

# Wat als loon niet werkt?

## *Hefbomen voor engagement en retentie anno 2007*

Peggy De Prins, Sonja Brouwers, Martine Maloens

*Onder de titel ‘Wat als loon niet werkt?’ werd recent een grootschalig onderzoek verricht naar werkengagement en retentie bij Vlaamse werknemers. Dit onderzoek ging na wat mensen engageert in hun werk, wat de drijfveer is van hun inzet en wat maakt dat mensen trouw zijn aan de organisatie.*

Het bekende beeld van de wortel en de ezel doet vermoeden dat engagement te maken heeft met een (verwachte) beloning. Mensen raken geëngageerd doordat zij het gevoel hebben er iets positiefs aan over te houden, bijvoorbeeld een billijke geldelijke beloning. Maar ook andere factoren spelen een rol. Denken we maar aan elementen als een gerichte feedback, erkenning, het zinvol en doelgericht karakter van een taak, een goede work life balance, enzovoort.

Het doel van het onderzoek was om deze factoren in kaart te brengen. In eerste instantie vonden we het belangrijk om inzicht te krijgen in de waardenbeleving van mensen met betrekking tot werkengagement. Waar hechten mensen belang aan in een job? Daarnaast wilden we nagaan in hoever mensen een fit zien tussen hun waardenbeleving en het (HRM-)aanbod van hun huidige werkgever. Slaat deze werkgever de juiste toon aan? Slaagt hij erin zijn medewerkers te passioneren voor hun job? Slaagt hij er vervolgens in deze gepassioneerde medewerkers duurzaam te binden aan de organisatie?

### **Engaged performance; what's in a name?**

Centraal in de enquête stond het concept ‘engaged performance’. Het concept kent zijn roots in de consultancywereld. Hay Group (2001) definieert het als volgt: ‘het resultaat dat men bereikt door het stimuleren van het enthousiasme van werknemers voor hun job en het sturen van dit enthousiasme in de richting van succes voor de organisatie’. Gevoelens van jobtoewijding moeten met andere woorden gekanaliseerd worden naar organisatieperformantie, en dat kan middels managementinspanningen op zes relevante domeinen, te weten (1) kwaliteit van het werk, (2) work life balance, (3) inspiratie en waarden, (4) werkomgeving, (5) ontwikkelingsperspectieven en (6) beloning. We komen hierop dadelijk terug.

Ook in de arbeids- en gezondheidspsychologische literatuur vindt men aanverwante begrippen en definities terug. Zo werd werkengagement

Dr. P. De Prins is als docente verbonden aan de Universiteit Antwerpen Management School. S. Brouwers en M. Maloens zijn als consultants werkzaam bij Hay Group.

recent als een tegenovergestelde beleving van burn-out geconceptualiseerd. Maslach & Leiter (1997) definiëren engagement als een samenspel van energie (in plaats van uitputting), betrokkenheid (in plaats van distantie) en competentie (in plaats van gebrek aan werkbekwaamheid). Schaufeli & Bakker (2001) spreken over 'bevlogenheid'. Ook zij maken een onderscheid tussen drie aspecten: vitaliteit (beschikken over grote veerkracht en doorzettingsvermogen), toewijding (sterke betrokkenheid bij het werk) en absorptie (volledig in het werk kunnen opgaan). Zij willen de aandacht weg van de negatieve aspecten van werkbeleving (jobstress, absentisme, burn-out enzovoort) en een lans breken voor een meer positieve benadering in de arbeids- en gezondheidspsychologie.

*Waar hechten mensen  
belang aan in een job?*

Anderen contrasteren engagement met arbeidssatisfactie en wijzen op het feit dat engagement holistischer is dan tevredenheid (Marcum, 2000). Tevredenheid met de job biedt immers geen garanties om zich extra in te spannen voor de job, te leren of zich te ontwikkelen in en door de job. Men kan zich evengoed nestelen in zijn job zonder verder toegevoegde waarde te genereren voor de organisatie of het individu. Engagement is tevens duidelijk te onderscheiden van 'workaholisme' (Schaufeli *et al.*, 2007). Waar zowel de geëngageerde werknemer als de workaholic bereid is zich extra in te spannen voor het werk en dus meer te doen dan van hen sec wordt verwacht; (er)kennen geëngageerde werknemers duidelijk (meer) hun grenzen. Zij ervaren tevens een hoge jobsatisfactie, kennen weinig psychische klachten, hebben toegang tot de job resources en functioneren sociaal vlot in netwerken binnen en buiten de job. Dit in tegenstelling tot de workaholics.

Binnen de ruimere literatuur betreffende HRM en organisational behaviour kent engagement parallellen met concepten als 'organizational commitment', 'organizational citizenship' en 'extra-role behaviour' (zie bijvoorbeeld Hoffman *et al.*, 2007). Deze begrippen verwijzen naar een algemene bereidheid om zich in te spannen ten behoeve van de organisatie, en al die activiteiten op zich te nemen die daarvoor op een bepaald moment van belang zijn. De term 'extra-role behaviour' geeft bovendien aan dat het hier expliciet gaat om gedrag dat buiten de officiële functieomschrijving valt. Het concept van 'engagement performance' ligt in dezelfde lijn van deze concepten. De link met organisatieperformantie wordt evenzeer sterk benadrukt. Bovendien wordt reeds uitspraak gedaan over het hoe; er worden managementdomeinen gedefinieerd die potentieel impact hebben op de mate van werknemersengagement.

