

# Hoe loonvergelijkingen loontevredenheid bepalen

Harris, M.M., Anseel, F., & Lievens, F. In press. Keeping up with the Joneses: A field study of the relationships between upward, downward, and lateral comparisons and pay level satisfaction. *Journal of Applied Psychology*.

***Salarisenquêtes zijn een steeds weerkerend en erg populair thema in de pers. Verschillende kranten, magazines en bedrijven brengen de lonen in België in kaart zodat mensen kunnen opzoeken of ze wel correct beloond worden en kunnen vergelijken hoe hun loon zich verhoudt tot de gemiddelde lonen in hun sector. Het is echter onduidelijk hoe dergelijke loonvergelijkingen van invloed kunnen zijn op individuele loontevredenheid. Wetenschappelijk inzicht in de loonniveaus waarmee mensen hun eigen loon vergelijken is dan ook beperkt. Deze bijdrage rapporteert over een nieuwe studie naar de effecten van verschillende loonvergelijkingen op loontevredenheid.***

## Loontevredenheid

Het zal niemand verrassen dat loontevredenheid van medewerkers een belangrijke rol speelt in organisaties. Mensen hechten nu eenmaal heel wat belang aan het geld dat ze met hun werk verdienen. Wetenschappelijk onderzoek toont dan ook aan dat medewerkers die tevreden zijn met hun loon minder geneigd zijn om van bedrijf te veranderen, minder vaak afwezig zijn en beter presteren (Williams, McDaniel & Nguyen, 2006). Intuïtief zou men denken dat het loonniveau de belangrijkste factor is die loontevredenheid bepaalt. Hoe hoger het loon dat men verdient, hoe meer tevreden mensen zullen zijn met hun loon. Deze veronderstelling blijkt echter slechts in beperkte mate te kloppen. Het reële loonniveau blijkt slechts matig

gecorrleerd ( $\rho = .29$ ) met loontevredenheid (Williams et al., 2006). Dit betekent dat er nog andere factoren moeten bestaan die een belangrijke rol spelen in loontevredenheid.

## Sociale vergelijking

Het succes van salarisenquêtes in de pers en bij het bredere publiek laat er weinig twijfel over bestaan wat die andere belangrijke factoren wel zouden kunnen zijn. Mensen blijken erg nieuwsgierig om hun eigen loon te vergelijken met wat anderen verdienen. Deze vast-

stelling werd uitgebreid bevestigd door wetenschappelijk onderzoek dat aantoonde dat mensen zich inderdaad vergelijken met een heel uitgebreid netwerk aan 'referenten', die allemaal een zekere invloed kunnen hebben op iemands loontevredenheid: collega's binnen het bedrijf, collega's buiten het bedrijf, leidinggevenden, ondergeschikten, mensen met een gelijkaardige opleiding of een gelijkaardige sociale achtergrond, vrienden, familie, burens, ... (bijvoorbeeld Ronen, 1986; Scholl, Copper & McKenna, 1987; Sweeney & McFarlin, 2005). Hoewel we, op basis van dit onderzoek, nu met grote zekerheid weten dat loontevredenheid in sterke mate bepaald wordt door sociale vergelijking, is het nog vrij onduidelijk hoe die sociale vergelijking precies werkt. Zelfs binnen een bepaalde

categorie van referenten (bijvoorbeeld collega's met een gelijkaardige functie binnen eenzelfde sector) zal er altijd nog een behoorlijk grote variatie zijn in de loonniveaus; sommige mensen zullen meer verdienen, anderen dan weer minder dan wat men zelf verdient. Het is dan ook de vraag hoe mensen omgaan met die verscheidenheid aan loonniveaus en wat de invloed hiervan is op de eigenlijke loontevredenheid. Wordt loontevredenheid vooral bepaald door het eigen loonniveau te vergelijken met mensen die minder, hetzelfde of meer verdienen dan jezelf? Dit was dan ook de uitgangsvraag van dit onderzoek.

## Onderzoeksopzet

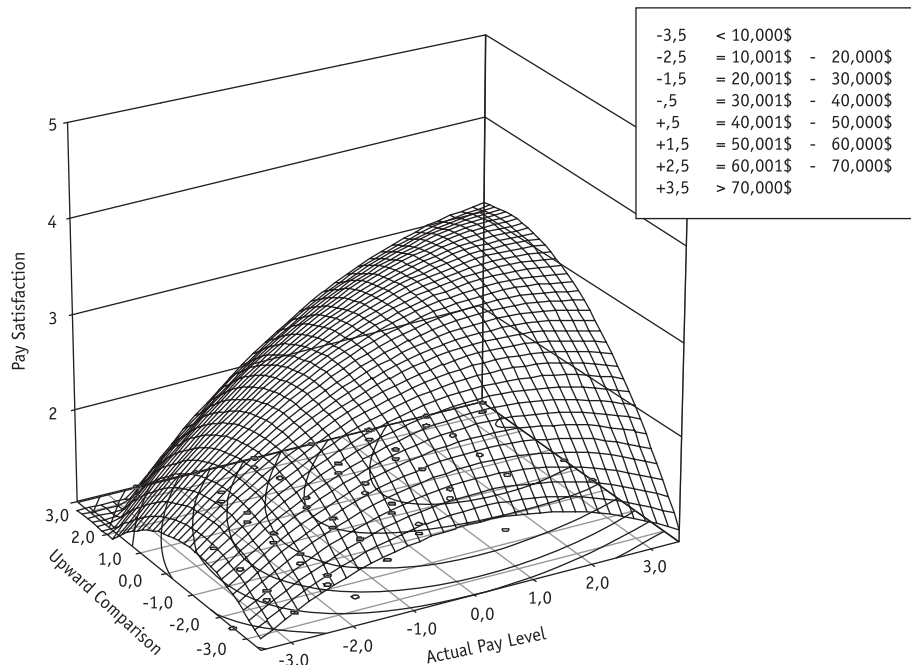
Om de generaliseerbaarheid van onze bevindingen te ondersteunen, voerden we hetzelfde onderzoek uit in zowel een uitgebreide steekproef van 321 Amerikaanse werknemers als een beperkte steekproef van 67 Belgische werknemers. De resultaten

van beide steekproeven waren erg gelijklopend. Wegens de hogere betrouwbaarheid van de grotere steekproef, richten we ons hier op de resultaten van de Amerikaanse steekproef. De dataverzameling gebeurde via het internet. Een panel dat zich vooraf registreerde om mee te werken aan wetenschappelijk onderzoek via het internet ([www.studyresponse.com](http://www.studyresponse.com)) werd gevraagd om mee te werken aan deze studie. De gemiddelde leeftijd van het deelnemende panel was 36,3 jaar met een gemiddelde werkervaring van 15,2 jaar vooral in technische (30%), administratieve (17%) en leidinggevende functies (16%).

We vroegen de deelnemers een inschatting te maken van wat ze dachten dat de hoogste, gemiddelde en laagste loongroepen zijn van mensen met een gelijkaardige functie en ervaring binnen en buiten hun bedrijf. De schattingen van lonen binnen en buiten het bedrijf waren zo hoog gecorreleerd dat deze samengevoegd werden tot telkens één schatting voor een neerwaartse (de laagste

**Figuur 1.**

Oppervlaktegrafiek van de relaties tussen eigen loonniveau, opwaartse vergelijking en loontevredenheid



**Bron:** Harris, Anseel & Lievens, in press

loongroepen), een laterale (de gemiddelde loongroepen) en een opwaartse (de hoogste loongroepen) vergelijking. Daarnaast werd de mensen gevraagd om aan te geven wat hun eigen looncategorie was en vulden ze een schaal in die peilt naar hun loontevredenheid (Heneman & Schwab, 1985).

## Resultaten

De resultaten van een hiërarchische multiple regressieanalyse met enerzijds demografische kenmerken en het eigen loonniveau als controlevariabelen en anderzijds neerwaartse, laterale en opwaartse vergelijking als onafhankelijke variabelen tonen aan dat enkel het eigen loonniveau ( $\beta = .57, p < .01$ ) en een opwaartse vergelijking ( $\beta = -.23, p < .05$ ) significante voorspellers zijn van loontevredenheid. Dus, naast het eigen loonniveau, blijkt enkel het vergelijken met de hoogste loongroepen een invloed te hebben op de loontevredenheid. Een vergelijking met de laagste loongroep en een gemiddelde loongroep blijkt minder van belang voor de loontevredenheid.

Om beter te begrijpen hoe deze opwaartse vergelijking samen met het eigen loonniveau de individuele loontevredenheid bepalen, voerden we een polynomiale regressie uit. Polynomiale regressie is een statistische techniek die toelaat de gezamenlijke effecten van twee onafhankelijke variabelen (eigen loonniveau en opwaartse vergelijking) op een afhankelijke variabele (loontevredenheid) driedimensioneel in kaart te brengen (Edwards, 2002).

Figuur 1 geeft het oppervlak weer dat de relatie tussen eigen loonniveau, opwaartse vergelijking en loontevredenheid best weergeeft. Uit deze figuur valt af te leiden dat indien mensen veel minder verdienen dan de opwaartse vergelijking (de hoogste lonen) ze eerder ontevreden zijn. Hoe dichters hun eigen loonniveau echter bij de hoogste lonen komt, hoe meer de loontevredenheid stijgt. De loontevredenheid is dan ook hoogst als het eigen loonniveau gelijk is aan de hoogste opwaartse vergelijkingsgroep. Verrassend blijkt uit de figuur dat de loontevredenheid opnieuw iets daalt als mensen meer verdienen dan de hoogste loongroepen. Om deze relatie en figuur te verduidelijken, geven we een concreet voorbeeld. Voor een medewerker

die een loonniveau heeft tussen 50 000 \$ en 60 000 \$ (per jaar) en de hoogste loongroep schat op 70 000 \$ en meer (per jaar), vinden we een loontevredenheid van 2.98. Een medewerker met hetzelfde eigen loonniveau, maar die de hoogste loongroep schat op 50 000 \$ en 60 000 \$ (dus hetzelfde als het eigen loonniveau), rapporteert een loontevredenheid van 3.22, dus een stijging in loontevredenheid van zowat 8%. Nog een andere medewerker met hetzelfde eigen loonniveau (50 000 \$-60 000 \$), maar die de hoogste loongroep tussen de 40 000 \$ en 50 000 \$ per jaar schat (en dus meer verdient dan de hoogste loongroep), rapporteert een loontevredenheid van 3.16, dus een kleine daling van 2%.

## Besluit en aanbeveling

Deze studie geeft meer inzicht in de manier waarop mensen hun eigen loonniveau vergelijken met verschillende loonniveaus en welke invloed dit heeft op de loontevredenheid. In tegenstelling tot wat men intuïtief zou denken, blijken vooral de vergelijking met de hoogste loongroepen de loontevredenheid te bepalen. Vergelijkingen met de lagere en gemiddelde loongroepen blijken minder van belang. De resultaten wijzen verder uit dat mensen ontevreden zijn wanneer ze veel minder verdienen dan de hoogste loongroepen. Als hun loon dichters in de buurt komt van de hoogste loongroepen, stijgt hun loontevredenheid. Deze stijging is echter gelimiteerd. Als mensen meer verdienen dan wat ze denken dat de hoogste loongroep verdient, dan daalt de loontevredenheid opnieuw een beetje. Een mogelijke verklaring is dat mensen zich op dit moment wat ongemakkelijk of schuldig kunnen voelen bij het hoge loon. Wetenschappelijk onderzoek toont namelijk aan dat mensen soms gemengde gevoelens hebben wanneer ze zich het doelwit voelen van opwaartse vergelijking; ze hebben schrik dat dit tot negatieve reacties bij anderen zou kunnen leiden en hen in een moeilijke positie kan brengen (Exline & Lobel, 1999).

Deze resultaten zijn van belang omdat ze organisaties kunnen helpen bij het opstellen van een geschikte loonpolitiek om medewerkers te motiveren en te behouden. Onze resultaten suggereren dat bedrijven best in kaart brengen wat de hogere loongroepen zijn voor bepaalde functies om een

motiverend en rechtvaardig loon te betalen aan hun eigen medewerkers. Het lijkt vooral belangrijk dat medewerkers de perceptie krijgen dat hun eigen loonniveau dicht tegen de hoogste loongroepen aanzit. Tegelijkertijd moeten bedrijven er zich echter goed bewust van zijn dat het overwaarderen van hun medewerkers (d.i. meer betalen dan de hoogste lonen in de sector) ook wel eens negatieve gevolgen zou kunnen hebben en leiden tot ambivalente gevoelens over het eigen loonniveau.

Frederik Anseel  
Filip Lievens  
Vakgroep Personeelsbeleid, Arbeids- en Organisatiepsychologie  
Universiteit Gent

Michael M. Harris  
College of Business Administration  
University of Missouri-St. Louis

## Bibliografie

- Edwards, J.R. 2002. Alternatives to difference scores: Polynomial regression analysis and response surface methodology. In F. Drasgow & N. Schmitt (Eds.), *Measuring and analyzing behaviour in organizations: Advances in measurement and data analysis*: 350-400. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Exline, J.J. & Lobel, M. 1999. The perils of outperformance: Sensitivity about being the target of a threatening upward comparison. *Psychological Bulletin*, 125: 307-337.
- Heneman, H.G. & Schwab, D.P. 1985. Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20: 129-141.
- Ronen, S. 1986. Equity perceptions in multiple comparisons: A field study. *Human Relations*, 39: 333-346.
- Scholl, R.W., Cooper, E.A. & McKenna, J.F. 1987. Referent selection in determining equity perceptions: Differential effects on behavioural and attitudinal outcomes. *Personnel Psychology*, 40: 113-123.
- Sweeney, P.D. & McFarlin, D.B. 2005. Wage comparisons with similar and dissimilar others. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78: 423-436.
- Williams, M.L., McDaniel, M.A. & Nguyen, N.T. 2006. A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 91: 392-413.