

**Personeelsstrategieën in Nederland**  
**Verklaringen voor verschillen in flexibiliteit en loopbaanontwikkeling op de**  
**werkplek**

Fabian Dekker en Ferry Koster

Te verschijnen in *Mens & Maatschappij* 2, 2017

*Het aantal flexibel werkenden in Nederland stijgt. De flexibilisering van werk heeft gevolgen voor zowel het functioneren van de economie als de individuele loopbaanontwikkeling van werkenden. Er zijn echter weinig studies bekend die zich richten op de vraag hoe organisaties omgaan met flexibiliteit en loopbaanontwikkeling. In deze bijdrage wordt nagegaan onder welke condities bedrijven kiezen voor een specifieke omgang met flexibiliteit en loopbaanontwikkeling op de werkvloer. Op basis van onderzoek onder bijna 500 directeuren en managers concluderen we onder andere dat een hogere kennisintensiteit van het werk bijdraagt aan een grotere kans op een zogenaamde 'high road' personeelsstrategie. In tegenstelling tot de verwachtingen, laat de mate van concurrentiedruk geen duidelijke verschillen zien in de gehanteerde personeelsaanpak.*

## **1. Inleiding**

Deze bijdrage gaat over de overwegingen van werkgevers om al dan niet flexibiliteit in te bouwen in arbeidsrelaties en hierbij aandacht te schenken aan de loopbaanontwikkeling van werkenden. In veel landen neemt de flexibilisering van werk toe. Nederland is inmiddels een van de meest geflexibiliseerde economieën van Europa (Euwals et al. 2016). Ongeveer 35 procent van alle werkgevers in Nederland heeft momenteel werkenden met een tijdelijk contract in dienst, 32 procent van de bedrijven werkt met zzp'ers en 16 procent geeft nulurencontracten (Stavenuiter et al. 2016). Voor een belangrijk deel is dit te verklaren doordat via wet- en regelgeving het voor organisaties doorgaans goedkoper is om gebruik te maken van contractflexibiliteit (dat wil zeggen alle werkenden met een tijdelijk arbeidscontract, uitzendkrachten, payrollers, oproepwerkers en zzp'ers), in plaats van vaste arbeidsverbintenissen aan te bieden (Euwals et al. 2016).

Over de opkomst en gevolgen van flexibel werken is al het nodige geschreven, bijvoorbeeld over mensen met een tijdelijk arbeidscontract (zie in ons land bijvoorbeeld De Beer 2011) en over zzp'ers (zie bijvoorbeeld IBO 2015). Wetgeving met betrekking tot de financiële en administratieve verplichtingen ten aanzien van ziekte en re-integratie van werkenden, fiscale voordelen om als ondernemer te starten en de mate van ontslagbescherming hebben in belangrijke mate bijgedragen aan de opkomst van het flexibel werken (zie ook Hipp et al. 2015). Voorts is op macroniveau bekend dat flexibel werken weliswaar het aanpassingsniveau van de economie vergroot, maar niet eenduidig bijdraagt aan de productiviteit en het innovatievermogen van diezelfde

economie, zoals we bij de opkomst van zzp'ers zien (IBO 2015). Op het niveau van de flexibel werkenden zelf, valt op dat de intrede van contractflexibiliteit vaak resulteert in minder opleidingskansen (Van Echtelt et al. 2016), een grotere kans op armoede (Josten et al. 2014), baanonzekerheid (Schaufeli 2016) en een lager welzijn (Van der Meer & Wielers, 2014). Bij dit laatste past overigens wel de kanttekening dat zzp'ers over het algemeen juist meer tevreden zijn met hun situatie dan andere groepen werkenden (zie bijvoorbeeld Benz & Frey 2008), hoogstwaarschijnlijk omdat zij beschikken over een grotere autonomie in het werk. Tot slot kunnen zich, onder invloed van de mate van ontslagbescherming van mensen met een vast contract en de aanwezigheid van vakbonden, verschillen in effecten van flexibilisering voordoen tussen landen (zie bijvoorbeeld Fervers & Schwander 2015).

Hoewel veel onderzoek is gedaan naar de flexibilisering van werk op macroniveau en diverse studies wijzen op de gevolgen van contractflexibiliteit voor flexibel werkenden op microniveau, ontbreekt het grotendeels aan aandacht voor het niveau van de arbeidsorganisatie (Dekker & De Beer 2015). Zo zijn algemene patronen van segmentering en ongelijkheid op de arbeidsmarkt bijvoorbeeld goed gedocumenteerd. Flexibel werkenden worden dan vaak geportretteerd als 'outsiders', gegeven hun minder goede arbeidsomstandigheden en -voorwaarden (zie bijvoorbeeld Giesecke 2009; Kalleberg 2009; Rueda 2005). Wanneer er vanuit een zogenaamd duaal of dubbel arbeidsmarktperspectief gesproken wordt over segmentering, dan doelen onderzoekers meestal op de mate waarin er verschillende arbeidssegmenten bestaan *binnen* organisaties (zie bijvoorbeeld Lindbeck & Snower 1988). Het primaire segment behelst dan de vaste en goedbetaalde banen met voldoende carrièreperspectief, terwijl het secundaire segment bestaat uit tijdelijk banen en mindere goede loopbaanvooruitzichten. In dit laatste segment zijn lageropgeleiden en werkenden met een migrantenachtergrond vaak oververtegenwoordigd. Er is daarentegen aanzienlijk minder bekend over de wijze waarop bedrijven invulling geven aan hun personeelsstrategie in een geflexibiliseerde economie en of er als gevolg van deze keuzes ook *tussen* arbeidsorganisaties sprake kan zijn van segmentering. In dat geval is het de vraag of er naast 'goede' en 'slechte' banen (Kalleberg 2011), bijvoorbeeld ook zoiets is als 'goede' en 'slechte' organisaties? Zijn er bijvoorbeeld zogenaamde 'slechte' organisaties, die niet alleen gebruik maken van contractflexibiliteit, en tevens weinig tot geen aandacht schenken aan de ontwikkelmogelijkheden van werkenden. Andere

strategieën zijn er vanzelfsprekend ook, zoals het uitsluitend werken met vaste contracten en het wel investeren in de loopbaanontwikkeling van werkenden ('goede' organisaties).<sup>1</sup> Verschillende discussies over het bestaan van een zogenaamd 'low cost, low trust' organisatiemodel versus een 'high cost, high trust' personeelsaanpak, werpen enig licht op deze vragen (Gryp 2011). In de kern gaat het hierbij om een typering van het psychologisch contract tussen werkgever en werknemer, waarbij een 'low cost, low trust' organisatiemodel verwijst naar een laag onderling vertrouwen tussen beide partijen. Een ander (en vaker) aangehaalde typering in de literatuur die specifieker het werkgeversgedrag in beeld brengt, is het onderscheid tussen een 'high road' en 'low road' bedrijfsstrategie (Kalleberg 2003; Osterman 1999). Bij een 'low road' personeelsstrategie richt het bedrijf zich primair op het bezuinigen op loonkosten als strategie, terwijl bij een 'high road' strategie de relatie tussen werkgever en werknemer vorm krijgt via een duurzame verbintenis en een grotere aandacht voor de belangen van werkenden. Het verschijnsel 'high road' en 'low road' organisaties is echter slechts mondjesmaat onderzocht (Kalleberg 2003). Bovendien gaan aanverwante studies naar zogenaamde 'high performance work organisations' uitsluitend in op de wijze waarop, en condities waaronder, bedrijven gebruik maken van een specifieke bundeling HR-activiteiten die past bij een 'high road' personeelsaanpak. Concreet gaat het dan bijvoorbeeld om de implementatie van teamwerk, trainingsmogelijkheden en/of het geven van meer autonomie en directe(re) vormen werknemersparticipatie op de werkplek (zie bijvoorbeeld Appelbaum et al. 2000; Evans & Davis 2005, 2015). Er zijn daarentegen, naast een studie van Gryp (2011), geen studies bekend die de inzet van contractflexibiliteit en de mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling van werkenden simultaan op bedrijfsniveau onderzoeken. Hier gaat onze interesse naar uit in deze bijdrage.

