemers met een tijdelijk contract vergelijken met werknemers met een vast contract dan valt op dat werknemers met een vast contract niet erg open staan voor de verbetering in andere arbeidsvoorwaarden die geboden wordt voor langer werken. Of andersom, werknemers met een vast contract zijn bereid andere arbeidsvoorwaarden in te leveren om minder te kunnen werken. Werknemers met een tijdelijk contract staan neutraal tegenover de keuze tussen meer of minder werk en de voorgestelde verandering in andere voorwaarden. Werknemers met een tijdelijk contract staan dus met de juiste verbetering in andere voorwaarden open voor een langere werkweek.

Werknemers met een hoge mate van autonomie in hun werk staan niet erg open voor een verbetering van andere arbeidsvoorwaarden in ruil voor meer uren per week. Of andersom, werknemers met een hoge mate van autonomie zijn bereid andere arbeidsvoorwaarden in te leveren om minder te kunnen werken. Voor werknemers met een lage mate van autonomie geldt dit in mindere mate.

Bij werknemers met een lage waardering voor de stijl van leidinggeven heeft de lengte van de werkweek geen invloed op de kans op het instemmen met een arbeidsvoorwaardenpakket, terwijl een kortere werkweek wel voor een hogere waardering van een pakket zorgt. Waarschijnlijk verwachten deze werknemers dat hun leidinggevende niet in staat is een kortere werkweek op een acceptabele manier te organiseren.

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

Sparen voor verlof

In tabel 9 geven we alleen een overzicht van de kenmerken van groepen werknemers die bereid zijn een verslechtering in andere arbeidsvoorwaarden te accepteren voor verschillende soorten verlof. De waardering, zoals hieronder in de tekst omschreven, is niet in de tabel opgenomen.

Educatief verlof wordt door geen enkele groep werknemers positief of negatief gewaardeerd. Bij werknemers met een laag vertrouwen in de leidinggevende daalt de kans op het instemmen met een pakket wanneer het sparen voor educatief verlof er onderdeel van uitmaakt. Blijkbaar hebben deze werknemers er geen vertrouwen in dat

scholing ook daadwerkelijk georganiseerd gaat worden. Ook werknemers met een VMBO of MBO opleiding stemmen niet in met pakketten waar het sparen voor educatief verlof in zit.

Tabel 9 Eigenschappen van groepen die wel en niet bereid zijn andere voorwaarden in te leveren voor verlof

	Educatief verlof	zorgverlof	Vervroegd pensioen	Langdurig verlof	Ouderschaps verlof
Man			+		
Vrouw		-			
Jonger dan 31 jaar					+
31 t/m 45 zonder kinderen		-			
VMBO/MBO	-	-			
HAVO/WO/HBO/WO			+	+	
Affiniteit met keuze maken				+	
Tijdelijke contract		-			
Vast contract			+	+	
Hoge autonomie in het werk			+	+	
Lage waardering leiderschapskwaliteit	-				
Hoge waardering leiderschapskwaliteit			+	+	
Hoge mate vertrouwen in leidinggevende			+	+	

+ wel bereid om andere arbeidsvoorwaarden in te leveren

- niet bereid om andere arbeidsvoorwaarden in te leveren

Zorgverlof is de enige moderne, employability arbeidsvoorwaarde waarbij voor de gemiddelde werknemer een significante (negatieve) waardering en een significante invloed op de kans op het instemmen met een arbeidsvoorwaardenpakket wordt waargenomen. Gemiddeld is de waardering voor zorgverlof negatief en zo ook de kans op instemmen. Bij de uitsplitsing naar kenmerken ligt het beeld genuanceerder.

Mannen, werknemers onder de 31 jaar, werknemers met een hoge waardering van de leiderschapskwaliteiten van hun leidinggevende, een hoog vertrouwen in hun leidinggevende, werknemers met een hoog zelfvertrouwen in het maken van keuzes en mensen met een sterke mate van affiniteit met het maken van keuzes waarderen het sparen voor zorgverlof negatief. Bij geen van deze groepen vertaalt dit zich echter in een verminderde kans op het instemmen met een pakket waarin voor zorgdagen gespaard wordt.

Daarentegen hebben vrouwen, werknemers met een (V)MBO opleiding en werknemers met een tijdelijk contact geen uitgesproken mening over het sparen voor zorgverlof. De kans op het instemmen met een pakket met zorgverlof daalt echter wanneer het sparen voor zorgverlof deel uitmaakt van het arbeidsvoorwaardenpakket.

Vervroegd pensioen is een arbeidsvoorwaarde die van het grootste aantal verschillende groepen een significant positieve waardering krijgt.

De groepen met een positieve waardering voor vervroegd pensioen zijn werknemers met een lage opleiding, werknemers met een vast contract, werknemers met een hoge mate van autonomie, werknemers met een hoge mate van waardering voor leider-

schapskwaliteiten van hun leidinggevende, werknemers met een hoge mate van vertrouwen in de leidinggevende en werknemers met een hoge mate van zelfvertrouwen in het maken van keuzes. Wanneer een keuze voor een pakket gemaakt moet worden blijkt echter dat de positieve waardering zich niet altijd vertaalt in een grotere kans op instemmen met een pakket waarin voor vervroegd pensioen wordt vertaald. De vier groepen die aan hun waardering voor vervroegd pensioen ook de consequentie van het verslechteren van andere voorwaarden willen verbinden zijn werknemers met een vast contract, werknemers met een hoge mate van autonomie, werknemers met een hoge waardering voor de leiderschapskwaliteiten van hun leidinggevende en werknemers met een hoge mate van vertrouwen in hun leidinggevende. Groepen werknemers die geen uitgesproken waardering voor vervroegd pensioen hebben, maar wel bereid zijn een verslechtering van andere arbeidsvoorwaarden te accepteren voor het sparen van vervroegd pensioen zijn mannen en hoogopgeleiden.

Sparen voor langdurig verlof is de enige arbeidsvoorwaarde waar alle groepen werknemers noch een positieve, noch een negatieve waardering voor hebben. Bij de resultaten voor het instemmen met een arbeidsvoorwaardenpakket blijkt dat er wel groepen zijn die bereid zijn een verslechtering van arbeidsvoorwaarden te accepteren in ruil voor het sparen voor langdurig verlof. Deze groepen zijn hoogopgeleiden, werknemers met een vast contract, werknemers met een hoge mate van autonomie, werknemers met een hoge mate van waardering voor de leiderschapskwaliteiten van hun leidinggevende, een hoge mate van vertrouwen in de leidinggevende en werknemers met een sterke mate van affiniteit met het maken van keuzes.

Sparen van ouderschapsverlof krijgt een negatieve waardering van werknemers met een (V)MBO opleiding en werknemers boven de 45 jaar. Het instemmen met een pakket wordt voor deze groepen echter niet beïnvloed door het sparen voor ouderschapsverlof. Werknemers jonger dan 31 jaar hebben geen uitgesproken waardering voor ouderschapsverlof in een pakket, maar zijn wel bereid een verslechtering van andere voorwaarden te accepteren in ruil voor het sparen voor ouderschapsverlof.

Opleiding en/of loopbaancoach

Dit onderzoek is inhoudelijk vernieuwend door naast de gebruikelijke waardering van arbeidsvoorwaarden ook de waardering voor tegemoetkoming in opleidingskosten en de (gedeeltelijke) vergoeding voor een loopbaancoach te onderzoeken. Beide arbeidsvoorwaarden beïnvloeden de kans op het instemmen met een pakket van geen enkele groep werknemers. Voor de gemiddelde werknemer hebben veranderingen in deze arbeidsvoorwaarden ook geen invloed op de waardering van een arbeidsvoorwaardenpakket. Ook bij de uitsplitsing naar verschillende kenmerken blijkt dat er nauwelijks een significante waardering voor deze twee arbeidsvoorwaarden is. Voor tegemoetkoming in de opleidingskosten heeft alleen de groep werknemers jonger dan 31 jaar een positieve waardering. Mensen met geen enkele affiniteit met het maken van keuzes hebben een negatieve waardering voor een (gedeeltelijke) vergoeding van een loopbaancoach.