**Engagement onderzoek**

Naar werkengagement werd tot nu toe relatief weinig onderzoek gedaan (Schaufeli *et al.*, 2003). Dit in tegenstelling tot aanverwante concepten als jobstress, burn-out (Schaufeli *et al.*, 2003) en motivatie (Marcum,

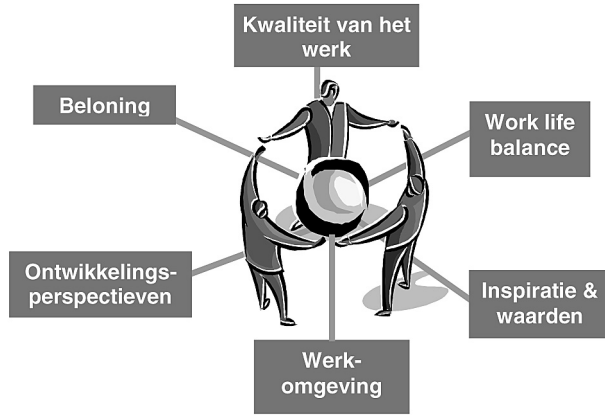
2000). Typisch aan het gros van de motivatieonderzoeken, zo lezen we in het *Tijdschrift voor HRM*, is dat deze vooral geënt blijven op de grote motivatietheorieën van de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw. Onterecht, volgens Tissen & Lekanne Deprez (2005). Zij stellen aan de kaak dat de gevestigde motivatietheorieën in essentie allemaal hun oorsprong vinden in de industriële economie en samenleving. Inmiddels is er sprake van een sterk veranderende economie en samenleving. De economie is minder fysiek geworden en heeft zich ontwikkeld tot een (beginnende) kenniseconomie. De vraag is dan ook aan de orde of en hoe het engagement van werkende mensen anno 2007 hierdoor is veranderd en wat de betekenis daarvan is voor de aansturing door managers.

Met betrekking tot dit laatste is het belangrijk te weten of de factoren die leiden tot engagement (het boeien van mensen) evenzeer leiden tot retentie (het binden van mensen). Wanneer we vanuit managementoogpunt erin slagen om medewerkers te engageren binnen de organisatie, is het evenzeer cruciaal dat we deze medewerkers duurzaam weten te binden aan de organisatie. Retentiemanagement verwijst in dit verband naar de verschillende HR-inspanningen die worden geleverd in functie van het behoud van het bestaande personeel of, zoals anderen het uitdrukken, ter reductie van het vrijwillige verloop in de organisatie (Capelli, 2001; Steel *et al.*, 2002). In de literatuur wordt retentiemanagement vaak gekoppeld aan het concept van het psychologische contract (zie o.a. De Vos *et al.*, 2006). Het psychologisch contract bevat enerzijds volgens De Vos *et al.* (2006) beloftes die de medewerker bereid is te maken tegenover zijn werkgever, zoals inzet en performantie, flexibiliteit, respect enzovoort, anderzijds verwijst het ook naar opvattingen van de werknemers over organisatiebeloftes, meer bepaald met betrekking tot jobinhoud, carrièremogelijkheden, werkomgeving, financiële beloningen en work life balance. Basispremissie in de koppeling tussen retentie en het psychologisch contract is het idee dat arbeidsrelaties kunnen worden opgevat als ruilrelaties (Ten Brink *et al.*, 2005). In ruil voor de bijdragen van de organisatie zal de medewerker een gevoel van verplichting ervaren om de organisatie terug te betalen door middel van het tonen van betrokkenheid en inzet. Omgekeerd wordt verondersteld dat het gepercipieerde psychologisch contract een goede voorspeller is voor vertrek(intenties). Naarmate de organisatie haar verplichtingen ten opzichte van de medewerker minder vervult (schending van het psychologisch contract), wordt de kans groter dat de werknemer de organisatie verlaat.

*Centraal in de enquête  
stond het concept  
'engaged performance'*

### Onderzoeksvragen

Met het voorgaande als achtergrond, formuleren we twee onderzoeksvragen. De eerste onderzoeksvraag wil een beschrijving bieden van de mate



	Voorbeeldtopics
Kwaliteit van het werk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitdaging/interessante job</li> <li>• Vrijheid/autonome job</li> <li>• Werkdruk</li> <li>• Kwaliteit van de werkrelaties</li> </ul>
Work life balance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondersteunende werkomgeving</li> <li>• Erkenning van noden</li> <li>• Werkzekerheid</li> </ul>
Inspiratie & waarden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwaliteit van de leiding</li> <li>• Waarden en reputatie van de organisatie</li> <li>• Ethisch handelen</li> </ul>
Werkomgeving	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fysieke werkomgeving</li> <li>• Middelen &amp; materialen</li> <li>• Training in functie van huidige job</li> <li>• Procedures &amp; informatiedoorstroming</li> </ul>
Ontwikkelingsperspectieven	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Training en ontwikkeling in functie van toekomstige jobs</li> <li>• Doorgroeimogelijkheden</li> <li>• Prestatiemanagement &amp; feedback</li> </ul>
Beloning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitief loon</li> <li>• Billijkheid/eerlijkheid loon</li> <li>• Extralegale voordelen</li> <li>• Loon in functie van prestaties</li> </ul>

*Figuur 1. Het 'Engaged Performance' model van Hay Group*

waarin werknemers geëngageerd zijn in hun werk en de samenhang exploreren met de intentie om het werk te verlaten. Of ook: in hoeverre zijn Vlaamse werknemers geëngageerd? En: hoe hangt engagement samen met retentie? We brengen deze gegevens tevens in verband met enkele achtergrondvariabelen als geslacht, leeftijd, opleidingsniveau enzovoort.

