

Eerlijk (be)loon(d)?

Vertrouwen in beloningsmanagement ten tijde van crisis

Hoe eerlijk worden beloningspraktijken bevonden door Vlaamse werknemers ten tijde van crisis? Wordt het werknemersvertrouwen aangetast door de crisis en zo ja, kan het beloningsbeleid dit vertrouwen herstellen? Welke impact heeft vertrouwen op het engagement van werknemers en is er een verband met verloopintentie? Deze vragen vormden de centrale insteek van de Engagement Study 2009, een gemeenschappelijk initiatief van de Universiteit Antwerpen Management School en Hay Group. De bevraging gebeurde web based in januari – februari 2009, een periode waarin de economische terugval in vrijwel alle sectoren voelbaar was. Bijna 7 000 respondenten vulden de enquête in.

Werknemersvertrouwen en beloning

Het concept werknemersvertrouwen kent reeds een lange traditie binnen het domein van 'Organisational Behaviour'. In de beginperiode van het onderzoek en de theorievorming lag de focus op distributieve rechtvaardigheid, of de rechtvaardigheid van de uitkomst van een beslissing (Ambrose, 2002; Colquitt et al., 2001; Greenberg, 1990). Later in de tijd verschoof de aandacht naar procedurale rechtvaardigheid: de rechtvaardigheid van het proces dat leidt naar bepaalde uitkomsten.

Gelinkt aan het HR-domein van beloning, wordt distributieve rechtvaardigheid vaak geconcretiseerd in termen van interne billijkheid en externe competitiviteit (Lievens, 2006). Interne billijkheid verwijst dan naar vergelijking tussen functies of competentieniveaus binnen een enkele organisatie. Het betreft de vraag of het loon het relatieve belang van de vereiste taken, vaardigheden,

verantwoordelijkheden, enzovoort in de organisatie op een billijke manier weerspiegelt. Externe competitiviteit heeft op zijn beurt te maken met vergelijking tussen organisaties die dezelfde soort personeelsleden selecteren en tewerkstellen en hierdoor met elkaar concurreren om arbeidskrachten. Eerder onderzoek (Finn & Lee, 1972; Hanisch & Hulin, 1990) laat uitschijnen dat een daling in engagement of commitment aan de organisatie een mogelijke reactie is ten gevolge van percepties van distributieve (interne/externe) on-

rechtvaardigheid. Ander onderzoek (De Boer et al., 2002; Hendrix & Spencer, 1989) toont bovendien een verband met psychische gezondheidsklachten en ziekteverzuim aan.

Naast distributieve rechtvaardigheid bestaat er ook procedurale rechtvaardigheid. In de jaren tachtig werd duidelijk dat niet alleen de uitkomsten een rol spelen bij het bepalen van de rechtvaardigheid, maar ook het proces waarmee de uitkomsten bepaald worden. Aan het licht kwam dat werknemers bereid zijn om controle op te geven in het stadium van de beslissing als ze het gevoel hebben wel controle te hebben op het proces. Anders gezegd: werknemers vinden negatieve uitkomsten eerlijker als ze het gevoel hadden dat het proces eerlijk verlopen is. Een heel aantal auteurs (zie onder andere Ambrose, 2002; Colquitt et al., 2001; Greenberg, 1990) hebben zich in dit kader bezig gehouden met het opstellen van een aantal regels om procedurale rechtvaardigheid te faciliteren. Om een

aantal voorbeelden te noemen: procedures moeten consistent zijn voor verschillende mensen en door de tijd heen, procedures moeten vrij zijn van fouten en men moet er zeker van zijn dat er correcte informatie verzameld en gebruikt wordt in het proces.

Engagement Study 2009

Reeds driemaal op rij werd in Vlaanderen op grote schaal een Engagement Study (2007, 2008 en 2009) uitgevoerd. Centraal stond steeds het concept van 'engagement' of de mate van vitaliteit (beschikken over grote veerkracht en doorzettingsvermogen), van toewijding (sterke betrokkenheid bij het werk) en van absorptie (volledig in het werk kunnen opgaan) (Schaufeli & Bakker, 2001). Naast engagement wordt ook verloopintentie als centrale afhankelijke variabele opgenomen. Zowel het 'binden-' als 'boeienvraagstuk' van werknemers werden op die manier als thema's afgedekt. De centrale onderzoeksvragen van de Engagement Study 2009 luiden als volgt: Wat is de impact van eerlijke beloningspraktijken anno 2009 op het engagement en de verloopintentie van werknemers? Hoe verhouden percepties van procedurale en distributieve rechtvaardigheid zich ten opzichte van beide thema's?

Vanuit eerder onderzoek verwachtten we dat beide vormen van rechtvaardigheid een positieve impact

hebben op zowel het binden als boeien van medewerkers. Geïnspireerd door de resultaten van onze eerste Engagement Study vermoedden we dat de impact op retentie hoger is dan de impact op engagement.