4.2 Instemming arbeidsvoorwaardenpakketten door leidinggevenden

In deze paragraaf kijken we naar de instemmingbereidheid van leidinggevenden met arbeidsvoorwaardenpakketten van medewerkers. Deze resultaten hebben we verkregen door voor alle arbeidsvoorwaardenpakketten die de medewerker voorgelegd krijgt, de leidinggevende te vragen in welke mate ze met een willekeurig pakket in zouden stemmen als ze de medewerker met dat pakket naar hem toe zou komen. De leidinggevende reageert dus op de alternatieven die aan de medewerkers zijn voorgelegd.

De resultaten met betrekking tot de klassieke, primaire arbeidsvoorwaarden worden in tabel 10 weergegeven, de resultaten met betrekking tot de moderne, employability arbeidsvoorwaarden bespreken we vervolgens in de tekst.

Tabel 10: Relatie potentiële keuzes en instemming leidinggevende

Arbeidsvoorwaarde	Loon*	Werkweek*	Vakantie*
<i>Gemiddeld</i>	++	---	0
Vertrouwen in mede- werker			
<i>Hoog</i>	++	--	0
<i>Laag</i>	0	---	0
Speelruimte leidingge- vende			
<i>Laag</i>	0	--	0
<i>Hoog</i>	++	--	0

* De plussen en minnen geven significantieniveaus aan. Insignificant: krijgt 0; significant $p < 0,1$: krijgt + of -; significant $p < 0,05$: krijgt ++ of --; significant $p < 0,01$: krijgt +++ of ---

Medewerkers hechten een grote waarde aan meer loon en een kortere werkweek. Je zou in eerste instantie kunnen verwachten dat leidinggevenden juist een grote waarde hechten aan minder loon en een langere werkweek voor hun medewerkers. Toch blijkt dat leidinggevenden eerder instemmen met meer loon en een kortere werkweek. Voor de reden hiervoor moeten we weer even de methode van onderzoek in herinnering roepen. In dit onderzoek gaat niets voor niets. Minder loon en meer werken betekenen bijvoorbeeld altijd een verbetering van andere arbeidsvoorwaarden. Met andere woorden, de totale monetaire waardering voor de medewerker verandert nauwelijks, alleen de samenstelling van de arbeidsvoorwaarden verandert. Leidinggevenden hebben hierbij blijkbaar een sterke voorkeur voor het waarderen van medewerkers op basis van de twee klassieke, primaire arbeidsvoorwaarden loon en werkweek. We zullen verderop zien dat ze nauwelijks een specifieke sterke afkeur hebben van één van de moderne arbeidsvoorwaarden.

Loon heeft gemiddeld genomen een positief effect op de kans dat een leidinggevende met een arbeidsvoorwaardenpakket instemt. Bij de uitsplitsing naar beoordelingen van de leidinggevende blijkt dat dit effect alleen wordt waargenomen bij werknemers waar de leidinggevende veel vertrouwen in de medewerker heeft en in situaties met een hoge speelruimte van de leidinggevende. Deze resultaten zijn te verwachten. Een laag vertrouwen gaat waarschijnlijk samen met de verwachting dat een pakket met een hoger loon niet leidt tot een hogere inzet van de medewerker. Als de speelruimte van de leidinggevende laag is, ziet de leidinggevende geen mogelijkheid om in te stemmen met pakketten met een hoger loon.

Een toename van het aantal uren per werkweek leidt tot een kleinere kans dat de leidinggevende met een arbeidsvoorwaardenpakket instemt. Dit is wederom het resultaat van de afweging tussen dit aantal uren en de compensatie die de medewerker er voor wil. De uitsplitsing naar beoordelingen van de leidinggevende levert nauwelijks verschillen op. Alleen bij werknemers waar de leidinggevende een laag vertrouwen in heeft, is het negatieve effect van werkweek op het instemmen met het arbeidsvoorwaardenpakket sterker dan bij medewerkers waarin het vertrouwen groot is.

Voor de gemiddelde leidinggevende hebben de moderne, employability arbeidsvoorwaarden geen enkel effect op de kans dat met een arbeidsvoorwaardenpakket voor de medewerker wordt ingestemd.

Bij de uitsplitsing blijkt dat educatief verlof de kans op instemming met een pakket verkleint wanneer het vertrouwen van de leidinggevende in de medewerker laag is. Blijkbaar heeft de leidinggevende bij deze medewerkers ook een laag vertrouwen in het effect van scholing. Daarnaast hebben leidinggevendenden met een lage speelruimte een negatieve waardering voor educatief verlof van de medewerker.

Bij de opzet van ons onderzoek hebben we bij elk arbeidsvoorwaardenpakket aan de medewerker ook gevraagd of ze bereid zijn het omschreven pakket in te ruilen voor de huidige arbeidsvoorwaarden. Dat stelt ons in staat om de instemming van de leidinggevende ook te confronteren met de keuze van de medewerker uit de voorgelegde alternatieven. De resultaten van de uitsplitsing van de effecten van de klassieke, primaire arbeidsvoorwaarden op de instemming van leidinggevendenden met een arbeidsvoorwaardenpakket staan in tabel 11.

Tabel 11: Relatie bereidheid tot inruilen en instemming leidinggevende

Arbeidsvoorwaarde	Loon*	Werkweek*	Vakantie*
<i>Gemiddeld</i>	++	---	0
Bereid in te ruilen			
<i>Wel</i>	0	0	0
<i>Niet</i>	++	---	0

* De plussen en minnen geven significantieniveaus aan. Insignificant: krijgt 0; significant $p < 0,1$: krijgt + of -; significant $p < 0,05$: krijgt ++ of --; significant $p < 0,01$: krijgt +++ of ---

Uit bovenstaande tabel blijkt dat de gevonden effecten met betrekking tot de klassieke, primaire arbeidsvoorwaarden alleen gelden voor die pakketten waarvan de medewerker aangeeft ze niet in te ruilen voor het huidige pakket. Tegenover pakketten die de werknemer wel wil inruilen staat de leidinggevende neutraal. Met andere woorden, de reactie van de leidinggevende op de alternatieven die aan de medewerker zijn voorgelegd liggen niet in het verlengde van zijn reactie op de keuze uit deze alternatieven door de medewerkers. De leidinggevende heeft alleen een duidelijke mening over voorkeuren van medewerkers bij pakketten waar hij niet mee geconfronteerd wordt. De leidinggevende staat open voor de keuzes van de medewerker. Dit geldt naast de voorkeuren voor de klassieke, primaire arbeidsvoorwaarden ook voor de moderne, employability arbeidsvoorwaarden. Dit resultaat laat zien dat onderzoek naar de mate van instemming door leidinggevendenden alleen zin heeft als deze gekoppeld worden aan de bereidheid van medewerkers

5 Conclusie en discussie

We hebben in dit onderzoek drie onderzoeksvragen en een beleidsvraag geformuleerd:

1. In welke mate hechten medewerkers en leidinggevenden in maatwerk arbeidsvoorwaarden belang aan sparen voor toekomstig verlof of een bijdrage van de werkgever aan opleiding/loopbaancoach naast de ‘klassiekers’ als het loon en de werkweek?

2. In welke mate leiden voorkeuren van medewerkers voor maatwerk arbeidsvoorwaarden ook tot een keuze voor een ander arbeidsvoorwaardenpakket: het inruilen van hun huidige pakket voor een pakket van hun voorkeur? In welke mate beïnvloeden factoren als levensfase, opleiding, zelfvertrouwen, affiniteit met keuze maken, autonomie in het werk, leiderschapstijl en vertrouwen in de leidinggevende de voorkeuren en keuzes?

3. In welke mate stemt de leidinggevende in met de voorkeuren en keuzes van de medewerker? En in welke mate wordt dit beïnvloed door het vertrouwen van de leidinggevende in de medewerker en zijn speelruimte in de organisatie?

Naast onderzoeksvragen ligt er ook een beleidsvraag. Is het mogelijk om in de arbeidsverhoudingen het accent verder te verschuiven naar het overleg tussen medewerker en leidinggevende?

Onderzoeksmethode: koppels

We bevragen steeds koppels van één medewerker en één leidinggevende. We willen weten wat de voorkeuren en keuzes van medewerkers zijn en of leidinggevenden daarmee instemmen. Het gaat bij de leidinggevende dus niet om zijn eigen arbeidsvoorwaarden, maar om zijn reactie op de keuzes van de medewerker. Zo willen we te weten komen of op de Nederlandse werkvloer veel of weinig verschil van mening heerst tussen medewerkers en leidinggevende over maatwerk arbeidsvoorwaarden.