Er zijn twee centrale argumentaties denkbaar die de voorkeur voor een bepaald type organisatiemodel kunnen verklaren. De voorkeur voor een organisatiemodel gericht op kostenbeheersing op de korte termijn ('low road'), heeft hoogstwaarschijnlijk te maken met de mate van concurrentiedruk (zie bijvoorbeeld Allen 2002; Burgess & Connell 2006; Capelli 1999; Kalleberg 2009; Koster & Wittek 2016; Mills 2009). Het gebruik van contractflexibiliteit en de relatief geringe aandacht voor scholing van het personeel, zijn in deze gedachtegang kenmerkend voor organisaties die onder druk staan van grote concurrentie. Dit is de *concurrentiehypothese*.

In een bedrijfsomgeving waarbij kennisopbouw en innovatie voorop staan, kiezen organisaties naar verwachting juist voor het aanbieden van duurzame arbeidsverbintenissen, waarbij zij wél op zoek gaan naar manieren om werkenden te blijven ontwikkelen ('high road'). Kennis vormt namelijk het belangrijkste bedrijfskapitaal om onderscheidend te kunnen zijn in een kennisintensieve bedrijfsomgeving. Bij ontslag gaat deze kennis verloren en moeten steeds weer nieuwe mensen worden ingewerkt (zie bijvoorbeeld Vergeer & Kleinknecht 2014). Dit is de *innovatiehypothese*. In dit onderzoek bestuderen we in welke mate elke hypothese ondersteuning vindt, als het gaat om de wijze waarop Nederlandse bedrijven invulling geven aan hun personeelsstrategie.

Studies naar de keuze van werkgevers voor een bepaald type personeelsstrategie zijn bijzonder schaars, hoogstwaarschijnlijk door een gebrek aan beschikbaar datamateriaal. Daarnaast richten eerdere studies zich conceptueel veelal op het geven van afzonderlijke verklaringen voor werkgeversgedrag, ten aanzien van de inzet contractflexibiliteit (zoals Stavenuiter et al. 2016) óf het scholingsbeleid (zoals Fleischmann et al. 2015a; Maximiano 2011). Hierbij wordt de inzet van contractflexibiliteit in de meeste studies beschouwd als voorspeller van scholingsbeleid. Er is minder aandacht voor het bestaan van combinaties van beide bedrijfsactiviteiten op organisatieniveau, alsmede de factoren die de gehanteerde strategie kunnen verklaren. Doordat dit nog niet eerder is onderzocht geeft de literatuur een te beperkt beeld van de omgang van werkgevers met haar personeel. Deze bijdrage vergroot zowel het theoretisch als empirisch inzicht in beslissingsprocessen van werkgevers op de werkplek, en laat zien onder welke condities grotendeels het werknemersbelang prevaleert ('high road') en waar het werkgeversbelang ('low road') de meeste aandacht krijgt. Onze centrale onderzoeksvraag luidt: *Is de keuze voor een bepaald type personeelsstrategie te verklaren aan de hand van de mate van concurrentiedruk en/of kennisintensiteit van het werk en zo ja, op welke wijze?*

Op basis van de literatuur gaan we in de volgende paragraaf compact na wat er al bekend is over personeelsstrategieën van werkgevers. De dataset en gehanteerde methodologie staan centraal in paragraaf drie. Een recent databestand van bedrijven in Nederland maakt het mogelijk om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. Vervolgens geven we de belangrijkste empirische bevindingen weer,

gevolgd door een bespreking van de belangrijkste inzichten die in deze bijdrage zijn opgedaan.

## **2. Verklaringen voor werkgeversgedrag**

In deze paragraaf introduceren we eerst de drijfveren van werkgevers om gebruik te maken van flexibele arbeidsrelaties. Daarna analyseren we de beweegredenen van werkgevers om te investeren in de eigen medewerkers. Vervolgens is het onderscheid tussen een 'high road' en 'low road' personeelsstrategie onderwerp van discussie, waarbij de verschillende bedrijfsactiviteiten bij elkaar komen.

### **2.1 De inzet van contractflexibiliteit**

Hoewel duurzame relaties met gekwalificeerd personeel bij uitstek kunnen worden beschouwd als een manier om concurrerend te zijn op de kwaliteit van dienstverlening, wordt het toegenomen gebruik van contractflexibiliteit door werkgevers meestal in verband gebracht met de omgang met concurrentiedruk. De behoefte om fluctuaties in de personeelsomvang op te kunnen vangen en de lagere arbeidsrechtelijke risico's en kosten zijn mede hierom belangrijke motieven die werkgevers in onderzoek vaak naar voren brengen (zie bijvoorbeeld Euwals et al. 2016; Stavenuiter et al. 2016; Van der Aa et al. 2015). Al in de jaren tachtig van de vorige eeuw werd, onder het zogenaamde 'Reaganomics' en 'Thatcherism', zowel door politici als het bedrijfsleven een lans gebroken voor een meer flexibele arbeidsmarkt om als samenleving concurrerend te blijven (Van Riemsdijk & De Leede 2001). Dit besef werkt op bedrijfsniveau door via het toenemende gebruik van minder stabiele arbeidsrelaties in plaats van vaste aanstellingen. Via de inzet van contractflexibiliteit kan namelijk worden bespaard op de kosten en kunnen bedrijven zich met het vaste personeel richten op de eigen kernactiviteiten (Capelli 1995). Door een toegenomen concurrentie kunnen bedrijven niet anders dan op zoek gaan naar de meest efficiënte inrichting van de eigen werkorganisatie (Kalleberg 2009). Op bedrijfsniveau gaat het dan zowel om de toegenomen concurrentie met bedrijven in het buitenland (bijvoorbeeld geoperationaliseerd via het aandeel van de buitenlandse afzet van een bedrijf; zie De Haan & De Beer 2016), als om concurrentie binnen bedrijfstakken en sectoren in een land (bijvoorbeeld geoperationaliseerd via de mate van concurrentie op de afzetmarkt; zie Gryp 2011). Verder is de inzet van contractflexibiliteit een uitgelezen manier voor

conjunctuurgevoelige bedrijven om zich snel aan te passen aan veranderende economische omstandigheden en een wijzigende marktvraag (Berg et al. 2004). Op deze manier zijn organisaties in staat een sterkere concurrentiepositie te verkrijgen. Hoewel zeker niet iedereen overtuigd is van de houdbaarheid van deze argumentatie (De Haan & De Beer 2016), wordt de invloed van concurrentiedruk nog altijd beschouwd als een primaire drijfveer voor het bedrijfsleven, om in toenemende mate gebruik te maken van flexibele arbeid (De Lange et al. 2015). Door een keuze voor flexibele arbeid zijn namelijk de kosten en risico's voor werkgevers te beperken (Euwals et al. 2016). We vatten dit mechanisme samen onder de *concurrentiehypothese*.

## **2.2 Investeren in de loopbaanontwikkeling van werkenden**

Werkgevers kunnen er ook voor kiezen om juist te investeren in de eigen medewerkers. Bijvoorbeeld door het aanbieden van scholings- en trainingsmogelijkheden blijven medewerkers beter inzetbaar, en kunnen organisaties profiteren van de nieuw opgedane kennis en een betere uitvoering van de werkzaamheden. In de onderzoeksliteratuur wordt vaak verwezen naar het employabilitybeleid van organisaties. Hierbij wordt meer specifiek gerefereerd aan acties gericht op het duurzaam inzetbaar houden van het personeel (zie bijvoorbeeld Hall 2002; McQuaid & Lindsay 2005; Van Dam et al. 2006). Door te investeren in de loopbaanontwikkeling van werkenden, zoals via scholing en training, blijven medewerkers zowel op de in- als externe arbeidsmarkt beter inzetbaar, en zijn organisaties in staat om snel te reageren op veranderingen in de vraag naar producten en diensten. Andere auteurs richten zich eerder op aanverwante begrippen, zoals de ontwikkeling van functionele flexibiliteit binnen organisaties. Ook hierbij gaat het om organisatiebeleid gericht op het vergroten van de competenties van werkenden (zie voor een overzicht bijvoorbeeld Oeij et al. 2002). In dit geval gaat het om de concrete inzet van activiteiten op de interne arbeidsmarkt, zoals taakverbreding, -verrijking, teamwerk en werkrotatie. In de managementliteratuur wordt in dit kader ook nog wel eens gesproken over het voeren een 'high commitment human resourcing strategy' (Watson 2012). Kernbegrippen die behoren bij de notie van een dergelijk type beleid zijn het vergroten van de inspraak en autonomie van medewerkers en een minder directe vorm van aansturing en controle door leidinggevenden. Er is behoorlijk wat overeenstemming dat dit type personeelsbeleid bijdraagt aan een win-win situatie op de werkplek. Zo concluderen

Combs et al. (2006) op basis van een meta-analyse van 92 studies dat 'high commitment' personeelsbeleid positief bijdraagt aan het beter presteren van arbeidsorganisaties. Daarnaast draagt het bij aan de arbeidstevredenheid, betrokkenheid en inzet van werknemers (zie bijvoorbeeld Appelbaum et al. 2000; Boselie & Paauwe 2004; Koster 2011).