In tweede instantie willen we nagaan hoe engagement en retentie samen hangen met de dimensies: (1) kwaliteit van het werk, (2) work life balance, (3) inspiratie en waarden, (4) werkomgeving, (5) ontwikkelingsperspec-

tieven en (6) beloning. We ontlenen deze zes dimensies uit het 'Engaged Performance Model' van Hay Group (zie figuur 1). Zij vertonen sterke gelijkenissen met de dimensies zoals we ze terug vinden in de actuele retentieliteratuur (zie De Vos *et al.*, 2006). We verwachten dat de geëngageerde werknemers een ander profiel aannemen ten aanzien van deze waarden in vergelijking met de niet-geëngageerde werknemers. Idem dito voor de werknemers met, versus zonder verlooppintentie.

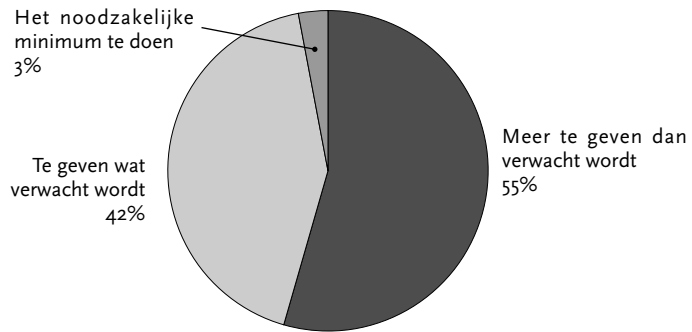
### Data

Om zicht te krijgen op deze onderzoeksvragen werd een vragenlijst geconstrueerd op basis van de bestaande 'Engaged Performance Survey' van Hay Group. Engagement werd in deze vragenlijst als volgt bevraagd: 'Voor mijn organisatie ben ik bereid: (1) het noodzakelijke minimum te doen, (2) te geven wat van mij verwacht wordt vanuit mijn functie of (3) meer te geven dan wat van mij verwacht wordt vanuit mijn functie'. Verlooppintentie werd op basis van volgende ja/nee vraag in kaart gebracht: 'Hebt u het afgelopen jaar overwogen om naar een andere job uit te kijken?'. De andere vragen hadden betrekking op de zes dimensies uit het Engaged Performance Model. Met betrekking tot deze dimensies werden telkens twee soorten vragen gesteld.

Conform het concept van het 'psychologisch contract' stond in eerste instantie de waardenbeleving van de job centraal: Wat vinden mensen belangrijk in een job anno 2007? Welke van de 6 dimensies krijgen voorrang, welke zijn van minder belang? Concreet werd de volgende vraag voorgelegd aan de respondenten: 'Kunt u aangeven welke aspecten u belangrijk en welke u minder belangrijk vindt bij het beoordelen van een job in het algemeen?'. Daarna volgende een lijst met 27 items (bijvoorbeeld de mate waarin een job inhoudelijk interessant/uitdagend is, bekwame leiding in de organisatie, een marktcompetitief beloningspakket enzovoort), die men telkens moest scoren op een vierpuntenschaal: (1) in mindere mate belangrijke mate, (2) belangrijk, maar niet prioritair, (3) zeer belangrijk, een prioriteit en (4) noodzakelijk, een topprioriteit. Op basis van deze antwoorden werden vervolgens tienpuntenschalen geconstrueerd, hierbij telkens refererend naar één van de zes dimensies uit het Engaged Performance Model. De chronbach's alpha's van deze waardenschalen bedroegen respectievelijk 0,61 (kwaliteit van arbeid), 0,76 (inspiratie en waarden), 0,55 (work life balance), 0,76 (ontwikkelingsperspectieven), 0,76 (beloning) en 0,72 (faciliterende werkomgeving).

In tweede instantie werden vragen naar de perceptie van de huidige job gesteld. Wat vinden mensen terug in de huidige functie, bij de huidige werkgever? Slaat deze werkgever de juiste toon aan? Slaagt hij erin zijn medewerkers te passioneren voor hun job en tegelijkertijd te binden aan

*Gevestigde motivatietheorieën vinden hun oorsprong in de industriële samenleving*



Figuur 2. Verdeling engaged versus non-engaged respondenten

de organisatie? Welke HRM-praktijken scoren hierbij goed? Waar kan het beter? Concreet moesten respondenten stellingen beoordelen. Voorbeelden waren: 'Ik heb genoeg vrijheid en beslissingsbevoegdheden om mijn job efficiënt uit te voeren'; 'Mijn werkschema is voldoende flexibel om verantwoordelijkheden buiten het werk op te nemen'; 'Ik begrijp hoe mijn prestatie beoordeeld wordt'. Op basis van de perceptieantwoorden werden tevens tienpuntenschalen geconstrueerd. De chronbach's alpha's van deze perceptieschalen bedroegen respectievelijk 0,74 (kwaliteit van arbeid), 0,91 (inspiratie en waarden), 0,79 (work life balance), 0,78 (ontwikkelingsperspectieven), 0,84 (beloning) en 0,80 (faciliterende werkomgeving).

