



Tevredenheid en motivatie
van de Belgische werknemer
ZebraBenchmark België 2008

I. INHOUDSOPGAVE

I. INHOUDSOPGAVE	1
II. VOORWOORD: SAMENVATTING VAN DE RESULTATEN	3
III. INLEIDING	6
A. DE GROEP SECUREX	6
B. GRH HUMAN DEVELOPMENT.....	6
C. SECUREX RESEARCH CENTER.....	6
D. DOELSTELLINGEN VAN EEN ZEBRABENCHMARK	7
E. WAT BRENGT DIT ONDERZOEK IN KAART?	7
F. ZEBRAZONE TEVREDENHEIDSMODEL	9
IV. HANDLEIDING TER INTERPRETATIE VAN GRAFIEKEN EN RESULTATEN.....	12
A. INDEXCIJFER: EEN VOORBEELD	12
B. KWARTIELSCORES/RANKING: EEN VOORBEELD.....	12
C. IMPACTDIAGRAM: EEN VOORBEELD	13
D. SIGNIFICANTIES: EEN VOORBEELD	14
V. BESCHRIJVING VAN DE STEEKPROEF: WIE NAM DEEL AAN DE ENQUÊTE?.....	15
VI. OVERZICHT VAN DE RESULTATEN.....	18
A. GLOBALE TEVREDENHEID	18
B. PERCEPTIES VAN DE KPI'S	19
C. IMPACT VAN DE KPI'S OP DE ALGEMENE TEVREDENHEID.....	21
D. ANALYSES VAN DE BELANGRIJKSTE KPI'S OP FACTORNIVEAU	23
D.1. <i>Motivatie & Betrokkenheid</i>	23
D.2. <i>Beleid & Verandering</i>	27
D.3. <i>Loopbaan</i>	29
D.4. <i>Arbeidsomstandigheden</i>	31
D.5. <i>Waarden & Cultuur</i>	33
D.6. <i>Enkele interessante vergelijkingen met Frankrijk en Nederland</i>	34
D.7. <i>Enkele opvallende verbeteringen ten opzichte van vorig jaar</i>	36
E. VERSCHILLEN VOLGENS SOCIODEMOGRAFISCHE VARIABELEN	40
E.1. <i>Verschillen volgens geslacht</i>	40
E.2. <i>Verschillen volgens leeftijd en anciënniteit</i>	42
E.3. <i>Verschillen volgens beroep</i>	44
E.4. <i>Verschillen volgens type bedrijf</i>	46
E.5. <i>Verschillen volgens bedrijfsgrootte</i>	47
E.6. <i>Verschillen volgens gewest</i>	48
E.7. <i>Verschillen volgens leidinggeven</i>	51
E.8. <i>Verschillen volgens sector</i>	52
F. VERLOOPINTENTIE	54
VII. CONTACTGEGEVENS.....	58

Rechten van intellectuele eigendom

De gebruiker erkent dat alle verstrekte informatie en gegevens eigendom zijn van Securex Corporate GEIE en verbindt zich ertoe om er geen wijzigingen in aan te brengen.

De gehele of gedeeltelijke reproductie, verspreiding, verkoop, verdeling of wijziging van bestanden, terbeschikkingstelling van het publiek en/of hergebruik in welke vorm ook, aanpassingen en gebruik voor commerciële doeleinden van alle informatie en gegevens is verboden, tenzij met voorafgaande schriftelijke toestemming Securex Corporate GEIE. Het is evenzeer verboden de gegevens elektronisch op te slaan en te gebruiken voor onwettige doeleinden.

De verstrekte informatie mag worden gereproduceerd in niet-commerciële publicaties en presentaties, mits voldaan wordt aan volgende 2 voorwaarden:

1. een voorafgaande schriftelijke mededeling aan info@zebrazone.be, met vermelding van de gegevens die gereproduceerd worden en het medium waarin gereproduceerd wordt; en
2. de volgende bronvermelding bij de reproductie: © ZebraZone.



II. VOORWOORD: SAMENVATTING VAN DE RESULTATEN

ZebraZone voerde in de 2^{de} jaarhelft van 2007 een Benchmarkonderzoek uit met als doel de tevredenheid, de motivatie en de betrokkenheid van Belgische werknemers in kaart te brengen. Aan dit onderzoek nam een representatieve steekproef van 1500 Belgische werknemers in loonverband deel. Belgische ondernemingen hebben hierdoor de mogelijkheid om de bedrijfseigen resultaten te vergelijken met up-to-date arbeidsmarktgegevens.

Wat zijn de meest opvallende resultaten uit dit onderzoek?

De werknemerstevredenheid in België is opnieuw gestegen

De globale tevredenheid van de Belgische werknemer¹ is *significant gestegen* ten opzichte van vorig jaar (een score van 6,84 ten opzichte van 6,63 op 10). We stellen vast dat de werknemerstevredenheid de laatste jaren in stijgende lijn gaat: reeds drie jaar op een rij is er sprake van een beduidende stijging.

De stijging ten opzichte van vorig jaar is onder andere te wijten aan een groter *vertrouwen in de toekomst* van de organisatie. In 2007 stond minder dan 70% van de werknemers positief ten opzichte van de toekomst van de organisatie, terwijl het percentage dit jaar gestegen is naar 75%. Ook hebben werknemers het gevoel dat ze meer mogelijkheden hebben om *professionele vooruitgang* te boeken binnen de organisatie. Daarnaast zijn ze meer tevreden met de hoeveelheid *autonomie en interpersoonlijk contact* in hun job.

We stellen bovendien een opmerkelijke verbetering vast op vlak van *tijdsdruk*. Vorig jaar gaf 60,25% van de werknemers aan regelmatig tot frequent tegen de klok te moeten werken, terwijl dit percentage nu slechts 54% bedraagt. Ook de werkdruk is dit jaar niet gestegen: Belgische werknemers ervaren de werkdruk als even aanvaardbaar en hebben evenveel stress in vergelijking met vorig jaar.

Opvallend is dat de stijging net als vorig jaar enkel in *Vlaanderen* vast te stellen is, waar de werknemerstevredenheid significant hoger is dan die in het Brussels Hoofdstedelijk gewest en Wallonië.

Prioritaire actiepunten voor Belgische ondernemingen

Net als vorig jaar dienen Belgische ondernemingen in de eerste plaats te investeren in een beter *veranderingsbeleid*, gezien de hoge impact van deze negatief gepercipieerde indicator. Vooral door de communicatie, maar ook door ondersteuning en informatie bij veranderingen te optimaliseren zou de algemene tevredenheid van Belgische werknemers aanzienlijk kunnen stijgen. Zo blijkt bijvoorbeeld dat 3 op 10 werknemers in België niet tevreden zijn met de manier waarop hun directe leidinggevende communiceert over veranderingen.

¹ Voor de leesbaarheid is er geopteerd om steeds over 'de werknemer' te spreken. Uiteraard bedoelen we hiermee zowel de vrouwelijke als de mannelijke werknemer.

De resultaten tonen verder aan dat investeringen in de “*Loopbaan*” en “*Arbeidsomstandigheden*” van medewerkers ook wenselijk zijn, gezien de eerder negatieve perceptie en gemiddelde impact van deze indicatoren op de algemene tevredenheid. Al zien medewerkers meer mogelijkheden tot professionele vooruitgang binnen hun organisatie dan vorig jaar, toch blijft ook dit vooral een aandachtspunt in de bedrijven. Nog steeds 1 op 3 werknemers geeft immers aan onvoldoende professionele vooruitgang te kunnen boeken bij zijn organisatie. Daarnaast verhogen bedrijven best de mogelijkheden van hun medewerkers om hun ambities en doelstellingen duidelijk te maken. 27% van de werknemers spreekt zich hier immers negatief over uit. Op vlak van arbeidsomstandigheden loont het om de werkdruk – ook al is die niet gestegen – meer aanvaardbaar te maken en de werkomstandigheden en veiligheidsmaatregelen te verbeteren.

Tenslotte is het raadzaam dat bedrijven de *motivatie en betrokkenheid* van hun medewerkers hoog trachten te houden en dat zij erover blijven waken dat medewerkers hun *jobinhoud* en de *communicatie* in hun organisatie positief blijven percipiëren. Zo niet, zou de algemene tevredenheid kunnen dalen, gezien de gemiddelde tot hoge impact op de algemene tevredenheid van deze positief beoordeelde indicatoren.

Motivatie en betrokkenheid zijn hoog

De indicator “*Motivatie & Betrokkenheid*” heeft van alle indicatoren de sterkste impact op de algemene tevredenheid van Belgische werknemers. Bovendien wordt de eigen “*Motivatie & Betrokkenheid*” door de Belgische werknemers hoger dan gemiddeld ingeschat (d.i. significant hoger dan het gemiddelde van de overige indicatoren). 83% gaat algemeen genomen met *plezier* naar het werk. Drie vierde beweert sterk *verbonden* te zijn met zijn organisatie, voor 8 op 10 werknemers heeft de organisatie een *grote betekenis*, en 83% zegt met *fierheid* aan anderen bij welke organisatie hij werkt. Bedrijven dienen vooral te waken over de hoge arbeidsvreugde en de hoge organisatiebinding, gezien de hoge impact van deze factoren op de algemene tevredenheid.

Belgische werknemers zijn duidelijk minder positief over de “*Strategie*” van de organisatie. Meer dan één derde (37%) heeft immers een *gebrek aan vertrouwen in de beslissingen van de directie*. Dit is een significante verslechtering ten opzichte van vorig jaar: toen was dit percentage slechts 18%.

Sociodemografische verschillen in motivatie en betrokkenheid

Uit de resultaten blijkt dat vrouwen meer gemotiveerd en betrokken zijn dan mannen. 50-plussers voelen zich meer verbonden met hun job, maar toch zijn werknemers met een anciënniteit van meer dan 20 jaar minder gemotiveerd en betrokken dan werknemers met een lagere anciënniteit. De motivatie en betrokkenheid van kaderleden en leidinggevenden is groter dan van niet-leidinggevende arbeiders en bedienden. De motivatie en betrokkenheid is eveneens groter in de privé dan in de overheid. Organisaties die kampen met minder gemotiveerd personeel zijn enerzijds vooral organisaties met meer dan 1000 werknemers, en anderzijds Waalse en Brusselse bedrijven.

Verloopintentie

Ondanks de stijgende tevredenheid, verklaren toch 3 op 10 Belgische werknemers hun werkgever op korte of op lange termijn te willen verlaten. Hiermee is de verloopintentie in België niet veranderd ten opzichte van vorig jaar, maar ze is wel significant groter dan in Nederland (23%) en Frankrijk (19%).

De resultaten tonen duidelijk aan dat organisaties die verloop van personeel willen tegengaan, de algemene tevredenheid dienen te verhogen. De prioritaire actiepunten hiervoor – zoals reeds besproken – zijn investeren in het veranderingsbeleid, de loopbaanmogelijkheden en de arbeidsomstandigheden, en zorgen voor een gemotiveerd en betrokken personeelsbestand dat past binnen de waarden en de cultuur van de organisatie.

Het retentiebeleid dient bovendien rekening te houden met risicogroepen (d.i. groepen met een hogere verloopintentie) zoals jongeren, werknemers met een lage anciënniteit, hooggeschoolden en niet-leidinggevenden. Vooral kleinere organisaties (d.i. met minder dan 500 werknemers) in het Brusselse gewest dienen een verhoogde waakzaamheid aan de dag te leggen.

Nederland scoort op alle vlakken beter

Ondanks de significante stijging van de Belgische werknemerstevredenheid, kan men in België nog steeds niet tippen aan de percepties in de Nederlandse arbeidsmarkt. De perceptie van de actieve Nederlanders is op alle vlakken beter dan de perceptie van de Belgische en Franse actieve bevolking, meer bepaald voor de indicatoren “Loopbaan”, “Arbeidsomstandigheden”, “Arbeidsvoorwaarden”, “Management”, “Motivatie & Betrokkenheid”, “Jobinhoud”, “Waarden & Cultuur”, “Teamwerk & Collega’s”, “Communicatie”, “Veranderingsbereidheid” en “Beleid & Verandering”.

In vergelijking met Frankrijk scoort België op enkele punten beter maar op andere slechter. Belgische werknemers zijn meer tevreden over hun arbeidsvoorwaarden en zijn meer bereid tot verandering, maar ze zijn minder tevreden over de arbeidsomstandigheden, het management, de jobinhoud en het veranderingsbeleid.

In Nederland is “slechts” 39% van de werknemers “eerder niet” tot “helemaal niet” tevreden met de manier waarop loonopslag wordt bepaald, terwijl dit percentage in België 48% en in Frankrijk maar liefst 61% bedraagt. Hoewel deze sterke ontevredenheid met betrekking tot de loonpolitiek dus in elk van de landen opvalt, is dit een van de aspecten waarop de landen het meest uiteenlopen.

III. INLEIDING

A. De groep Securex

De groep Securex is een internationale speler op het gebied van personeelsadministratie en HR-dienstverlening.

Securex behaalde in 2007 een omzet van 221 miljoen EUR. De groep telt 1.620 medewerkers en 33 kantoren in België en het buitenland. Hierdoor kan ze een optimale service verlenen aan 75.000 bedrijven, 104.000 zelfstandigen, 70.000 particulieren en 4.500 partners.

Zo biedt Securex ondernemingen knowhow, expertise, oplossingen en tools waarmee ze hun HR-beleid voortdurend kunnen verbeteren. Ook individuen kunnen dankzij de kennis en het aanbod van Securex hun sociaal statuut optimaliseren.

www.securex.be

B. GRH Human Development

De mens is de motor van elke onderneming. Daarom doet GRH Human Development van de groep Securex er alles aan om de individuele ontplooiing van iedereen in de onderneming te maximaliseren.

GRH Human Development levert oplossingen op maat, van analyse en advies tot implementatie en evaluatie op het vlak van:

- rekrutering en selectie
- assessment en development centers
- competentie- en prestatiebeheer
- redeployment en outplacement
- carrière-oriëntatie
- verzuimaanpak
- motivatiebeheer, ...

Daarbij staat de noodzakelijke continue opvolging en begeleiding van medewerkers centraal, met het oog op de optimalisering van personeelswerking en organisatie.

C. Securex Research Center

De groep Securex beschikt over een eigen performant Research Center. Dit centrum verricht wetenschappelijk onderzoek waarmee we het advies aan onze klanten en partners onderbouwen.

Het Research Center publiceert zo ieder jaar verschillende studies waarin thema's worden behandeld die aansluiten bij human resources.



Een multidisciplinair team verzamelt, analyseert en interpreteert hiervoor allerlei gegevens met betrekking tot de verschillende aspecten van HR. Dit uiteraard in nauwe samenwerking met de academische wereld. Het Research Center maakt ook gebruik van de uitgebreide databases en studies van onze Externe Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk, ons Sociaal Secretariaat en onze dienst Medische Controle. Daarnaast baseert het centrum zich ook op de resultaten van de vergelijkende enquêtes op vlak van motivatie, welzijn, stress, absentieïsme en tevredenheid op het werk die het jaarlijks organiseert.

Hieronder kunt u de meest recente white papers die wij hebben uitgegeven, downloaden:
www.zebrazone.be.

D. Doelstellingen van een ZebraBenchmark

Het jaarlijkse ZebraZone Benchmarkonderzoek heeft als doelstellingen:

- een actuele graadmeter te zijn van werknemerspercepties in een bepaald land;
- beleidsondersteunende informatie te verschaffen aan bedrijven, sectorverenigingen en overheidsinstanties;
- de actuele trends inzake werknemersretentie weer te geven;
- benchmarkinformatie te verlenen aan ondernemingen die zelf een perceptieonderzoek willen laten uitvoeren; en
- fundamenteel onderzoek te verrichten op gebieden als werknemerstevredenheid, stress, motivatie, etc.

E. Wat brengt dit onderzoek in kaart?

Het tevredenheidsonderzoek van ZebraZone brengt de *percepties* van de Belgische werknemer in kaart, en dit voor diverse indicatoren (KPI's of Key Performance Indicators) die de globale werknemerstevredenheid positief of negatief beïnvloeden zoals de jobinhoud, de arbeidsomstandigheden, de arbeidsvoorwaarden, de veranderingsbereidheid, de gemeenschappelijke waarden, de betrokkenheid en motivatie, ... Het onderzoek geeft bovendien aan welke indicatoren de grootste *impact* hebben op de algemene tevredenheid van de Belgische werknemer.

Verder worden er enkele interessante bevindingen aangereikt door de resultaten van de Belgische werknemers met die van de *Nederlandse* en de *Franse* werknemers te vergelijken.

We bekijken ook enkele resultaten *over de jaren* heen. Zo gaan we onder andere dieper in op hoe de Belgische werknemers hun professionele vooruitgang en de toekomst van hun organisatie over de jaren percipiëren.

In dit onderzoek bespreken we verder de verschillen tussen Belgische werknemers naargelang de *sociodemografische variabelen* zoals geslacht, leeftijd, anciënniteit, beroep, diploma, type bedrijf, bedrijfsgrootte, gewest, sector,

De nadruk in dit onderzoek ligt op de KPI "*Motivatie & Betrokkenheid*", want zoals uit de resultaten blijkt (zie verder) heeft deze de sterkste impact op de algemene tevredenheid.

Motivatie en betrokkenheid betreft de factoren die werknemers stimuleren om organisatiedoelstellingen te verwezenlijken, evenals de mate waarin werknemers betrokken zijn bij en trots zijn op hun organisatie. Deze KPI bestaat uit de factoren:

- “*Missie*”: is de mate waarin de werknemer in de producten en diensten, die de organisatie aanbiedt, gelooft.
- “*Strategie*”: meet of de werknemer vertrouwen heeft in de beslissingen die de directie neemt.
- “*Arbeidsvreugde*”: meet de mate waarin de werknemer al dan niet graag naar zijn werk gaat.
- “*Organisatiebinding*”: zegt iets over de band die de werknemer met zijn organisatie heeft en hoe belangrijk zijn werk is in zijn leven.
- “*Extra inzet*”: meet in welke mate de werknemer zegt bereid te zijn extra inspanningen te leveren voor zijn organisatie.

Tenslotte bespreken we nog enkele opvallende resultaten met betrekking tot de *verloopintentie* van Belgische werknemers.

Dit onderzoek biedt bedrijven een helder beeld van actuele ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en geeft hen de mogelijkheid om de werknemerspercepties in hun eigen bedrijf te vergelijken met de percepties van de totale loontrekkende bevolking in België.

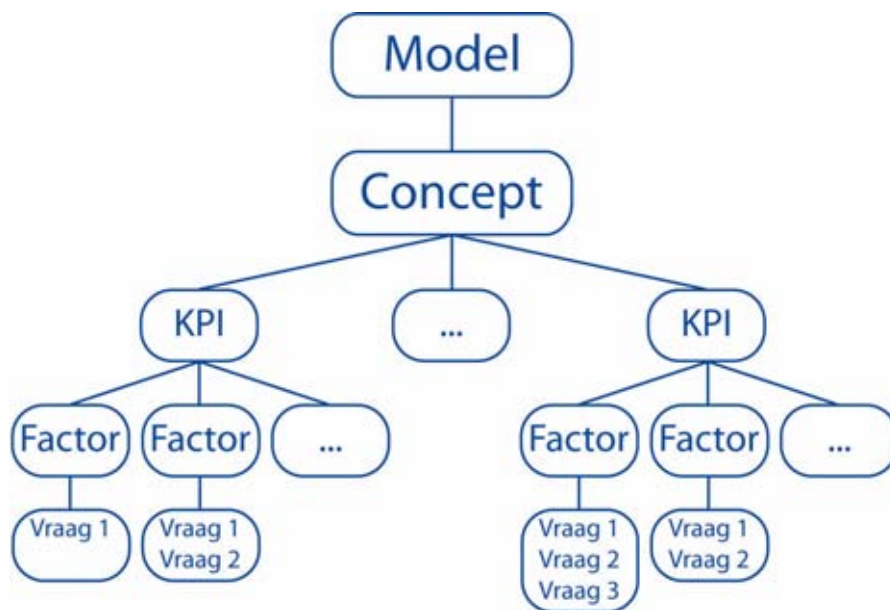
F. ZebraZone Tevredenheidsmodel

ZebraZone heeft een eigen model ontwikkeld om tevredenheid op het werk te meten door middel van een 60-tal standaardvragen.²

Het tevredenheidsmodel en de bijhorende vragenlijst zijn ontstaan vanuit een nauwe samenwerking tussen arbeidspsychologen, statistici, de academische wereld en HR-consultants. Voor het onderzoek heeft ZebraZone zich gebaseerd op academische publicaties en interviews met ervaren HR-managers in tal van Europese bedrijven en uiteraard ook op de eigen ervaring als HR-meetexpert bij verschillende klanten.

Bij de ontwikkeling van elk ZebraZone model wordt een pilootvragenlijst exhaustief getest en verfijnd volgens academisch-wetenschappelijke criteria betreffende betrouwbaarheid en validiteit. De analyses van de gegevens gebeuren met geavanceerde technologieën.

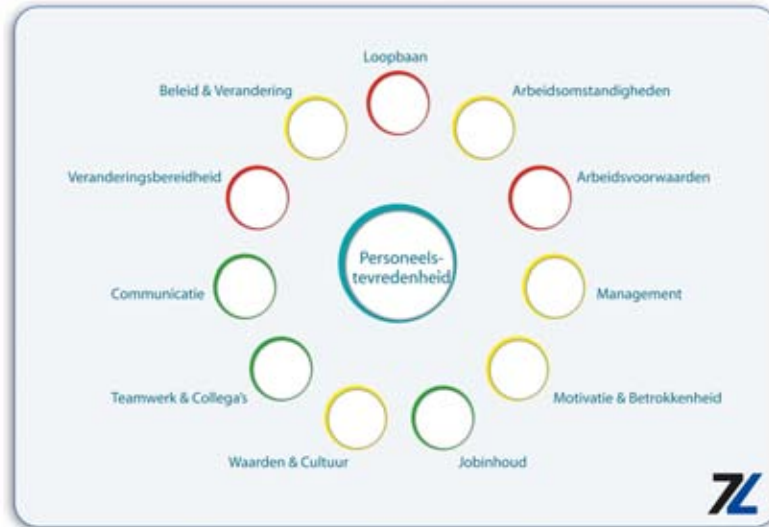
Een ZebraZone model bestaat uit één of meerdere concepten, die zelf bestaan uit meerdere KPI's (Key Performance Indicators). Elke KPI is dan weer opgebouwd uit verschillende factoren. Een factor is een deelelement van een KPI en bestaat uit één of meerdere items.



Algemene structuur van ZebraZone modellen

² Zebrazone heeft nog andere modellen ontwikkeld aangaande stress, interne communicatie, RIE. In dit onderzoek bespreken we echter enkel het tevredenheidsmodel en enkele specifieke topics.

Het Zebrazone tevredenheidsmodel is opgebouwd rond het concept (globale) werknemertevredenheid. Dit concept bestaat uit 11 deeldomeinen of KPI's. De KPI-scores geven aan welke deeldomeinen van het concept tevredenheid goed en minder goed scoren.



ZebraZone Tevredenheidsmodel

Met het ZebraZone tevredenheidsmodel worden volgende KPI's gemeten:

- **Loopbaan:** de opeenvolging van functies en taken/activiteiten in het werk die een persoon helpen groeien in vaardigheden, succes en voldoening. Deze KPI bevat factoren zoals promotiekansen en loopbaanadvies.
- **Arbeidsomstandigheden:** de fysische en psychologische factoren die de werkomgeving beïnvloeden en die al dan niet een invloed hebben op het welzijn, de effectiviteit en de gezondheid van werknemers. Deze KPI bevat factoren zoals werkdruk en work-life balance.
- **Arbeidsvoorwaarden:** elke vorm van beloning die men ontvangt voor de uitgevoerde taken, evenals de wijze waarop deze wordt bepaald. Voorbeelden van factoren zijn salaris en loonpolitiek.
- **Management:** het proces van sociale beïnvloeding, waarbij de leidinggevende streeft naar vrijwillige deelname van zijn werknemers om zo de organisatiedoelstellingen te verwezenlijken. Respect en coachen zijn twee factoren die tot deze KPI behoren.
- **Motivatie & Betrokkenheid:** de factoren die werknemers stimuleren om organisatiedoelstellingen te verwezenlijken, evenals de mate waarin werknemers betrokken zijn bij en trots zijn op hun organisatie. Deze KPI bevat factoren zoals arbeidsvreugde en organisatiebinding.
- **Jobinhoud:** de beleving van de kernkarakteristieken van de functie, met factoren als variatie en autonomie.
- **Waarden & Cultuur:** de gedeelde impliciete veronderstellingen van een groep die bepalen hoe men waarneemt, denkt over en reageert in verschillende omstandigheden. Persoonlijke fit en waardegericht handelen zijn twee factoren die deel uitmaken van deze KPI.
- **Teamwerk & Collega's:** een team kan gedefinieerd worden als een kleine groep mensen met aanvullende vaardigheden die zich inzetten voor een gemeenschappelijk doel via een aanpak waarbij de teamleden zich onderling beschikbaar stellen. De factoren vertrouwen en participatie vallen onder andere onder deze KPI.
- **Communicatie:** communicatie helpt de leden van een organisatie om zowel individuele als organisatiedoelen te verwezenlijken, te antwoorden op organisatorische veranderingen, activiteiten te coördineren en organisatorisch relevant gedrag in praktijk te brengen. Onder andere de hoeveelheid en de openheid van de informatie zijn factoren binnen deze KPI.
- **Veranderingsbereidheid:** uit zich in de waarneembare bereidheid van werknemers ten aanzien van de invoering van een verandering in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de werknemer om het veranderingsproces te ondersteunen of te versnellen. De factoren inspraak en actieve bijdrage vallen onder andere onder deze KPI.
- **Beleid & Verandering:** de mate waarin de werknemer voldoende geïnformeerd, gesteund en begeleid wordt wanneer er een veranderingsproces aan de gang is. Deze KPI bundelt factoren zoals toekomst en ondersteuning.

Merk op dat het hier om perceptieonderzoek gaat: ZebraZone wenst de visie van de werknemer omtrent al deze onderwerpen te meten.

IV. HANDLEIDING TER INTERPRETATIE VAN GRAFIEKEN EN RESULTATEN

A. Indexcijfer: Een voorbeeld

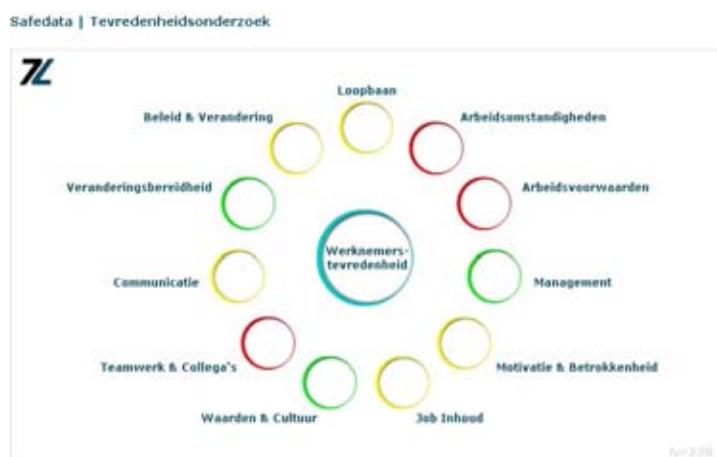


De indexscore is het gemiddelde van de verschillende KPI-scores en geeft de globale tevredenheidsscore van de werknemers weer.

Deze indexscore is voornamelijk relevant bij de vergelijking van verschillende segmenten, bij vervolgmetingen en/of bij vergelijkingen van de score van de eigen organisatie met deze van de ZebraZone Benchmark(s). In één oogopslag kennen we de tevredenheid voor een bepaalde werknemersgroep.

Hoewel de antwoordscores een 6-puntenschaal³ volgen, geven we een indexscore op een 10-puntenschaal. Dit vereenvoudigt de interpretatie.

B. Kwartielscores/ranking: Een voorbeeld



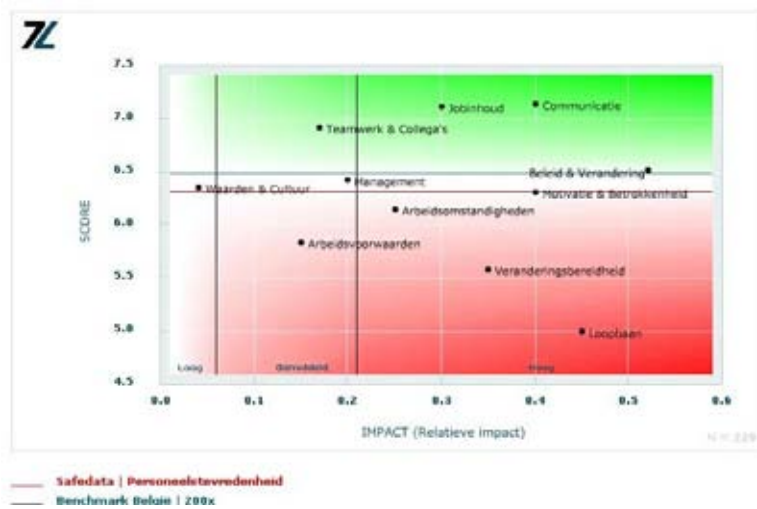
Bij de rankingsanalyse worden de scores van de verschillende KPI's gerangschikt van laag naar hoog. Via de verdeling in kwartielen worden de scores in drie groepen verdeeld, namelijk:

- 1) het 1^{ste} kwartiel, zijnde de laagste scores (rode bollen);
- 2) het 2^{de} en 3^{de} kwartiel, zijnde de gemiddelde scores (gele bollen); en
- 3) het 4^{de} kwartiel, de hoogst scorende KPI's (groene bollen).

Op basis van de verschillende kleuren kan men de KPI's gemakkelijk met elkaar vergelijken. Deze analyse laat toe om de best en slechtst scorende KPI's voor (een segment in) de organisatie (in absolute termen) te detecteren.

³ De volgende 6-puntenschaal wordt gebruikt voor alle items behorende bij het tevredenheidsmodel: 1 staat voor "Helemaal niet akkoord", 2 voor "Niet akkoord", 3 voor "Eerder niet akkoord", 4 voor "Eerder akkoord", 5 voor "Akkoord" en 6 voor "Helemaal akkoord".

C. Impactdiagram: Een voorbeeld



De ZebraZone impactanalyse maakt het mogelijk om de individuele invloed van elke KPI op de algemene tevredenheid⁴ te bepalen. In statistisch jargon duidt men dit ook aan met de term *relatieve impact*. Door middel van deze analyse kunnen KPI's ingedeeld worden in KPI's met lage, gemiddelde en hoge impact. De ZebraZone impactanalyse stelt een manager dus in staat om de

belangrijkste indicatoren voor het totale tevredenheidsniveau binnen de organisatie op te sporen.

Grafisch worden de resultaten van een ZebraZone impactanalyse gepresenteerd in een 2-dimensionale grafiek. Op de verticale as geven we de gemiddelde KPI-scores weer op een 10-puntenschaal, terwijl op de horizontale as de relatieve impact voor de KPI's afgelezen kan worden. Twee verticale lijnen bakenen 3 impactgebieden (laag, gemiddeld en hoog) in de grafiek af.⁵ De impactscores worden bepaald door middel van relatieve impact.⁶

De interpretatie van deze grafiek wordt vereenvoudigd door de groene en rode kleurzones.⁷ Als een KPI in de zone rechts bovenaan valt, dan is dit een KPI met een hoge impactscore en een score hoger dan de algemene tevredenheidsindex van de eigen organisatie. Dit is met andere woorden een KPI die goed scoort en een belangrijke impact heeft op de totale tevredenheid. Als organisatie is het goed om erover te waken dat de tevredenheid over deze KPI dezelfde blijft of stijgt. Andersom kunnen we de grafiek aanwenden om een prioriteitenplan op te maken: de zone rechts onderaan geeft namelijk de knelpunten in de organisatie weer (vandaar ook de rode inkleuring). Door het werken aan deze KPI's zal de algemene tevredenheid opmerkelijk verbeteren. Een "*" op het impactdiagram betekent dat de KPI in kwestie een negatief effect heeft op de algemene tevredenheid. Indien de score voor deze KPI stijgt, zal de algemene tevredenheid dalen.

⁴ De algemene tevredenheid wordt gemeten aan de hand van 2 items: "Ik ben in het algemeen zeer tevreden over mijn job" en "Ik ben in het algemeen zeer tevreden over mijn organisatie". De algemene tevredenheid is de gemiddelde score op deze 2 items.

⁵ Analyses hebben uitgewezen dat de grenzen die de 3 impactgebieden afbakenen, gelegen zijn op 0,067 (afbakening tussen laag en gemiddeld) en 0,211 (afbakening tussen gemiddeld en hoog).

⁶ Om een optimale betrouwbaarheid te garanderen, kan een impactanalyse alleen toegepast worden bij steekproeven die voldoende groot zijn, meer bepaald bij steekproeven vanaf 50 respondenten.

⁷ De horizontale lijnen op de grafiek geven de indexscore van de gekozen populatie (rood) en van de Benchmark (blauw) weer.

D. Significanties: Een voorbeeld



	Score	Department 1	Department 2	Department 3	Department 4
Loopbaan	4.692	S	-	S	S
Arbeidsomstandigheden	6.204	S	-	S	S
Arbeidsvoorwaarden	5.838	S	-	S	S
Management	6.427	S	-	S	S
Motivatie & Betrokkenheid	6.314	S	-	S	S
Jobinhoud	7.119	S	-	S	S
Waarden & Cultuur	6.364	S	-	S	S
Teamwerk & Collega's	6.917	S	-	S	S
Communicatie	7.140	S	-	S	S
Veranderingsbereidheid	6.101	S	-	S	S
Beleid & Verandering	6.451	S	-	S	S

N=228

In de significantietabel wordt weergegeven of er significante verschillen zijn tussen de sociodemografische groepen voor eenzelfde KPI. Aan de hand van de ZebraZone significantietabel weten we of bepaalde werknemersgroepen al dan niet homogeen zijn in hun antwoorden.

Een groene **S** duidt er op dat een groep werknemers een significant betere score voor deze KPI heeft dan de overige groepen van werknemers, terwijl een rode **S** betekent dat deze groep werknemers een significant slechtere score heeft voor deze KPI in

vergelijking met de overige groepen van werknemers. Wanneer voor een bepaalde KPI alle **S**'n blauw zijn, dan duidt dit op een relatief homogeen antwoordpatroon voor de gekozen sociodemografische groepen. Een '-' ten slotte duidt aan dat er minder dan 10 werknemers in de groep zijn. Op dat ogenblik worden, omwille van privacy en statistische redenen, de resultaten niet weergegeven.

V. BESCHRIJVING VAN DE STEEKPROEF: WIE NAM DEEL AAN DE ENQUÊTE?

De enquêtes werden afgenomen in de tweede helft van 2007 in de verschillende Belgische provincies via straatinterviews en een online bevraging. Met het oog op de representativiteit werd de oorspronkelijke steekproef van 2151 werknemers gereduceerd tot 1500 respondenten. De respondenten zijn allen werknemers in loonverband.

Onderstaande tabellen geven een beschrijving van de steekproef per sociodemografisch kenmerk (bijvoorbeeld geslacht, type bedrijf, ...) van de respondenten. De steekproef is zo opgebouwd dat de verdeling wordt benaderd zoals die in werkelijkheid voorkomt in de Belgische arbeidsmarkt.⁸ Eventuele afwijkingen ten opzichte van de nationale arbeidsmarktverdeling staan vermeld onder de respectievelijke tabellen.

Geslacht	Aantal	Percentage
Man	857	57,13%
Vrouw	643	42,87%
Niet ingevuld	0	0,00%

Leeftijd	Aantal	Percentage
Minder dan 25 jaar	186	12,40%
25-29 jaar	231	15,40%
30-34 jaar	228	15,20%
35-39 jaar	195	13,00%
40-44 jaar	198	13,20%
45-49 jaar	201	13,40%
50-54 jaar	147	9,80%
55 jaar en ouder	108	7,20%
Niet ingevuld	6	0,40%

Anciënniteit	Aantal	Percentage
Minder dan 1 jaar	250	16,67%
1-3 jaar	354	23,60%
4-10 jaar	380	25,33%
11-20 jaar	251	16,73%
21 jaar of meer	253	16,87%
Niet ingevuld	12	0,80%

Beroep	Aantal	Percentage
Arbeider	517	34,47%
Bediende	812	54,13%
Kaderlid	158	10,53%
Niet ingevuld	13	0,87%

⁸ Bronnen: NIS en RSZ.

Type bedrijf	Aantal	Percentage
In een privé firma	1086	72,40%
Bij de overheid: statutair/vast benoemd	244	16,27%
Bij de overheid: contractueel	166	11,07%
Niet ingevuld	4	0,27%

Er is een heel kleine ondervertegenwoordiging van het aantal respondenten dat tewerkgesteld is in een privé firma.

Regio	Aantal	Percentage
Oost-Vlaanderen	240	16,00%
West-Vlaanderen	112	7,47%
Antwerpen	208	13,87%
Limburg	145	9,67%
Vlaams-Brabant	117	7,80%
Brussel	227	15,13%
Luik	96	6,40%
Namen	103	6,87%
Henegouwen	84	5,60%
Luxemburg	54	3,60%
Waals-Brabant	30	2,00%
Niet ingevuld	84	5,60%

Er is een heel kleine oververtegenwoordiging van het aantal respondenten tewerkgesteld in Oost-Vlaanderen, Limburg en Namen en een heel kleine ondervertegenwoordiging van de werknemers werkzaam in West-Vlaanderen, Antwerpen en Henegouwen. De verdeling 'Vlaanderen- Brussels Hoofdstedelijk gewest- Wallonië' is wel volledig representatief.

Bedrijfs grootte	Aantal	Percentage
< 10 werknemers	258	17,20%
10-49 werknemers	295	19,67%
50-99 werknemers	130	8,67%
100-249 werknemers	160	10,67%
250-499 werknemers	136	9,07%
500-999 werknemers	113	7,53%
> 1000 werknemers	377	25,13%
Niet ingevuld	31	2,07%

Er is een heel kleine oververtegenwoordiging van het aantal werknemers werkzaam in organisaties met minder dan 10 werknemers en in organisaties met 100 tot 249 werknemers en een kleine ondervertegenwoordiging van respondenten in bedrijven met meer dan 1000 werknemers.

Regime	Aantal	Percentage
Voltijds	1198	79,87%
Deeltijds	289	19,27%
Niet ingevuld	13	0,87%

Diploma	Aantal	Percentage
Universitair onderwijs	236	15,73%
Hoger onderwijs lange type	113	7,53%
Hoger onderwijs korte type	323	21,53%
Hoger secundair onderwijs	534	35,60%
Lager secundair onderwijs	215	14,33%
Lager onderwijs	66	4,40%
Niet ingevuld	13	0,87%

Er is een kleine oververtegenwoordiging van hoogopgeleiden (vooral respondenten met een universitair diploma en een diploma hoger onderwijs van het lange type) en een kleine ondervertegenwoordiging van respondenten met een diploma lager onderwijs.

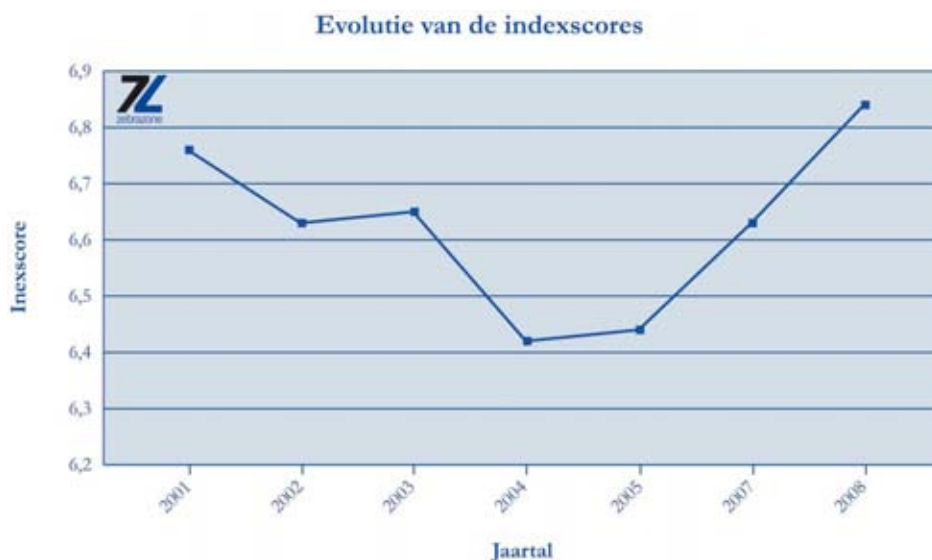
VI. OVERZICHT VAN DE RESULTATEN

A. Globale tevredenheid

De globale tevredenheid van de Belgische werknemer, uitgedrukt in een indexscore, bedraagt dit jaar 6,84 op 10.



De indexscore is significant gestegen in vergelijking met 2007: toen bedroeg deze 6,63 op 10.⁹ Over de jaren heen constateerden we tot en met 2004 een daling van de globale tevredenheid van de Belgische werknemer, maar vanaf 2005 waren er significante stijgingen. We merken op dat we in 2008 opnieuw het tevredenheidsniveau bereiken van het begin van dit decennium.



De recentste indexscores van Nederland en Frankrijk bedragen respectievelijk 7,45 en 6,85 op 10. De indexscore van Nederland is significant hoger dan de indexscores van België en Frankrijk. België en Frankrijk verschillen niet significant van elkaar.¹⁰



Indexscores in Nederland en Frankrijk

⁹ Resultaat gebaseerd op Independent Samples t-Test.

¹⁰ Resultaten gebaseerd op ANOVA (Analysis of Variance) met post-hoc analyses.

B. Percepties van de KPI's

In dit onderdeel wordt dieper ingegaan op de werknemerspercepties van de verschillende KPI's in het tevredenheidsmodel:

- “Loopbaan”
- “Arbeidsomstandigheden”
- “Arbeidsvoorwaarden”
- “Management”
- “Motivatie & Betrokkenheid”
- “Jobinhoud”
- “Waarden & Cultuur”
- “Teamwerk & Collega's”
- “Communicatie”
- “Veranderingsbereidheid”
- “Beleid & Verandering”

Op basis van een kwartielendiagram en de bijhorende tabel met scores wordt weergegeven welke KPI's hoog, gemiddeld en laag scores in België. De resultaten van de kwartielanalyse zijn de volgende:

- Belgische werknemers hebben de meest positieve perceptie van de KPI's “Jobinhoud” (7,50 op 10), “Communicatie” (7,20 op 10) en “Teamwerk & Collega's” (7,19 op 10) (zie groene bollen).
- Belgische werknemers hebben de meest negatieve perceptie van de KPI's “Arbeidsvoorwaarden” (6,03 op 10), “Arbeidsomstandigheden” (6,51 op 10) en “Loopbaan” (6,54 op 10) (zie rode bollen).
- De overige KPI's (zie gele bollen) hebben een gemiddelde score.
- De KPI “Motivatie & Betrokkenheid” heeft echter een significant hogere score dan de andere KPI's die een gemiddelde score hebben.¹¹ Met andere woorden, de motivatie en betrokkenheid van Belgische werknemers is “hoog-gemiddeld” te noemen (7,16 op 10).



Kwartielanalyse: hoge, gemiddelde en lage KPI-scores

¹¹ Resultaat gebaseerd op Wilcoxon Matched Pairs Test.

KPI	Score 10
Jobinhoud	7,50
Communicatie	7,20
Teamwerk & Collega's	7,19
Motivatie & Betrokkenheid	7,16
Veranderingsbereidheid	6,90
Management	6,86
Waarden & Cultuur	6,73
Beleid & Verandering	6,59
Loopbaan	6,54
Arbeidsomstandigheden	6,51
Arbeidsvoorwaarden	6,03

KPI-scores gerangschikt van hoog naar laag

Indien we België vergelijken met de buurlanden Nederland en Frankrijk komen we tot de volgende conclusies:

- Nederlandse werknemers zijn op alle domeinen significant meer tevreden dan Franse en Belgische werknemers.¹²
- Belgische werknemers zijn significant minder tevreden op de KPI's "Arbeidsomstandigheden", "Management", "Jobinhoud" en "Beleid & Verandering" in vergelijking met Franse werknemers. Werknemers uit België zijn echter significant meer bereid tot verandering en staan positiever ten opzichte van hun "Arbeidsvoorwaarden" dan Franse werknemers.



Gemiddelde KPI-scores van België, Nederland en Frankrijk

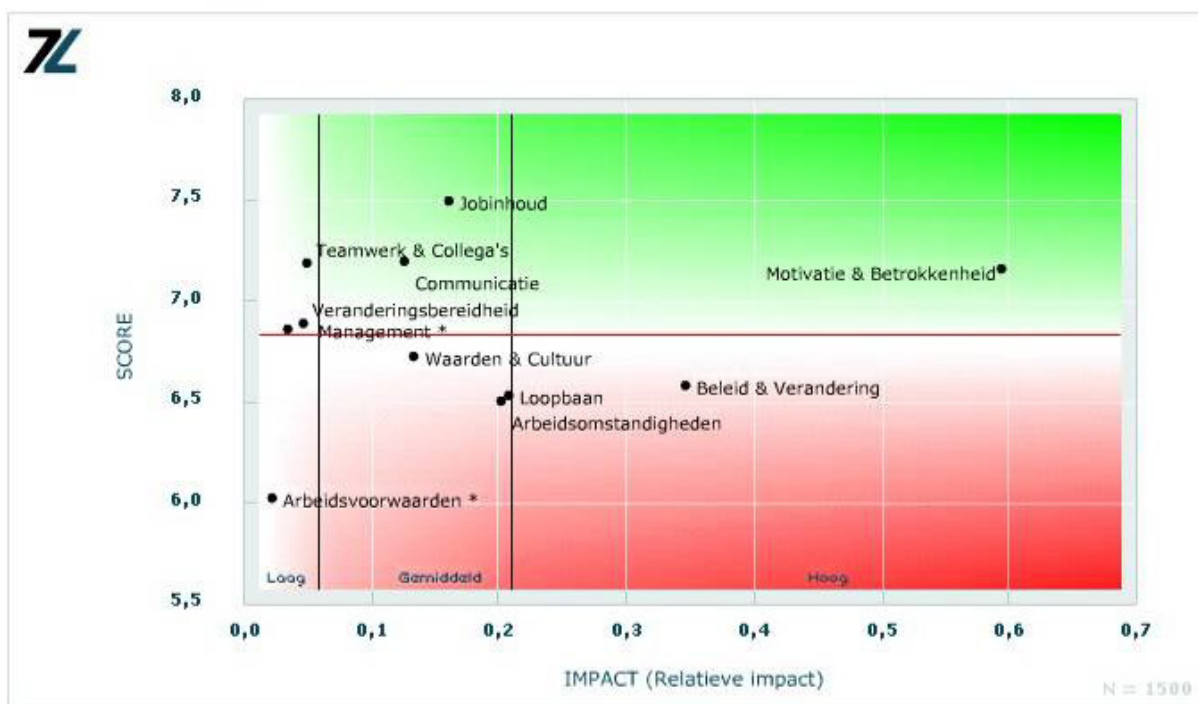
¹² Resultaten gebaseerd op ANOVA (Analysis of Variance) met post-hoc analyses.

C. Impact van de KPI's op de algemene tevredenheid

Om een uitspraak te kunnen doen over het belang om bepaalde acties op KPI-niveau te lanceren, is niet alleen de perceptie van elke KPI op zich relevant, maar ook de impact van elke KPI op de algemene tevredenheid.

In onderstaande impactanalyse zien we dat de KPI “*Motivatie & Betrokkenheid*” de hoogste impact heeft op de algemene tevredenheid. Deze KPI bevindt zich bovendien in het groene gebied (significant boven de indexscore). Organisaties moeten er daarom over waken dat hun werknemers gemotiveerd blijven en een hoge organisatiebetrokkenheid blijven ervaren. Wanneer zij hierin falen, zal de algemene tevredenheid van hun werknemers dalen.

Ook de KPI “*Beleid & Verandering*” heeft een hoge relatieve impact op de algemene tevredenheid van Belgische werknemers. Deze bevindt zich echter in de rode zone (significant onder de indexscore) en is dus minder goed gepercipieerd. De KPI “*Beleid & Verandering*” vormt een zekere bedreiging voor de algemene tevredenheid van de Belgische werknemer gezien de hoge impact en de lagere score. Indien bedrijven hierin investeren door voldoende te communiceren en hun werknemers te ondersteunen tijdens veranderingen binnen de organisatie, zal de algemene tevredenheid stijgen.



Benchmark België | 2008

Impactdiagram: Impact van alle KPI's op de algemene tevredenheid van Belgische werknemers

De KPI's "Loopbaan" en "Arbeidsomstandigheden" hebben een lage tevredenheidsscore en een impactscore op de grens van gemiddelde en hoge relatieve impact. Belgische organisaties kunnen dus best ook investeren in deze domeinen. Ook aan de KPI "Waarden & Cultuur" dient – weliswaar in iets mindere mate – extra aandacht besteed te worden, gezien de perceptiescore net onder de index en de gemiddelde impact.

Uit de impactanalyse leiden we verder af dat de KPI's "Jobinhoud" en "Communicatie" een gemiddelde impact vertonen en de hoogste tevredenheidsscores hebben. Het is belangrijk voor Belgische bedrijven om deze domeinen te bewaken zodat de algemene tevredenheid niet daalt.

Tenslotte merken we op dat de KPI "Arbeidsvoorwaarden" de laagste tevredenheidsscore heeft, maar ook de minste impact. De algemene tevredenheid wordt met andere woorden het minst bepaald door percepties aangaande de "Arbeidsvoorwaarden".¹³

¹³ De KPI "Arbeidsvoorwaarden" heeft een negatieve impact op de algemene tevredenheid (zie '*' op de grafiek). De negatieve impact is echter zeer klein (-0,02). Het betrouwbaarheidsinterval bevat de waarde 0, wat betekent dat de impact niet significant verschillend is van 0. Deze KPI heeft dus geen impact op de algemene tevredenheid.

D. Analyses van de belangrijkste KPI's op factorniveau

In dit onderdeel worden de belangrijkste KPI's verder geanalyseerd op factorniveau. Als belangrijkste KPI's worden beschouwd:

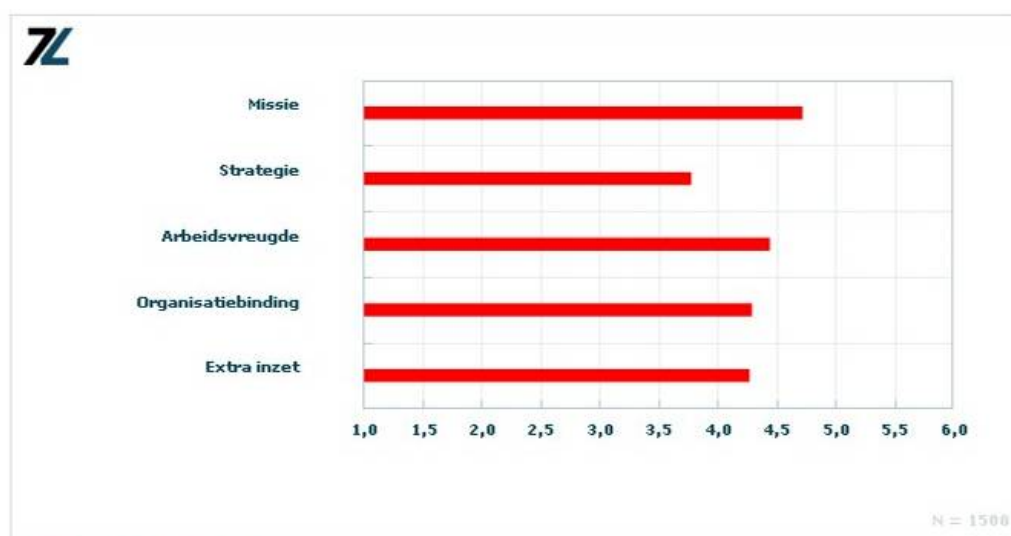
1. de KPI's met een hoge impact,
2. de KPI's met een gemiddelde impactscore en een tevredenheidsscore onder de index.

Er wordt nagegaan welke factoren binnen deze KPI's verantwoordelijk zijn voor de perceptie- en impactscores.

D.1. Motivatie & Betrokkenheid

De KPI “Motivatie & Betrokkenheid” heeft de sterkste impact op de algemene tevredenheid van Belgische werknemers en heeft een perceptiescore significant boven de index (7,16 op 10 ten opzichte van de globale index die 6,84 op 10 bedraagt).

Als we kijken naar de scores van de factoren waaruit deze KPI is samengesteld, zien we dat deze één voor één positief zijn.¹⁴ De hoge motivatie en betrokkenheid is echter vooral te wijten aan de factoren “Missie”, “Arbeidsvreugde”, “Organisatiebinding” en “Extra inzet”.¹⁵

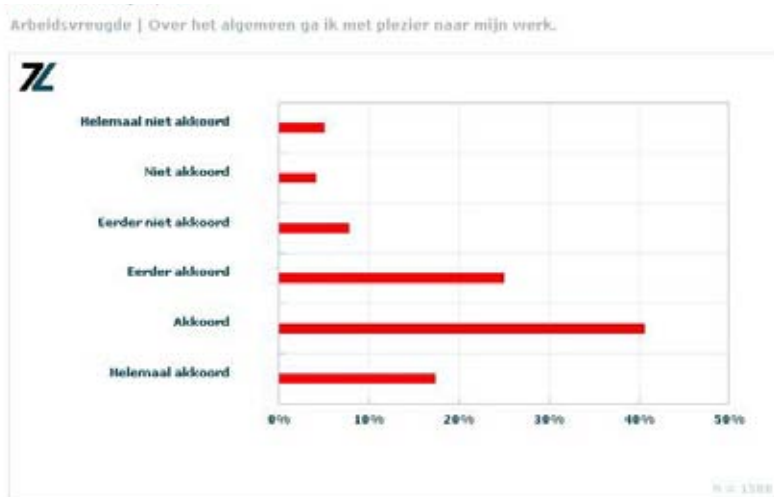


Analyse van de KPI “Motivatie & Betrokkenheid” op factorniveau

¹⁴ Een positieve score is een gemiddelde hoger dan 3,5. Elke respondent kan een score van 1 tot 6 geven voor elke stelling waarbij 1 staat voor “Helemaal niet akkoord”, 2 voor “Niet akkoord”, 3 voor “Eerder niet akkoord”, 4 voor “Eerder akkoord”, 5 voor “Akkoord” en 6 voor “Helemaal akkoord”. Deze Likertschaal beschouwen we als continu waarbij 3,5 een neutrale score is, elke score lager dan 3,5 negatief is (antwoordmogelijkheden “Helemaal niet akkoord” tot “Eerder niet akkoord”) en elke score hoger dan 3,5 positief is (antwoordmogelijkheden “Eerder akkoord” tot “Helemaal akkoord”).

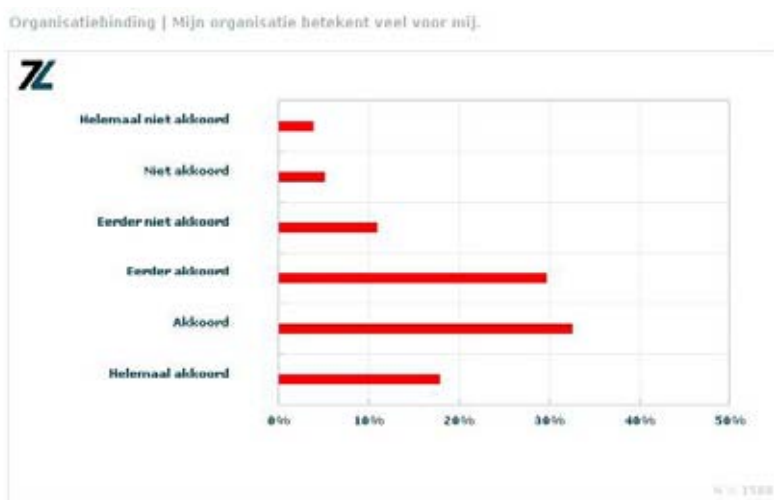
¹⁵ Voor een definitie van deze factoren: zie pagina’s 8.

- De hoge relatieve impact van de KPI “Motivatie & Betrokkenheid” op de algemene tevredenheid is voornamelijk te wijten aan de factoren “Arbeidsvreugde” en “Organisatiebinding”.¹⁶ De factor “Strategie” daarentegen heeft slechts een minimale impact.
- Belgische werknemers gaan over het algemeen met plezier naar hun werk (factor “Arbeidsvreugde”). 83% van de respondenten ging eerder tot helemaal akkoord met de stelling “Over het algemeen ga ik met plezier naar mijn werk”.



Verdeling van de antwoorden voor de factor “Arbeidsvreugde”

- Voor 80,07% van de Belgische werknemers betekent de organisatie veel voor hen.¹⁷

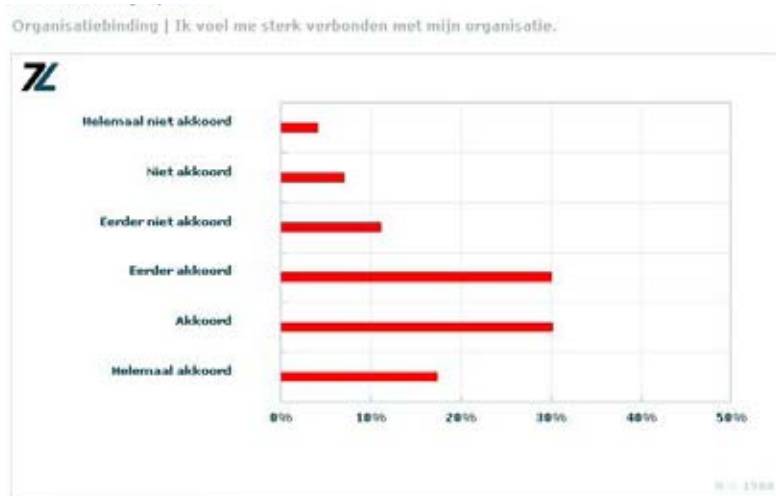


Verdeling van de antwoorden voor de factor “Organisatiebinding”

¹⁶ Resultaat gebaseerd op een relatieve impactanalyse met de factoren behorende tot de KPI “Motivatie & Betrokkenheid” als onafhankelijke variabelen en de algemene tevredenheid als afhankelijke variabele. De factor “Extra inzet” werd niet opgenomen in deze analyse omdat deze op basis van een lineaire regressieanalyse geen significante invloed op de algemene tevredenheid bleek te hebben.

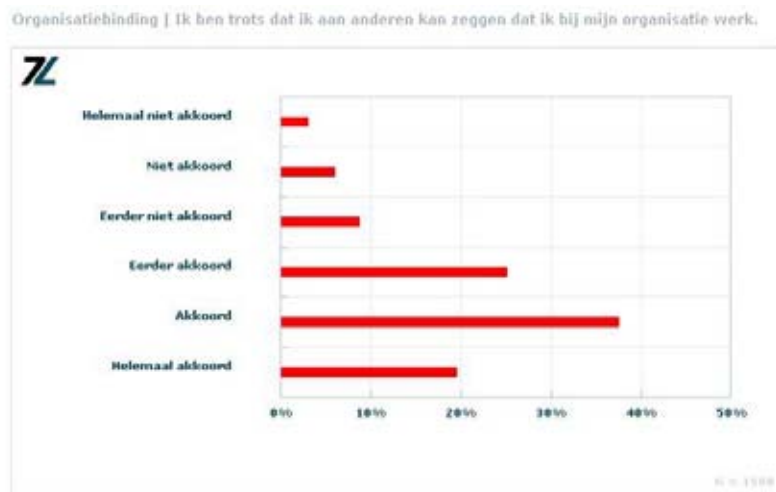
¹⁷ Percentage gebaseerd op het aantal antwoorden “Eerder akkoord”, “Akkoord” en “Helemaal akkoord”.

- Bijna 78% van de Belgische werknemers is van mening sterk verbonden te zijn met zijn of haar organisatie.¹⁸



Verdeling van de antwoorden voor de factor "Organisatiebinding"

- 82% van de Belgische werknemers zeggen met fierheid aan anderen bij welke organisatie ze werken.¹⁹



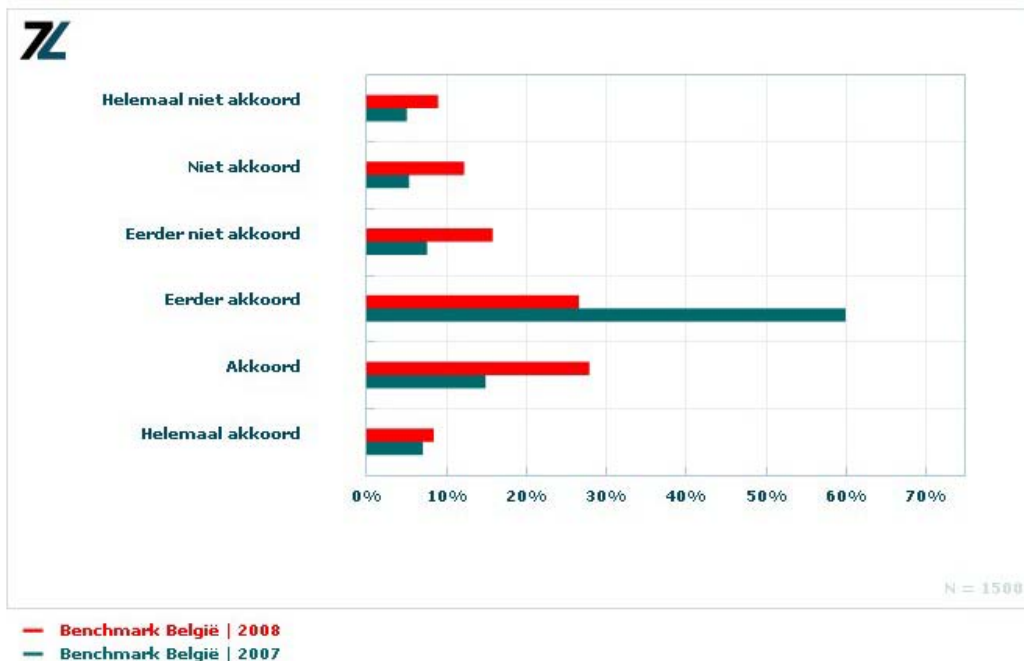
Verdeling van de antwoorden voor de factor "Organisatiebinding"

¹⁸ Percentage gebaseerd op het aantal antwoorden "Eerder akkoord", "Akkoord" en "Helemaal akkoord".

¹⁹ Percentage gebaseerd op het aantal antwoorden "Eerder akkoord", "Akkoord" en "Helemaal akkoord".

- Opvallend is dat Belgische werknemers significant minder tevreden zijn met de “Strategie” van de onderneming.²⁰ Méér dan één derde (37%) gaat “Eerder niet akkoord” tot “Helemaal niet akkoord” met de stelling “Ik heb er vertrouwen in dat de directie de juiste beslissingen neemt”. Vorig jaar waren werknemers hier nog significant meer tevreden over: toen had slechts 18% geen vertrouwen in de beslissingen van de directie.

Strategie | Ik heb er vertrouwen in dat de directie de juiste beslissingen neemt.



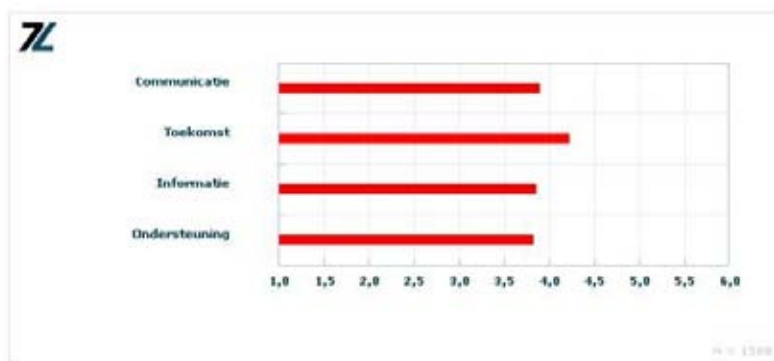
Verdeling van de antwoorden voor de factor “Strategie” in 2008 en 2007

Concluderend kunnen we stellen dat Belgische werknemers gemotiveerd en betrokken zijn. De hoog-gemiddelde perceptiescore en de hoge impact van de KPI “Motivatie & Betrokkenheid” is vooral te wijten aan een sterke organisatiebinding en een grote arbeidsvreugde. Belgische bedrijven dienen daarom vooral deze factoren te bewaken.

²⁰ Resultaten gebaseerd op kruistabellen met χ^2 -test.

D.2. Beleid & Verandering

Ook de KPI “Beleid & Verandering” heeft een hoge relatieve impact op de algemene tevredenheid bij Belgische werknemers. Deze KPI vertoont echter een perceptiescore (6,59 op 10) die significant lager is dan de globale tevredenheidsindex (6,84 op 10). Daarom is het wenselijk dat bedrijven investeren in de kwaliteit van hun veranderingsbeleid om de tevredenheid bij hun werknemers te verhogen .



Analyse van de KPI “Beleid & Verandering” op factorniveau

Werknemers zijn het meest positief over de toekomst van hun organisatie (4,23 op 6).²¹ Deze score is significant hoger dan de scores van de andere factoren behorende tot de KPI “Beleid & Verandering”.²²

- 74% van de respondenten is eerder tot helemaal akkoord met de stelling “Ik zie de toekomst van mijn organisatie positief in”.

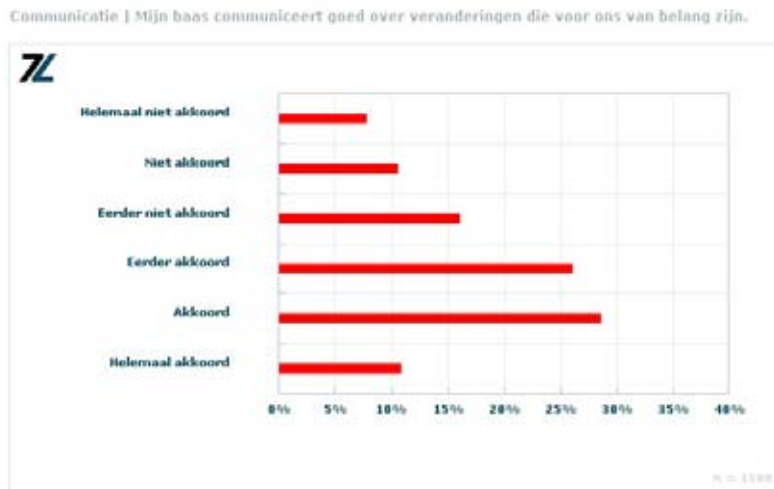


Verdeling van de antwoorden voor de factor “Toekomst”

²¹ Resultaat gebaseerd op Wilcoxon Matched Pairs Test.

²² “Toekomst” gaat over de toekomst van het bedrijf; “Communicatie” en “Informatie”, handelt over de communicatie en informatie over veranderingen; “Ondersteuning” gaat over de ondersteuning die de werknemer krijgt bij het doorvoeren van veranderingen.

- Meer dan één derde (34,47%) is echter eerder niet tot helemaal niet tevreden over de manier waarop de directe leidinggevende communiceert over veranderingen die voor hen van belang zijn (factor “Communicatie”).



Concluderend kunnen we stellen dat de perceptiescore op de KPI “Beleid & Verandering” onder de index ligt door een gebrek aan informatie, communicatie en ondersteuning tijdens veranderingen. Belgische leidinggevendenden kunnen de algemene tevredenheid doen stijgen door vooral aandacht te schenken aan een betere communicatie rond veranderingen, want deze factor heeft de grootste impact op de algemene tevredenheid.²³

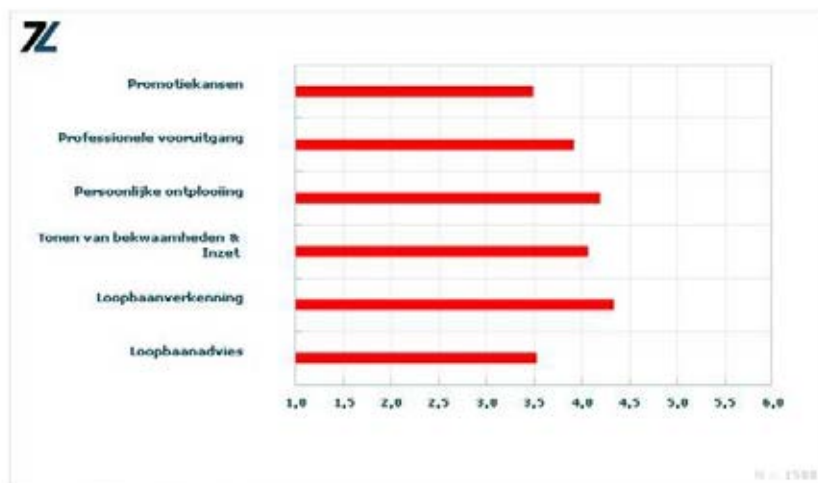
²³ Resultaat gebaseerd op een relatieve impactanalyse met de factoren behorende tot de KPI “Beleid & Verandering” als onafhankelijke variabelen en de algemene tevredenheid als afhankelijke variabele.

D.3. Loopbaan

De KPI “Loopbaan”²⁴ heeft een gemiddelde (tot hoge) impact op de algemene tevredenheid en heeft een significant lagere perceptiescore (6,54 op 10) dan de globale index (6,84 op 10).

Uit een relatieve impactanalyse blijkt dat de algemene tevredenheid het meest bepaald wordt door de factoren “Professionele vooruitgang” en “Tonen van bekwaamheden & Inzet”.²⁵

Bedrijven die willen investeren in “Loopbaan”, kunnen de algemene tevredenheid op die manier dus verhogen door aandacht te schenken aan deze factoren.



Analyse van de KPI “Loopbaan” op factorniveau

- 34,74% van de Belgische werknemers antwoordde in meer of mindere mate negatief op de vraag of ze op professioneel vlak vooruitgang kunnen boeken in hun bedrijf.²⁶



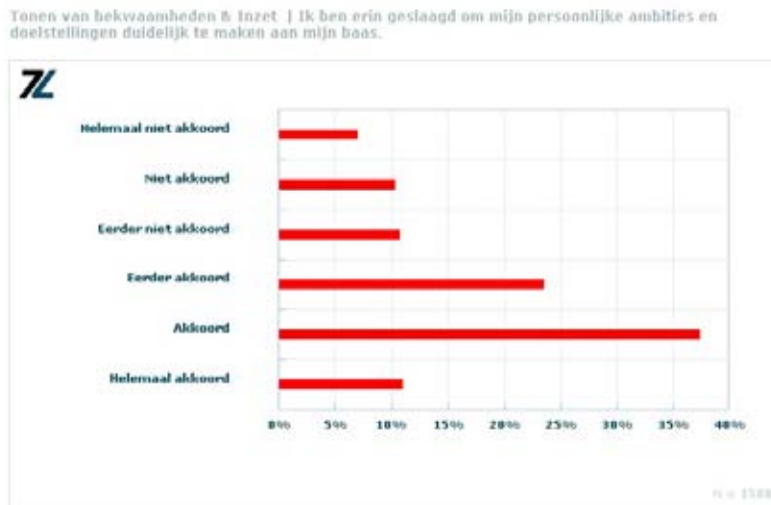
Verdeling van de antwoorden voor de factor “Professionele vooruitgang”

²⁴ De KPI Loopbaan heeft als factoren: “Promotiekansen”; “Professionele vooruitgang”; “Persoonlijke ontplooiing”; “Tonen van bekwaamheden & Inzet”; “Loopbaanverkenning” of de stappen die de werknemer zelf onderneemt om een overzicht te krijgen van zijn/haar toekomstige carrièremogelijkheden; “Loopbaanadvies” vanuit de organisatie.

²⁵ Resultaat gebaseerd op een relatieve impactanalyse met de factoren behorende tot de KPI “Loopbaan” als onafhankelijke variabelen en de algemene tevredenheid als afhankelijke variabele.

²⁶ Percentage gebaseerd op het aantal antwoorden “Eerder niet akkoord”, “Niet akkoord” en “Helemaal niet akkoord”.

- Meer dan één vierde (27%) is van mening dat hij of zij er eerder niet tot helemaal niet in is geslaagd om persoonlijke ambities en doelstellingen duidelijk te maken aan zijn baas.



Verdeling van de antwoorden voor de factor "Tonen van bekwaamheden & Inzet"

- Tenslotte zijn Belgische werknemers over het algemeen minder tevreden over de manier waarop promoties binnen hun bedrijf verkregen worden. Bijna de helft van de werknemers (46,07%) zijn eerder niet tot helemaal niet van mening dat promoties in hun organisatie gebaseerd zijn op bekwaamheden.

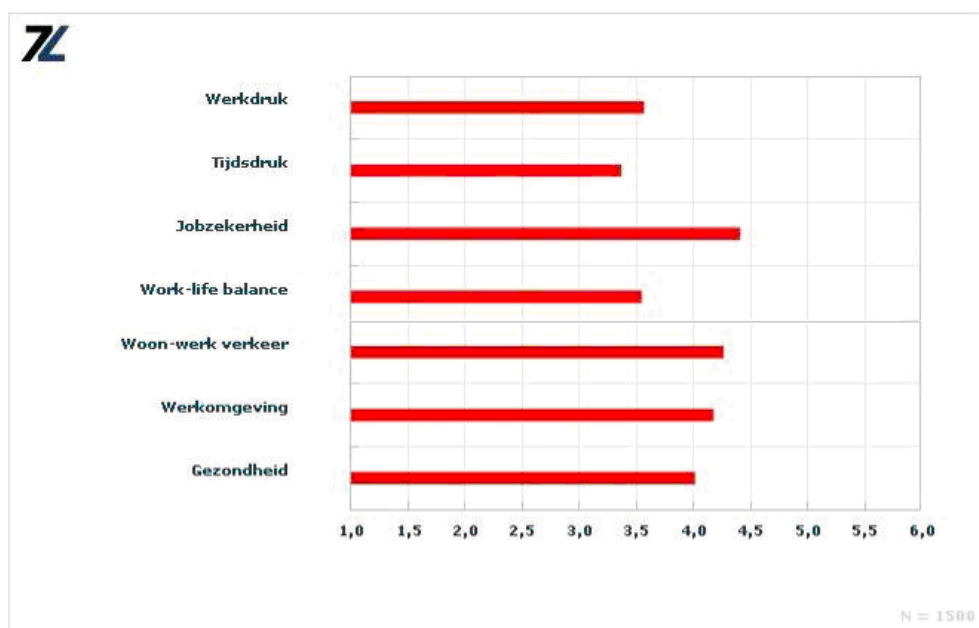


Verdeling van de antwoorden voor de factor "Promotiekansen"

D.4. Arbeidsomstandigheden

Net als de KPI “Loopbaan” heeft ook de KPI “Arbeidsomstandigheden”²⁷ een gemiddelde (tot hoge) relatieve impact op de algemene tevredenheid en vertoont ze een perceptiescore (6,51 op 10) die significant lager is dan de globale tevredenheidsindex (6,84 op 10).

De resultaten tonen verder dat bedrijven de algemene tevredenheid kunnen verhogen door voldoende aandacht te schenken aan het reduceren van stress en het aanvaardbaarder maken van de werkdruk (factor “Werkdruk”) en door de werkomstandigheden en veiligheidsmaatregelen te verbeteren (factor “Werkomgeving”). Deze factoren hebben immers de grootste relatieve impact op de algemene tevredenheid.²⁸



Analyse van de KPI “Arbeidsomstandigheden” op factorniveau

- De werkdruk is in vergelijking met 2007 niet significant gestegen.²⁹ Werknemers ervaren hetzelfde stressniveau en hebben een gelijkaardige mening over de aanvaardbaarheid van de werkdruk in vergelijking met vorig jaar.³⁰

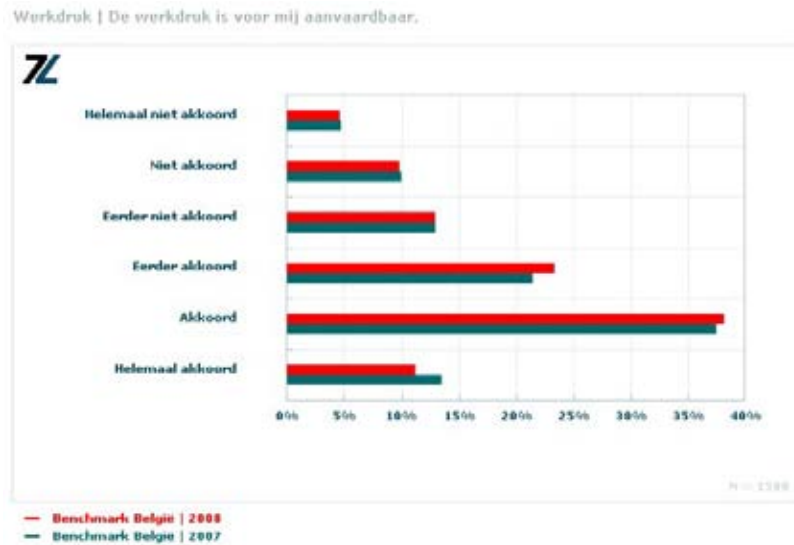
²⁷ Factoren behorende bij de KPI “Arbeidsomstandigheden” zijn: “Werkdruk” betreft stress op het werk en het al dan niet aanvaardbaar zijn van de werkdruk; “Tijdsdruk” of het tegen de klok werken om deadlines te halen; “Jobzekerheid” gaat over het gevoel dat men heeft zijn of haar job te verliezen in de nabije toekomst; “Work-life balance” is de mate waarin werknemers gestimuleerd worden vanuit de organisatie om een goed evenwicht te vinden tussen werk en privé-leven; “Woon-werk verkeer” of het al dan niet belastend zijn van het woon-werk verkeer; “Werkomgeving” betreft de veiligheidsmaatregelen en de werkomstandigheden; “Gezondheid” verwijst naar een gezonde of ongezonde job.

²⁸ Resultaat gebaseerd op een relatieve impactanalyse met de factoren behorende tot de KPI “Arbeidsomstandigheden” als onafhankelijke variabelen en de algemene tevredenheid als afhankelijke variabele.

²⁹ Resultaten gebaseerd op een niet-parametrische Mann-Whitney U test.

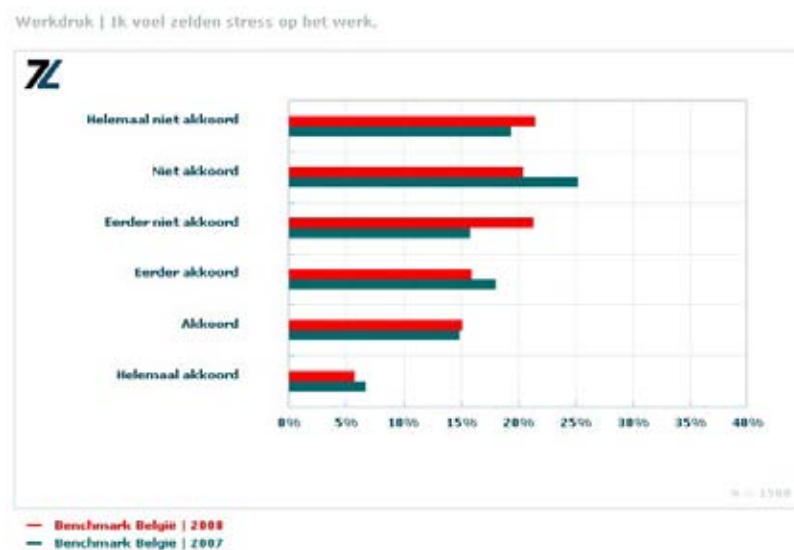
³⁰ In 2007 waren 60,39% van de respondenten eerder tot helemaal niet akkoord met de stelling “Ik voel zelden stress op het werk” in vergelijking met 63,20% van de werknemers in 2008. Respectievelijk 27,65% en 27,33% van de respondenten antwoordde in 2007 en 2008 eerder tot helemaal niet akkoord te zijn met de stelling “De werkdruk is aanvaardbaar voor mij”.

- Iets meer dan één vierde (27%) van de werknemers vindt de werkdruk die hij ervaart eerder niet tot helemaal niet aanvaardbaar.



Verdeling van de antwoorden voor de factor "Werkdruk" in 2008 en 2007

- Toch geeft meer dan 6 op 10 van de werknemers aan regelmatig stress op het werk te ervaren. Dit impliceert dat ook mensen met een aanvaardbare werkdruk regelmatig last hebben van stress op het werk.

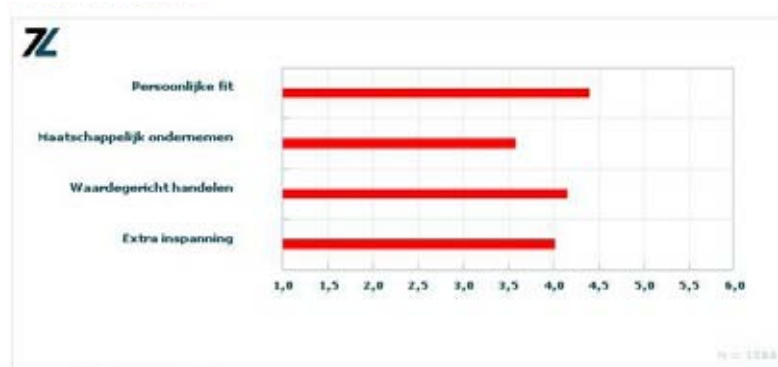


Verdeling van de antwoorden voor de factor "Werkdruk" in 2008 en 2007

D.5. Waarden & Cultuur

De KPI “Waarden & Cultuur”³¹ heeft een gemiddelde impact op de algemene tevredenheid van Belgische werknemers en een perceptiescore die significant lager is dan de globale tevredenheidsindex (6,84 op 10).

Indien organisaties een grotere maatschappelijke betrokkenheid zouden vertonen door meer goede doelen te steunen en meer aandacht te schenken aan maatschappelijke aangelegenheden (factor “Maatschappelijk ondernemen”), zou de algemene tevredenheid van Belgische werknemers toenemen. Deze factor heeft namelijk de laagste perceptiescore maar de hoogste impact op de algemene tevredenheid.³²



Analyse van de KPI “Waarden & Cultuur” op factorniveau

³¹ De KPI “Waarden & Cultuur” verwijst naar: de “Persoonlijke fit” van de werknemer met de waarden en cultuur van zijn organisatie; het effectief handelen naar die waarden en cultuur of “Waardegericht handelen”; de “Extra inspanning” die de werknemer regelmatig levert uit betrokkenheid met die waarden en cultuur; de mate van “Maatschappelijk ondernemen” door de organisatie.

³² Resultaat gebaseerd op een relatieve impactanalyse met de factoren behorende tot de KPI “Waarden & Cultuur” als onafhankelijke variabelen en de algemene tevredenheid als afhankelijke variabele.

D.6. Enkele interessante vergelijkingen met Frankrijk en Nederland

- Wanneer we de “Motivatie & Betrokkenheid” van Belgische, Franse en Nederlandse werknemers vergelijken, dan komen we tot de volgende conclusies:³³
 - Nederlandse medewerkers scoren het hoogst op alle factoren van de KPI “Motivatie & Betrokkenheid”. Alleen met betrekking tot “Extra inzet” verschillen Nederland en België niet significant van elkaar.
 - Frankrijk heeft een hogere score dan België op de factoren “Missie” en “Strategie”. Belgische werknemers scoren daarentegen wel hoger op “Extra inzet” in vergelijking met Franse werknemers.

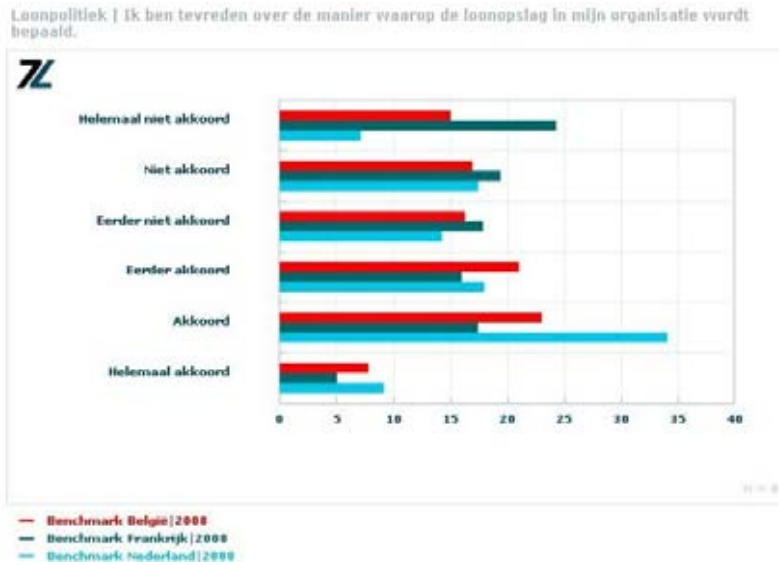


Vergelijking “Motivatie & Betrokkenheid” tussen landen

- Nederlandse werknemers gaan over het algemeen met het meeste plezier naar het werk (93,85%) in vergelijking met Belgische (83%) en Franse werknemers (83,43%) (factor “Arbeidsvreugde”).
- Nederlandse werknemers zijn het sterkst verbonden met hun organisatie (83%) in vergelijking met hun Belgische (77,67%) en Franse collega’s (77,14%) (factor “Organisatiebinding”).

³³ Resultaten gebaseerd op ANOVA (Analysis of Variance) met post-hoc analyses.

- Aangaande de “Loonpolitiek” die hun organisatie voert zijn werknemers in de drie landen sterk ontevreden, maar zijn er grote onderlinge verschillen tussen de landen. 61,52% van de Franse werknemers, 48,20% van de Belgische werknemers en 38,83% van de Nederlandse werknemers is eerder niet tot helemaal niet tevreden over de manier waarop loonopslag in zijn organisatie wordt bepaald.

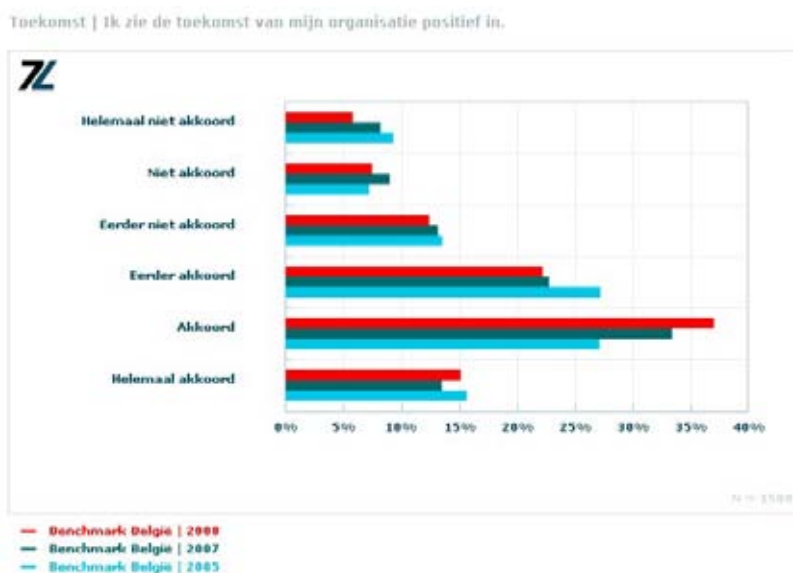


D.7. Enkele opvallende verbeteringen ten opzichte van vorig jaar³⁴

- **Werknemersvertrouwen**

Dit jaar zien de Belgische werknemers de toekomst van hun organisatie significant positiever in dan vorige jaren. 74,33% van de respondenten antwoordde “Eerder akkoord” tot “Helemaal akkoord” op de stelling “Ik zie de toekomst van mijn organisatie positief in”, terwijl dit percentage slechts 69,64% bedroeg in 2007 en 69,94% in 2005.

Verder blijkt dat hoe ouder men is en hoe meer anciënniteit men heeft, hoe minder positief men de toekomst van de organisatie percipieert.³⁵ Leidinggevend en niet-leidinggevend zijn significant positiever over de toekomst dan niet-leidinggevend (80% versus 72%) en personen tewerkgesteld in organisaties met minder dan 50 werknemers zijn positiever dan werknemers in grotere organisaties (78,84% versus 71,94%).



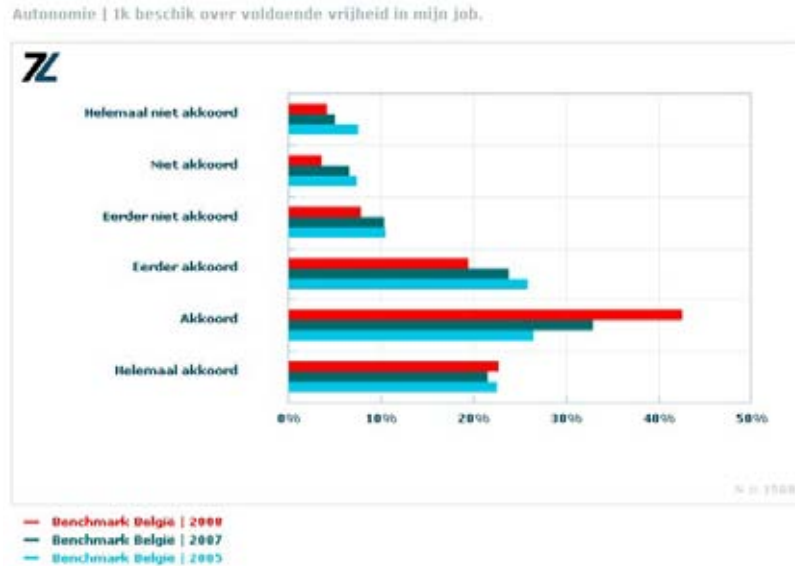
Verdeling van de antwoorden voor de factor “Toekomst” in 2008, 2007 en 2005

³⁴ Resultaten gebaseerd op ANOVA (Analysis of Variance) met post-hoc analyses.

³⁵ 77,21% van de werknemers jonger dan 35 jaar was “Eerder akkoord” tot “Helemaal akkoord” met de stelling in vergelijking met 67,45% van de 50-plussers. Bijna 78% van de personen met een anciënniteit van 3 jaar of minder was “Eerder akkoord” tot “Helemaal akkoord” met de stelling in vergelijking met 64,82% van de werknemers met meer dan 21 jaar anciënniteit.

- **Autonomie**

Het gevoel over voldoende vrijheid in de job te beschikken is de voorbije drie jaren telkens significant toegenomen. Dit jaar gaat 84,54% eerder tot helemaal akkoord met de stelling “Ik beschik over voldoende vrijheid in mijn job”, terwijl deze percentages in 2007 en 2005 slechts 78,10% en 74,72% bedroegen.³⁶

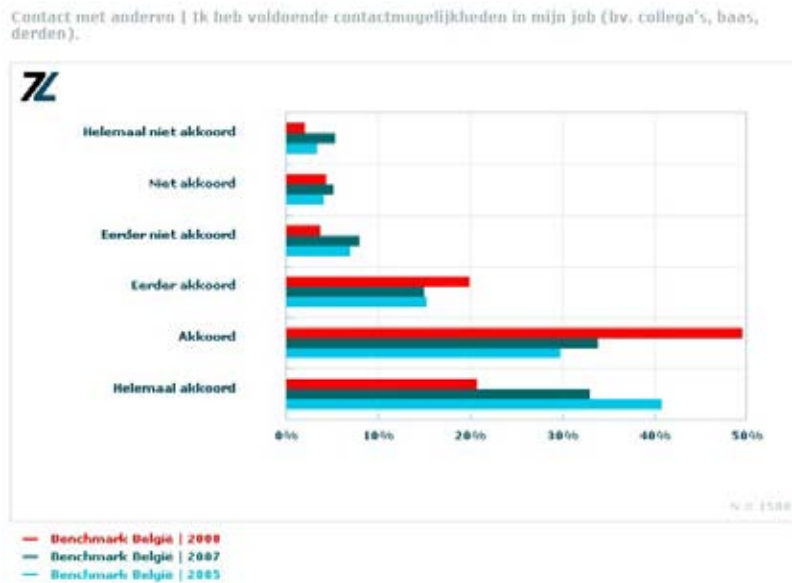


Verdeling van de antwoorden voor de factor “Autonomie” in 2008,2007 en 2005

³⁶ Resultaat gebaseerd op ANOVA (Analysis of Variance) met post-hoc analyses.

- **Contact met anderen**

Belgische werknemers zijn in vergelijking met 2007 en 2005 significant meer tevreden over de contactmogelijkheden in hun job (90,01% in 2008 versus 81,69% in 2007 en 85,70% in 2005).³⁷

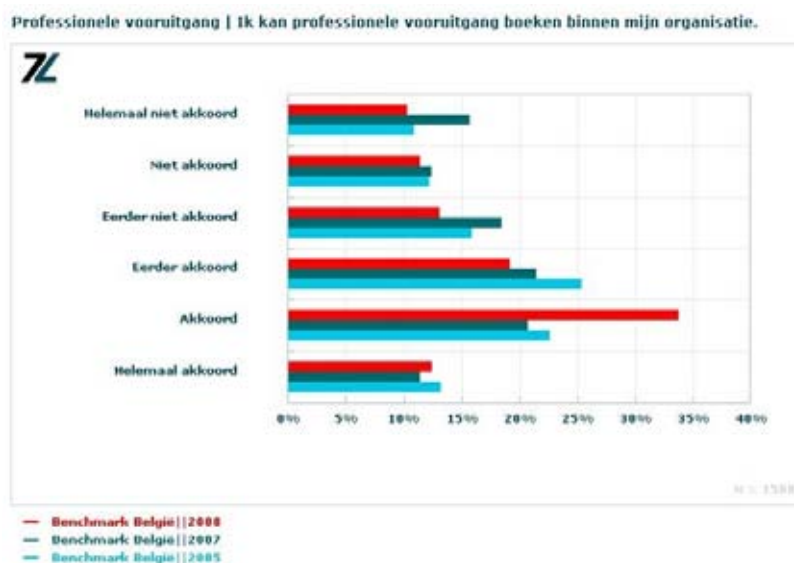


Verdeling van de antwoorden voor de factor “Contact met anderen” in 2008, 2007 en 2005

³⁷ Percentages gebaseerd op de antwoorden “Eerder akkoord”, “Akkoord” en “Helemaal akkoord”, en resultaat gebaseerd op ANOVA (Analysis of Variance) met post-hoc analyses.

- **Professionele vooruitgang**

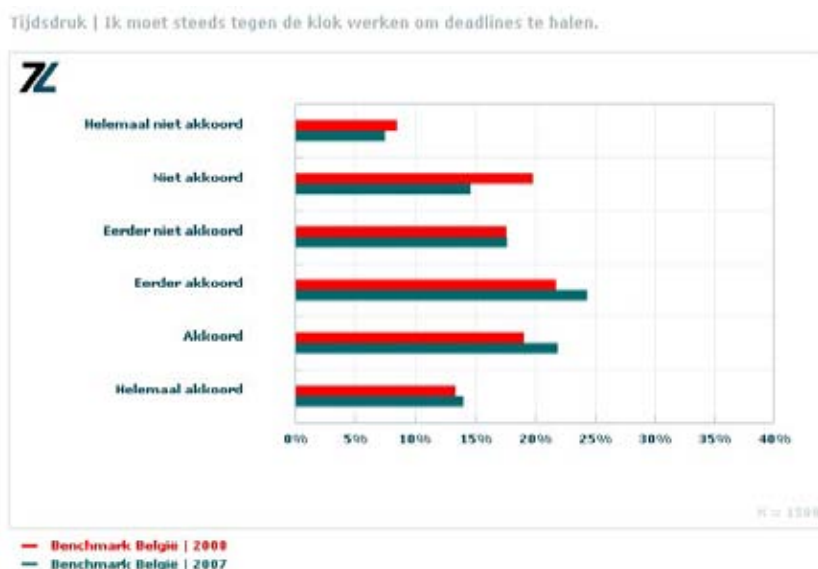
Het gevoel professionele vooruitgang te kunnen boeken binnen de eigen organisatie is dit jaar – na de significante daling van vorig jaar – opnieuw significant gestegen. 65,26% spreekt zich hier positief over uit (ten opzichte van 53,51% in 2007 en 61,12% in 2005).³⁸



Verdeling van de antwoorden voor de factor “Professionele vooruitgang” in 2008, 2007 en 2005

- **Tijdsdruk**

De perceptie over de tijdsdruk is significant verbeterd ten opzichte van 2007.³⁹ In 2007 was 60,25% van de respondenten eerder tot helemaal akkoord met de stelling “Ik moet steeds tegen de klok werken om deadlines te halen” in vergelijking met 54,13% in 2008. Hoewel de tijdsdruk dus significant gedaald lijkt ten opzichte van vorig jaar, ervaart nog steeds meer dan de helft van de Belgische werknemers een hoge tijdsdruk.⁴⁰



Verdeling van de antwoorden voor de factor “Tijdsdruk” in 2008 en 2007

³⁸ Percentages gebaseerd op de antwoorden “Eerder akkoord”, “Akkoord” en “Helemaal akkoord”, en resultaat gebaseerd op ANOVA (Analysis of Variance) met post-hoc analyses.