Veel studies naar de loopbaanontwikkeling van werkenden richten zich op het niveau van de werknemer. Zo zijn er studies met als doel te onderzoeken welke factoren tot leren en de ontwikkeling van werkenden aanzet en/of de gepercipieerde inzetbaarheid van mensen trachten te achterhalen (zie bijvoorbeeld Berntson et al. 2006; De Cuyper et al. 2008; Thijssen 2000; Van Dam 2006). Maar wat beweegt bedrijven om te investeren in werkenden? Op basis van economische overwegingen is de verwachting dat werkgevers eerder investeren in medewerkers, zodra de competenties van de betreffende medewerkers lastiger zijn te vervangen en/of hoger worden ingeschaald. Voor de stelling dat (een inschatting van) het menselijk kapitaal een rol speelt bij het investeringsbeleid van werkgevers, is inderdaad het nodige bewijs gevonden. Zo is bekend dat hogeropgeleiden eerder in aanraking komen met loopbaanregelingen dan andere groepen werkenden (zie bijvoorbeeld Fleischmann et al. 2015a; Kauhanen 2009). Naast het onderwijsniveau van werkenden houden ook andere factoren verband met de kennisintensiteit binnen organisaties en het besluit om te investeren in medewerkers. Taken die in belangrijke mate vragen om de inzet van vakmanschap en, hiermee samenhangend, bedrijfsspecifiek getraind personeel lenen zich minder goed om flexibel met medewerkers om te gaan. Vooral voor gevestigde bedrijven die opereren in een kennisintensieve bedrijfsomgeving is het derhalve belangrijk de historisch gegroeide kennis via vaste contracten en investeringen in de loopbanen van werkenden zoveel mogelijk voor de organisatie te behouden (zie bijvoorbeeld Kleinknecht et al. 2013; Vergeer & Kleinknecht 2014). Gespecialiseerde tijdelijke krachten, zoals zzp'ers, kunnen uiteraard een bijdrage leveren aan het kennis- en innovatievermogen van organisaties, bijvoorbeeld via een verspreiding van eerder opgedane kennis. Ondanks deze vormen van zogenaamde passieve innovatie binnen bedrijven, realiseert de groep zzp'ers uiteindelijk minder productvernieuwingen dan gemiddeld en blijkt dat het aantal zzp'ers in een sector niet eenduidig samenhangt met de innovativiteit ervan (zie bijvoorbeeld IBO 2015). De bestaande literatuur laat dan ook zien dat contractflexibiliteit negatief samenhangt met kennisbehoud en innovatie (zie



bijvoorbeeld De Spiegelaere et al. 2014). Mede hierom investeren werkgevers liever in de loopbaanontwikkeling van hun medewerkers (vergelijk Dekker & De Beer 2015). Innovatie en kennisopbouw gedijen uiteindelijk het beste in een omgeving van onderling vertrouwen waarbij gemotiveerde werkenden controle hebben over het werk dat zij uitvoeren. En juist dit aspect gaat minder goed samen met flexibiliteit (De Spiegelaere 2017). Aangezien bedrijven het belang van innovatie onderschrijven om de bedrijfsprestaties te verhogen (zie bijvoorbeeld Volberda et al. 2011), verwachten we dat bij uitstek in kennisintensieve omgevingen de inzet van contractflexibiliteit minder goed voor de hand ligt. Dit alles valt samen onder de zogenaamde *innovatiehypothese*.

### **2.3 Een 'high road' personeelsstrategie: hypothesen**

Een overkoepelend conceptueel kader, waarbij zowel de inzet van een bepaald type arbeidsrelatie (vaste versus flexibele contracten en zzp-constructies) als de investeringsbereidheid van werkgevers in medewerkers een plek krijgen, richt zich op het onderscheid tussen een 'high road' en 'low road' personeelsstrategie (Kalleberg 2003; Osterman 1999). Het ideaaltypische begrip 'high road' strategie verwijst naar een personeelsstrategie waarbij gebruik wordt gemaakt van vaste arbeidscontracten en tegelijkertijd wordt geïnvesteerd in medewerkers. Hiermee wordt concreet bedoeld dat werknemers zowel garanties krijgen ten aanzien van baan zekerheid als loopbaanontwikkeling. Hiermee vormt dit begrip een relevant referentiekader voor het onderzoek, aangezien het de inzet van het type arbeidscontract koppelt aan het investeringsbeleid van werkgevers in haar medewerkers. Eerder onderzoek heeft weinig tot geen aandacht voor een verklaring van dit type combinaties van activiteiten op de werkplek. Bestaande studies gaan uitsluitend in op de samenhang tussen het type arbeidscontract en de scholingsintensiteit op werknemersniveau (zie bijvoorbeeld Fouarge et al. 2012). Alleen Gryp (2011) heeft in Vlaanderen enig onderzoek gedaan naar de samenhang tussen de inzet van contractflexibiliteit en het opleidings- en promotiebeleid van werkgevers. Zijn analyses wijzen echter uit dat er op bedrijfsniveau geen eenduidige relatie bestaat tussen de mate van contractflexibiliteit en de investeringsbereidheid van werkgevers in medewerkers. Een nadeel is dat deze studie zich alleen richt op de private sector van de Vlaamse economie. Bovendien is nog onvoldoende duidelijk onder welke condities er sprake is van gecombineerde strategieën van contractflexibiliteit en scholing op bedrijfsniveau. Op basis van de

besproken literatuur rondom de inzet van contractflexibiliteit en het investeren in de loopbaanontwikkeling van medewerkers formuleren we de volgende twee hypothesen:

*Hypothese 1 Een hogere concurrentiedruk, hangt samen met de keuze voor een 'low road' personeelsstrategie (concurrentiehypothese).*

*Hypothese 2 Een hogere kennisintensiteit van het werk, hangt samen met de keuze voor een 'high road' personeelsstrategie (innovatiehypothese).*

### **3. Data en methode**

Voor het testen van de twee hypothesen is gebruik gemaakt van gegevens uit een werkgeverssurvey die is uitgezet in het begin van 2016. TNS Nipo heeft hiertoe een gestratificeerde bruto-steekproef getrokken uit haar online bedrijven-database (N=4.000). In deze database participeren ruim 17.000 directeuren en managers van zowel grote als kleine bedrijven (een respondent per bedrijf) en het bestand bevat zowel eenmanszaken als bedrijven met werknemers. Directeuren en managers bekleden bij uitstek posities binnen organisaties die betrokken zijn bij en bekend zijn met beslissingen ten aanzien van het gebruik van contractflexibiliteit en loopbaanontwikkeling. Na het uitvoeren van een kwalitatieve pre-test van de vragenlijst (via vijf kwalitatieve interviews) bedraagt de totale netto-steekproef 25% (N=1.008). De steekproef is gestratificeerd naar grootteklasse, met de volgende verdeling: zzp (20%), bedrijven tot 9 werknemers (25%), 10-49 werknemers (25%), 50-99 werknemers (20%) en 100+ werknemers (10%). Voor deze studie zijn alleen de bedrijven met personeel geselecteerd<sup>2</sup> en na weging op basis van de CBS vestigingsdata zijn de gegevens representatief op vestigingsvorm en omvang. Het uiteindelijke aantal respondenten voor de analyses in deze bijdrage bedraagt 497 directieleden en managers, die de vragenlijst op alle items hebben beantwoord op het niveau van de vestiging.