De vragenlijst werd na een pretestfase vervolgens verspreid via diverse online-mediakanalen (Jobat, VDAB, De Standaard Online, ...) met breed publieksbereik in Vlaanderen. Deze brede verspreiding leverde uiteindelijk 5262 ingevulde vragenlijsten op. Een hoog aantal, dat bovendien mooi gevarieerd was naar geslacht (57% man, 43% vrouw), leeftijd (41% < 34 jaar, 52% 35-54 jaar, 8% > 54 jaar), opleiding (22% secundair onderwijs, 42% HOBU, 36% universitair) en functieniveau (6% arbeiders, 40% kantoorbediende, 41% middenkader of professional, 13% directie of hoger kader). Hoewel deze werkwijze geen representativiteit garandeert voor de Vlaamse werkende bevolking, nemen we aan dat de steekproef wel ruim en heterogeen genoeg is om de concepten 'engagement' en 'retentie' anno 2007 te exploreren.

### Wie is engaged? Zijn dit ook de 'blijvers'?

Uit deze enquête blijkt dat 55% van de respondenten zegt meer te geven dan van hen wordt verwacht, 42% doet wat van hen verwacht wordt zonder meer en een kleine minderheid geeft aan louter het noodzakelijk minimum te doen (zie figuur 2). In de verdere analyses worden de twee laatste categorieën aangeduid als 'non-engaged', de eerste categorie als 'engaged'.

Wanneer we engagement uitsplitsen naar achtergrondkenmerken, blijkt dat significant meer mannen (57,1%) dan vrouwen (45,2%) behoren tot de engaged werknemers, de leeftijdscategorieën boven de 35 jaar (57,3% 35-54 jaar en 57,4% > 54 jaar) significant beter scoren dan de jongste leeftijdsgroep (51,1% < 34 jaar); voltijds werkenden (56,1%) beter dan de deeltijds werkenden (45,2%); en arbeiders (37,7%) en kantoorbedienden (44,6%) significant lager scoren dan professionals/middenkaders (60,1%) en de hogere kaders (77,8%). Vooral deze laatste waarneming is interessant. Engagement anno 2007 is blijkbaar vooral zaak van de hogere profielen. De lagere operationele profielen scoren vergelijkenderwijs zeer laag.

Wanneer we werkengagement vervolgens relateren aan verloop, dan zien we dat in de groep respondenten zonder verloopintentie het aandeel geëngageerden relatiever hoger ligt, 63% versus 49% bij diegenen met vertrekintentie. Zij die getuigen van werkengagement hebben dus relatief minder neiging om van job te veranderen. Of ook: er is een duidelijk verband tussen engagement en retentie. Dat zien we ook terugkomen in de bivariate verbanden tussen de achtergrondkenmerken en verloopintentie. Net zoals bij engagement zijn het vooral de jongeren en de lagere operationele profielen die in het oog springen: zij zijn niet enkel minder geëngageerd, zij vertonen tevens een hogere verloopintentie (respectievelijk 46% bij < 34 jaar in vergelijking met 34,2% bij 35-54 jaar en 19,4% bij > 54 jaar; respectievelijk 42% bij de kantoorbedienden, 42,8% bij professionals/middenkaders en 9% bij de hogere kaders).

### *Hoe hangt engagement samen met retentie?*

#### **Engagement verklaard**

Hoe typeert de groep 'engaged' zich verder in vergelijking met de groep 'non-engaged'? Beschouwen we eerst de resultaten van de waardenenquête. Wanneer we de (significante verschillen in) waardenbeleving van de engaged versus non-engaged medewerkers bekijken (zie tabel 1, kolom 'Waarden'), valt op dat geëngageerde werknemers meer belang hechten aan intrinsieke waarden als kwaliteit van het werk (6,6 versus 6,2), inspiratie en waarden (5,8 versus 5,3) en ontwikkelingsperspectieven (5,7 versus 5,2). Engagement gaat in eerste instantie samen met de vraag naar interessant, uitdagend en autonoom werk. Daarnaast vindt men een goede, efficiënte en waardengedreven leiding belangrijk, in combinatie met voldoende doorgroeimogelijkheden en gerichte feedback met het oog op het verbeteren van prestaties.