Om zicht te krijgen op deze onderzoeksvragen werd een vragenlijst geconstrueerd. We gebruikten de werkbelevingsvragenlijst UBES-9 van Schaufelli en Bakker (2003) om engagement of bevoegenheid in beeld te brengen. Verloopintentie werd op basis van volgende vragen in kaart gebracht: "Hebt u het afgelopen jaar overwogen om naar een andere job uit te kijken?"; "Hebt u gesolliciteerd voor een functie buiten de organisatie in het afgelopen jaar?". De andere vragen hadden betrekking op werknemersvertrouwen (of percepties met betrekking tot procedurale rechtvaardigheid). Hier werd een onderscheid gemaakt tussen algemeen vertrouwen in beloningsbeleid en specifiek vertrouwen in prestatie management. Voorbeelditems van het algemeen vertrouwen zijn: "Werknemers in mijn organisatie worden steeds fair behandeld met betrekking tot beloning."; "De communicatie omtrent de beloning verloopt altijd open en eerlijk". Specifiek vertrouwen in prestatie management werd gemeten aan de hand van onder andere volgende items: "Degene(n) die mijn prestaties of verdiensten moet(en) beoordelen is/zijn voldoende vertrouwd met mijn werk."; "De in mijn organisatie afgesproken evaluatiecriteria worden op een consistente

Tabel 1.
Antwoordpercentages algemeen en specifiek vertrouwen (%)

Algemeen vertrouwen in beloningsbeleid	Veeleer/helemaal oneens
Werknemers in mijn organisatie worden steeds fair behandeld m.b.t. beloning.	30
De communicatie omtrent beloning verloopt altijd open en eerlijk.	34
In mijn organisatie wordt iedere werknemer op een gelijke manier behandeld in het kader van het loonbeleid.	34
Mijn werkgever is voldoende competent om het loonbeleid in onze organisatie vorm te geven.	21
Mijn werkgever informeert zichzelf goed vooraleer een beslissing m.b.t. beloning te nemen.	21
Beloften m.b.t. beloning worden steeds nagekomen in mijn organisatie.	23
Specifiek vertrouwen in prestatie management	
In de beoordelingsprocedure krijg ik voldoende kansen om mijn prestaties te verduidelijken en te verdedigen.	21
De criteria die worden gehanteerd bij de beoordeling zijn mij duidelijk.	27
Degene(n) die mijn prestaties of verdiensten moet(en) beoordelen, is/zijn voldoende vertrouwd met mijn werk.	29
Ik krijg voldoende inzicht in en uitleg bij de resultaten van de extra beloning.	35
De in mijn organisatie afgesproken evaluatiecriteria worden op een consistente wijze toegepast.	39

wijze toegepast". Het centrale deel van de vragenlijst werd afgesloten met vragen over interne billijkheid en externe competitiviteit (cf. distributieve rechtvaardigheid).

De vragenlijst werd na een pretestfase vervolgens verspreid via een online mediakanaal (Jobat) met breed publieksbereik in Vlaanderen en via de websites/e-mailacties van de initiatiefnemers van de studie (UAMS/Hay Group). Deze brede verspreiding leverde uiteindelijk 6947 ingevulde vragenlijsten op. Een hoog aantal, dat bovendien mooi gevarieerd was naar geslacht (43% man, 57% vrouw), leeftijd (7% 18-24 jaar, 31% 25-34 jaar, 28% 35-44 jaar, 25% 45-54 jaar, 9% > 54 jaar), opleiding (32% secundair onderwijs, 44% hoge school buiten universiteit, 24% universitair), functieniveau (10% arbeider, 53% uitvoerend bediende, 32% middenkader of professional, 5% directie of hoger kader) en sector (26% secundaire sector, 35% tertiaire sector en 39% quataire sector). De analyses van de vragenlijsten gebeurden via hiërarchische regressie-modellen en Structural Equation Modelling (SEM).

De resultaten

Impact crisis

Het engagement van Vlaamse werknemers wordt nauwelijks geschonden door de crisis. De gemiddelde score voor bevlogenheid ligt op 44 (sd = 11,1) in 2009; in 2008 lag dit gemiddelde op 48 (sd = 11,5). Verwacht werd dat door onzekerheidsgevoelens en crisis-stress ook het engagement van de werknemers tanend was. Onze onderzoeksresultaten bevestigen dit niet. Idem dito voor de verloopcijfers. Van de bevroegde werknemers heeft het afgelopen jaar 47% overwogen een andere job uit te oefenen. Bijna de helft van deze groep heeft ook effectief gesolliciteerd voor een functie buiten de organisatie. Deze percentages zijn vrij stabiel in de tijd. Dat werknemers hondstrouw zijn in tijden van crisis, blijkt dus een fabel te zijn.