Iedereen wil wel een verbetering van alle arbeidsvoorwaarden. Een verbetering van alle arbeidsvoorwaarden tegelijk is echter niet realistisch, denk bijvoorbeeld aan minder werken en meer verdienen. De medewerker krijgt daarom in dit onderzoek samenhangende pakketten van arbeidsvoorwaarden voorgelegd. In deze pakketten wordt een of meer van de arbeidsvoorwaarden verbeterd in ruil voor verslechtering van de andere voorwaarden. De pakketten bestaan uit combinaties van klassieke, primaire arbeidsvoorwaarden (loon, werkweek, vakantie) en moderne, employability arbeidsvoorwaarden (sparen voor toekomstig verlof en een vergoeding voor een opleiding/loopbaancoach).

We kiezen in dit onderzoek voor een ‘vignettenbenadering’. Dit is een methode waarbij de respondenten op ‘kaarten’ combinaties van arbeidsvoorwaarden krijgen voorgelegd. De respondent geeft vervolgens de aantrekkelijkheid van dat arbeidsvoorwaardenpakket aan en geeft aan of hij bereid is het huidige pakket er voor in te ruilen. De leidinggevende geeft aan in welke mate hij bereid is met het pakket voor de werknemer in te stemmen. Op deze manier krijgt men samenhangende alternatieven vrij compact voorgelegd. Deze opzet benadert de werkelijkheid van het invulling geven aan het arbeidsvoorwaardenpakket beter, dan wanneer respondenten per afzonderlijk onderdeel van het pakket hun voor- of afkeur uitspreken.

Beantwoording vraag 1

Uit het onderzoek blijkt dat de klassieke, primaire arbeidsvoorwaarden loon, werktijden en vakantie van veel groter belang zijn voor medewerkers dan de moderne, employability arbeidsvoorwaarden sparen voor toekomstig verlof of een bijdrage van de werkgever aan opleiding/loopbaancoach. Voor leidinggevenden geldt hetzelfde: zij beoordelen de pakketten die aan hun medewerkers zijn voorgelegd eveneens bijna uitsluitend op loon en werktijden. De hypothesen 1 en 5 zijn verworpen (zie tabel 12).

Tabel 12 Overzicht hypothesen

Hypothese 1	
Om werk, zorg, opleiding en vrije tijd te combineren en de inzetbaarheid op peil te houden hechten medewerkers belang aan maatwerk arbeidsvoorwaarden, waarin naast loon en werktijden ook sparen voor verlof en opleiding/employability een belangrijke rol spelen.	Verworpen
Hypothese 2	
Het kiezen voor een nieuw arbeidsvoorwaardenpakket wordt volledig gestuurd door de voorkeuren voor de elementen van het pakket.	Verworpen, maar wel geaccepteerd voor de onderdelen: -vakantie -loon met uitzondering van levensfase van de werknemer (31/t/m 45 jaar en ouder dan 45 jaar zonder kinderen), tijdelijke werknemers en werknemers met weinig zelfvertrouwen -werkweek met uitzondering van vrouwelijke werknemers, levensfase van de werknemer (31-45 jaar met kinderen en 45 jaar en ouder zonder kinderen), werknemers met weinig zelfvertrouwen in keuze maken, werknemers een hoge affiniteit in keuze maken, werknemers met lage autonomie in het werk, werknemers met lage waardering van leiderschap
Hypothese 3	
leidinggevend stemmen meer in met keuzes van medewerkers voor een ander arbeidsvoorwaardenpakket naarmate hun speelruimte binnen de organisatie groter is.	Geaccepteerd
Hypothese 4	
leidinggevend stemmen meer in met keuzes van medewerkers voor een ander arbeidsvoorwaardenpakket naarmate ze meer vertrouwen hebben in de medewerker	Geaccepteerd
Hypothese 5	
Om in te spelen op demografische en maatschappelijke ontwikkelingen onder hun medewerkers hechten leidinggevenden aan maatwerk arbeidsvoorwaarden, waarin naast loon en werktijden ook sparen voor verlof en opleiding/employability een belangrijke rol spelen.	Verworpen
Hypothese 6	
Leidinggevenden hebben geen andere mening over arbeidsvoorwaardenpakketten die medewerkers willen inruilen dan over pakketten die medewerkers niet willen inruilen.	Verworpen

Wat is de belangrijkste voorkeur van werknemers: een korte werkweek. Deze is diep verankerd in het denken van Nederlandse werknemers. Ze hebben er zelfs een lager salaris voor over.

Vooraf werknemers met een hoge opleiding, autonomie in het werk, zelfvertrouwen in het maken van keuzes en affiniteit in keuzes maken hebben een sterke voorkeur voor een pakket met kortere werktijden. Er zijn ook uitzonderingen: Vrouwelijke werknemers, werknemers met een VMBO/MBO opleiding, werknemers van 31 t/m 45 jaar met en zonder kinderen en werknemers met een tijdelijk contract staan minder negatief tegenover langer werken als daar meer salaris tegenoverstaat.

Werknemers hebben geen interesse in moderne, employability arbeidsvoorwaarden. Er is heel weinig waardering voor sparen voor toekomstig verlof of een bijdrage van de werkgever aan een opleiding of loopbaancoach. Daarvoor wil de Nederlandse werknemer geen salaris inleveren of meer uren werken. Bij bepaalde groepen medewerkers hebben sparen voor verlof en employability nog wel enig effect op de waardering van arbeidsvoorwaardenpakketten. Jongeren onder de 31 jaar willen wel inleveren voor een pakket met ouderschapsverlof. Werknemers met een hogere opleiding, affiniteit tot keuzes maken, een vast contract, hoge autonomie in het werk, een hoge waardering voor leiderschapskwaliteiten en een hoge mate van vertrouwen in de leidinggevende hebben iets over voor een pakket met sparen voor langdurig verlof en vervroegd pensioen. Een negatief effect stellen we vast bij zorgverlof en educatief verlof. Vrouwelijke werknemers, werknemers van 31 t/m 45 zonder kinderen, werknemers met een lage opleiding en werknemers met een tijdelijk contract voelen er niets voor om te sparen voor zorgverlof door loon in te leveren of meer uren te werken. Het is niet verbazingwekkend dat jongeren een arbeidsvoorwaardenpakket met sparen voor ouderschapsverlof willen overwegen of mannen een pakket met sparen voor vervroegd pensioen. Wat opvalt is de rol die de waardering voor de stijl van leidinggeven en het vertrouwen in leidinggevende speelt. Zo voelen werknemers met een lage waardering voor de stijl van leidinggeven minder voor pakketten met educatief verlof. Ze hebben er waarschijnlijk geen vertrouwen in dat het er van komt. Werknemers met een hoge waardering voor de stijl van leidinggeven en werknemers met veel vertrouwen in de leidinggevende durven het wel aan zich meer te committeren aan arbeidsvoorwaardenpakketten waarin voor de lange termijn gespaard wordt. Ze denken dat ze hun wensen gerealiseerd krijgen. Deze werknemers committeren zich daarbij aan het sparen voor vervroegd pensioen en langdurig verlof. En dus niet aan employability voorwaarden als educatief verlof of een vergoeding voor scholing of een loopbaancoach.

De korte werkweek voor de werknemers is evenzeer diep verankerd in het denken van de leidinggevende. Hij gaat er in zijn overwegingen van uit dat zijn werknemer een lager loon over heeft voor minder uren werk. Hij laat zich bij het instemmen met een pakket bijna geheel leiden door de klassieke, primaire arbeidsvoorwaarden. Wat betreft de moderne arbeidsvoorwaarden heeft alleen het sparen voor educatief verlof van de werknemer invloed op de kans dat de leidinggevende met een pakket instemt. Dit effect is echter negatief. Het wordt gevonden wanneer het vertrouwen van de leidinggevende in de medewerker laag is en de speelruimte in de organisatie beperkt is. De leidinggevende heeft bij medewerkers waarin hij weinig vertrouwen heeft, niet veel fiducia in het effect van scholing. De leidinggevendenden met een beperkte speelruimte heeft weinig mogelijkheden om educatief verlof toe te kennen, hij heeft alle handen nodig voor het uitvoeren van de taak van zijn team.