Opvallend is tevens dat de focus voor de niet-geëngageerde medewerkers duidelijk anders ligt. Zij vinden extrinsieke waarden als een goede work life balance (6 versus 5,6) en een billijke en marktcompetitieve beloning (5,6 versus 5,4) meer prioritair. Een frappant gegeven, waarbij direct de vraag kan worden gesteld of dit verschil in waardenbeleving

	Waarden		Percepties	
	Engaged	Non engaged	Engaged	Non engaged
Kwaliteit van werk	6,6 (***)	6,2	7,3 (***)	6,3
Work life balance	5,3	6 (***)	6 (***)	5,2
Inspiratie & waarden	5,8 (***)	5,3	6,2 (***)	5
Werkomgeving	Ns	Ns	6 (***)	5,3
Ontwikkelingsperspectieven	5,7 (***)	5,2	5,7 (***)	4,7
Beloning	5,4	5,6 (***)	5,3 (***)	4,7

Tabel 1. Significante verschillen in gemiddelde scores waardenbeleving/perceptie volgens engaged versus non-engaged respondenten (resultaten van T-testen)

	Engagement	
	B	Odds ratio (sign.)
Kwaliteit van werk	,281	1,325 (***)
Work life balance	-,046	,955
Inspiratie & waarden	,241	1,272 (***)
Werkomgeving	,020	1,020
Ontwikkelingsperspectieven	-,036	,965
Beloning	,012	1,012
	CHI <sup>2</sup> : 447,394 – prob: 0.000 Nagelkerke R <sup>2</sup> : 0.163	

Tabel 2. Resultaten logistische regressie ter verklaring van engagement

tussen geëngageerden en niet-geëngageerden tevens terug te vinden is in het (HRM-)aanbod van de huidige werkgever. Het antwoord hierop is negatief.

Kijken we naar de huidige percepties van de job (zie tabel 1, kolom 'Percepties'), dan valt immers op dat de geëngageerde mensen op alle elementen van het model significant positiever scoren dan de niet-geëngageerden. Engagement hangt samen met de zes dimensies. Willen we toch wat meer reliëf brengen in het model en brengen we hiertoe alle elementen samen binnen een multivariaat (regressie)model (zie tabel 2) dan blijkt dat het sterkste effect uitgaat van: (1) kwaliteit van het werk en (2) inspiratie en waarden.

Deze resultaten laten toe beide elementen als centrale en belangrijkste hefboomen voor engagement anno 2007 te beschouwen. Voldoende reden om nog even verder in te zoomen op enkele van de relevante (beschrijvende) detailresultaten met betrekking tot deze hefboomen. In de antwoorden op de waardenvragen (wat vindt men belangrijk?) rond



kwiteit van werk valt op dat bijna 90% van al de respondenten een inhoudelijk interessante en uitdagende job verlangt, 80% wenst het gevoel te hebben een waardevolle job te doen en 77% vindt vrijheid en autonomie in een functie belangrijk. Vooral deze laatste score is opmerkelijk. Deze score wijst er immers op dat waar vroeger vrijheid en autonomie veelal hoofdzakelijk op het verlanglijstje van leidinggevend en hoger opgeleide professionals stonden, ze nu de wens van respondenten in allerlei functies op verschillende niveaus blijken te zijn. Professionele autonomie is met andere woorden niet langer een privilege van enkele uitverkoren beroepsgroepen, maar kent hoe langer hoe meer een algemeen draagvlak.

Wat de cluster 'inspiratie en waarden' betreft, valt in de perceptieantwoorden (wat vindt men terug in de huidige job?) op dat 76% van de respondenten zegt te begrijpen hoe hun job bijdraagt aan het behalen van de bedrijfsdoelstellingen. Veel lagere scores worden binnen deze cluster opgetekend voor de aspecten met betrekking tot leiderschap:

- 70% geeft aan dat dagelijkse acties van het management niet overeenkomen met hun communicatie (er is geen sprake van 'walk the talk'),
- bijna 60% vindt dat zijn/haar organisatie niet efficiënt geleid wordt en dat een duidelijke visie ontbreekt en
- 60% zegt te weinig feedback te krijgen over zijn/haar prestaties.

Enerzijds blijken heel wat organisaties er in geslaagd transparantie te creëren in hun jobs (middels functieomschrijvingen, competentieprofielen enzovoort), anderzijds blijkt het niet altijd evident voor het management om met deze transparantie om te gaan. Er is nog een hele weg af te leggen op het vlak van efficiënt leiderschap en voorbeeldfunctie van leidinggevend ten aanzien van de medewerkers, te meer aangezien dit als topprioriteit werd aangegeven in de waardenscores.

### **Verloopintentie verklaard**

Doen we eenzelfde oefening, maar dan tussen de groep met verloopintentie versus de groep respondenten zonder verloopintentie, dan zien we dat mensen met verloopintentie vooral beloning (5,7 versus 5,1) en ontwikkelingsperspectieven (5,7 versus 5,1) prioritair achten binnen hun waardenbeleving (zie tabel 3 kolom 'Waarden'). Of ook: deze werknemers wensen vooral te vertrekken omwille van de verwachting om elders een beter loon of meer ontwikkelingsperspectieven te krijgen. Op de andere dimensies is er geen significant verschil in waardenbeleving op te tekenen.

Kijken we naar de resultaten met betrekking tot de jobperceptie (zie kolom 'Percepties'), dan valt naar analogie met de resultaten rond engagement op dat alle dimensies significant beter scoren bij de groep zonder

	Waarden		Percepties	
	Zonder intentie	Met intentie	Zonder intentie	Met intentie
Kwaliteit van werk	Ns	Ns	7,6 (***)	6,3
Work life balance	Ns	Ns	6,5 (***)	5,1
Inspiratie & waarden	Ns	Ns	6,6 (***)	4,9
Werkomgeving	Ns	Ns	6,4 (***)	5,2
Ontwikkelingsperspectieven	5,1	5,7 (***)	6,3 (***)	4,5
Beloning	5,1	5,7 (***)	5,7 (***)	4,4