Impact eerlijk loon

Een op de drie Vlaamse werknemers is ontevreden over de manier van communiceren omtrent beloning. 26% vindt dat er in de organisatie geregeld

loongerelateerde beslissingen genomen worden gebaseerd op favoritisme; 30% is van mening dat werknemers unfair behandeld worden met betrekking tot beloning.

Deze en andere cijfers (zie tabel 1) wijzen in de richting van wantrouwen in en ontevredenheid met de heersende beloningspraktijken bij een niet gering aandeel van de Vlaamse werknemers. Ook de cijfers met betrekking tot interne billijkheid en externe competitiviteit wijzen in die richting. Momenteel vindt 38% van de respondenten dat hun loon te laag is in vergelijking met collega's die een vergelijkbare functie uitoefenen in dezelfde organisatie. Wat externe competitiviteit betreft, vindt bijna de helft van de respondenten dat hun loon te laag is in vergelijking met collega's die een vergelijkbare functie uitoefenen in een andere organisatie. Wanneer werknemers met deze gevoelens van oneerlijke beloningspraktijken kampen, is de kans groot dat ze uitkijken naar een andere job. Dit blijkt uit de resultaten van het SEModel (zie figuur 1).

Uit de resultaten met betrekking tot verloopintentie komt naar voor dat het algemeen vertrouwen in beloningsbeleid (of nog: de perceptie van procedurele rechtvaardigheid) ($\beta = -0,22$), samen met een interne billijke en extern competitieve perceptie van het loon (of nog: de perceptie van distributieve rechtvaardigheid) ($\beta = -0,13$) een duidelijk significant negatieve impact sorteren op verloopintentie. De impact van het specifiek vertrouwen in prestatie management heeft nauwelijks effect op verloopintentie ($\beta = -0,06$).

Het omgekeerde blijkt waar te zijn voor engagement. In het model is er een relatief sterk verband tussen engagement enerzijds en specifiek vertrouwen in prestatie management anderzijds ($\beta = 0,21$). 77% van de respondenten neemt vandaag de dag deel aan een functionerings-/beoordelingsgesprek. Voor een kleine helft daarvan worden de resultaten van het functionerings-/beoordelingsgesprek gekoppeld aan een extra beloning. Wanneer werknemers het gevoel krijgen dat binnen deze beoordelingspraktijk het management duidelijke criteria hanteert, deze op een consistente wijze toepast, werknemers voldoende kansen biedt om prestaties te verduidelijken en te verdedigen, enzovoort, dan is de kans groot dat prestatie management praktijken engagementsverhogend werken. Interne billijkheid/

externe competitiviteit blijkt dan weer geen impact te vertonen op engagement; algemeen vertrouwen in beloningspraktijken wel ($\beta = 0,13$), maar in relatief mindere mate dan op verloopintentie.

Conclusies en reflecties voor de toekomst

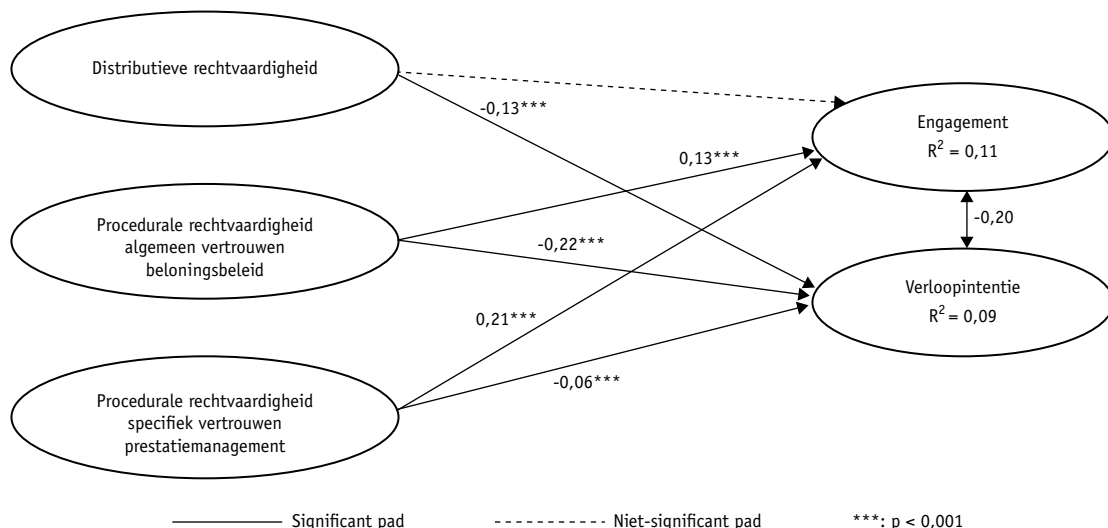
Retentie van (top)talent blijft belangrijk, en wordt in perioden van laagconjunctuur zelfs belangrijker. Dat werknemers hondstrouw zijn ten tijde van crisis, blijkt immers een fabel, zo bleek uit de Engagement Study 2009. In deze studie stond het verband centraal tussen percepties van distributieve en procedurale rechtvaardigheid enerzijds, verloopintentie en engagement anderzijds. Opvallend hierbij was dat distributieve rechtvaardigheid gemeten in termen van interne billijkheid/externe competitiviteit geen of nauwelijks significante impact heeft op engagement. Deels bevestigt dit resultaat het vermoeden dat het eerlijk loonthema veeleer een retentie-, dan een engagementthema is. Drivers voor engagement liggen veeleer op het domein van kwaliteit van arbeid en leiderschap, dan op het domein van beloning (De Prins et al., 2007; Macey & Schneider, 2008). Hier staat tegenover dat engagement wel sterk wordt beïnvloed door een specifiek vertrouwen in prestatie management. Prestatiemanagement