Keuzes voor het sparen van verlof of het volgen van opleidingen zijn lange termijn beslissingen waar de leidinggevende geen zicht op heeft, ze verstoren de zekerheid over de beschikbare arbeidscapaciteit op de langere termijn (hoewel bijvoorbeeld een hogere opleiding op de langere termijn tot grotere inzetbaarheid kan leiden).

Als leidinggevende is hij daarom vooral geïnteresseerd in de hoogte van het loon als prikkel tot een betere prestatie en de lengte van werkweek of het aantal verlofdagen voor de beschikbare arbeidscapaciteit. Keuzes van medewerkers om bijvoorbeeld minder uren te werken en of het aantal verlofdagen uit te breiden tikken direct door in de bezetting.

Beantwoording vraag 2

In welke mate leidt een voorkeur van medewerkers voor een arbeidsvoorwaardenpakket tot het maken van keuzes, tot de bereidheid het huidige pakket te ruilen voor een nieuw? De voorkeur stuurt de keuze volledig bij het aantal verlofdagen (vakantie) in het pakket. Het ligt wat genuanceerder voor het loon en de werkweek. Werknemers van 31 t/m 45 jaar en 45 jaar en ouder zonder kinderen, tijdelijke werknemers en werknemers met weinig zelfvertrouwen in keuzes maken, waarderen een hoger loon net als elke andere werknemer, maar houden liever vast aan hun huidige arbeidsvoorwaarden. Ze zetten hun voorkeuren niet om in een bereidheid hun arbeidsvoorwaardenpakket in te wisselen.

Voor de werkweek zijn er meer uitzonderingen. We schreven dat vrouwen in hun waardering iets minder negatief staan tegenover meer uren werken dan mannen als het leidt tot een hoger salaris. Echter als het aankomt op het maken van een keuze, zijn ze net zo min als mannen geneigd in te stemmen met een pakket arbeidsvoorwaarden met een groter aantal arbeidsuren. Werknemers van 31 t/m 45 jaar met kinderen waarderen een langere werkweek neutraal, maar staan negatief tegenover het maken van de keuze voor een pakket met een langere werkweek. Werknemers van 45 jaar en ouder zonder kinderen daarentegen waarderen een langere werkweek negatief, maar staan wel neutraal tegenover een pakket met een langere werkweek. Een ander voorbeeld: Werknemers met een hoog zelfvertrouwen in keuzes maken, hebben een sterke negatieve waardering voor een langere werkweek. Deze negatieve waardering stuurt de keuze volledig, zij kiezen niet voor een arbeidsvoorwaardenpakket met een langere werkweek, ook al staat een hoger salaris daartegenover. Werknemers met een laag zelfvertrouwen in keuzes maken staan daarentegen neutraal tegenover een langere of kortere werkweek, maar zij kiezen voor een pakket met een kortere werkweek. Opnieuw een discrepantie tussen voorkeur en keuze. Bijzondere aandacht vraagt affiniteit tot keuzes maken. Werknemers met geen tot weinig affiniteit met keuzes maken staan neutraal tegenover een langere werkweek, zowel in hun waardering als keuze. Ze uiten zich nog positief, noch negatief en maken geen structurele keuze. Werknemers met enige affiniteit tot keuzes maken waarderen een langere werkweek eveneens neutraal, maar kiezen wel vaker voor een pakket met een korte werkweek. Werknemers met een hoge affiniteit staan negatief tegenover langere werkweek, zowel in hun waardering als in hun keuze. Ze voelen zich sterk genoeg om de daad bij het woord te voegen.

Kiezen voor pakket vraagt het nodige van mensen in dit onderzoek. Immers de monetaire waarde van het pakket blijft nagenoeg gelijk. Bij het inruilen is het kiezen of delen. Daaraan zijn risico's verbonden. Schmidt (2005) en andere pleitbezorgers van de transitionele arbeidsmarkt veronderstellen dat mensen in staat zijn risico's te beoordelen. Mensen kiezen bewust voor kinderen die verzorgd moeten worden en kiezen bewust voor scholing en voor een andere baan om hun positie op de arbeidsmarkt te verbeteren. De laatste tijd komt echter in een aantal studies naar voren dat er grenzen zijn aan het vermogen van mensen om risico's te beoordelen en te kiezen. Mensen laten zich opvallend vaak leiden door emotionele motieven (Prast, 2005), vooral als complexere keuzes op de lange termijn betreft. Onderzoekers spreken in dit verband ook wel van de 'power of default'. Als de grens van de opnamecapaciteit voor informatie

en voor het overzien van gevolgen van keuzes (vooral op langere termijn) bereikt wordt, kiezen individuen voor een standaardkeuze of om te houden wat je hebt.

En met de toename van keuzemogelijkheden neemt ook het risico toe een verkeerde keuze te maken. Mensen kiezen er dan voor om niet te kiezen (Delsen et al, 2005; Iyengar & Lepper, 2000). Ons onderzoek leert dat in een aantal gevallen werknemers niet kiezen. Ze hebben wel een voorkeur, maar schrikken terug van een keuze. Hypothese 2 krijgt dus een wisselend welkom, op sommige onderdelen geaccepteerd, op andere verworpen. Naast factoren als geslacht, levensfase of het type arbeidscontract speelt zelfvertrouwen in en affiniteit met keuzes maken een belangrijke rol.

Beantwoording vraag 3

Voor de reactie van de leidinggevende op *alle* keuzemogelijkheden, alle arbeidsvoorwaardenpakketten die aan hun medewerker zijn voorgelegd zijn twee hypothesen geformuleerd. Een over de speelruimte van de leidinggevende in de organisatie en een over zijn vertrouwen in de medewerker. Als de speelruimte van de leidinggevende laag is, stemt de leidinggevende minder in met arbeidsvoorwaardenpakketten met een hoger loon. Hetzelfde geldt voor een laag vertrouwen in de medewerker. Een laag vertrouwen gaat waarschijnlijk samen met de verwachting dat een pakket met een hoger loon niet leidt tot een hogere inzet van de medewerker. Een arbeidsvoorwaardenpakket met meer uren per werkweek leidt tot een kleinere kans dat de leidinggevende er mee instemt. Bij werknemers waarin de leidinggevende een laag vertrouwen heeft, is dit effect sterker dan bij medewerkers waarin het vertrouwen hoog is. Hypothesen 4 en 5 zijn bevestigd.

Maar de medewerker maakt *een selectie* uit alle voorgelegde arbeidsvoorwaarden pakketten, namelijk die pakketten die hij in principe wil inruilen voor zijn huidige pakket. De onderzoeksresultaten over de instemming met arbeidsvoorwaardenpakketten door leidinggevendens krijgen extra zeggingskracht als deze worden gekoppeld aan deze selectie. Het blijkt dat leidinggevendens neutraal staan tegenover pakketten die de werknemer wil inruilen. Dit geldt zowel voor de klassieke, primaire arbeidsvoorwaarden als voor de moderne, employability arbeidsvoorwaarden. Hypothese 6 is verworpen. Dit is opmerkelijk. Blijkbaar heeft de leidinggevende een goed idee van de selectie die zijn medewerker gaat maken, van wat realistisch is. Hij anticipeert daarop. Een andere mogelijkheid is dat ook de medewerker anticipeert, hij selecteert alleen die arbeidsvoorwaardenpakketten om in te ruilen, waar hij geen negatieve reactie van de leidinggevende op verwacht. Met andere woorden de werknemer selecteert zijn voorkeuren op haalbaarheid.