Tabel 3. Significante verschillen in gemiddelde scores waardenbeleving/perceptie volgens respondenten met verloopintentie versus geen verloopintentie (op basis van resultaten T-test)

	Verloopintentie	
	B	Odds ratio (sign.)
Kwaliteit van werk	,165	1,179 (***)
Work life balance	,094	1,098 (**)
Inspiratie & waarden	,123	1,131 (**)
Werkomgeving	,010	1,010
Ontwikkelingsperspectieven	,309	1,363 (***)
Beloning	,051	1,052 (*)
	CHI <sup>2</sup> : 861,853 – prob: 0.000 Nagelkerke R <sup>2</sup> : 0.299	

Tabel 4. Resultaten logistische regressie ter verklaring van engagement en verloopintentie

verloopintentie. Willen we wederom meer reliëf binnen de dimensies brengen en bekijken we alle elementen samen binnen een multivariaat (regressie)model (zie tabel 4), dan blijkt het sterkste effect uit te gaan (in volgorde van belangrijkheid) van:

1. ontwikkelingsperspectieven
2. kwaliteit van het werk
3. inspiratie en waarden
4. work life balance
5. beloning.

Naast de engagementhefbomen 'kwaliteit van werk' en 'inspiratie en waarden', bestaan er typische retentiefhebomen uit 'ontwikkelingsperspectieven', 'work life balance' en 'beloning'. Het aanbieden van een billijk loon, naast voldoende werkzekerheid (een van de topics binnen work life balance) en doorgroeimogelijkheden zijn met andere woorden retentieklassiekers bij uitstek in Vlaanderen. Binnen een retentiebeleid kunnen ze evenwel niet los worden gezien van de intrinsieke drivers.

Zoomen we nog even verder in op het item 'werkzekerheid', dan zien we dat een kleine 60% van onze respondenten dit als een (top)prioriteit beschouwt in hun waardenbeleving. Op het eerste gezicht kan dit in contradictie lijken met het feit dat mensen niet meer hun hele carrière bij eenzelfde werkgever wensen te blijven. Werkzekerheid hoeft echter niet bij dezelfde werkgever te zijn, maar kan ook gerealiseerd worden in meerdere (opeenvolgende) jobs (de zogenaamde ongebonden loopbanen of 'boundaryless' of 'protean careers'). Desalniettemin blijkt ook uit ander onderzoek dat veel werkenden traditionele bronnen van loopbaansucces zoals werkzekerheid blijven koesteren. Uit een Europese vergelijkende studie van de Europese Commissie (2006), blijkt dat Belgen veelal afkerig staan tegenover arbeidsmobiliteit. Arbeidsmobiliteit wordt eerder als een bedreiging beschouwd. Dit staat in scherp contrast met bijvoorbeeld de Denen en de Zweden.

*Engagement anno 2007 is  
blijkbaar vooral zaak van  
de hogere profielen*

Wat betreft beloning zien we dat de respondenten een intern billijke beloning (68%) relatief belangrijker achten dan een marktcompetitieve beloning (61%). Mensen verwachten een correcte verloning, maar zijn bereid een minder marktcompetitief beloningspakket te aanvaarden zolang de organisatie intern iedereen over dezelfde kam scheert. Of ook: organisaties moeten minstens even veel belang hechten aan het intern billijke element en transparantie, van hoog tot laag in de organisatie, als aan externe benchmarking en marktcompetitiviteit. Daarnaast valt ook op dat er een beginnend draagvlak ontstaat voor vormen van prestatiebeloning. Een kleine 50% van de respondenten vindt dit item prioritair. Dit zou er op kunnen wijzen dat loon, naast een relevante retentiefactor, misschien ook potentieel heeft om een engagementfactor te worden. Door de expliciete(re) koppeling tussen loon en prestatie kan loon immers een factor van erkenning worden en op die manier misschien eerder intrinsiek gepercipieerd worden.

### **Eén voor allen?**

Alvorens te komen tot de conclusie presenteren we eerst nog enkele resultaten met betrekking tot de verschillende retentie- en engagementhefbomen, opgesplitst volgens sociobiografische factoren (op basis van resultaten uit T-testen en ANOVA-analyses). We moeten immers behoedzaam zijn niet iedereen over dezelfde kam te willen scheren. Het psychologisch contract wordt meer en meer op individualistische basis ingevuld; de collectieve basis erodeert (Rousseau, 2001). Bovenstaande resultaten met betrekking tot engagement en retentie behoeven met andere woorden een vertaalslag naar de lokale en door diversiteit gekenmerkte werknemersrealiteit, waarbij volgende resultaten behulpzaam kunnen zijn.

Zo blijkt dat de centrale engagementhefboom 'kwaliteit van het werk' in

*Het sterkste effect gaat uit van kwaliteit van het werk en inspiratie en waarden*

waardenbeleving significant hoger scoort bij vrouwen, hogere profielen, jongeren en de tertiaire sector. Confronteren we deze scores met de perceptiescores van de huidige kwaliteit van arbeid, dan valt op dat het de mannen zijn die een significant positievere kwaliteit ervaren, samen met de hogere profielen en de 35- tot 44-jarigen. Deze laatste zijn tevredener

over de inhoud van hun job, wat mogelijk te verklaren is vanuit het feit dat ze op dat ogenblik op 'kruissnelheid' zitten in hun carrière, waarbij ze reeds een aantal weloverwogen keuzes hebben gemaakt.

Inspiratie en waarden kwam als tweede centrale engagementhefboom naar voren. Wanneer we deze hefboom linken met de waardenscores van de verschillende deelpopulaties, valt op dat ouderen, hogere profielen en de quartaire sector significant hoger scoren. De aandacht voor inspiratie en waarden groeit dus met de jaren. Men

gaat meer belang hechten aan een ethisch handelende organisatie met een goede reputatie en een bekwame leiding. Ook werknemers uit overheidsorganisaties, onderwijs, zorginstellingen enzovoort hechten zoals verwacht meer belang aan deze elementen. Worden deze verwachtingen ook ingelost? Wanneer we kijken naar de huidige percepties, valt op dat enkel de hogere profielen hoger scoren, samen met de tertiaire en niet de quartaire sector. Het zijn de dienstverlenende bedrijven als banken, consultancy en telecombedrijven die zich relatief sterk kunnen profileren op het vlak van visie en leiderschap.

Wat de retentiefactoren betreft, valt op dat de cluster 'ontwikkelingsperspectieven' significant hogere scores in waardenbeleving bij mannen, jongeren, middenprofielen en de tertiaire sector oplevert. In percepties zijn het vooral de ouderen en de hogere profielen die hieromtrent beter scoren. Wat beloning betreft zijn de resultaten als volgt: mannen, jongeren, lagere profielen en werknemers uit de tertiaire sector hechten er relatief meer belang aan. Mannen ervaren ook effectief de beloning positiever. Dit heeft wellicht te maken met het feit dat ze werken in beter betaalde sectoren en beter betaalde functies (Sels & Theunissen, 2006). Daarnaast zijn het de ouderen, de hogere profielen en de werknemers uit de tertiaire sector die beloning positiever percipiëren.

De work life balance ten slotte wordt in waardenbeleving hoger ingeschat door vrouwen. Zowel vrouwen als mannen blijken die evenwel in dezelfde mate terug te vinden in hun huidige functie. Een mogelijke verklaring hiervoor is, dat vrouwen op zoek gaan naar een functie waar men het goede evenwicht vindt en/of dat vrouwen zich noodgedwongen tevreden stellen met de mogelijkheden die hen worden aangeboden.

### Conclusies

Samenvattend kan worden gesteld dat dit onderzoek belangrijke hefboomen identificeert voor zowel engagement als retentie. Uit onze

'ranking' van hefboomen blijkt dat beloning een minder belangrijke rol speelt wanneer het gaat om werkengagement. Werkengagement blijkt immers vooral intrinsiek gestuurd te worden. Een interessante, uitdagende job die daarenboven voldoende autonomie en vrijheidsgraden biedt, is hierbinnen een topprioriteit. Deze bevinding bevestigt het klassieke onderscheid tussen intrinsieke 'motivatoren' en extrinsieke 'hygiënefactoren'. Fredrick Herzberg *et al.* (1959) maakten medio vorige eeuw duidelijk dat voldoende aandacht voor hygiënefactoren zoals salaris, baanzekerheid en werkomstandigheden ontevredenheid voorkomt. Deze aandacht zorgt er evenwel niet voor dat werknemers een positieve werkhouding ontwikkelen of bereid zijn om extra inspanningen te verrichten. Hiervoor zijn intrinsieke motiefactoren nodig zoals erkenning, persoonlijke groei en verantwoordelijkheid. Anno 2007 geldt dit nog steeds.

*Loon heeft potentieel om een engagementfactor te worden*

Voor het HR-beleid binnen organisaties betekent dit een belangrijke uitdaging in termen van organisatie- en jobdesign. Zette Herzberg het thema van jobdesign vijftig jaar geleden reeds op de kaart (zie ook Mullins, 2007), de resultaten uit het actuele retentie- en engagement-onderzoek onderstrepen nog steeds het belang ervan. Logge, bureaucratische designs zullen hierbij (meer en meer) plaats moeten ruimen voor vlakke, tijdelijke, projectmatige, crossfunctionele, teamgerichte of andere dynamische ontwerpen: nieuwe jobdesigns waarbinnen ook een andere definitie zal worden gegeven aan de manier van leiding geven. De manager van de toekomst zal zijn werknemers voldoende vrijheid en autonomie moeten geven, zonder daarbij de aandacht te verliezen voor het belang van feedback en coaching. Bijkomend aandachtspunt voor leidinggevendenden vormt het continu werken aan vertrouwen in de visie en acties van het management.

Naast boeien moeten organisaties hun medewerkers ook weten te binden. Op dit punt blijkt loon, naast ontwikkelingsperspectieven en een goede work life balance, wel een rol te kunnen spelen. Als loon niet meer werkt, wordt immers de kans vergroot dat werknemers – ook de geëngageerde – uitkijken naar een andere job. Een beleid gefocust op het behouden van geëngageerde mensen houdt dan ook rekening met zowel de hefboomen voor engagement als voor retentie. Belangrijk bij de vormgeving van dit beleid is dat de HR-professional rekening houdt met die factoren die de werknemers zelf als belangrijk percipiëren. Veeleer dan een 'één voor allen'-beleid, zal een gedifferentieerd engagement- en retentiebeleid dan ook van belang zijn. Hierbij kan het concept van het psychologisch contract een zinvolle insteek zijn. Leidinggevendenden zullen immers waakzaam moeten blijven om geen projectiefouten te maken door datgene wat zij belangrijk vinden, ook effectief om te zetten in beleid, ervan uitgaande dat iederéén dat belangrijk acht. De gerapporteerde

verschillen in geslacht, leeftijd, functieniveau, sector enzovoort zijn relevant in het lokaal vertalen van retentie- en engagementbeleid. Ook De Vos *et al.* (2006) kwamen tot deze conclusie. De resultaten van hun onderzoek wezen uit dat HR-managers bij het implementeren van rententiemanagement vooral de nadruk leggen op praktijken met betrekking tot carrièremanagement. Praktijken met betrekking tot financiële beloningen zagen zij als tweede belangrijke factor. Wanneer men dit vervolgens ging toetsen bij de werknemers, kwam men tot de vaststelling dat werknemers niet noodzakelijk dezelfde prioriteiten rapporteerden. Zij hechten bijvoorbeeld veel meer belang aan praktijken om de werksfeer te verbeteren, gevolgd door praktijken rond carrièreontwikkeling en de jobinhoud. Factoren als financiële beloningen en work life balance werden door de werknemers uit de betrokken steekproef als minder belangrijk ervaren. Het (veel beter) afstemmen van het retentiebeleid op de percepties en waardenbeleving van de werknemers kwam als aanbeveling uit dit onderzoek dan ook sterk naar voren. Het benadrukt tevens het belang van de conceptuele koppeling tussen rententiemanagement en psychologisch contract. Rententiemanagement verwijst naar de aard en de inhoud van de HR-inspanningen om vrijwillig verloop te voorkomen, terwijl het psychologisch contract focust op de subjectieve ervaringen en de individuele evaluaties van deze inspanningen. Beide hoeven niet noodzakelijk congruent te zijn.

---

#### SUMMARY

**In this article, data is presented from a survey on engagement and retention, providing over more than 5200 responses in Flanders. They suggest that money does not appear to be a primary source of engagement. Intrinsic factors like quality of work play a more important role. Also inspiration values and leadership qualities have a very significant impact on work engagement. In terms of retention, both intrinsic as well as extrinsic factors are significant. Future growth opportunities generate the most important impact on retention, followed by quality of work, inspiration values, work life balance and tangible rewards. Based on the data segmented by employee group, we conclude that if HR professionals are to be effective in their retention and engagement management, they should take into account what their employees value. In stead of a 'one for all' policy, a differentiated policy will be more opportune. The psychological contract hereby provides a useful framework.**

---

## Literatuur

- Cappelli, P. (2001), 'A market-driven approach to retaining talent', *Harvard Business Review on finding and keeping the best people*. Boston: Harvard Business School Press.
- De Vos, A., A. Meganck & D. Buyens (2005), *The role of the psychological contract in retention management: Confronting HR-managers and employees views on retention factors and the relationship with employees intentions to stay*. Gent: Working Paper Vlerick Leuven Gent Management School.
- Europese Commissie (2006), 'Europeans and mobility: First results of an EU-wide survey', *Eurobarometer survey on geographic and labour market mobility*, Europese Gemeenschap.
- Hay Group (2001), *Engage Employees and Boost performance*, Working Paper.
- Herzberg, F., B. Mausner, & B. Snyderman (1959), *The Motivation to Work*, New York: Wiley.
- Hoffman, B.J., C.A. Blair, J.P. Meriac & D.J. Woehr (2007), 'Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature', *Journal of Applied Psychology* 92, p. 555-566.
- Marcum, J.W. (2000), 'Out with motivation, in with engagement', *National Productivity Review*, 18/4, p. 57-60.
- Maslach, C. & M. Leiter (1997), *The truth about burn-out*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Mullins, L.J. (2007), *Management van gedrag. Individu, team en organisatie*, Amsterdam: Pearson Education Benelux BV.
- Rousseau, D.M. (2001), 'The idiosyncratic deal: Flexibility versus fairness?' *Organizational Dynamics* 29 (4), p. 260-273.
- Schaufeli, W. & A. Bakker (2001), 'Werk en welbevinden. Naar een positieve benadering in de arbeids- en gezondheidspsychologie', *Gedrag en organisatie* 14/15, p. 22-253.
- Schaufeli, W., T.W. Taris & W. van Rhenen (2007), 'Workaholism, Burn-out and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?', *Applied Psychology* (OnlineEarly Articles), doi:10.1111/j.1464-0597.2007.00285.
- Sels, L. & G. Theunissen (2006), *Waarom vrouwen beter verdienen maar mannen meer krijgen – Een kritisch essay over de sekseloonkloof*, Leuven/Voorburg: Acco.
- Steel, R.P., R.W. Griffeth & P.W. Hom (2002), 'Practical retention policy for the practical manager', *Academy of Management Executive* 18 (2), p. 149-169.
- Ten Brink, B.E.H., D.H. den Hartog, P.L. Koopman & J.J. van Muijen (2005), 'De staat van het psychologisch contract', *Tijdschrift voor HRM* 4, p. 55-76.
- Tissen R. & F. Lekanne Deprez (2005), 'Motivatie in de kenniseconomie: impasse door gebrek aan passie?', *Tijdschrift voor HRM* 8/1, p. 39-50.