³⁹ Resultaten gebaseerd op een niet-parametrische Mann-Whitney U test.

⁴⁰ We beschikken niet over gegevens in verband met tijdsdruk voor het jaar 2005.

E. Verschillen volgens sociodemografische variabelen

E.1. Verschillen volgens geslacht

Globaal gezien zijn vrouwen significant meer tevreden dan mannen (6,96 op 10 versus 6,74 op 10).⁴¹

7L 6,84 10 Benchmark België 2008 Werknemerstevredenheid	
Man	6,74 10
Vrouw	6,96 10

Vergelijking van de indexscores tussen mannen en vrouwen

Op basis van onderstaande significantietabel komen we tot de volgende conclusies:

- Vrouwen scoren op bijna alle KPI's hoger dan mannen, met uitzondering van "Loopbaan", "Arbeidsvoorwaarden" en "Veranderingsbereidheid", waar er geen significante verschillen zijn tussen mannen en vrouwen.

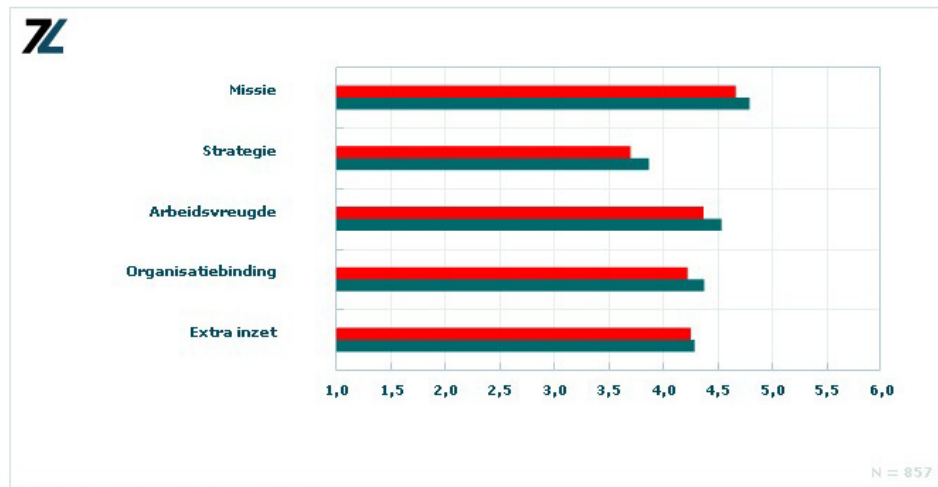
	Score	Man	Vrouw
Loopbaan	6.5394	S	S
Arbeidsomstandigheden	6.5144	S	S
Arbeidsvoorwaarden	6.0256	S	S
Management	6.8606	S	S
Motivatie & Betrokkenheid	7.1647	S	S
Jobinhoud	7.4998	S	S
Waarden & Cultuur	6.7279	S	S
Teamwerk & Collega's	7.1940	S	S
Communicatie	7.1986	S	S
Veranderingsbereidheid	6.8977	S	S
Beleid & Verandering	6.5853	S	S

N=1500

Significante verschillen volgens geslacht

⁴¹ Resultaat gebaseerd op Independent Samples t-Test.

- Vrouwen zijn meer gemotiveerd en betrokken dan mannen (KPI “Motivatie & Betrokkenheid”). Ze hebben een significant hogere score dan mannen op de factoren “Missie”, “Strategie”, “Arbeidsvreugde” en “Organisatiebinding”.⁴²



— Benchmark België | 2008 | Man
— Benchmark België | 2008 | Vrouw

Significante verschillen op de KPI Motivatie & Betrokkenheid volgens geslacht

⁴² Resultaten gebaseerd op Independent Samples t-Testen.

E.2. Verschillen volgens leeftijd en anciënniteit

De verschillen volgens leeftijd en anciënniteit worden samen besproken omdat deze sociodemografische variabelen onderling sterk gecorreleerd zijn: ouderen hebben meestal een hogere anciënniteit en jongeren meestal een lagere anciënniteit.

Uit de resultaten blijkt dat leeftijd en anciënniteit een gelijkaardige invloed hebben op dezelfde indicatoren:⁴³ ouderen (50-plussers) en werknemers met een hogere anciënniteit (21 jaar of meer) zijn minder tevreden met “Loopbaan”, “Management”, “Teamwerk & Collega’s” en “Beleid & Verandering” dan jongere werknemers en werknemers met een lagere anciënniteit. Ook zijn ouderen en werknemers met hogere anciënniteit minder bereid tot verandering.

We zien deze resultaten ook in onderstaande significantietabellen:

	Score	Minder dan 25 jaar	25-29 jaar	30-34 jaar	35-39 jaar	40-44 jaar	45-49 jaar	50-54 jaar	55 jaar en ouder
Loopbaan	6.5360	S	S	S	S	S	S	S	S
Arbeidsomstandigheden	6.5134	S	S	S	S	S	S	S	S
Arbeidsvoorwaarden	6.0245	S	S	S	S	S	S	S	S
Management	6.8624	S	S	S	S	S	S	S	S
Motivatie & Betrokkenheid	7.1640	S	S	S	S	S	S	S	S
Jobinhoud	7.5016	S	S	S	S	S	S	S	S
Waarden & Cultuur	6.7263	S	S	S	S	S	S	S	S
Teamwerk & Collega's	7.1957	S	S	S	S	S	S	S	S
Communicatie	7.1994	S	S	S	S	S	S	S	S
Veranderingsbereidheid	6.8968	S	S	S	S	S	S	S	S
Beleid & Verandering	6.5844	S	S	S	S	S	S	S	S

N=1494

Significante verschillen volgens leeftijd

	Score	Minder dan 1 jaar	1-3 jaar	4-10 jaar	11-20 jaar	21 jaar of meer
Loopbaan	6.5455	S	S	S	S	S
Arbeidsomstandigheden	6.5205	S	S	S	S	S
Arbeidsvoorwaarden	6.0290	S	S	S	S	S
Management	6.8604	S	S	S	S	S
Motivatie & Betrokkenheid	7.1717	S	S	S	S	S
Jobinhoud	7.5018	S	S	S	S	S
Waarden & Cultuur	6.7301	S	S	S	S	S
Teamwerk & Collega's	7.1938	S	S	S	S	S
Communicatie	7.2001	S	S	S	S	S
Veranderingsbereidheid	6.9011	S	S	S	S	S
Beleid & Verandering	6.5888	S	S	S	S	S

N=1488

Significante verschillen volgens anciënniteit

⁴³ Resultaten gebaseerd op ANOVA (Analysis of Variance) met post-hoc analyses.

Verdere statistische analyses leveren volgende resultaten op:⁴⁴

- De tevredenheid met “Loopbaan” en “Communicatie” wordt eerder bepaald door de leeftijd van werknemers dan door hun anciënniteit. Met andere woorden, de tevredenheid met “Loopbaan” en “Communicatie” daalt vooral met de stijgende leeftijd van werknemers en minder door een stijgende anciënniteit.
- De tevredenheid met “Management” en “Beleid & Verandering” (2 indicatoren die te maken hebben met leidinggeven) wordt voornamelijk bepaald door de anciënniteit van werknemers, eerder dan door hun leeftijd.
- De invloeden van leeftijd en anciënniteit op de tevredenheid met “Teamwerk & Collega’s” zijn beiden even sterk.
- De invloeden van leeftijd en anciënniteit op de tevredenheid met “Jobinhoud” zijn beiden even zwak.
- De veranderingsbereidheid van werknemers daalt sterker door een stijgende anciënniteit dan door een toenemende leeftijd.

Wat betreft de “Motivatie & Betrokkenheid” van werknemers stellen we vast dat werknemers met een anciënniteit van 21 jaar of meer significant minder gemotiveerd en betrokken zijn dan werknemers met een lagere anciënniteit.

Tenslotte zijn er geen significante verschillen tussen de leeftijdsgroepen wat betreft de “Motivatie & Betrokkenheid”. De resultaten op factorniveau tonen echter wel aan dat oudere werknemers (ouder dan 50 jaar) significant meer verbonden zijn met hun job en hun organisatie:

- 74,12% van de 50-plussers gaat “Eerder Akkoord” tot “Helemaal akkoord” met de stelling “Ik voel me zo verbonden met mijn job dat ik niet van plan ben om van job te veranderen”, terwijl dit slechts 66,59% is bij de jongere werknemers.
- 82,35% van de 50-plussers voelt zich sterk verbonden met zijn organisatie, ten opzichte van 76,67% van de jongere werknemers.⁴⁵

⁴⁴ Resultaten gebaseerd op Factorial ANOVA (Analysis of Variance).

⁴⁵ Percentages gebaseerd op de antwoorden “Eerder akkoord”, “Akkoord” en “Helemaal akkoord”.

E.3. Verschillen volgens beroep

De globale tevredenheid van kaderleden (7,09 op 10) is significant hoger dan die van arbeiders en bedienden (respectievelijk 6,78 en 6,83 op 10).⁴⁶ Gelijkaardige resultaten werden in het Benchmarkonderzoek van 2007 gevonden.

 6,84 10		Benchmark België 2008 Werknemerstevredenheid
Arbeider		6,78 10
Bediende		6,83 10
Kader		7,09 10

Vergelijking van de indexscores volgens beroep

- Kaderleden zijn significant meer tevreden over hun “Loopbaan”, hun “Arbeidsvoorwaarden” en de “Jobinhoud”. Zij kunnen zich bovendien significant beter vinden in de “Waarden & Cultuur” van hun organisatie dan arbeiders en bedienden.

	Score	Arbeider	Bediende	Kaderlid
Loopbaan	6.5447	S	S	S
Arbeidsomstandigheden	6.5173	S	S	S
Arbeidsvoorwaarden	6.0297	S	S	S
Management	6.8639	S	S	S
Motivatie & Betrokkenheid	7.1685	S	S	S
Jobinhoud	7.5035	S	S	S
Waarden & Cultuur	6.7286	S	S	S
Teamwerk & Collega's	7.1966	S	S	S
Communicatie	7.2047	S	S	S
Veranderingsbereidheid	6.9001	S	S	S
Beleid & Verandering	6.5888	S	S	S

N=1487

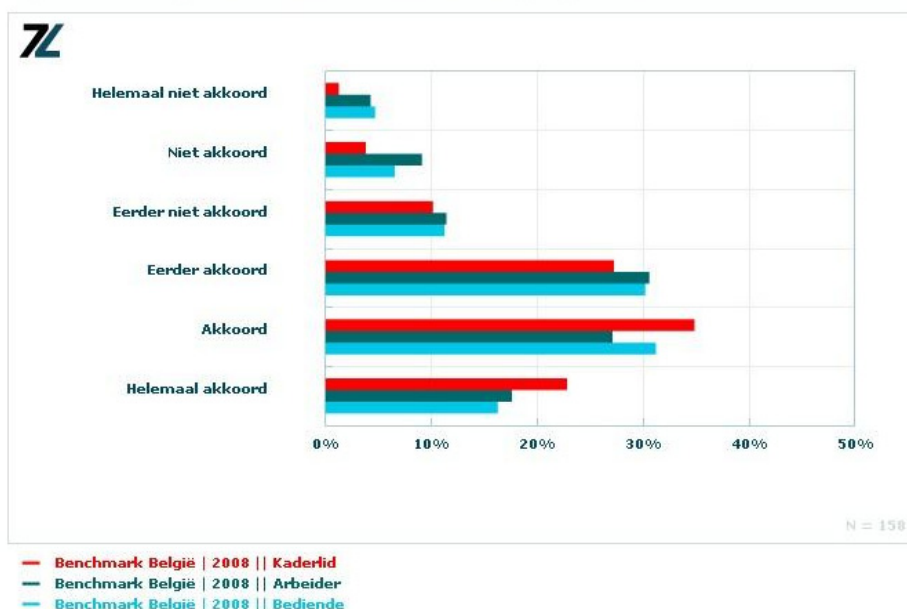
Significante verschillen volgens beroep

- Arbeiders zijn in vergelijking met bedienden en kaderleden minder tevreden over hun “Jobinhoud” en de “Waarden & Cultuur” van hun organisatie.

⁴⁶ Resultaten gebaseerd op ANOVA (Analysis of Variance) met post-hoc analyses.

- Bedienden hebben een significant positievere perceptie over hun “Arbeidsomstandigheden”, terwijl arbeiders zich hier significant negatiever over uitspreken. Deze resultaten zijn voornamelijk te wijten aan de verschillen op de factoren “Werkdruk”, “Jobzekerheid”, “Werkomgeving” en “Gezondheid”. Alle factoren, met uitzondering van werkdruk, worden door arbeiders significant negatiever gepercipieerd dan bedienden en kaderleden. Kaderleden rapporteren het meest regelmatig stress op het werk te ervaren, terwijl arbeiders minder onderhevig blijken te zijn aan stress.⁴⁷
- Kaderleden zijn significant meer gemotiveerd en betrokken bij hun job en de organisatie (KPI “Motivatie & Betrokkenheid”) in vergelijking met arbeiders en bedienden. Bijna 85% van de kaderleden is bijvoorbeeld, in vergelijking met 75,24% en 77,59% van de arbeiders en bedienden, eerder tot helemaal akkoord met de stelling “Ik voel me sterk verbonden met mijn organisatie” (factor Organisatiebinding).⁴⁸

Organisatiebinding | Ik voel me sterk verbonden met mijn organisatie.



Factor “Organisatiebinding” volgens beroep

⁴⁷ Zes op 10 arbeiders was “Helemaal niet akkoord” tot “Eerder niet akkoord” met de stelling “Ik voel zelden stress op het werk”. Deze percentages bedroegen respectievelijk 64,16% en 70,25% voor de bedienden en kaderleden.

⁴⁸ Kaderleden verschillen significant van de niet-kaderleden (dit zijn de arbeiders en bedienden) (op basis van de Fishertest).

E.4. Verschillen volgens type bedrijf

Werknemers tewerkgesteld in de privé sector zijn significant meer tevreden (6,91 op 10) dan werknemers die als statutair bij de overheid werken (6,54 op 10) of werkzaam zijn als contractueel bij de overheid (6,80 op 10). De twee overheidsgroepen verschillen niet significant van elkaar.⁴⁹

7L 6,84 10 Benchmark België 2008 Werknemerstevredenheid	
In een privé firma	6,91 10
Bij de overheid: statutair/vast benoemd	6,54 10
Bij de overheid: contractueel	6,80 10

Vergelijking van de indexscores volgens type bedrijf

- Werknemers tewerkgesteld in een privé firma zijn significant meer tevreden over alle KPI's met uitzondering van "Arbeidsomstandigheden", "Jobinhoud" en "Waarden & Cultuur" in vergelijking met de twee overheidsgroepen.
- Met uitzondering van "Loopbaan" zijn personen die vast benoemd (als statutairen) bij de overheid tewerkgesteld zijn significant minder positief over de hierboven vernoemde KPI's dan de respondenten werkzaam in de privé sector of als contractueel bij de overheid.

