

## **1 op 3 Belgische werknemers is autonoom gemotiveerd**

### **Invoeren van bonussen en controleren op de werkvloer minder efficiënt dan gedacht**

Recent innovatief onderzoek<sup>1</sup> door Securex, internationale speler op gebied van HR-dienstverlening, toont aan dat 1 op 3 Belgische werknemers autonoom gemotiveerd is. Dit wil zeggen dat 1 op 3 zijn job doet enkel en alleen uit passie en/of omdat hij zijn job persoonlijk zinvol vindt, en niet omdat hij hiertoe interne of externe druk ervaart of hiervoor beloond wordt. De resultaten tonen verder aan dat autonoom gemotiveerde werknemers het best scoren op het gebied van stressresistentie, werkvermogen, productiviteit, betrokkenheid,...; zaken die zowel de prestaties van deze werknemers als die van het bedrijf ten goede komen. Werknemers die gecontroleerd gemotiveerd zijn, i.e. werknemers die hun werk enkel en alleen doen omdat ze zich hiertoe gedwongen voelen (door zichzelf of door anderen), scoren daarentegen slecht op het gebied van stress, werkvermogen, productiviteit en betrokkenheid. Het toekennen van bonussen, het invoeren van andere beloningssystemen of het opdrijven van controle zijn zaken die de autonome motivatie eerder benadelen dan bevorderen. In plaats van werknemers te overladen met tal van incentives, spelen werkgevers beter in op de drie psychologische basisbehoeften om zodoende de autonome motivatie te verhogen: de behoefte aan autonomie, aan verbondenheid en aan competentie.

### **De Zelf-Determinatie Theorie (ZDT): een innovatieve wetenschappelijke motivatietheorie**

De studie uitgevoerd door Securex is gebaseerd op een **recente en innovatieve wetenschappelijke motivatietheorie, de Zelf-Determinatie Theorie (ZDT)** (Deci & Ryan, 2000). De ZDT maakt een onderscheid tussen twee types motivatie: **autonome motivatie en gecontroleerde motivatie**. In het geval van autonome motivatie doet een werknemer zijn job met een gevoel van vrijheid: omdat hij gepassioneerd is door zijn job of omdat hij zijn job persoonlijk zinvol vindt. Bij gecontroleerde motivatie doet een werknemer zijn job omwille van externe of interne druk of verplichting.

De autonome motivatie wordt beïnvloed door drie fundamentele psychologische basisbehoeften: **de behoefte aan autonomie, aan verbondenheid en aan competentie**. Door deze basisbehoeften te bevredigen, stijgt de autonome motivatie en hiermee ook de prestaties van een individu.

---

<sup>1</sup> Studie uitgevoerd door Securex op basis van een representatieve steekproef van 1822 Belgische respondenten, allen werknemers in loonverband.

## Wat motiveert Belgische werknemers om hun job te doen?

- 84% doet zijn job omdat hij die heel graag doet;
- 78% doet zijn job omdat het een interessante job is;
- 84% doet zijn job omdat het voor hem persoonlijk een zinvolle job is;
- 72% doet zijn job omdat het een job is die past binnen zijn professionele plannen.
- 13% doet zijn job omdat hij zich hiertoe door anderen (partners, ouders, vrienden,...) gedwongen voelt;
- 27% doet zijn job omdat anderen dit van hem verlangen;
- 49% doet zijn job omdat hij zich anders slecht zou voelen;
- 62% doet zijn job omdat hij vindt dat het zijn plicht is.

## Kruising van de 2 types (autonome en gecontroleerde) motivatie levert 4 verschillende motivatieprofielen op:

### - Profiel 1: 'Hoge autonome motivatie, lage gecontroleerde motivatie'

Ook wel de '**autonoom gemotiveerden**' genoemd. Tot deze groep behoren de werknemers die enkel hoog scoren op autonome motivatie en dit is bijna één derde (31%) van de Belgische werknemers in 2009.

### - Profiel 2: 'Hoge autonome motivatie, hoge gecontroleerde motivatie'

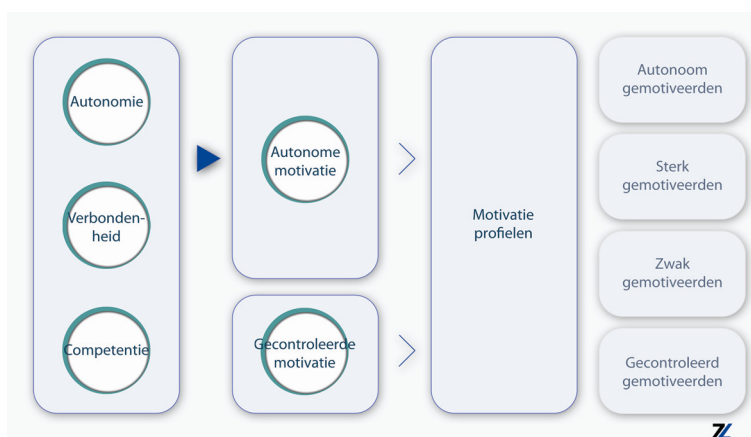
De '**sterk gemotiveerden**'. Tot deze groep behoren de werknemers die zowel op autonome als gecontroleerde motivatie hoog scoren (37,5% van de Belgische werknemers in 2009).

### - Profiel 3: 'Lage autonome motivatie, lage gecontroleerde motivatie'

De '**zwak gemotiveerden**'. Tot deze groep behoren de werknemers die een lage score hebben op zowel autonome als gecontroleerde motivatie (13% van de Belgische werknemers in 2009).

### - Profiel 4: 'Lage autonome motivatie, hoge gecontroleerde motivatie'

De '**gecontroleerd gemotiveerden**'. Tot deze groep behoren de werknemers die enkel hoog scoren op gecontroleerde motivatie (18,5% van de Belgische werknemers in 2009).



## **Autonoom gemotiveerde werknemers: onmisbaar in de organisatie**

Van de 4 motivatieprofielen scoren de **autonoom gemotiveerde werknemers het best op alle HR-variabelen**. Dit wil zeggen dat ze het minst stress ervaren, het beste werkvermogen hebben, de beste leefstijl rapporteren, meer energie hebben, zichzelf productiever vinden, meer betrokken zijn bij hun werk en hun organisatie, meer tevreden zijn, meer bereid zijn tot verandering en hoger scoren op innovatie.

Van de 4 motivatieprofielen scoren de **gecontroleerd gemotiveerde werknemers** (d.i. werknemers die hoog scoren op gecontroleerde motivatie en laag op autonome motivatie) **het slechtst op alle HR-variabelen**. Dit wil zeggen dat ze het meeste stress ervaren, het slechtste werkvermogen hebben, de slechtste leefstijl rapporteren, minder energie hebben, zichzelf minder productief vinden, minder betrokken zijn bij hun werk en hun organisatie, minder tevreden zijn, minder bereid zijn tot verandering en lager scoren op innovatie.

Van de **autonoom en sterk gemotiveerde werknemers** (d.i. zowel profielen 1 als 2, nl. alle werknemers die hoog scoren op autonome motivatie) is slechts **19% van plan het bedrijf** op korte of op lange **termijn te verlaten**, terwijl dit in de groep met **gecontroleerd en zwak gemotiveerden** (d.i. zowel profielen 3 als 4, nl. alle werknemers die laag scoren op autonome motivatie) maar liefst **42%** is.

## **Gecontroleerde motivatie geeft dus geen betere bedrijfsresultaten**

**Het toevoegen van gecontroleerde motivatie** (bijvoorbeeld onder de vorm van incentives, bonussen, externe druk, ...) **is dus geen maatregel om betere bedrijfsresultaten te verkrijgen**.

## **Het profiel van de autonoom gemotiveerde werknemer**

Uit de studie blijkt dat vooral **vrouwen, kaderleden en bedienden, leidinggevenden, hoger opgeleiden, werknemers uit de privésector en werknemers in Vlaanderen** meer autonoom gemotiveerd zijn.

Hieronder vindt u een aantal sprekende cijfers:

- Geslacht: 35% van de **vrouwen** is autonoom gemotiveerd, ten opzichte van 27% van de mannen.
- Statuut: 60% van de arbeiders is sterk of autonoom gemotiveerd. Bij **bedienden** bedraagt dit cijfer 71% en bij **kaderleden** 87%.
- Leiding geven: 82% van de **leidinggevenden** is sterk of autonoom gemotiveerd, ten opzichte van 62% van de niet-leidinggevenden.

- Diploma: van de **werknemers uit de hoger opgeleide groep** (hoger onderwijs van het korte en het lange type en universitair onderwijs) is 37% autonoom gemotiveerd terwijl van de werknemers uit de lager opgeleide groep (basisonderwijs, lager secundair en hoger secundair onderwijs) slechts 27% autonoom gemotiveerd is.
- Privé versus overheid: van de **werknemers uit de privésector** is 32% autonoom, 34% sterk en 33% zwak of gecontroleerd gemotiveerd. Bij de overheid is slechts 28% van de werknemers autonoom gemotiveerd, 45% sterk en slechts 27% zwak of gecontroleerd.
- Regio: 37% van de **werknemers in Vlaanderen** is autonoom gemotiveerd, 32% is sterk gemotiveerd, 14% is zwak gemotiveerd en 17% is gecontroleerd gemotiveerd. In Brussel is maar 17% van de werknemers autonoom gemotiveerd, 49% is sterk gemotiveerd, 10% zwak en 24% gecontroleerd. In Wallonië tot slot is 28% autonoom gemotiveerd, 42% sterk, 12% zwak en 17% gecontroleerd.

Er werden geen verschillen opgetekend volgens de **leeftijd**, de **anciënniteit**, de **bedrijfs grootte** en het **werkregime** (deeltijds versus voltijds) van de werknemers.

## **Het verhogen van de autonome motivatie: meer autonomie, verbondenheid en competentie**

Werknemers kunnen autonoom gemotiveerd worden door ervoor te zorgen dat de 3 psychologische basisbehoeften (autonomie, verbondenheid en competentie) bevredigd zijn. Om **de autonome motivatie van werknemers te verhogen, moeten werkgevers er met andere woorden voor zorgen dat hun werknemers meer autonomie, meer verbondenheid en meer competentie ervaren.**

Uit de studie van Securex bleken een aantal interessante cijfers betreffende het gevoel van autonomie, verbondenheid en competentie van de gemiddelde Belgische werknemer. **De Belgen scoren over het algemeen vrij goed op deze drie basisbehoeften:**

### **1. Autonomie**

- **Op het gebied van autonomie scoort de gemiddelde Belgische werknemer 7,47 op 10;**
- 15% vindt niet over voldoende vrijheid te beschikken in zijn job;
- 16% heeft niet het gevoel dat hij zichzelf kan zijn op het werk;
- 19% voelt zich niet vrij zijn werk te doen zoals hij denkt dat het goed is.

## 2. Verbondenheid

- Op het gebied van verbondenheid scoort de gemiddelde Belgische werknemer 7,38 op 10;
- 16% vindt dat zijn collega's niet sociaal met elkaar omgaan;
- 24% vindt dat zijn collega's niet loyaal zijn ten opzichte van elkaar;
- 15% voelt zich op het werk geen deel van een groep.

## 3. Competentie

- Op het gebied van competentie scoort de gemiddelde Belgische werknemer 8,29 op 10;
- 4% van de Belgische werknemers beweert dat hij zijn taken op het werk niet goed onder de knie heeft;
- 4% beweert dat hij de uitdagingen in zijn job niet goed aankan;
- 3% voelt zich niet bekwaam in zijn job.

## De autonome motivatie van de werknemers verhogen?

### Do's en Don'ts

Securex kan werkgevers of HR-verantwoordelijken helpen bij het verhogen van de **autonome motivatie** van hun werknemers. Hierbij alvast een aantal do's en don'ts.

#### Do's

- Bied steeds zinvolle keuzemogelijkheden aan. Op deze manier krijgt uw werknemer minder het gevoel dat de taak hem wordt opgelegd. Indien hij zelf kan kiezen, zal hij een gevoel van autonomie ervaren.
- Geef uw werknemer waar mogelijk inspraak.
- Moedig uw werknemer opnieuw aan na een slecht uitgevoerde taak. Geef in de mate van het mogelijke taken die uw werknemer optimaal uitdagen. Dit heeft een positief effect op zijn gevoel van competentie.
- Geef zoveel mogelijk positieve feedback.
- Communiceer de relevantie van de taak. Hierdoor zal uw werknemer sneller het nut of de zinvolheid van de taak inzien.

#### Don'ts

Hierbij geldt 1 vuistregel: elke maatregel die de gecontroleerde motivatie zal verhogen, wordt best vermeden.

- Ontwikkel liever geen bonussysteem.
- Moedig geen competitie aan binnen uw team.
- Leg geen deadlines op zonder inspraak.
- Geef geen waardeoordeel ("Dat is goed/slecht van je.") en dring geen waarden of doelen op.
- Laat geen ontgoocheling merken indien een werknemer gefaald heeft. Dit zorgt immers voor een schuldgevoel, stress,...

## **Securex**

Securex biedt specifieke expertise, advies en innovatieve oplossingen in alle domeinen van het beheer van het menselijk kapitaal. Tot zijn klantenportfolio behoren particulieren, starters en zelfstandigen, maar ook kleine, middelgrote en grote ondernemingen.

In mei 2009 herpositioneerde Securex zijn merk, met een vernieuwd logo, de baseline 'human capital matters' en 6 kerncompetenties: HR Services, Health & Safety, HR Insurance, HR Consulting, Social Admin en HR Research. Securex biedt een brede waaier aan producten en diensten, gaande van een ziekenfonds voor particulieren, loonadministratie en aangepaste verzekeringsproducten tot en met specifiek advies inzake rekrutering, health & safety, talent management en personeelonderzoek voor bedrijven en zelfstandigen.

Securex behaalde in 2008 een omzet van 220 miljoen euro. In België telt Securex 1.500 medewerkers verdeeld over 26 regionale kantoren. Zij verzorgen de dienstverlening voor meer dan 150.000 particulieren en bedrijven, voor meer dan 110.000 zelfstandigen en voor 5.400 bevoorrechte partner-boekhouders, -makelaars en -accountants. Securex is eveneens actief in Luxemburg en Frankrijk.

Onze experts in **HR Research** ontwikkelen en hanteren kwalitatief hoogstaande en wetenschappelijk gevalideerde meetmodellen waarmee ze tevredenheid, stress, vitaliteit, 'performance', motivatie, retentie, verzuim,... in organisaties kunnen objectiveren. Na deze grondige analyse, implementeren en evalueren zij oplossingen op maat van de onderneming.

## **Perscontacten**

### **Securex**

Herman Vyverman  
Director Public Affairs  
Genèvestraat 4  
1140 Brussel  
Tel. 02 729 92 18 - E-mail: [herman.vyverman@securex.be](mailto:herman.vyverman@securex.be)

Elise Beerens  
Press Relations  
Genèvestraat 4  
1140 Brussel  
Tel. 02 729 92 78 - E-mail: [elise.beerens@securex.be](mailto:elise.beerens@securex.be)

### **Interel Pr&Pa**

Gretel De Block & Stéphanie Deleul  
Tervurenlaan 402  
1150 Brussel  
Tel. 02 761 66 32 - E-mail: [gretel.deblock@interel.be](mailto:gretel.deblock@interel.be)