Beantwoording beleidsvraag

Naast onderzoeksvragen ligt er ook een beleidsvraag. Is het mogelijk om in de arbeidsverhoudingen het accent verder te verschuiven naar het overleg tussen medewerker en leidinggevende? We zien dat de voorkeuren van medewerkers en leidinggevende in elkaars verlengde liggen en dat leidinggevendens open staan voor de arbeidsvoorwaardenpakketten waar medewerkers voor kiezen. De vraag is echter of de leiding van een organisatie, CAO-partijen of de overheid gelukkig zijn met de keuzes van medewerkers en de instemming van leidinggevendens. Klassieke, primaire arbeidsvoorwaarden als loon en de werkweek staan centraal in de overwegingen van medewerkers en leidinggevendens. Moderne, employability arbeidsvoorwaarden als sparen voor toekomstig verlof of vergoeding van opleidingen en of een loopbaancoach krijgen de handen niet op elkaar, sterker nog, ze ontbreken vaak geheel in de afwegingen. Een oorzaak ligt mogelijk in de strengheid van ons onderzoek: sparen voor verlof of de vergoeding voor opleiding/loopbaancoach moet de medewerker uit de totale waarde van zijn arbeidsvoorwaardenpakket opbrengen door of minder loon te accepteren of

meer uren te werken. Werknemers en leidinggevenden zijn mogelijk van oordeel dat een opleiding geheel door de werkgever vergoed dient te worden of dat sparen voor verlof wel aardig is, maar de hoogte van het salaris dit niet toelaat.

De verschillen tussen medewerkers en leidinggevenden in hun preferenties zijn niet groot. Er is geen sprake van een gapende kloof of dat de een de zaak vanuit een geheel andere invalshoek bekijkt dan de ander. Als de verschillen klein zijn of als de werknemer rekening houdt met het bedrijfsbelang en leidinggevende met het medewerkerbelang komen ze er wel uit. Kortom, er is een stevige consensus op microniveau, op het laagste niveau in de arbeidsverhoudingen. Er zijn volwassen arbeidsverhoudingen op de werkvloer. De noodzaak om met gedetailleerde regelgeving door cao-partijen en wetgever de dialoog en de uitkomsten van het overleg tussen werknemer en leidinggevende in te kaderen, lijkt klein. Maar moeten partijen op meso- en macroniveau zich tevreden stellen met de consensus op microniveau? Mogelijk willen zij het aantal werkzame uren of het volgen van opleidingen stimuleren. De discrepanties die wij hebben gevonden tussen voorkeur en keuze van werknemers biedt daarvoor een ingang. Prikkel, vooral financiële, in wetgeving en CAO kunnen het verschil tussen de voorkeur en de keuze van medewerkers voor een pakket beïnvloeden. Denk bijvoorbeeld aan het voorstel van het kabinet om medewerkers bij uitbreiding van het aantal uren belastingverlaging in het verschiet te stellen of de toename van individuele opleidingsbudgetten in organisaties en cao's.

Met ons onderzoek is ten slotte een methode ontwikkeld waarmee de leiding van een organisatie, een OR of vakbond en werkgeversorganisatie snel inzicht krijgen in de behoefte aan maatwerk, de behoefte aan moderne arbeidsvoorwaarden, de voorkeuren van medewerkers en de reactie daarop van leidinggevenden. Zo kunnen zij voorafgaand aan onderhandelingen over bijvoorbeeld de CAO te weten komen welke pakketten van arbeidsvoorwaarden de meeste aantrekkingskracht uitoefenen op medewerkers en leidinggevenden in een organisatie of branche en hoe ze bepaalde keuzes kunnen stimuleren.

Literatuur

Bandura, A. (1994). Self-Efficacy. In V. S. Ramachandran (Ed.), *Encyclopedia of Human Behavior* (Vol. 4, pp. 71-81). New York: Academic Press.

De Hoogh, A.H.B., Den Hartog, D.N., & Koopman, P.L. (2004). De ontwikkeling van de CLIO, een instrument voor het meten van leiderschap in organisaties. *Gedrag & Organisatie*, 17, 354-382.

Delsen, L., Benders J. & Smits, J. (2006). Choices within collective labour agreements a la carte in the Netherlands. In: *British Journal of Industrial Relations*, 44:1, pp 51-72
Dondt, S & Houtman I.L.D (1992). Vragenlijst arbeidsinhoud: constructie en eerste toets op betrouwbaarheid en validiteit. Leiden: NIPG-TNO.

Huiskamp R, Kraan K, Sloten G van (2008). “Wie goed doet, goed ontmoet”: goed werkgeverschap als voorspeller van goed werknemerschap? *Tijdschrift van Arbeidsvraagstukken*, 24(1), 68-84.

S.S. Iyengar, M.R. Lepper, ‘When choice is demotivating: can one desire too much of a good thing?’. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 779 (2000), 995-1106.

D. Kahnemann, D. ‘Maps of bounded rationality: a perspective on intuitive judgment and choice. Nobel Price Lecture December 8, 2002’, Stockholm, 2002.

Korteweg JAC, Tijdens KG, Winter JM de. Keuzemogelijkheden in CAO’s; wat is het de werknemer waard? Tilburg: OSA, 2004.

Marketresponse. Rapport Voorkeuren inzake arbeidsvoorwaarden. 2007.

Nauta, A., Oeij, P., Huiskamp, R. & Goudswaard, A. (2007). Loven en bieden over werk, naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie. Assen: Koninklijke van Gorcum.

Oeij, P., Goudswaard, A., Kraan, K., Nauta, A., Huiskamp, R. (2006). Dialoog en maatwerk in huidige arbeidsrelaties. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 6-30.

Prast, H. (2005). Emotie-economie: de mythe van de persoonlijke financiële planning. In: *Tijdschrift voor Politieke Economie*, jaargang 27 (2), pp 4-25.

Schmid, G. (2006). Social risk management in transitional labour markets. In: *Socio-Economic Review* 4: pp1-33.

Ten Have, K., Kraan, K., Nauta, A., Oeij, P., Van Sloten, G., Klok, J., Den Hoedt, M. (2007). Zelfsmanagement door vertrouwen en nieuw HRM. Hoofddorp: TNO.

A Voorbeeld vragenlijst werknemer

DEEL 1: UW HUIDIGE ARBEIDSSITUATIE

1.0 Wat voor arbeidscontract heeft u?

- een vast contract
- een tijdelijk contract met uitzicht op een vaste aanstelling
- een tijdelijk contract zonder uitzicht op een vaste aanstelling
- een oproepcontract/contract voor invalkrachten/nuluren contract
- een contract voor een stagiaire/leerling in opleiding
- een uitzendcontract
- een ander soort contract
- geen schriftelijk contract
- weet niet

2.0 Is er in uw organisatie een CAO van toepassing? Een CAO is een collectieve arbeidsovereenkomst.

- ja
- nee
- weet niet

De volgende vragen hebben betrekking op de hoeveelheid tijd die u voor uw baan nodig heeft.

3.0 Hoeveel tijd bent u meestal kwijt om van uw huisadres naar uw werkadres te reizen? Het gaat hierbij om een enkele reistijd in minuten. Als u wisselende werkadressen heeft, kunt u een gemiddelde geven.

minuten

4.0 Hoeveel *uren* per week werkt u volgens uw arbeidscontract?

uur

5.0 Hoeveel *uren* per week werkt u meer dan volgens uw arbeidscontract? Als u het niet precies weet kunt u een schatting geven.

uur

6.0 Zou u eventueel minder uren willen gaan werken?

- ja
- nee → **ga door naar vraag 7.0**
- weet niet → **ga door naar vraag 7.0**

Deze vraag alleen invullen indien u eventueel minder uren wilt gaan werken (zie vraag 6.0).

Wat is de belangrijkste reden voor u om eventueel minder uren te gaan werken? (graag 1 antwoord invullen)

- zorgen voor een hulpbehoevend familielid
- meer tijd voor de kinderen
- een opleiding volgen
- vrijwilligerswerk verrichten
- meer tijd voor hobby's
- de last van mijn huidige baan verminderen
- anders, nl:

7.0 Zou u eventueel meer uren willen gaan werken?

- ja
- nee → **ga door naar vraag 8.0**
- weet niet → **ga door naar vraag 8.0**

Deze vraag alleen invullen indien u eventueel meer uren wilt gaan werken (zie vraag 7.0).

Wat is de belangrijkste reden voor u om eventueel meer uren te gaan werken? (graag 1 antwoord invullen)

- om meer geld te kunnen verdienen
- om het werk af te kunnen krijgen
- omdat mijn werk leuk is
- om te investeren in mijn carrière
- om het mogelijk te maken dat mijn partner minder kan werken
- anders, nl:

De volgende vragen hebben betrekking op het aantal verlofdagen per jaar.