en engagement gaan hand in hand, mits een aantal spelregels op het vlak van werknemersvertrouwen worden gerespecteerd.

Distributieve en algemene procedurale rechtvaardigheid blijken vooral impact te hebben op verloopintentie. Opvallend hierbij is dat bijna de helft van onze respondenten vindt dat hun loon te laag is in vergelijking met collega's die een vergelijkbare functie uitoefenen in een andere organisatie. Hierin ligt een belangrijke uitdaging voor managers en HR-professionals. Deze percepties kunnen in de organisatie immers een hardnekkig bestaan leiden met een negatieve spiraal in termen van verloop tot gevolg. Een objectivering van het debat door middel van onder andere regelmatige benchmark (cf. salarisenquêtes), zowel wat betreft het loonniveau als de loonmix, kan hierin mogelijks soelaas brengen. Belangrijk is dat werknemers betrokken worden bij dit soort van vergelijkingen. Wanneer deze te geïsoleerd gebeuren binnen de organisatie, is de kans groot dat deze informatie onvoldoende (juist) doorsijpelt naar de werknemers. Meer algemeen gesteld blijven transparantie (eerlijkheid/openheid), communicatie en inspraak hefboomen bij uitstek in een beloningsbeleid/bedrijfsklimaat dat werknemersvertrouwen hoog in het vaandel draagt. De Lange en Koppens (2007) spreken in dit verband in meer algemene termen van de duurzame arbeidsrelatie

Figuur 1.

De impact van werknemersvertrouwen op engagement en verloop: resultaten van Structural Equation Modelling



binnen 'high trust organisaties'. Het accent verschuift van een gezagsrelatie -die overigens wel blijft bestaan- naar een samenwerkingsrelatie op basis van wederzijds vertrouwen. Er is sprake van 'volwassen arbeidsrelaties', waarbij medewerkers betrokken worden bij, en inspraak hebben in thema's als beloning, arbeidstijd en flexibiliteit.

Peggy De Prins

Jesse Segers

*Departement Management TEW
Universiteit Antwerpen*

Sonja Brouwers

Hay Group

Bibliografie

- Ambrose, M.L. 2002. Contemporary justice research: a new look at familiar questions. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 89, 803-812.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter C.O.L.H. & NG, K.Y. 2001. Justice at the Millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational Justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445.
- De Boer, E.M., Bakker, A.B., Syroit, J.E. & Schaufeli, W.B. 2002. Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 181-197.

- De Lange, W. & Koppens, J. 2007. *De duurzame arbeidsorganisatie*. Amsterdam: WEKA Uitgeverij BV.
- De Prins, P., Brouwers, S. & Maloens, M. 2007. Wat als loon niet werkt? Hefbomen voor engagement en retentie anno 2007. *Tijdschrift voor HRM*, 10 (4), 7-21.
- Finn, R.H. & Lee, S.M. 1972. Salary Equity: its determination, analysis, and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 56, 283-292.
- Greenberg, J. 1990. Organizational Justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2), 399-432.
- Hannisch, K.A. & Hulin, C.L. 1990. Job attitudes and organizational withdrawal: an examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 60-78.
- Hendrix, W.H. & Spencer, B.A. 1989. Development and test of a multivariate model of absenteeism. *Psychological Reports*, 64, 923-958.
- Lievens, F. 2007. *Handboek Human resource Management*. Leuven: Lannoo Campus.
- Macey, W.H. & Schneider, B. 2008. The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. 2001. Werk en welbevinden. Naar een positieve benadering in de arbeids- en gezondheidspsychologie. *Gedrag en organisatie*, 14, 229-253.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. 2003. UWES. *Utrecht Work Engagement Scale*. Manual. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit.