

Veranderende beroepsbevolking, veranderend voordelenpakket?

Dekocker, V. & Baeten, X. 2007. *Onderzoek naar Socio-culturele voordelen*. Vlerick Leuven Gent Management School.

Werknemersvoordelen, ook wel 'employee benefits' genoemd, maken een belangrijk deel uit van het beloningspakket. Naast het vast en variabel loon, beschikken heel wat werknemers immers ook over een aanvullend pensioen, allerlei verzekeringen, maaltijdcheques, kortingen en dergelijke meer. Het empirisch onderzoek naar de voorkeuren van werknemers op het gebied van deze voordelen, is echter schaars. Dit artikel presenteert de resultaten van een onderzoek naar een specifieke vorm van werknemersvoordelen, meer bepaald de socio-culturele voordelen. Dit onderzoek werd gevoerd op vraag van een specifieke onderneming. Aan de hand van een vragenlijst die werd afgenomen bij 4 351 werknemers, wordt inzicht gegeven in de voorkeuren en hoe die voorkeuren kunnen verschillen naargelang geslacht, leeftijd, plaats van de tewerkstelling en woonplaats.

Werknemersvoordelen

Werknemersvoordelen: een beschrijving

De wetenschappelijke literatuur betreffende 'employee benefits' is relatief beperkt. Vanuit de literatuur is het dan ook geen sinecure om tot een welomschreven definitie van werknemersvoordelen te komen. Werknemersvoordelen zouden kunnen ingedeeld worden in drie categorieën. Een eerste groep bevat de voordelen die zorgen voor inkomenszekerheid (bijvoorbeeld pensioen, over-

lijdensdekking, invaliditeitsdekking). Een tweede vorm van voordelen zou kunnen omschreven worden als inkomensvormend (bijvoorbeeld maaltijdcheques, bedrijfswagen). Een derde vorm van voordelen bestaat uit allerlei mogelijke diensten die door de organisatie aan de werknemers ter beschikking worden gesteld (bijvoorbeeld boodschappendienst, kinderopvang) (Baeten et al., 2007).

Werknemersvoordelen als onderdeel van een strategisch personeelsbeleid

Volgens Michael Rose (2007) kan het belang van benefits op vijf domeinen gesitueerd worden. Vooreerst komen ze tegemoet aan de schaarste op de arbeidsmarkt. 'Benefits' worden hierbij gezien als noodzakelijk om arbeidskrachten aan te trekken in een bepaald marktsegment. Een ander voordeel is de vermindering in kostprijs omdat bepaalde 'benefits' (para)fiscaal vriendelijk worden behandeld. Vervolgens kunnen werknemersvoordelen ook goedkoper door de ondernemingen worden aangeboden. Het aanbieden van voordelen is bovendien ook een reflectie van hoe de werkgever zich positioneert en welke de belangrijkste waarden zijn binnen de organisatie.

Vanuit het standpunt van strategisch personeels- en remuneratiebeleid kunnen de werknemersvoordelen een belangrijke rol spelen in geval van schaarste op de arbeidsmarkt. Organisaties kunnen hierbij op twee niveaus inspelen, namelijk het aantrekken en het behoud van medewerkers. Uit onderzoek van Robinson & Hudson (2007) bleek dat hoger opgeleide werknemers met hogere salarissen een groter voordelenpakket ontvingen. Dit wijst volgens de auteurs op het inspelen op retentie en motivatie door werknemersvoordelen.

Binnen het aantrekken en het behoud van werknemers is het bovendien van belang om verschillende profielen in rekening te brengen. Recent onderzoek van van Steensel focust zich op de nieuwe werknemer. Aan de hand van kwalitatief onderzoek wijst ze op het belang van een gediversifieerde HR-aanpak. Zo zouden jongere werknemers salaris belangrijk vinden, maar ze zouden nog meer belang hechten aan de afstemming werk-privé en aan niet-financiële verloningscomponenten zoals cultuur en opleidingsmogelijkheden (van Steensel, 2007). Deze beide dimensies omvatten trouwens

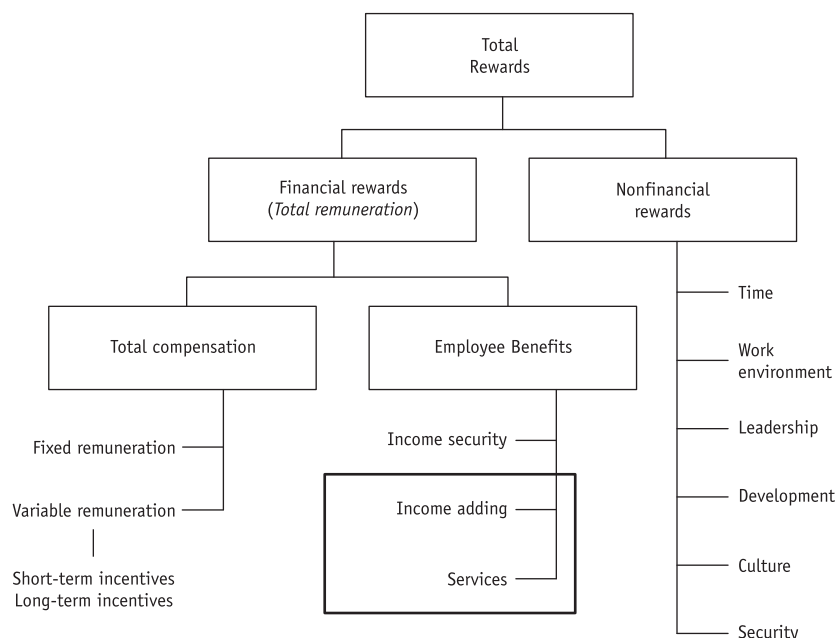
ook voordelen zoals kinderopvang en cursussen in het kader van persoonlijke ontwikkeling, die in dit onderzoek aan bod zijn gekomen. Uit het groot beloningsonderzoek van 2005 (Strategic Reward Research Centre) bleek dat er een groot verschil was in voorkeur voor pensioen naargelang de leeftijd toenam. Ook was er een verschil in voorkeur voor een bonus naargelang geslacht. Vrouwen hadden een lagere voorkeur voor bonussen dan mannen.

Socio-culturele voordelen

Het was de expliciete vraag van de onderneming waar dit onderzoek werd gevoerd, om slechts een bepaald deel van de werknemersvoordelen in beschouwing te nemen. Binnen de groep van 'employee benefits' zijn die voordelen gekozen die de socio-culturele dimensie belichten en voldoen aan een van de volgende drie functies: een financieel voordeel verlenen aan de werknemer, bijdragen tot het beter afstemmen van werk-privé, en/of de collegialiteit stimuleren. Het was dus een bewuste keuze om niet in te gaan op de voordelen die te maken

Figuur 1.

Total Rewards: De componenten



Bron: Baeten, X., 2007

hebben met de groepsverzekering (bijvoorbeeld pensioenplan, invaliditeitsverzekering, overlijdensdekking, hospitalisatieverzekering). De voordelen, belicht in dit onderzoek, behoren dus tot de laatste twee categorieën, zoals aangegeven in figuur 1.

Het belang van de 'benefits', zoals hoger weergegeven door Rose, wordt herkend in de dimensies van socio-culturele voordelen. Het voorzien in kinderopvang kan bijvoorbeeld van belang zijn om bepaalde arbeidskrachten aan te trekken, maar kan eveneens getuigen van de klemtoon die een organisatie legt op afstemming werk-privé.

Methodologie

Procedure

Het doel van het onderzoek bestond erin na te gaan hoe het budget optimaal kon besteed worden over de verschillende mogelijke socio-culturele voordelen. De voorkeuren op het gebied van die voordelen en de verschillen afhankelijk van de socio-demografische situatie, moesten dus in kaart gebracht worden.

De vragenlijst bestond uit een lijst van voordelen waarbij de respondenten in eerste instantie het belang van de verschillende voordelen moesten aanduiden (vijfpuntenschaal, gaande van helemaal niet belangrijk tot zeer belangrijk). Daarnaast werden ook vier socio-demografische kenmerken in de vragenlijst opgenomen, namelijk geslacht, leeftijd, postnummer werkplaats en postnummer woonplaats. Voor zowel leeftijd, postnummer werkplaats als postnummer woonplaats werd gevraagd naar de exacte waarde. Achteraf werden de verschillende variabelen gecategoriseerd. Aan de hand van χ^2 -toetsen werd inzicht gegeven in de impact van de verschillende socio-demografische variabelen op de voorkeuren in voordelen.

Steekproef

De doelgroep voor de vragenlijst naar socio-culturele voordelen bestond uit de volledige populatie werknemers van een Belgische beursgenoteerde onderneming actief in de dienstensector. De doelgroep telde 7 807 personen waarvan 4 351 de vragenlijst beantwoord hebben. De respons bedroeg 56%. Dit is een zeer hoog percentage, wat boven-

dien wijst op een goede representativiteit van de populatie. Door de goede representativiteit naar geslacht en leeftijd kunnen de resultaten gelden als benadering voor de totale werknemerspopulatie, hoewel het nog altijd werknemers uit één organisatie betreft. De steekproef bestond uit 42% vrouwen en 58% mannen ten opzichte van 43% en 57% in de totale werknemerspopulatie (FOD, 2007). De gemiddelde leeftijd bij de respondenten bedroeg 41,77. Dit ligt in lijn met de algemene trend dat de gemiddelde leeftijd voor het eerst boven de veertig uitstijgt (De Standaard, 16/03/2007). De meerderheid van de respondenten beschikt over een diploma hoger onderwijs of een universitair diploma, wat een vertekening naar de hogere profielen met zich meebrengt. Opleidingsniveau is dus een factor die in rekening moet gebracht worden bij de veralgemening van de resultaten. In het onderzoek van van Steensel (2007) blijkt immers dat opleidingsniveau gepaard gaat met andere voorkeuren in kenmerken van de werkomgeving.

Onderzoeksresultaten

Het belang van socio-culturele voordelen

Om inzicht te geven in het belang van de verschillende voordelen kan vooreerst gekeken worden naar het aantal werknemers dat dit voordeel als belangrijk of zeer belangrijk heeft weerhouden, of naar het percentage zeer belangrijk afzonderlijk. Binnen deze 'longlist' kunnen daarnaast de drie achterliggende dimensies, een financieel voordeel verlenen, afstemming werk-privé en collegialiteit stimuleren, in beschouwing worden genomen.

Het percentage belangrijk of zeer belangrijk kan in drie blokken met voordelen worden opgenomen, gebaseerd op relatieve sprongen in de belangrijkheid. De topvier voordelen voor werknemers zijn korting op reizen door overeenkomst tussen tour-operator en werkgever (82,8%), internetvoorziening voor privégebruik thuis (79,8%), korting op externe vakantieverblijven (niet in eigendom van de werkgever) (79,3%) en korting op tickets/abonnementen voor culturele events (78,7%). De dimensie financiële kortingen komt hier duidelijk aan bod. De dimensie collegialiteit stimuleren is van minder belang. Slechts twee voordelen uit deze categorie halen een belangrijkheidsscore van

boven de zeventig procent tegenover vijf voordelen binnen de dimensie kortingen. Het is echter wel zo dat er een onderscheid bestaat binnen de voordelen om collegialiteit te stimuleren. Voordelen zoals het bedrijfsfeest (72,4%) en de nieuwjaarsreceptie (64,5%) scoren beter dan voordelen zoals samen sporten met collega's (33,3%). De derde dimensie, werk-privé, komt vooral tot uiting bij het percentage zeer belangrijk. Hierbij komt kinderopvang in vakantieperiodes op de derde plaats.

De drie onderliggende dimensies (financieel voordeel, werk-privé, collegialiteit) kunnen ook apart beschouwd worden. Voor de dimensie kortingen gaat de voorkeur van de werknemers uit naar korting op reizen door overeenkomst tussen bedrijf en touroperator (82,8%), internetvoorziening thuis voor privégebruik (79,8%), korting op externe vakantieverblijven (niet in eigendom van de werkgever) (79,3%) en korting op tickets/abonnements voor culturele events (78,7%). Voor de dimensie afstemming werk-privé gaat het om kinderopvang in vakantieperiodes (68,2%), kinderopvang bij ziekte van het kind (66,9%) en kinderopvang voor elke werkdag (53,3%). Het voorzien in strijk- en wasdienst (40,9%) werd als minder belangrijk beschouwd. De belangrijkste voordelen om de collegialiteit te stimuleren waren het bedrijfsfeest (72,4%), de nieuwjaarsreceptie (64,5%), de familiedag georganiseerd in een recreatief park door de werkgever (60,9%) en de opendeurdag van het bedrijf waaraan ook familieleden kunnen deelnemen (58%).

De impact van socio-demografische variabelen

Om de invloed van socio-demografische variabelen na te gaan, werd gebruik gemaakt van chi²-toetsen. De dimensie waar de socio-demografische factoren de sterkste invloed op hebben, is de afstemming werk-privé. Hierbij waren er significante verschillen voor kinderopvang in vakantieperiodes, kinderopvang bij ziekte van het kind en kinderopvang voor elke dag.

Uit de verschillenanalyse blijkt dat vrouwelijke werknemers en werknemers tussen 18 en 35 jaar kinderopvang significant belangrijker vinden. Het verschil met andere leeftijdsgroepen bedraagt 15%. Bovendien staat bij de jongste leeftijdscategorieën (18-25

jaar; 26-35 jaar) kinderopvang tijdens vakantieperiodes respectievelijk op de tweede en eerste plaats wanneer alle voordelen gerangschikt worden.

Dezelfde tendens in voorkeur voor kinderopvang geldt voor werknemers die werken in de hoofdzetel en werknemers waarvan de regio van de tewerkstelling verschilt van de regio van woonplaats.

Een andere impact van leeftijd kan teruggevonden worden bij verschillende soorten kortingen en bij enkele voordelen om de collegialiteit te stimuleren. Zo hecht de jongste leeftijdsgroep (18-25 jaar) minder belang aan de internetvoorziening thuis en de aankoopcentrale. Deze groep vindt kortingen op lidmaatschap van een sportvereniging/fitness dan wel weer significant belangrijker. Leeftijd heeft daarnaast ook een impact op het belang van het sinterklaasfeest, de familiedag en de nieuwjaarsreceptie. De leeftijdsgroep van 26 tot en met 35 jaar vindt de familiedag, het sinterklaasfeest en de nieuwjaarsreceptie van groter belang. De derde leeftijdsgroep vindt de familiedag eveneens van belang. De nieuwjaarsreceptie wordt bovendien door de leeftijdsgroep van 18 tot en met 25 jaar als belangrijker beschouwd.

Uitgeleide

In dit onderzoek is een eerste aanzet gegeven tot het in kaart brengen van het belang van socio-culturele voordelen en wat de impact is van de socio-demografische dimensie op de voorkeuren die werknemers uiten. Het is echter zo dat de beroepsbevolking in België niet enkel onderhevig is aan de interne demografische structuur. Migratie (Honig, 2001) en globalisering zorgen ervoor dat ook de internationale dimensie bij de studie van verloningscomponenten in beschouwing zou moeten genomen worden. Toch geeft de studie inzicht in belangrijke voorkeuren in werknemersvoordelen. Vooreerst is het geheel van kortingen algemeen van het grootste belang, gevolgd door afstemming werk-privé en het stimuleren van collegialiteit. Daarnaast hechten de leeftijdsgroepen van 18 tot en met 25 en van 26 tot en met 35 jaar relatief meer belang aan de afstemming werk-privé. Bovendien komt deze dimensie nog meer aan het licht als we ook het al dan niet werken in de hoofdzetel en het woon-werkverkeer bekijken.

Wanneer over het voordelenpakket van werknemers nagedacht wordt, kan dit op twee manieren gebeuren. Vooreerst kunnen de verschillende voordelen die als belangrijk of zeer belangrijk worden geacht door het personeel in beschouwing worden genomen. Voor een organisatie is het echter ook van belang na te denken over de functies die verschillende voordelen moeten hebben. Het voordelenpakket maakt immers deel uit van een verloningsbeleid dat op zijn beurt deel uitmaakt van en gelinkt moet zijn aan de strategie en cultuur van een organisatie.

Vickie Dekocker
Xavier Baeten
Vlerick Leuven Gent Management School

Bibliografie

- Antoni, C.H., Baeten, X., Ermans, B.J.M. & Kira, M. 2007. *Shaping Pay In Europe, A Stakeholder Approach*. Series Work & Society, vol. 53, 285. Brussels: P.I.E. Peter Lang S.A.
- De Standaard (16/03/2007). *Gemiddelde Werknemers is voor het eerst veertigplus*, p.15.
- FOD. Economische Vooruitzichten 2006-2011.
- Honig, M. 2001. *How demographic change will drive benefits design*. Paper presented at a Pension Research Council symposium on 'Benefits for the Workplace of Tomorrow.
- Robinson, A. & Hudson, R. 2007. *Which firms use employee benefits and why? An empirical analysis of the characteristics of British workplaces and employee benefit plans*. Paper presented at EIASM, 1st European Reward Management Conference.
- Rose, M. 2007. *Benefits why bother*. Presentation given at the Reward Management Update.
- Strategic Reward Research Centre. 2007. *Het Grote Beloningsonderzoek*. Vlerick Leuven Gent Management School.
- Van Steensel, K. 2007. De nieuwe werknemer. *Tijdschrift voor HRM*, 2: 81-105.