We onderscheiden in totaal vier personeelsstrategieën. Naast het schatten van de verschillen in voorkeuren tussen een 'high' en 'low road' personeelsstrategie, brengen we, om empirische redenen, ook tussenliggende bedrijfsmogelijkheden in kaart. Het niet uitsplijsten naar andere denkbare personeelsstrategieën zou namelijk een onvolledig beeld geven van de ter beschikking staande keuzemogelijkheden van werkgevers. Er

ontstaat op deze manier een ordening van vier mogelijke personeelsstrategieën. Allereerst is er de 'high road' strategie, waarbij bedrijven uitsluitend gebruik maken van vaste arbeidscontracten binnen de betreffende vestiging én investeren in de loopbanen van het personeel (N=108). Loopbaanontwikkeling is bepaald aan de hand van de vraag of bedrijven in het afgelopen jaar externe cursussen of trainingen hebben aangeboden aan het personeel, werken met persoonlijke ontwikkelplannen en/of met persoonlijke opleidingsbudgetten (1=minimaal 1 loopbaanactiviteit). Bij een tweede personeelstrategie maken bedrijven nog steeds uitsluitend gebruik van vaste arbeidscontracten, zonder te investeren in de loopbaanontwikkeling van medewerkers (N=78). Bij een derde personeelsstrategie maken bedrijven ook gebruik van flexibele arbeidscontracten, waarbij bedrijven wel investeren in loopbaanontwikkeling (N=203). Dit betekent natuurlijk niet per definitie dat er geïnvesteerd wordt in de groep flexibel werkenden, maar puur dat beide bedrijfsactiviteiten (het gebruik van contractflexibiliteit en loopbaanontwikkeling) binnen de vestiging een plek hebben. Daarnaast onderscheiden we een 'low road' personeelsstrategie. Hierbij maken de bedrijven eveneens gebruik van flexibele arbeidscontracten, zonder dat er geïnvesteerd wordt in de loopbaanontwikkeling van medewerkers (N=108).

Om uitspraken te kunnen doen over de invloed van concurrentiedruk, gebruiken we vier items. Twee items indiceren expliciet de internationale concurrentiedruk: het gegeven of de betreffende vestiging producten en/of diensten exporteert (1=ja) en de vraag of het hoofdkantoor van de belangrijkste concurrent in het buitenland is gevestigd (1=ja), en twee items meten de concurrentiedruk in een algemener verband: de mate waarin er op prijs wordt geconcurrereerd (10=in zeer sterke mate) en de ervaren gevoeligheid voor schommelingen in de conjunctuur (10=in zeer sterke mate). De operationalisering is gebaseerd op ander onderzoek dat zich richt op de invloed van internationale concurrentie en binnenlandse omgevingsdynamiek op werkgeversgedrag (zie De Haan & De Beer 2016; Gryp 2011).

De kennisintensiteit van het werk is gemeten aan de hand van de vraag of (bepaalde groepen) werkenden binnen de vestiging een non-concurrentiebeding moeten tekenen (1=ja), en het aandeel hoogopgeleiden (hbo, wo) binnen de betreffende vestiging. Daarnaast bevragen we de respondenten naar de mate waarin bedrijfsspecifieke kennis en vaardigheden belangrijk zijn binnen de vestiging (10=zeer belangrijk). Werkenden met bedrijfsspecifieke kennis zijn belangrijk voor bedrijven om

te behouden, aangezien bedrijven kosten zullen moeten maken voor bedrijfsspecifieke investeringen bij een eventuele vervanging van personeel. Dit zet werkgevers ertoe aan om eerder te investeren in werkenden, om zo personen aan de organisatie te binden (zie bijvoorbeeld Gebel & Giesecke 2011).

### *Controlefactoren*

Er wordt gecontroleerd voor de mogelijk versturende invloed van verschillende factoren. Een eerste set van controlefactoren heeft te maken met de aanwezigheid van vakbonden en ondernemingsraad op de werkplek. Werknemers kunnen besluiten van werkgevers op bedrijfsniveau namelijk beïnvloeden door hun krachten te bundelen, bijvoorbeeld via vakbond en ondernemingsraad. Over het algemeen leggen deze instanties in hun beleid de nadruk op het realiseren van baan- en inkomenszekerheid, en streven zij naar een hogere kwaliteit van de arbeid. Hoewel (ook in Nederland) de vakbeweging via dalende organisatiegraden aan betekenis verliest, hebben bonden en ondernemingsraden nog wel degelijk invloed op het bedrijfsbeleid. Diverse studies laten zien dat vakbonden bijdragen aan een grotere inkomensgelijkheid (zie bijvoorbeeld Kristal & Cohen 2016) en gevoelens van baan- en werkzekerheid (zie bijvoorbeeld Dixon et al. 2013). De verwachting is dan ook dat een actieve vakbond en ondernemingsraad bijdragen aan de inzet van een 'high road' personeelsstrategie. De aanwezigheid van beide organen is gemeten via de twee vragen of de vakbond en ondernemingsraad invloed hebben op besluiten van de directie in de betreffende vestiging (1=ja).

Verder verwachten we dat bedrijfskenmerken van invloed zijn op de keuze voor een specifiek type personeelsstrategie. Grotere (1=meer dan 10 medewerkers op vestigingsniveau) en oudere organisaties (bedrijfsleeftijd in jaren) zijn, via eerder opgedane inzichten ten aanzien van succesvolle vormen en gevolgen van loopbaanontwikkeling, mogelijk eerder bereid om loopbaanbeleid te implementeren. Hetzelfde geldt voor bedrijven die in een financieel sterkere situatie verkeren (10=zeer goede situatie). Zij zijn hoogstwaarschijnlijk beter in staat om de kosten van het investeringsbeleid te dragen.

Tot slot controleren we voor kenmerken van de werknemerspopulatie en sector. Het aandeel laagopgeleiden (lagere school, lbo, mavo, vmbo, mbo-1) binnen een vestiging hangt naar verwachting positief samen met een 'low road' bedrijfsstrategie. Sector is eveneens een controlefactor, aangezien we verwachten dat publieke

organisaties eerder een voorbeeldfunctie vervullen ten aanzien van de omgang met personeel (1=private sector).

### *Analyse*

Aangezien we te maken hebben met een nominale afhankelijke variabele met meer dan twee dichotome antwoordcategorieën, gebruiken we multinomiale logistische regressieanalyse. Met behulp van deze techniek verklaren we het bedrijfsgedrag ten aanzien van contractflexibiliteit én de investeringsbereidheid in loopbaanontwikkeling van werkenden (zie voor de correlatietabel bijlage 1). Alle variabelen zijn tegelijkertijd in het model opgenomen<sup>3</sup> en de analyse heeft als doel om de kans op een bepaalde personeelsstrategie af te zetten tegen de kans om tot een andere strategie (de referentiegroep) te behoren.

## **4. Resultaten**

Uit een eerste beschrijvende inspectie van de data (tabel 1) valt op dat 71% van de organisaties gebruikmaakt van flexibele arbeidsrelaties op vestigingsniveau. De 29% die uitsluitend met vaste contracten werkt zijn gemiddeld genomen wat kleiner van omvang (in 82% van de gevallen werken er minder dan 10 personen binnen de betreffende vestiging, tegen 78% van de vestigingen die wel gebruik maken van flexibele arbeid) en de vestigingen verkeren in een bovengemiddeld goede financiële situatie (9% rapporteert een zeer goede financiële situatie, tegen 5% van de vestigingen die wel gebruikmaakt van flexibele arbeid). Het kostenmotief noch het arbeidsvolume lijken bij deze bedrijven een rol van betekenis te spelen, waar dit voor andere bedrijven juist primaire motieven zijn om flexibel personeel in te huren (Stavenuiter et al. 2016). Verder is te zien dat de combinatie van een flexibele inzet van arbeid en aandacht voor de loopbaanontwikkeling van werkenden, de meest voorkomende personeelsstrategie is (41%). Dit is overigens niet opvallend. Steeds meer bedrijven maken gebruik van flexibele arbeidsrelaties (Stavenuiter et al. 2016) en de meeste werkgevers bieden hun personeel wel enige mate van scholing aan (Josten et al. 2012). In onze dataset geeft 63% van de werkgevers aan, aandacht te hebben voor de loopbaanontwikkeling van werkenden.

