

Wie wil nog ambtenaar worden?

Vandenabeele, W. & Houdegheem, A. (2002), *De roep van de overheid – Arbeidsoriëntaties van hogeschoolden in Vlaanderen en het arbeidsmarktimage van de Vlaamse overheid*. Ivo/Die Keure.

Onder invloed van de krapte op de Vlaamse arbeidsmarkt voor hogeschoolden is de Vlaamse overheid zich gaan bezinnen over haar arbeidsmarktpositie. Overheidswerkgevers hebben het op een dergelijke markt immers vaak nog moeilijker dan hun private tegenspelers. In het kader van deze vraagstelling voerde het Instituut voor de Overheid een onderzoek uit naar de arbeidsvoorkeuren van jonge hogeschoolden in Vlaanderen en de arbeidsmarktpositie van de Vlaamse overheid.

Arbeidsmarktcrapte ook voor hogeschoolden

De afgelopen jaren kon men op de arbeidsmarkt een toenemende mate van krapte vaststellen. Sedert 1993 gold voor quasi alle betrekkingen dat ze steeds moeilijker ingevuld geraakten. Bijzonder geaffecteerd hierdoor waren de vacatures voor hogeschoolden. Nog meer dan voor de algemene arbeidsmarkt het geval was, vonden werkgevers steeds moeilijker kandidaten voor functies waarvoor een diploma van universitair of universitair gelijkgesteld niveau (HOLT) vereist was.

Eenzijds was er aan dit probleem een duidelijk *conjunctureel* aspect. In de periode 1993-1998 steeg de vraag naar arbeidsplaatsen in bijna alle economische sectoren. Enkel in de industrie viel er een teruglopende vraag naar arbeid waar te nemen. De daling van de arbeidsvraag in de industrie was echter niet van die aard dat ze de vraagstijging in de andere sectoren teniet kon doen. Globaal kon men dus een toenemende vraag naar arbeid waarnemen. Daarenboven bleek deze stijging zich sterker bij hogeschoolden door te zetten. Zowel de

vraag naar hogeschoolden in de vacatures als het feitelijke functie-niveau van de bestaande betrekkingen stegen in de bovenvermelde periode.

Anderzijds was er de *demografische* component aan de krapte, meer bepaald aan de aanbodzijde. Hoewel er door een verhoogde instroom van vrouwen (hogere participatiegraad) en jongeren (hogere participatie aan het hoger onder-

wijs en een positief cohorte-effect ten opzichte van degenen die met pensioen gingen) op de arbeidsmarkt voor hogeschoolden een toename in het arbeidsaanbod kon worden waargenomen, verliep deze toename in het aanbod aan een lager tempo. De demografische aanbodcomponent liep dus achter op de economische vraagcomponent, met krapte op de arbeidsmarkt tot gevolg.

Ondertussen is de economische situatie weer wat afgekoeld, wat een ontspanning op de arbeidsmarkt teweeg heeft gebracht. Gegevens over de demografische evolutie en de toekomstige uitstroom in het universitair en universitair gelijkgesteld onderwijs wijzen er echter op dat deze ontspanning slechts van *tijdelijke aard* zal zijn. Men verwacht dat, hoewel dergelijke economische voorspellingen dikwijls bijgestuurd worden, de economie in 2003 terug zal aantrekken. Dit zal gepaard gaan met een hernieuwde vraag naar arbeid, met als gevolg een nieuwe situatie van krapte op de arbeidsmarkt. Bovendien zal tegen het eind van dit decennium de beroepsbevolking in Vlaanderen beginnen afnemen. Daarnaast voorspellen prognoses dat de uitstroom uit het hoger onderwijs van

twee cycli vanaf 2002 zal stagneren. Het aanbod van hooggeschoolde arbeid zal dus, hoewel er momenteel nog een stijging is, op een gestage en structurele wijze beginnen teruglopen. Zelfs zonder een toenemende vraag, gedreven door een aantrekkende economie, zal er binnen afzienbare tijd omwille van structurele aspecten een krappere arbeidsmarkt zijn in Vlaanderen, in het bijzonder voor hooggeschoolden.

Het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap is als werkgever voor deze voorbije en toekomstige evoluties bijzonder gevoelig. Veel meer dan gemiddeld, is deze organisatie een werkgever van *hooggeschoolden*. Bijna een kwart (24%) van de werknemers is er van universitair niveau (niveau A). Daarenboven staat men voor een belangrijke operatie om het personeel dat de komende jaren met pensioen gaat te vervangen. In alle opzichten is het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap dus een typische werkgever voor hooggeschoolden en bijzonder gevoelig voor evoluties op dit deel van de arbeidsmarkt.

Arbeidsoriëntatie werknemer belangrijk

Het gevolg van een dergelijke krapte is dat de machtsverhoudingen binnen de arbeidsrelatie zullen wijzigen. Waar in een situatie van een verzadigde arbeidsmarkt de macht voornamelijk bij de werkgever ligt, zal op een krappe arbeidsmarkt dit veel minder het geval zijn. De werkgever zal veel meer rekening moeten houden met de voorkeuren van de werknemer, wil hij in staat zijn deze aan te trekken of te behouden.

Deze persoonlijke voorkeuren worden in de wetenschappelijke literatuur omschreven als *arbeidsoriëntaties*. Tal van auteurs beschrijven deze oriëntaties, maar velen verschillen hierover van mening. De theorie van Herzberg komt echter regelmatig terug. Herzberg beschrijft een intrinsieke dimensie, vooral gericht op het eigenlijke werk en een extrinsieke dimensie, die niet zozeer verband houdt met de eigenlijke arbeid, maar meer met de gevolgen van de uitgeoefende job. Intrinsieke elementen zijn bijvoorbeeld de inhoud van het werk, de samenwerkingsverbanden in het kader van de arbeid, etc. Voorbeelden van extrinsieke elemen-

ten zijn het loon, extralegale voordelen, maar ook verlofdagen en andere arbeidsvoorwaarden.

Arbeidsoriëntatie hooggeschoolden?

Om na te gaan wat de arbeidsoriëntaties zijn van de Vlaamse hooggeschoolde jongere hebben we twee surveys uitgevoerd bij twee verschillende doelgroepen. Een eerste bevraging werd afgenomen bij de Vlaamse afstuderenden van universitair onderwijs en hoger onderwijs van het lange type. Via een e-mailenquête werd gepeild naar hun persoonlijke voorkeuren met betrekking tot hun toekomstige arbeidssituatie. Daarnaast werd aan een steekproef van burgerlijk ingenieurs, bio-ingenieurs, juristen en sociale wetenschappers die maximum drie jaar actief waren op de arbeidsmarkt dezelfde vragen gesteld.

Telkenmale kwam uit de data een model naar voren dat sterk aanleunt bij de theorie van Herzberg. De jonge Vlaamse hooggeschoolden hebben *drie grote arbeidsoriëntaties*, te verdelen in een intrinsieke en een extrinsieke dimensie. In de eerste plaats is er een *intrinsieke oriëntatie*. Een hoge score op deze oriëntatie geeft aan dat men veel belang hecht aan elementen als de inhoud van arbeid, de relatie met de medewerkers en de leidinggeevenden, kortom alle elementen die betrekking hebben op de uitoefening van de arbeid an sich. Daarnaast waren er twee extrinsieke oriëntaties. De *hard-extrinsieke oriëntatie* houdt verband met de aspecten die niet direct met de uitoefening van de arbeid verbonden zijn en bovendien uit te drukken zijn in een monetaire eenheid. Elementen die in deze oriëntatie worden opgenomen, zijn onder andere het belang van het loon, de extra-legale voordelen of het prestige van de organisatie. De laatste oriëntatie is de *zacht-extrinsieke oriëntatie* die het belang weergeeft van de aspecten die niet direct met de uitoefening van de arbeid verbonden zijn en niet uit te drukken zijn in een monetaire eenheid. Voorbeelden zijn het belang van verlofdagen, glijdende werkuren of een gelijke behandeling van mannen en vrouwen.

De hooggeschoolde Vlaamse jongeren scoren verschillend op deze oriëntaties. De oorzaken van de variatie in deze score liggen bij de dominante identiteiten die de personen zich aanmeten. Geslacht, studierichting of tewerkstellingssituatie spelen in deze context als identiteit een belangrijke rol en

bepalen voor een groot deel wat men belangrijk vindt. Zo vinden vrouwen, in de lijn met rollen die maatschappelijk momenteel door vrouwen worden opgenomen, het evenwicht tussen leven en werk belangrijker.

Overheid heeft (onterecht) negatief imago

Op basis van deze arbeidsoriëntaties werd een imago van verschillende sectoren van werkgevers geconstrueerd. Dit bestond uit de geaggregeerde oriëntaties van geïnteresseerde potentiële werknemers voor een bepaalde sector. Immers, men kan verwachten dat kandidaten hun keuze voor een bepaald type van werkgever maken op basis van de mate waarin ze verwachten dat de kenmerken van hun job aansluiten bij hun oriëntaties. De gemiddelde oriëntatie van geïnteresseerden is dus volgens deze redenering een afspiegeling van het imago.

Uit deze analyse bleek dat het *imago van de overheid* bij de laatstejaarsstudenten *negatief* was voor intrinsieke elementen van de arbeid, maar positief voor zacht-extrinsieke elementen. De jong werkenden deelden deze mening voor wat betreft het positieve zacht-extrinsieke imago. Waar de laatstejaars geen uitgesproken verschil voor het hard-extrinsieke imago van de overheid in vergelijking met andere sectoren opmerkten, hadden de jong werkenden wel een negatief beeld over deze aspecten bij de overheid. De jong werkenden, in tegenstelling tot de laatstejaars, oordeelden niet negatief over de intrinsieke elementen van overheids-tewerkstelling. Buiten dit model van drie algemene arbeidsoriëntaties, viel nog op dat beide populaties de overheid een imago van "betrokken bij beleid en politiek" toedichten. Dit element was niet opgenomen in het model. Het vormt een zeer sterke bijkomende verklaring waarom mensen kiezen voor een betrekking bij de overheid, naast de verklaring op gebied van arbeidsoriëntaties.

Verder werd er ook nog informatie verzameld omtrent de populariteit van verschillende overheids-werkgevers. Hieruit bleek bijvoorbeeld dat voor de

laatstejaarsstudenten de federale overheid aantrekkelijker was dan de Vlaamse. Ook bleek het aantrekkelijkste niveau dat van het departement. Meer dan tot enig ander niveau, voelden de respondenten zich aangetrokken tot organisatie-onderdelen op departementeel niveau. Dit niveau is dan ook het aangewezen niveau om te werven, eerder dan het koepelniveau van de Vlaamse gemeenschap of het niveau van afdelingen.

Ten slotte werd het imago van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap gekoppeld aan de feitelijke situatie. De verschillende aspecten van het arbeidsmarktimgo werden gekoppeld aan de corresponderende items uit het PersoneelsResultatenOnderzoek, de tevredenheidsbevraging van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Zo kon worden nagegaan in welke mate het imago overeenstemde met wat in de werkelijkheid gepercipieerd wordt door de ambtenaren. Dit leverde een aantal pijnpunten, maar ook troeven op. Er bleek onder meer dat, hoewel de relatie met de leidinggevende in de intrinsieke dimensie een zeer belangrijk aspect is, de feitelijke situatie niet tot een uitgesproken tevredenheid leidt. De tertiaire arbeidsvoorwaarden, in de zacht-extrinsieke dimensie relatief belangrijk, scoren in het PersoneelsResultatenOnderzoek dan weer zeer goed. Het externe imago van de Vlaamse overheid is dus niet volledig in overeenstemming met de feitelijke situatie, wat zijn gevolgen heeft op de retentie van het aangetrokken personeel.

Op basis van de resultaten van dit onderzoek werd een aantal beleidsadviezen geformuleerd op het gebied van Human Resources Management. Deze aanbevelingen hebben echter een bredere draagwijdte dan enkel het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Ook andere bestuursniveaus kunnen hieruit nuttige informatie halen voor het voeren van een HRM-beleid op een krappe arbeidsmarkt.

Wouter Vandenabeele
Annie Hondeghem
Instituut voor de Overheid