8.0 Hoeveel verlofdagen heeft u per jaar? Met verlofdagen bedoelen we zowel vakantiedagen, adv-dagen als senioren dagen. Dit aantal dagen is inclusief eventueel gekochte dagen.

- dagen

9.0 Hoeveel verlofdagen had u begin dit jaar nog over van vorig jaar? Als u het niet precies weet kunt u een schatting geven.

dagen

De volgende twee vragen hebben betrekking op uw arbeidsloon. We garanderen u dat deze informatie nooit wordt gekoppeld aan persoons- of bedrijfsgegevens. Als deelnemer aan dit onderzoek blijft u volledig anoniem.

10.0 Wat is uw huidige bruto maandsalaris in euro's? Indien uw arbeidsloon niet per maand wordt uitbetaald, kunt u uw arbeidsloon omrekenen naar een maandloon (4 weken).

€ . ,--

wil ik niet zeggen

11.0 Wat is uw huidige netto maandsalaris in euro's? Hierbij gaat het om uw arbeidsloon zonder toeslagen, variabele inkomensdelen, vakantiegeld, onkostenvergoedingen of overwerktoeslag.

€ . ,--

wil ik niet zeggen

12.0 Hieronder staat een aantal arbeidsvoorwaarden en bijzondere beloningscomponenten. Kunt u aangeven welke u gebruikt? U kunt hierbij meerdere antwoorden aankruisen.

- flexibele indeling begin- en eindtijden
- regelmatig thuis/telewerken
- extra vrije dagen kopen of verkopen tegen inlevering/extra salaris
- individueel bonussysteem voor bijzondere prestaties
- onregelmatigheidstoeslag op basis van ploegendienst of onregelmatige werktijden
- 13e maand of eindejaarsuitkering
- winstuitkering, aandelen, optieregeling
- verlofspaarregeling (bijvoorbeeld de levensloopregeling) → **Vul ook vraag 12.1 in!**
- pensioenpremie wordt (gedeeltelijk) vergoed
- kinderopvang wordt (gedeeltelijk) vergoed
- fiets of NS/OV-jaarkaart wordt (gedeeltelijk) vergoed
- geen van deze

17.0 Kunt u voor elk van de volgende stellingen aangeven in welke mate u het eens of oneens bent met de stelling?

	helemaal		niet mee eens/ niet		helemaal		
	mee eens	mee eens	mee on- eens	mee on- eens	mee on- eens	mee on- eens	weet niet
1.Mijn direct leidinggevende moedigt mij aan om zelfstandig te denken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.Mijn direct leidinggevende moedigt mij aan om mijn kwaliteiten (talenten) verder te ontwikkelen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.Mijn direct leidinggevende moedigt mij aan om met eigen ideeën te komen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.Mijn direct leidinggevende geeft mij uitdagende verantwoordelijkheden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Mijn direct leidinggevende is altijd eerlijk en oprecht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.Mijn direct leidinggevende is open en direct naar mij toe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ik vertrouw volledig op mijn direct leidinggevende.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18.0 Heeft u er in de afgelopen 12 maanden serieus over nagedacht om ander werk te zoeken?

- ja
 nee

Heeft u in de afgelopen 12 maanden daadwerkelijk actie ondernomen om ander werk te vinden? De activiteiten om aan uw huidige baan te komen tellen hier niet mee.

- ja
 nee

19.0 Zou u, als het aan u lag, over 5 jaar nog bij deze organisatie werken?

	misschien		misschien			
	zeker wel	waarschijnlijk wel	wel/misschien niet	waarschijnlijk niet	zeker niet	weet niet
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nu volgen enkele achtergrondvragen.

20.0 Wat is uw leeftijd?

jaar

21.0 Bent u man of vrouw?

man
 vrouw

22.0 Wat is uw hoogst afgeronde opleiding?

- Basisonderwijs (lagere school, speciaal basisonderwijs)
 Lager of Voorbereidend Beroepsonderwijs (zoals LTS, LBO, VMBO)
 Middelbaar Algemeen Voortgezet Onderwijs (zoals MAVO, MULO, MBO-kort)
 Middelbaar Beroepsonderwijs en Beroepsbegeleidend Onderwijs (zoals MBO-lang, MTS, MEAO, BOL, BBL, INAS)
 Hoger Algemeen en Voorbereidend Wetenschappelijk Onderwijs (zoals HAVO, VWO, Atheneum, Gymnasium, HBS, MMS)
 Hoger Beroepsonderwijs (zoals HTS, HEAO, HBO-V, kandidaats wetenschappelijk onderwijs)
 Wetenschappelijk Onderwijs of hoger (Universiteit, Postdoctoraal onderwijs)
 Anders
 Geen opleiding (lagere school niet afgemaakt)

23.0 Wat is uw thuissituatie?

- samenwonend (gehuwd of ongehuwd)
 alleenstaand
 inwonend bij ouders
 anders

Deze vraag alleen invullen indien u samenwonend bent (zie vraag 23.0).

24.0 Hoeveel uur werkt uw partner gemiddeld per week?

uur

Deze vraag altijd invullen! Indien u geen kinderen heeft, vult u het getal 0 in.

25.0 Hoeveel kinderen heeft u?

kinderen

De volgende vragen alleen invullen indien u kinderen heeft (zie vraag 25.0).

26.0 Hoeveel van uw kinderen zijn thuiswonend?

kinderen

27.0 Wat is de leeftijd van uw oudste kind?

jaar

28.0 Wat is de leeftijd van uw jongste kind?

jaar

Hierna volgt deel 2 van de vragenlijst. Het is erg belangrijk dat u alle vragen beantwoordt.

DEEL 2: VOORBEELDEN VAN HET ARBEIDSVOORWAARDENPAKKET

Arbeidsvoorwaarden staan niet op zichzelf maar worden in de praktijk als een samengesteld pakket aangeboden. Binnen de voor u geldende arbeidsvoorwaarden bestaan vaak mogelijkheden om keuzes te maken (denk bijvoorbeeld aan een CAO-a-la-carte).

Deze keuzes bestaan er meestal uit dat u iets ontvangt, maar daar ook iets voor inlevert. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk om extra vakantiedagen te krijgen, in ruil voor minder salaris. Vaak zijn er ook andere keuzemogelijkheden, zoals een fiets van het bedrijf of een vervroegd pensioen.

Om de voorkeur van medewerkers voor bepaalde arbeidsvoorwaarden te onderzoeken vragen we u nu een aantal pakketten arbeidsvoorwaarden te beoordelen. Elk pakket bestaat uit maximaal 7 elementen, het kunnen er dus ook minder zijn. De volgende elementen komen voor:

1. een netto maandsalaris;
2. de lengte van de werkweek;
3. een aantal verlofdagen;
4. de mogelijkheid tot het sparen voor speciaal verlof:
 - a. u spaart verlof door tijd (vakantie, adv-dagen, overuren) en/of salaris in te leveren;
 - b. u kunt verlof besteden aan ouderschapsverlof, vervroegd pensioen, zorgverlof, langdurig verlof (sabbatical) en opleidingsverlof.
5. tegemoetkoming in opleidingskosten:
 - a. vergoeding van de kosten voor een (deel van de) opleiding
 - b. vergoeding van de kosten van een persoonlijke coach

Hieronder staat een voorbeeld van een arbeidsvoorwaardenpakket.

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

Op de volgende pagina's worden 11 verschillende pakketten arbeidsvoorwaarden getoond. Na elk pakket worden de volgende vragen gesteld:

1. Hoe aantrekkelijk beoordeelt u dit pakket arbeidsvoorwaarden? Kunt u dit aangeven aan de hand van een rapportcijfer waarbij 1=zeer onaantrekkelijk en 10=zeer aantrekkelijk?
2. Zou u uw huidige pakket met arbeidsvoorwaarden willen inruilen voor dit pakket?

U dient zich voor te stellen dat uw huidige baas u dit pakket arbeidsvoorwaarden aanbiedt voor de duur van minstens 1 jaar.

Bij het beantwoorden van deze vragen gaat het om uw eerste indruk van het arbeidsvoorwaardenpakket. U hoeft dus niks uit te rekenen.

* Let op: het aantal vakantiedagen dat u per jaar meer of minder ontvangt is exclusief de veranderingen als gevolg van aanpassingen in het aantal uren dat u per week werkt.

R

Netto loon per maand	20	<i>euro meer dan nu</i>
U werkt per week	0	<i>uur meer</i>
U heeft per jaar	5	<i>vakantiedagen minder</i>
U spaart per jaar	4	<i>dagen voor zorgverlof</i>
	3	<i>dagen voor langdurig verlof</i>

29.0 Hoe aantrekkelijk beoordeelt u dit pakket arbeidsvoorwaarden? Kunt u dit aangeven aan de hand van een rapportcijfer waarbij 1=zeer onaantrekkelijk en 10=zeer aantrekkelijk?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Zou u uw huidige pakket met arbeidsvoorwaarden willen inruilen voor dit pakket?

- ja
 nee
 weet niet

1

Netto loon per maand	120	<i>euro meer dan nu</i>
U werkt per week	4	<i>uur meer</i>
U heeft per jaar*	5	<i>extra vakantiedagen</i>
U krijgt vergoed	50	<i>% van de kosten van een loopbaancoach op jaarbasis</i>

30.0 Hoe aantrekkelijk beoordeelt u dit pakket arbeidsvoorwaarden? Kunt u dit aangeven aan de hand van een rapportcijfer waarbij 1=zeer onaantrekkelijk en 10=zeer aantrekkelijk?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Zou u uw huidige pakket met arbeidsvoorwaarden willen inruilen voor dit pakket?

- ja
 nee
 weet niet

2

Netto loon per maand	80	<i>euro minder dan nu</i>
U werkt per week	0	<i>uur meer</i>
U heeft per jaar*	10	<i>vakantiedagen minder</i>
U spaart per jaar	10	<i>dagen voor ouderschapsverlof</i>
U krijgt vergoed	75	<i>% van de kosten van een loopbaancoach op jaarbasis</i>

31.0 Hoe aantrekkelijk beoordeelt u dit pakket arbeidsvoorwaarden? Kunt u dit aangeven aan de hand van een rapportcijfer waarbij 1=zeer onaantrekkelijk en 10=zeer aantrekkelijk?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Zou u uw huidige pakket met arbeidsvoorwaarden willen inruilen voor dit pakket?

ja
 nee
 weet niet

3

Netto loon per maand	80	<i>euro meer dan nu</i>
U werkt per week	2	<i>uur meer</i>
U heeft per jaar*	5	<i>extra vakantiedagen</i>

32.0 Hoe aantrekkelijk beoordeelt u dit pakket arbeidsvoorwaarden? Kunt u dit aangeven aan de hand van een rapportcijfer waarbij 1=zeer onaantrekkelijk en 10=zeer aantrekkelijk?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Zou u uw huidige pakket met arbeidsvoorwaarden willen inruilen voor dit pakket?

ja
 nee
 weet niet

4

Netto loon per maand	60	<i>euro meer dan nu</i>
U werkt per week	2	<i>uur meer</i>
U heeft per jaar*	5	<i>vakantiedagen minder</i>
U spaart per jaar	10	<i>dagen voor vervroegd pensioen</i>
U krijgt vergoed	25	<i>% van 1000 euro opleidingskosten op jaarbasis</i>

33.0 Hoe aantrekkelijk beoordeelt u dit pakket arbeidsvoorwaarden? Kunt u dit aangeven aan de hand van een rapportcijfer waarbij 1=zeer onaantrekkelijk en 10=zeer aantrekkelijk?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Zou u uw huidige pakket met arbeidsvoorwaarden willen inruilen voor dit pakket?

ja
 nee
 weet niet

5

Netto loon per maand	100	<i>euro minder dan nu</i>
U werkt per week	2	<i>uur meer</i>
U heeft per jaar*	10	<i>vakantiedagen meer</i>
U spaart per jaar	10	<i>dagen voor vervroegd pensioen</i>
U krijgt vergoed	50	<i>% van 1000 euro opleidingskosten op jaarbasis</i>

34.0 Hoe aantrekkelijk beoordeelt u dit pakket arbeidsvoorwaarden? Kunt u dit aangeven aan de hand van een rapportcijfer waarbij 1=zeer onaantrekkelijk en 10=zeer aantrekkelijk?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Zou u uw huidige pakket met arbeidsvoorwaarden willen inruilen voor dit pakket?

ja
 nee
 weet niet



6

Netto loon per maand	160	<i>euro minder dan nu</i>
U werkt per week	4	<i>uur minder</i>
U heeft per jaar*	10	<i>vakantiedagen minder</i>

35.0 Hoe aantrekkelijk beoordeelt u dit pakket arbeidsvoorwaarden? Kunt u dit aangeven aan de hand van een rapportcijfer waarbij 1=zeer onaantrekkelijk en 10=zeer aantrekkelijk?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Zou u uw huidige pakket met arbeidsvoorwaarden willen inruilen voor dit pakket?

- ja
 nee
 weet niet

7

Netto loon per maand	120	<i>euro meer dan nu</i>
U werkt per week	4	<i>uur meer</i>
U heeft per jaar*	5	<i>vakantiedagen meer</i>
U krijgt vergoed	75	<i>% van de kosten van een loopbaancoach op jaarbasis</i>

36.0 Hoe aantrekkelijk beoordeelt u dit pakket arbeidsvoorwaarden? Kunt u dit aangeven aan de hand van een rapportcijfer waarbij 1=zeer onaantrekkelijk en 10=zeer aantrekkelijk?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Zou u uw huidige pakket met arbeidsvoorwaarden willen inruilen voor dit pakket?

- ja
 nee
 weet niet

8

Netto loon per maand	120	<i>euro meer dan nu</i>
U werkt per week	4	<i>uur meer</i>
U spaart per jaar	10	<i>dagen voor educatief verlof</i>
U krijgt vergoed	25	<i>% van de kosten van een loopbaancoach op jaarbasis</i>

37.0 Hoe aantrekkelijk beoordeelt u dit pakket arbeidsvoorwaarden? Kunt u dit aangeven aan de hand van een rapportcijfer waarbij 1=zeer onaantrekkelijk en 10=zeer aantrekkelijk?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Zou u uw huidige pakket met arbeidsvoorwaarden willen inruilen voor dit pakket?

ja
 nee
 weet niet

9

Netto loon per maand	240	<i>euro minder dan nu</i>
U werkt per week	4	<i>uur minder</i>
U heeft per jaar*	10	<i>vakantiedagen minder</i>
U spaart per jaar	5	<i>dagen voor educatief verlof</i>
U krijgt vergoed	75	<i>% van 1000 euro opleidingskosten op jaarbasis</i>

38.0 Hoe aantrekkelijk beoordeelt u dit pakket arbeidsvoorwaarden? Kunt u dit aangeven aan de hand van een rapportcijfer waarbij 1=zeer onaantrekkelijk en 10=zeer aantrekkelijk?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Zou u uw huidige pakket met arbeidsvoorwaarden willen inruilen voor dit pakket?

ja
 nee
 weet niet

10

Netto loon per maand	20	<i>euro minder dan nu</i>
U werkt per week	2	<i>uur meer</i>
U heeft per jaar*	10	<i>vakantiedagen meer</i>
U spaart per jaar	5	<i>dagen voor educatief verlof</i>

39.0 Hoe aantrekkelijk beoordeelt u dit pakket arbeidsvoorwaarden? Kunt u dit aangeven aan de hand van een rapportcijfer waarbij 1=zeer onaantrekkelijk en 10=zeer aantrekkelijk?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zou u uw huidige pakket met arbeidsvoorwaarden willen inruilen voor dit pakket?

ja

nee

weet niet

Dan volgen nu nog enkele algemene vragen over keuzes in arbeidsvoorwaarden.

40.0 Als u kijkt naar de keuzes over uw arbeidsvoorwaarden die u in uw huidige baan heeft gemaakt, hoe kunt u uzelf dan het beste omschrijven?

Ik heb me nooit (erg) in de keuzes rondom arbeidsvoorwaarden verdiept

Ik heb me wel verdiept in de keuzes rondom arbeidsvoorwaarden, maar ik ben er niet uitgekomen en heb geen specifieke keuze gemaakt

Ik heb ooit een weloverwogen keuze gemaakt en me er vervolgens niet meer in verdiept

Ik heb ooit een keuze gemaakt en hou goed bij of ik mijn keuzes wil veranderen

41.0 In hoeverre bent u het eens of oneens met de volgende stellingen:

	helemaal mee eens	helemaal mee on- eens	mee eens/ mee on- eens	mee on- eens	helemaal mee on- eens	weet niet
1. Ik ben goed in staat om het pakket arbeidsvoorwaarden te kiezen dat mij het meeste oplevert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ik ben goed in staat om het pakket arbeidsvoorwaarden samen te stellen waar ik tevreden mee ben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ik ben goed in staat om het pakket arbeidsvoorwaarden te kiezen dat het best bij mijn situatie past.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

De volgende vraag gaat over uw rol als direct leidinggevende in relatie tot de individuele ontwikkeling en het functioneren van uw medewerkers.

5.0 Hieronder staan enkele stellingen over het verdelen van werkzaamheden en de personele bezetting. Kunt u voor elke stelling aangeven in welke mate u het eens bent met deze stelling?

	helemaal		niet mee eens/ niet mee on-		helemaal		
	mee eens	mee eens	eens	eens	mee on-	mee on-	weet niet
1. De ene dag is er veel werk, de andere dag weinig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. De personele bezetting binnen mijn team/afdeling/bedrijfsonderdeel is toereikend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. De onderlinge verdeling van het werk is goed.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Er wordt onder hoge tijdsdruk gewerkt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. De productietargets worden elk jaar verhoogd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. De medewerkers hebben voldoende tijd om aan hun ontwikkeling te werken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Overwerk komt regelmatig voor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Het toekennen van zorgverlof is een probleem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

De volgende vraag gaat over uw rol als direct leidinggevende in de onderhandelingen over de arbeidsvoorwaarden van uw medewerkers.

6.0 Hieronder staat een aantal stellingen over de onderhandeling over arbeidsvoorwaarden tussen u en uw medewerkers. Kunt u voor elke stelling aangeven in welke mate u het eens of oneens bent met de stelling?

	helemaal		niet mee eens/ niet mee on-		helemaal		
	mee eens	mee eens	eens	eens	mee on-	mee on-	weet niet
1. Iedereen moet gelijke kansen krijgen, ongeacht de prestatie die een medewerker levert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ik ben niet bereid veel toe te geven in de onderhandelingen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Uitzonderingen in de afspraken over arbeidsvoorwaarden moeten mogelijk zijn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ik ben bereid onderscheid te maken tussen arbeidsvoorwaarden van medewerkers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	helemaal mee eens		niet mee eens/ niet mee on- eens		helemaal mee on- eens		weet niet
5. Ik wil niet te veel afwijken van andere leidinggevendenden binnen mijn organisatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. De uitkomst van de onderhandeling mag afhankelijk zijn van de persoonlijke onderhandelingsvaardigheden van de medewerker.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Het maakt mij niet uit wat de uitkomst van de onderhandelingen zijn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ik hou me graag bezig met onderhandelingen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

De volgende vraag gaat specifiek over de betreffende medewerker die namens uw team, afdeling of bedrijfs-onderdeel de vragenlijst voor medewerkers invult. Bij het beantwoorden van deze vraag dient u zich deze specifieke medewerker voor te stellen. De antwoorden op deze vragen zullen op geen enkele wijze gekoppeld worden aan namen van individuen of andere persoonsgegevens.

7.0 Kunt u voor elk van de volgende stellingen aangeven in welke mate u het eens of oneens bent met de stelling?

	helemaal mee eens		niet mee eens/ niet mee on- eens		helemaal mee on- eens		weet niet
1. Deze medewerker is altijd eerlijk en oprecht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Deze medewerker is open en direct naar mij toe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ik vertrouw volledig op deze medewerker.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nu volgen enkele achtergrondvragen.

8.0 Wat is uw leeftijd?

jaar

9.0 Bent u man of vrouw?

man
 vrouw

10.0 Wat is uw hoogst afgeronde opleiding?

- Basisonderwijs (lagere school, speciaal basisonderwijs)
- Lager of Voorbereidend Beroepsonderwijs (zoals LTS, LBO, VMBO)
- Middelbaar Algemeen Voortgezet Onderwijs (zoals MAVO, MULO, MBO-kort)
- Middelbaar Beroepsonderwijs en Beroepsbegeleidend Onderwijs (zoals MBO-lang, MTS, MEAO, BOL, BBL, INAS)
- Hoger Algemeen en Voorbereidend Wetenschappelijk Onderwijs (zoals HAVO, VWO, Atheneum, Gymnasium, HBS, MMS)
- Hoger Beroepsonderwijs (zoals HTS, HEAO, HBO-V, kandidaats wetenschappelijk onderwijs)
- Wetenschappelijk Onderwijs of hoger (Universiteit, Postdoctoraal onderwijs)
- Anders
- Geen opleiding (lagere school niet afgemaakt)

Hierna volgt deel 2 van de vragenlijst. Het is erg belangrijk dat u alle vragen beantwoordt.

DEEL 2: VOORBEELDEN VAN HET ARBEIDSVOORWAARDENPAKKET

Arbeidsvoorwaarden staan niet op zichzelf maar worden in de praktijk als een samengesteld pakket aangeboden. Binnen de arbeidsvoorwaarden van medewerkers bestaan vaak mogelijkheden om keuzes te maken (denk bijvoorbeeld aan een CAO-a-la-carte).

Deze keuzes bestaan er meestal uit dat medewerkers iets ontvangen, maar daar ook iets voor inleveren. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk om extra vakantiedagen te krijgen, in ruil voor minder salaris. Vaak zijn er ook andere keuzemogelijkheden, zoals een fiets van het bedrijf of vervroegd pensioen.

De keuzes die medewerkers maken in hun arbeidsvoorwaarden hebben ook gevolgen voor u als leidinggevende. Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat uw medewerkers minder uren per week willen werken waardoor het realiseren van afdelingstargets in het gedrang kan komen.

Om de voorkeur van medewerkers en leidinggevendenden voor bepaalde arbeidsvoorwaarden te onderzoeken vragen we u nu een aantal pakketten arbeidsvoorwaarden te beoordelen. Deze voorbeelden worden ook voorgelegd aan één van uw medewerkers.

Elk pakket bestaat uit maximaal 7 elementen, het kunnen er dus ook minder zijn. De volgende elementen komen voor:

1. een netto maandsalaris
2. de lengte van de werkweek
3. een aantal verlofdagen
4. de mogelijkheid tot het sparen voor speciaal verlof:
 - a. u spaart verlof door tijd (vakantie, adv-dagen, overuren) en/of salaris in te leveren
 - b. u kunt verlof besteden aan ouderschapsverlof, vervroegd pensioen, zorgverlof, langdurig verlof (sabbatical) en opleidingsverlof
5. tegemoetkoming in opleidingskosten:
 - a. vergoeding van de kosten voor een (deel van de) opleiding
 - b. vergoeding van de kosten van een persoonlijke coach

Hieronder staat een voorbeeld van een arbeidsvoorwaardenpakket.

Netto loonkosten per maand	180	<i>euro meer dan nu</i>
Medewerker werkt per week	4	<i>uur meer</i>
Medewerker heeft per jaar*	10	<i>vakantiedagen minder</i>
Dus extra capaciteit op jaarbasis**	36	<i>dagen meer</i>
Medewerker spaart per jaar	5	<i>dagen voor langdurig verlof</i>
	10	<i>dagen voor educatief verlof</i>
U vergoedt de medewerker	50	<i>% van 1000 euro opleidingskosten op jaarbasis</i>

Op de volgende pagina's worden 11 verschillende pakketten arbeidsvoorwaarden getoond. Na elk pakket worden de volgende vragen gesteld:

1. Denkt u dat dit pakket arbeidsvoorwaarden bijdraagt aan de inzetbaarheid van uw medewerker? Hiermee wordt bijvoorbeeld bedoeld: het aantal uren dat de medewerker werkt en de kwaliteiten waarover de medewerker beschikt.
2. Als uw medewerker dit pakket zou kiezen, in welke mate zou u daar mee instemmen? Kunt u dit aangeven aan de hand van een rapportcijfer waarbij 1=absoluut niet en 10=absoluut wel?