In tabel 2 zijn de resultaten van de multivariate analyse weergegeven. Uit de tabel valt op te maken dat 33 procent van de variantie binnen de afhankelijke variabele

verklaard kan worden. Met betrekking tot onze eerste hypothese valt op dat de verwachtingen niet uitkomen: geen van de variabelen die de mate van concurrentiedruk meten vertoont een significante samenhang met verschillen tussen een 'high road' en 'low road' personeelsstrategie. Hypothese 1 is daarmee verworpen. Wel zien we dat binnen bedrijven met een hogere mate van kennisintensiteit (gemeten via het laten ondertekenen van een concurrentiebeding) er samenhang is met de voorkeur voor een 'high road' personeelsstrategie. Ook in situaties waarin bedrijfsspecifieke kennis en vaardigheden van belang zijn wordt, conform de verwachtingen, eerder gekozen voor een 'high road' personeelsstrategie. Kennis en vaardigheden lonen immers voor bedrijven als werkenden langere tijd (en tevreden) in dienst blijven (vergelijk Becker 1993). Het aandeel hooggeschoolden lijkt echter, en opvallend genoeg, geen verklaring te bieden. Deze resultaten onderschrijven daarom, samengevat, gedeeltelijk hypothese 2. Verschillende controlevariabelen vertonen eveneens samenhang. Grotere bedrijven vertonen een grotere kans en bedrijven met een groter aandeel laagopgeleiden vertonen juist een kleinere kans op een 'high road' personeelsstrategie. Dit is overeenkomstig onze eerdere verwachtingen.

Wat betreft de twee tussenliggende personeelsstrategieën zien we dat kennisintensiteit (het ondertekenen van een concurrentiebeding), de wat grotere organisaties en het belang van bedrijfsspecifieke kennis ook bijdragen aan een grotere kans om naast het gebruik van flexibele arbeidsrelaties, tevens aandacht te besteden aan de loopbaanontwikkeling van medewerkers. In dit geval lijkt ook de aanwezigheid van een actieve ondernemingsraad hieraan bij te dragen en zijn het eerder financieel gezondere organisaties die kiezen voor een gecombineerde strategie van flexibiliteit en loopbaanontwikkeling. Ook binnen publieke organisaties komt deze combinatie vaker voor, dan bij organisaties in de private sector. Opvallend is dat een van de indicatoren die de concurrentiedruk in beeld brengt (de vestiging van de belangrijkste concurrent bevindt zich in het buitenland), positief samenhangt met de kans op een personeelsstrategie gericht op flexibiliteit én loopbaanontwikkeling. Dit bevestigt overigens eerder onderzoek, waaruit blijkt dat er geen duidelijke aanwijzingen zijn voor een negatief effect van een internationale bedrijfsoriëntatie en een lagere kwaliteit van de arbeid en werkzekerheid (vergelijk Korvorst et al. 2013).

Al met al lijkt een 'high road' personeelsstrategie eerder te passen bij grotere bedrijven, waarbij in mindere mate gewerkt wordt met laagopgeleiden, bedrijfsspecifieke

kennis en vaardigheden van belang zijn in het werk en waarbij werkenden, gegeven de kennisintensiteit van het werk, een concurrentiebeding dienen te ondertekenen. Dit zijn bevindingen die grotendeels passen bij de theoretische verwachtingen dat flexibiliteit minder voor de hand ligt in het geval van een kennisintensieve bedrijfsomgeving. Het aanbieden van vaste contracten en loopbaanmogelijkheden ligt dan eerder voor de hand om werkenden aan de organisatie te binden en zo kennis te behouden.

## **5. Discussie**

In de academische literatuur wordt veel aandacht geschonken aan de voor- en nadelen van flexibele arbeid voor het functioneren van de economie als geheel en de loopbaanontwikkeling van werkenden in het bijzonder. Op het niveau van individuele bedrijven is daar minder onderzoek naar gedaan. Over het algemeen wordt contractflexibiliteit op bedrijfsniveau beschouwd als ideale manier om vraag en aanbod efficiënt bij elkaar te brengen en te besparen op loonkosten. Bovendien blijven bedrijven via het gebruik van contractflexibiliteit concurrerend, door zich snel aan te kunnen passen aan veranderende omstandigheden in de bedrijfsomgeving. Voor werknemers staat daarentegen eerder een streven naar zekerheid centraal, zoals deze tot uiting kan komen via de aandacht voor loopbaanontwikkeling op bedrijfsniveau. Via loopbaanontwikkeling creëren werkenden het vermogen om hun huidige en toekomstige functie goed uit te kunnen blijven oefenen. De vraag onder welke condities organisaties gebruik maken van combinaties van contractflexibiliteit en aandacht voor loopbaanontwikkeling van werkenden, is nog maar mondjesmaat onderzocht. Op basis van de literatuur is in deze bijdrage een aantal kenmerken weergegeven die een rol kunnen spelen bij een beter begrip van de keuze voor een bepaald type personeelsstrategie. Via nieuw verzameld datamateriaal onder directeuren en managers in Nederland zijn verschillende hypothesen getest aan de empirie.

De resultaten laten zien dat de mate van concurrentiedruk geen belangrijke voorspeller lijkt van de keuze voor een 'high road' dan wel 'low road' personeelsstrategie. Dit is een opvallende bevinding, aangezien deze factor in de literatuur vaak naar voren wordt gebracht bij het begrijpen van werkgeversgedrag. Daarnaast blijkt wel dat een internationale bedrijfsoriëntatie, een van de gebruikte indicatoren van concurrentiedruk, bijdraagt aan een grotere kans op de combinatie van contractflexibiliteit en aandacht voor loopbaanontwikkeling. Concurrentiedruk hoeft

aandacht voor de belangen van werkenden dus niet per definitie in de weg te staan. Deze bevinding onderstreept de noodzaak om ook te kijken naar bedrijfsaanpakken die zich bevinden tussen de twee ideaaltypische 'high road' en 'low road' personeelsbenaderingen, zoals we deze kennen in de literatuur. De analyses laten verder ook zien dat een hogere kennisintensiteit van het werk niet samengaat met de keuze voor een 'low road' personeelsstrategie. Een verklaring hiervoor is dat bedrijven die concurreren op basis van kennis en kwaliteit, juist baat hebben bij gemotiveerd en betrokken personeel. Hierbij passen vaste arbeidscontracten, waarbij voldoende aandacht is voor loopbaanontwikkeling. Innovatieve bedrijven vrezen immers het gevaar dat kennis anders 'weglekt' naar concurrenten. Bovendien hoeven innovatieve bedrijven die gebruik maken van vaste contracten zich geen zorgen te maken over lange inwerktijden van nieuw personeel. Al met al kunnen bedrijven die willen concurreren op basis van kennis en kwaliteit, beter op zekerheid en loopbaanontwikkeling inzetten (vergelijk Kremer et al. 2017).

Ten slotte valt op dat de aanwezigheid van een actieve vakbond en ondernemingsraad op de werkvloer, niet eenduidig lijkt bij te dragen aan een grotere aandacht voor werknemersbelangen op de werkplek. In een bedrijfsomgeving waarbij de ondernemingsraad invloed heeft op besluiten van het management stijgt weliswaar de kans op aandacht voor loopbaanontwikkeling in samenhang met het gebruik van contractflexibiliteit, maar in alle andere gevallen zijn de samenhangen niet significant. De op het oog geringe invloed van vakbond en ondernemingsraad als het gaat om de keuze voor een bepaald type personeelsaanpak, komt overeen met een algemenere bevinding dat de legitimiteit en invloed van klassieke actoren van het poldermodel onder druk lijkt te staan (vergelijk Keune 2016). Tegelijkertijd wijst de positieve invloed van de ondernemingsraad op de werkgeversbeslissing om naast het gebruik van contractflexibiliteit aandacht te besteden aan de loopbaanontwikkeling van werkenden, erop dat de waarde van (polder)overleg tussen werkgevers en werknemers nog niet volledig 'begraven' is (vergelijk De Beer 2016).

Op grond van de resultaten zijn er ook beleidsmatige implicaties. Kleinere organisaties in de private sector van de economie, waarbij de financiële situatie minder gunstig is, hebben een minder grote aandacht voor loopbaanbeleid. Dit impliceert dat een afweging van de kosten en baten van bedrijfsbeslissingen een belangrijk startpunt is om werkgeversgedrag te kunnen begrijpen (zie ook Fleischmann et al. 2015b). Kleinere



organisaties en vestigingen die verkeren in een minder goede financiële situatie, hebben simpelweg minder mogelijkheden te investeren in de loopbaanontwikkeling van werkenden. Een mogelijke manier om meer ruimte te scheppen voor de loopbaanontwikkeling van werkenden is het verlagen van de werkgeverslasten, bijvoorbeeld ten aanzien van de financiële en administratieve risicoverantwoordelijkheid van werkgevers bij ziekte en re-integratie. De risicoverantwoordelijkheid voor werkgevers is in Europees verband namelijk bovengemiddeld hoog (Van Gestel et al. 2013). Het gaat hierbij concreet om het terugbrengen van de tweejarige loondoorbetaling bij ziekte en het tienjarige eigenrisicodragerschap bij (gedeeltelijke) arbeidsongeschiktheid. Mogelijk kan er bij herziening van de risicoverantwoordelijkheid voor werkgevers, op deze wijze meer ruimte ontstaan voor meer baanzekerheid én investeringen in de loopbaanontwikkeling van werkenden.

Vanzelfsprekend passen bij de conclusies van dit onderzoek ook een aantal kanttekeningen. Allereerst maakt een cross-sectionele survey het lastig om causale uitspraken te doen. Ook zijn we niet in staat om inzicht te krijgen in welke groepen werkenden er op de werkplek wordt geïnvesteerd, als het gaat om loopbaanontwikkeling. Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling vooral ten goede komen aan werkenden met een vast arbeidscontract (zie bijvoorbeeld Fouarge et al. 2012). Dit past bij het klassieke beeld van segmentering tussen groepen werkenden binnen arbeidsorganisaties. Maar het kan ook zo zijn dat arbeidsorganisaties investeren in de loopbaanmogelijkheden van flexibel werkenden. Hiermee creëren bedrijven een zogenaamde 'flexicurity' op de werkplek, waarbij er een evenwicht ontstaat tussen flexibiliteit en zekerheid (Freese et al. 2013). Binnen dergelijke organisaties kunnen ook flexibel werkenden hun loopbaan naar wens uitbouwen. Nader onderzoek hierover is gewenst. Ten slotte zouden toekomstige studies ook inzicht moeten geven in welke mate aandeelhouders richting geven aan het personeelsbeleid. Karakteristiek voor het zogenaamde verschijnsel financialisering van de economie, is de grotere focus op de maximalisatie van aandeelhouderswaarde op korte termijn (zie bijvoorbeeld Van de Klundert 2014). Toekomstig onderzoek kan laten zien op welke wijze dit verschijnsel is gerelateerd aan de keuze voor een specifieke personeelsstrategie op de werkplek.

**Tabel 1 Beschrijvende analyse van de data**

|   | In<br>(afgeronde)<br>% | Min/Max | Gemiddelde | Standaard<br>deviatie |
|---|------------------------|---------|------------|-----------------------|
| <b>Personeelsstrategieën</b>  |                        |         |            |                       |
| Vaste contracten en<br>loopbaanontwikkeling<br>(‘high road’)          | 22                     |         |            |                       |
| Vaste contracten, geen<br>loopbaanontwikkeling                        | 16                     |         |            |                       |
| Flexibele contracten en<br>loopbaanontwikkeling                       | 41                     |         |            |                       |
| Flexibele contracten,<br>geen<br>loopbaanontwikkeling<br>(‘low road’) | 22                     |         |            |                       |
| Flexibele inzet van<br>arbeid   | 71                     |         |            |                       |
| Aandacht voor<br>loopbaanontwikkeling                                 | 63                     |         |            |                       |
| <b>Concurrentiedruk</b>   |                        |         |            |                       |
| Exportoriëntatie  |                        | 0/1     | 0,18       |                       |
| Internationaal<br>hoofdkantoor<br>concurrentie                        |                        | 0/1     | 0,08       |                       |
| Prijskoncurrentie   |                        | 0/10    | 6,34       | 2,72                  |
| Conjunctuurgevoeligheid   |                        | 0/10    | 6,25       | 2,54                  |
| <b>Kennisintensiteit</b>  |                        |         |            |                       |
| Concurrentiebeding  |                        | 0/1     | 0,33       |                       |
| Aandeel<br>hooggeschoolden  |                        | 0/100   | 33,06      | 37,49                 |
| Bedrijfsspecifieke kennis   |                        | 0/10    | 6,33       | 3,04                  |
| <b>Controlefactoren</b>   |                        |         |            |                       |
| Vakbond   |                        | 0/10    | 1,77       | 2,48                  |
| Ondernemingsraad  |                        | 0/10    | 1,74       | 2,75                  |
| Grootte (meer dan 10<br>werknemers)                                   |                        | 0/1     | 0,20       |                       |
| Bedrijfsleeftijd (in jaren)   |                        | 0/250   | 33,06      | 32,27                 |
| Financiële situatie   |                        | 0/10    | 6,56       | 2,08                  |
| Aandeel<br>laaggeschoolden  |                        | 0/100   | 23,13      | 31,39                 |
| Private sector  |                        | 0/1     | 0,91       |                       |

Bron: werkgeverssurvey TNS Nipo 2016 (N=497)

**Tabel 2 Resultaten multinomiale regressieanalyse (log odds ratio's, referentiecategorie is een 'low road' personeelsstrategie)**

|  | <i>Vaste contracten, wel loopbaanontwikking ('high road' personeelsstrategie)</i> | <i>Vaste contracten, geen loopbaanontwikking</i> | <i>Contractflexibiliteit, wel loopbaanontwikking</i> |
|--|---|--|--|
| Constante                                | -3,03**   | 1,00   | -1,50^   |
| <b>Concurrentiedruk</b>                  |   |  |  |
| Exportoriëntatie                         | 0,24  | 0,16   | 0,34   |
| Internationaal hoofdkantoor concurrentie | 0,62  | 0,95   | 1,14^  |
| Prijsconcurrentie                        | -0,00   | -0,03  | 0,03   |
| Conjunctuurgevoeligheid                  | 0,04  | 0,02   | 0,04   |
| <b>Kennisintensiteit</b>                 |   |  |  |
| Concurrentiebeding                       | 1,14**  | 0,01   | 1,42**   |
| Aandeel hogeschoolden                    | -0,00   | -0,00  | 0,00   |
| Bedrijfsspecifieke kennis                | 0,20**  | 0,03   | 0,08^  |
| <b>Controlefactoren</b>                  |   |  |  |
| Vakbond                                  | -0,06   | -0,04  | -0,05  |
| Ondernemingsraad                         | 0,05  | 0,05   | 0,22**   |
| Grootte (meer dan 10 werknemers)         | 0,83*   | -0,12  | 1,33**   |
| Bedrijfsleeftijd (in jaren)              | 0,00  | 0,00   | 0,00   |
| Financiële situatie                      | 0,09  | -0,11  | 0,14*  |
| Aandeel laaggeschoolden                  | -0,01^  | -0,00  | 0,00   |
| Private sector                           | 0,43  | -0,64  | -1,41*   |
|  |   |  |  |
| Nagelkerke R2                            | 0,33  |  |  |

Bron: werkgeverssurvey TNS Nipo 2016 (N=497)

\*\* ( $p < 0,01$ ); \* ( $p < 0,05$ ); ^ ( $p < 0,10$ ).

## Referenties

- Aa, R. van der, Van Buren, D. & Viertelhuizen, T. (2015). *Motieven van werkgevers en werknemers voor flexibele contractvormen*. In TNO/CBS (2015). *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt* (pp. 114-127). Leiden/Den Haag: TNO/CBS.
- Allen, P. (2002). The contingent workforce: Challenges and new directions, *American Business Review*, June, 103-111.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press.
- Becker, G. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. Chicago: Chicago University Press.
- Beer, P. de (2011). *Flexibilisering: de balans opgemaakt*. Amsterdam: De Burcht.
- Beer, P. de (2016). Een nieuwe koers voor het poldermodel? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 32(4): 347-352.
- Benz, M. & Frey, B. (2008). Being independent is a great thing: subjective evaluations of self-employment and hierarchy, *Economica*, 75(2), 362-383.
- Berg, P., Appelbaum, E., Bailey, T. & Kalleberg, A. (2004). Contesting time: International comparisons of employee control working time, *Industrial and Labour Relations Review*, 57(3), 331-349.
- Berntson, E., Sverke, M. & Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: Human capital or labour market opportunities? *Economic and Industrial Democracy*, 27: 223-244.
- Boselie, P. & Paauwe, J. (2004). Human resource management en prestatieverbetering: een overzicht van 10 jaar onderzoek, *Tijdschrift voor HRM*, 7(2): 9-30.
- Burgess, J. & Connell, J. (2006). Temporary work and human resource management: issues, challenges and responses, *Personnel Review*, 35(2): 129-140.
- Capelli, P. (1995). Rethinking employment, *British Journal of Industrial Relations*, 33(4): 563-602.
- Capelli, P. (1999). *The new deal at work: Managing the market-based employment relationship*. Boston: Harvard Business School Press.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance, *Personnel Psychology*, 59: 501-528.
- Cuyper, N. de, Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., De Witte, H. & Allarco, B. (2008).

- Psychological consequences of perceived employability: the role of job insecurity, *Applied psychology: An International Review*, 57(3): 488-509.
- Dam, K. van, Van der Heijden, B. & Scyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk, *Gedrag & Organisatie*, 19(1): 53-68.
- Dekker, F. & De Beer, P. (2015). Flexibele arbeid en het HRM-beleid van werkgevers, *Tijdschrift voor HRM*, 1: 1-14.
- Dixon, J., Fullerton, A. & Robertson, D. (2013). Cross-national differences in workers' perceived job, labour market and employment insecurity in Europe: Empirical tests and theoretical extensions, *European Sociological Review*, doi: 10.1093/esr/jcs084
- Echtelt, P. van, Schellingerhout, R. & De Voogd-Hamelink, M. (2015). *Vraag naar Arbeid 2015*. Den Haag: SCP.
- Echtelt, P. van, Croezen, S., Vlasblom, J-D. & De Voogd-Hamelink, M. (2016). *Aanbod van Arbeid 2016*. Den Haag: SCP.
- Euwals, R., De Graaf-Zijl, M. & Van Vuuren, D. (2016). *Flexibiliteit op de Nederlandse arbeidsmarkt*. Den Haag: CPB.
- Evans, W. & Davis, W. (2005). High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure, *Journal of Management*, 31(5): 758-775.
- Evans, W. & Davis, W. (2015). High-Performance Work Systems as an Initiator of Employee Proactivity and Flexible Work Processes, *Organization Management Journal*, 12(2): 64-74.
- Fervers, L. & Schwander, H. (2015). Are outsiders equally out everywhere? The economic disadvantage of outsiders in cross-national perspective, *European Journal of Industrial Relations*, 21(4): 369-387.
- Fleischmann, M., Koster, F. & Schippers, J. (2015a). Nothing ventured, nothing gained! How and under which conditions employers provide employability-enhancing practices to their older workers, *The International Journal of Human Resource Management*, 26(22): 2908-2925.
- Fleischmann, M., Van den Broek, T. & Koster, F. (2015b). Bereidheid van werkgevers te investeren in opleidingen voor oudere werknemers, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 31(3): 273-291.
- Fouarge, D., De Grip, A., Smits, W. & De Vries, R. (2012). Flexible contracts and human

- capital investments, *De Economist*, 160: 177-195.
- Freese, C., Schalk, R. & Paauwe, J. (2013). Flexicurity in organisaties: innovatieve HR-activiteiten, *Tijdschrift voor HRM*, 1: 53-68.
- Gebel, M. & Giesecke, J. (2011). Labor market flexibility and inequality: The changing skill-based temporary employment and unemployment risks in Europe, *Social Forces*, 90(1): 17-39.
- Gestel, N. van, Vossen, E., Oomens, S. & Hollanders, D. (2013). *Toekomst van de sociale zekerheid*. Den Haag: Boom Lemma.
- Giesecke, J. (2009). Socio-economic risks of atypical employment relationships: Evidence from the German labour market, *European Sociological Review*, 25(6): 629-646.
- Gryp, S. (2011). *Flexibiliteit in bedrijf*. Leuven: Acco.
- Haan, P. de & De Beer, P. (2016). Globalisering en flexibel werk gaan niet vanzelfsprekend samen, *ESB*, 101(4742): 651-653.
- Hall, D. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Hipp, L., Bernhardt, J. & Allmendinger, J. (2015). Institutions and the prevalence of nonstandard employment, *Socio-Economic Review*, 13(2): 351-377.
- IBO (2015). *IBO Zelfstandigen zonder personeel*. Den Haag: IBO.
- Josten, E., Vlasblom, J-D & De Voogd-Hamelink, M. (2012). *Vraag naar Arbeid 2011*. Den Haag: SCP.
- Josten, E., Vlasblom, J-D. & Vrooman, C. (2014). *Bevrijd of bekleemd?* Den Haag: SCP.
- Kalleberg, A. (2003). Flexibel firms and labor market segmentation effects of workplace restructuring on jobs and workers, *Work and Occupations*, 30(2): 154-175.
- Kalleberg, A. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition, *American Sociological Review*, 74(1): 1-22.
- Kalleberg, A. (2011). *Good jobs, Bad jobs: The rise of polarized and precarious employment systems in the United States, 1970s to 2000s*. New York: Russell Sage.
- Kauhanen, A. (2009). The incidence of High-Performance Work Systems: Evidence from a nationally representative survey, *Economic and Industrial Democracy*, 30(3): 454-480.
- Keune, M. (red.)(2016). *Nog steeds een mirakel?* Amsterdam: AUP.
- Kleinknecht, A., Naastepad, R., Storm, S. & Vergeer, R. (2013). Soepel ontslag en innovatie, *ESB*, 98(4655): 134-137.
- Klundert, T. van de (2014). Financialisering en functionele inkomensverdeling,

- TPEdigitaal*, 8(3): 47-63.
- Korvorst, M., Kriechel, B. & Smits, W. (2013). Internationale oriëntatie van bedrijven en baanzekerheid van werknemers, in: CBS/TNO (2013). *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt 2013*. Den Haag/Hoofddorp: CBS/TNO.
- Koster, F. (2011). Able, willing and knowing. The effects of HR practices on commitment and effort in 26 European countries, *International Journal of Human Resource Management*, 22(14): 2835-2851.
- Koster, F. & Wittek, R. (2016). Competition and constraint. Economic globalization and human resource practices in 23 European countries, *Employee Relations*, 38(2): 286-303.
- Kremer, M., Went, R. & Knottnerus, A. (red.)(2017). *Voor de zekerheid*. Den Haag: WRR.
- Kristal, T. & Cohen, Y. (2016). The causes of rising wage inequality: the race between institutions and technology, *Socio-Economic Review*, doi: 10.1093/ser/mww006
- Lange, M. de, Gesthuizen, M. & Wolbers, M. (2015). *Trends in arbeidsmarktflexibilisering onder schoolverlaters in Nederland*. In H. Van de Werfhorst (red.)(2015). Een kloof van alle tijden (pp. 101-129). Amsterdam: AUP.
- Lindbeck, A. & Snower, D. (1988). *The insider-outsider theory of employment and unemployment*. Cambridge: MIT Press.
- Maximiano, S. (2011). *Two to tango: the determinants of workers' and firms' willingness to participate in job-related training*. Mimeo: Purdue University.
- McQuaid, R. & Lindsay, C. (2005). The concept of employability, *Urban Studies*, 42(2): 197-219.
- Meer, P. van der, & Wielers, R. (2014). Tijdelijke banen en welzijn, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 30(2): 141-157.
- Mills, M. (2009). Globalization and inequality, *European Sociological Review*, 25(1): 1-8.
- Oeij, P., Miedema, E. & Goudswaard, A. (2002). *De toekomst van flexibilisering van arbeid en arbeidsrelaties*. Hoofddorp: TNO.
- Osterman, P. (1999). Work Reorganization in an Era of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare, *Industrial and Labour Relations Review*, 53(2): 179-196.
- Rueda, D. (2005). Insider-outsider politics in industrialized democracies: The challenge for social democratic parties, *American Political Science Review*, 99(1): 61-74.
- Riemsdijk, M. van, & De Leede, J. (2001). *Arbeidsflexibiliteit op bedrijfsniveau*, in: Ester,

- P., Muffels, R. & Schippers, J. (red.)(2001). *Flexibilisering, organisatie en employability*. Bussum: Coutinho.
- Schaufeli, W. (2016). Job insecurity research is still alive and kicking twenty years later: A commentary, *Australian Psychologist*, 51: 32-35.
- Spiegelaere, S. de, Van Gyes, G. & Van Hootehem, G. (2014). Labour flexibility and innovation, complementary or concurrent strategies? A review of the literature, *Economic and Industrial Democracy*, 35(4): 653-666.
- Spiegelaere, S. de (2017). Flexibel, maar ook innovatief? in: Kremer, M., Went, R. & Knottnerus, A. (red.)(2017). *Voor de zekerheid*. Den Haag: WRR.
- Stavenuiter, M., Van der Klein, M. & Aussems, C. (2016). *Vast en flex in vele vormen*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Thijssen, J. (2000). Employability in het brandpunt. Aanzet tot verheldering van een diffuus concept, *Tijdschrift voor HRM*, 3(1): 7-37.
- Vergeer, R. & Kleinknecht, A. (2014). Do labour market reforms reduce labour productivity growth? A panel data analysis of 20 OECD countries (1960-2004), *International Labour Review*, 153(3)365-393.
- Volberda, H., Jansen, J., Tempelaar, M. & Heij, K. (2011). Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibele organiseren, *Tijdschrift voor HRM*, 1: 85-110.
- Watson, T. (2012). *Sociology, work and organisation*. New York: Routledge.



**Abstract**

*In the past years, the number of Dutch people who work on flexible labour contracts (e.g. fixed-term contracts and self-employment) has increased substantially. The consequences of flexible employment on macro-economic outcomes and career opportunities for individuals have been broadly analysed. Studies at the organisational level are largely missing. Therefore, this article analyses different personnel strategies at the workplace. Two different strategies attract attention in particular: 'high road' organisations are characterised by the use of permanent contracts and career enhancing activities, while 'low road' organisations combine the use of flexible employment without opportunities for career enhancement. Based on data on approximately 500 employers in the Netherlands, we observe that a high road strategy depends on the knowledge-intensity of work. Contrary to our expectations, the level of competitive pressure does not influence organisational choice processes.*

**Keywords:** personnel strategy, labour flexibility, flexible employment, high road organisations, career opportunities

**Bijlage 1 Correlatietabel**

|                                  | Export-orientatie | Int.hoofdkantoor | Prijskoncurrentie | Conjunctivevheid | Con.beding | Vakbond | Ondern.raad | Grootte | B.leeftijd | Fin.situatie | Aandeel Hooggesch. | Aandeel Laaggesch. | Bedr.spec.kennis | Private Sector |
|----------------------------------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|------------|---------|-------------|---------|------------|--------------|--------------------|--------------------|------------------|----------------|
| Exportorientatie                 | **                | ,25*             | ,05               | -,02             | ,16*       | -,08    | ,00         | ,10*    | -,07*      | ,02          | ,04                | -,04               | -,00             | ,13*           |
| Int.hoofdkantoor concurrent      | ,25*              | **               | ,05               | -,01             | ,15*       | -,00    | ,09*        | ,18*    | -,03       | ,07          | ,04                | -,03               | ,01              | ,08*           |
| Prijskoncurrentie                | ,05               | ,05              | **                | ,42*             | ,08        | ,08*    | ,07         | ,02     | ,01        | ,00          | -,24*              | ,18*               | ,02              | ,16*           |
| Conjunctuurgevoelig              | -,02              | -,01             | ,42*              | **               | ,02        | ,11*    | ,00         | -,00    | -,01       | -,14*        | -,14*              | ,10*               | ,02              | ,11*           |
| Concurrentiebeding               | ,16*              | ,15*             | ,08               | ,02              | **         | ,00     | ,06         | ,15*    | -,06       | ,05          | ,07                | -,06               | ,11*             | ,12*           |
| Vakbond                          | -,08              | -,00             | ,08*              | ,11*             | ,00        | **      | ,46*        | ,13*    | ,06        | -,08         | -,17*              | ,09*               | ,03              | -,04           |
| Ondernemingsraad                 | ,00               | ,09*             | ,00               | ,03              | ,06        | ,46*    | **          | ,20*    | ,09*       | -,03         | -,01               | -,04               | ,08*             | -,14*          |
| Grootte (meer dan 10 werknemers) | ,10*              | ,18*             | ,02               | -,00             | ,15*       | ,13*    | ,20*        | **      | ,13*       | ,04          | -,03               | ,14*               | ,01              | -,09*          |
| Bedrijfsleeftijd (in jaren)      | ,13*              | -,03             | ,01               | -,01             | -,06       | ,06     | ,09*        | ,13*    | **         | -,00         | -,19*              | ,17*               | ,04              | -,00           |
| Financiële situatie              | ,02               | ,07              | ,00               | -,14*            | ,05        | -,08    | -,03        | ,04     | -,00       | **           | ,08                | -,06               | ,10*             | -,01           |
| Aandeel hooggeschoolden          | ,04               | ,04              | -,24*             | -,14*            | ,07        | -,17*   | -,01        | -,03    | -,19*      | ,08          | **                 | -,46*              | ,06              | -,10*          |
| Aandeel laaggeschoolden          | -,04              | -,03             | ,18*              | ,10*             | -,06       | ,09*    | -,04        | ,14*    | ,17*       | -,06         | -,46*              | **                 | -,13*            | ,05            |
| Bedr.spec.kennis                 | -,00              | ,01              | ,02               | ,06              | ,11*       | ,03     | ,08*        | ,01     | ,04        | ,10*         | ,06                | -,13*              | **               | ,02            |
| Private sector                   | ,13*              | ,08*             | ,16*              | ,11*             | ,12*       | -,04    | -,14*       | -,09*   | -,00       | -,01         | -,10*              | ,05                | ,02              | **             |

Bron: werkgeverssurvey TNS Nipo 2016 (N=497)

\* ( $p < 0,05$ ).

---

<sup>1</sup> We spreken van 'goede' organisaties, aangezien bekend is dat de meeste werkenden een voorkeur hebben voor de zekerheid van een vast arbeidscontract (zie bijvoorbeeld Stavenuiter et al. 2016), en over het algemeen gebaat zijn bij voldoende ontwikkelmogelijkheden in het werk.

<sup>2</sup> Alle bedrijven met als opgegeven rechtsvorm 'eenmanszaak' en de bedrijven die aangeven dat de eigenaar de enige werknemer is binnen de vestiging, zijn gecategoriseerd als bedrijven zonder personeel.

<sup>3</sup> De gevonden verbanden blijven bestaan wanneer de analyse in afzonderlijke blokken wordt opgebouwd. Zo valt op te maken dat na opname van de controlevariabelen en het blok concurrentiekenmerken, het model 22,2% van de variantie binnen de afhankelijke variabele verklaart.