	Score	In een privé firma	Bij de overheid: statutair/vast benoemd	Bij de overheid: contractueel
Loopbaan	6,5402	S	S	S
Arbeidsomstandigheden	6,5148	S	S	S
Arbeidsvoorwaarden	6,0264	S	S	S
Management	6,8586	S	S	S
Motivatie & Betrokkenheid	7,1631	S	S	S
Jobinhoud	7,4987	S	S	S
Waarden & Cultuur	6,7257	S	S	S
Teamwerk & Collega's	7,1939	S	S	S
Communicatie	7,1995	S	S	S
Veranderingsbereidheid	6,8993	S	S	S
Beleid & Verandering	6,5845	S	S	S

Significante verschillen volgens type bedrijf

- Werknemers uit de privé sector zijn meer gemotiveerd en betrokken in vergelijking met personen die tewerkgesteld zijn bij de overheid. Personen werkzaam als statutair bij de overheid zijn het minst gemotiveerd en betrokken.

⁴⁹ Resultaten gebaseerd op ANOVA (Analysis of Variance) met post-hoc analyses.

E.5. Verschillen volgens bedrijfsgrootte

De belangrijkste verschillen volgens bedrijfsgrootte zijn:

- In bedrijven met minder dan 10 werknemers is men het meest gemotiveerd en betrokken en is men meer tevreden in vergelijking met grotere bedrijven over bijna alle KPI's, met uitzondering van "Loopbaan" en "Arbeidsvoorwaarden".
- In de grootste organisaties (met meer dan 1000 werknemers) spreekt men zich negatiever uit over de "Veranderingsbereidheid" en het "Beleid & Verandering".



	Score	< 10 werknemers	10-49 werknemers	50-99 werknemers	100-249 werknemers	250-499 werknemers	500-999 werknemers	> 1000 werknemers
Loopbaan	6.5426	S	S	S	S	S	S	S
Arbeidsomstandigheden	6.5157	S	S	S	S	S	S	S
Arbeidsvoorwaarden	6.0321	S	S	S	S	S	S	S
Management	6.8516	S	S	S	S	S	S	S
Motivatie & Betrokkenheid	7.1653	S	S	S	S	S	S	S
Jobinhoud	7.5022	S	S	S	S	S	S	S
Waarden & Cultuur	6.7270	S	S	S	S	S	S	S
Teamwerk & Collega's	7.1967	S	S	S	S	S	S	S
Communicatie	7.2042	S	S	S	S	S	S	S
Veranderingsbereidheid	6.9016	S	S	S	S	S	S	S
Beleid & Verandering	6.5949	S	S	S	S	S	S	S

N= 1469

Significante verschillen met de gemiddelde KPI-scores volgens bedrijfsgrootte

- Werknemers tewerkgesteld in de grootste bedrijven (meer dan 1000 werknemers) zijn minder gemotiveerd en betrokken dan werknemers tewerkgesteld in kleinere bedrijven (KPI "Motivatie & Betrokkenheid").
 - 86,08% van de werknemers werkzaam in bedrijven met minder dan 50 personeelsleden gaan in het algemeen met plezier naar het werk. In de grotere bedrijven zijn 81,11% van de respondenten eerder tot helemaal akkoord met de stelling "Over het algemeen ga ik met plezier naar mijn werk".⁵⁰
 - Werknemers tewerkgesteld in kleine bedrijven (minder dan 50 werknemers) rapporteren significant meer dat hun organisatie veel voor hen betekent (83%) in vergelijking met respondenten werkzaam in grotere bedrijven (78,06%).⁵¹
 - In kleine bedrijven (minder dan 50 werknemers) voelen werknemers zich significant sterker verbonden met hun organisatie (81,92%) dan respondenten werkzaam in grotere bedrijven (75,11%).⁵²

⁵⁰ Resultaat gebaseerd op een kruistabel met χ^2 -test.

⁵¹ Percentages gebaseerd op de antwoorden "Eerder Akkoord", "Akkoord" en "Helemaal akkoord".

⁵² Percentages gebaseerd op de antwoorden "Eerder Akkoord", "Akkoord" en "Helemaal akkoord".

E.6. Verschillen volgens gewest

De globale tevredenheid in het Vlaamse gewest (6,99 op 10) is significant hoger dan die in het Waalse gewest (6,63 op 10) en in het Brussels Hoofdstedelijk gewest (6,56 op 10). De indexscores voor het Waalse gewest en het Brussels Hoofdstedelijk gewest verschillen niet significant van elkaar.⁵³ De globale tevredenheid in Vlaanderen is significant toegenomen ten opzichte van vorig jaar. Toen bedroeg de indexscore 6,72 op 10. De indexscores van het Brussels Hoofdstedelijk gewest en van Wallonië zijn niet significant veranderd ten opzichte van de vorige meting (respectievelijk 6,58 en 6,43 op 10).

7Z 6,84 10 Benchmark België 2008 Werknemerstevredenheid	
Vlaams gewest	6,99 10
Brussels Hoofdstedelijk gewest	6,56 10
Waals gewest	6,63 10

Vergelijking van de indexscores per gewest

Op basis van onderstaand radarplot concluderen we het volgende⁵⁴:

- Vlaamse werknemers voelen zich in vergelijking met werknemers uit het Waalse en het Brussels Hoofdstedelijk gewest significant meer tevreden over bijna alle KPI's, met uitzondering van "Management" en "Jobinhoud".
- Waalse werknemers en werknemers uit het Brussels Hoofdstedelijk gewest verschillen op geen enkele KPI significant van elkaar.
- Vlaamse werknemers zijn significant meer gemotiveerd en betrokken (7,33 op 10) in vergelijking met werknemers uit Wallonië en Brussel (respectievelijk 6,94 en 6,83 op 10).

⁵³ Resultaten gebaseerd op ANOVA (Analysis of Variance) met post-hoc analyses.

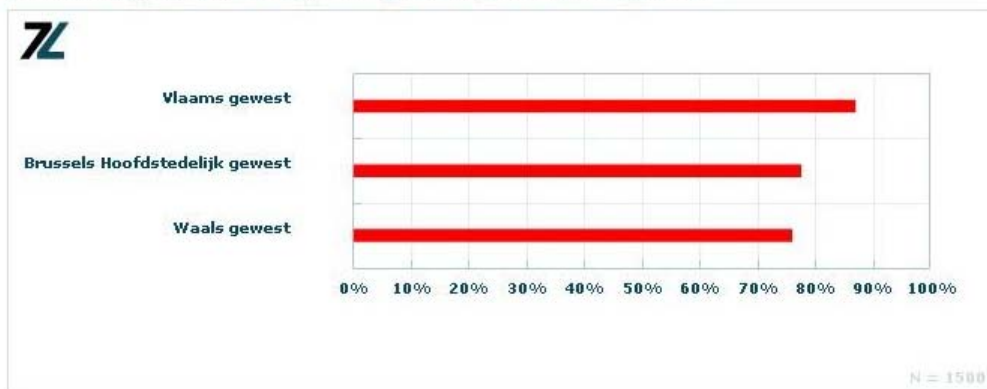
⁵⁴ Resultaten gebaseerd op ANOVA (Analysis of Variance) met post-hoc analyses.



Radarplot: Vergelijking van de KPI-scores tussen gewesten

- 87% van de Vlaamse werknemers gaat met plezier naar het werk terwijl slechts 76,02% van de Waalse werknemers en 77,53% van de werknemers uit Brussel “Eerder akkoord” tot “Helemaal akkoord” was met de stelling “Over het algemeen ga ik met plezier naar mijn werk”.

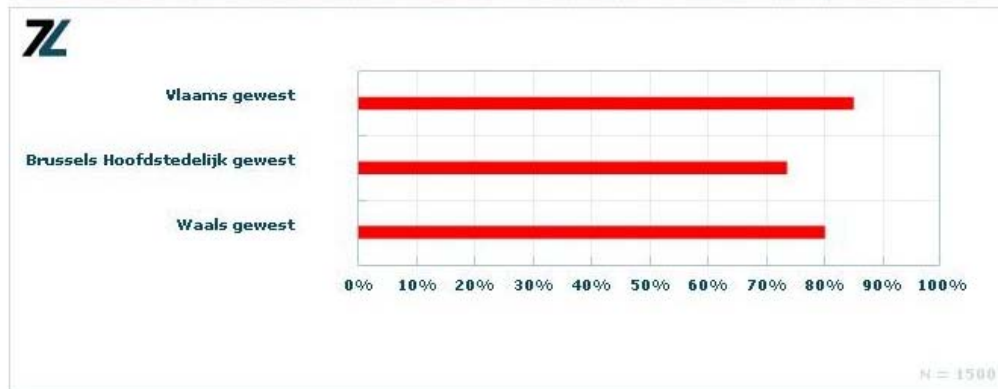
Arbeidsvreugde | Over het algemeen ga ik met plezier naar mijn werk.



Factor “Arbeidsvreugde” volgens gewest

- Ongeveer 85% van de respondenten werkzaam in Vlaanderen is trots dat men aan anderen kan zeggen dat men bij hun organisatie werkt terwijl hun Waalse en Brusselse collega's hierover minder trots zijn (respectievelijk 80,11% en 73,57% is “Eerder Akkoord” tot “Helemaal akkoord”).⁵⁵

Organisatiebinding | Ik ben trots dat ik aan anderen kan zeggen dat ik bij mijn organisatie werk.



Factor “Organisatiebinding” volgens gewest

⁵⁵ Het Vlaamse gewest en het Brussels Hoofdstedelijk gewest verschillen beide significant van de andere gewesten. Het Waals gewest verschilt niet van het Vlaams en het Brussels Hoofdstedelijk gewest (op basis van de Fishertest).

E.7. Verschillen volgens leidinggeven

De indexscores tonen aan dat leidinggevend significant meer tevreden (7,07 op 10) zijn dan niet-leidinggevend (6,72 op 10).⁵⁶

7L 6,84 10 Benchmark België 2008 Werknemerstevredenheid	
Leidinggevende functie	7,07 10
Geen leidinggevende functie	6,72 10

Vergelijking van de indexscores volgens leidinggeven

- Uit de analyse op KPI-niveau blijkt dat leidinggevend significant meer tevreden zijn dan niet-leidinggevend op bijna alle KPI's, behalve voor "Arbeidsomstandigheden" en "Teamwerk & Collega's".

	Score	Ja	Neen
Loopbaan	6.5381	S	S
Arbeidsomstandigheden	6.5154	S	S
Arbeidsvoorwaarden	6.0246	S	S
Management	6.8673	S	S
Motivatie & Betrokkenheid	7.1711	S	S
Jobinhoud	7.5023	S	S
Waarden & Cultuur	6.7300	S	S
Teamwerk & Collega's	7.1998	S	S
Communicatie	7.1968	S	S
Veranderingsbereidheid	6.8987	S	S
Beleid & Verandering	6.5944	S	S

N=1458

Significante verschillen volgens leidinggeven

- Leidinggevend zijn significant meer gemotiveerd en betrokken in vergelijking met niet-leidinggevend:
 - Leidinggevend ervaren meer arbeidsvreugde dan niet-leidinggevend (85,83% versus 82,05%).⁵⁷
 - Leidinggevend voelen zich sterker verbonden met de organisatie dan niet-leidinggevend (85,22% versus 73,96% is "Eerder akkoord" tot "Helemaal akkoord" met de stelling "Ik voel me sterk verbonden met mijn organisatie").

⁵⁶ Resultaat gebaseerd op Independent Samples t-Test.

⁵⁷ Percentages gebaseerd op de antwoorden "Eerder akkoord", "Akkoord" en "Helemaal akkoord".

E.8. Verschillen volgens sector

De globale tevredenheid in de tertiaire sector (commerciële diensten) (6,98 op 10) is significant hoger dan in de secundaire of quataire sector (respectievelijk 6,73 op 10 voor industrie en 6,76 op 10 voor niet-commerciële diensten). Hoewel de score voor werknemers uit de primaire sector (landbouw, visvangst en tuinbouw) veel hoger is (7,42 op 10), is dit verschil niet significant omwille van het lage aantal respondenten uit deze sector.⁵⁸

7L 6,84 10 Benchmark België 2008 Werknemerstevredenheid	
Landbouw, visvangst en tuinbouw	7,42 10
Industrie	6,73 10
Commerciële diensten	6,98 10
Niet-commerciële diensten	6,76 10

Vergelijking van de indexscores volgens sector⁵⁹

- Werknemers die commerciële diensten verlenen (bvb. in de banksector) zijn significant meer tevreden op bijna alle KPI's met uitzondering van "Loopbaan", "Arbeidsomstandigheden" en "Arbeidsvoorwaarden" dan werknemers uit andere sectoren.

	Score	Industrie	Commerciële dienstverlening	Niet-commerciële dienstverlening
Loopbaan	6,5360	S	S	S
Arbeidsomstandigheden	6,5211	S	S	S
Arbeidsvoorwaarden	6,0330	S	S	S
Management	6,8606	S	S	S
Motivatie & Betrokkenheid	7,1672	S	S	S
Job Inhoud	7,4998	S	S	S
Waarden & Cultuur	6,7259	S	S	S
Teamwerk & Collega's	7,1934	S	S	S
Communicatie	7,1991	S	S	S
Veranderingsbereidheid	6,9030	S	S	S
Beleid & Verandering	6,5925	S	S	S

N=2230

Significante verschillen volgens sector

⁵⁸ De primaire sector (landbouw, visvangst en tuinbouw) is omwille van het lage aantal respondenten (N<50) uit de verdere significantie-analyses verwijderd.

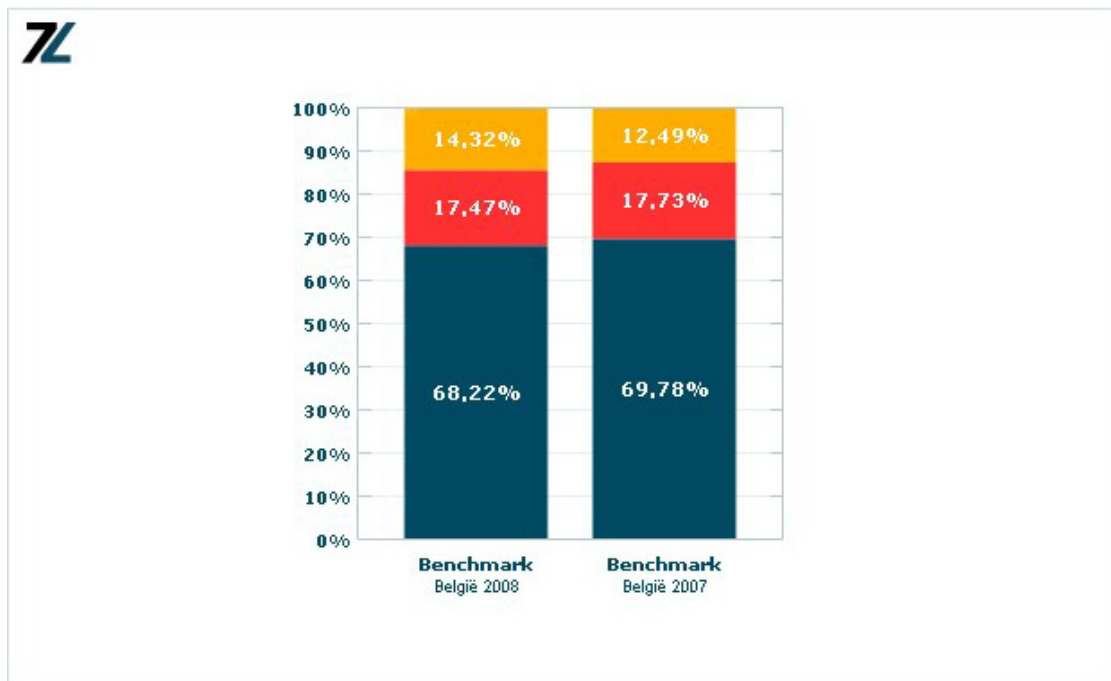
⁵⁹ De 30 oorspronkelijke sectoren zijn gehercodeerd in: 1) de primaire sector (landbouw, visvangst en bosbouw), 2) de secundaire sector (industriële en nijverheidssector), 3) de tertiaire sector (commerciële dienstverlenende sector), en 4) de quataire sector (niet-commerciële dienstverlening: social profit, overheid, gezondheidszorg en onderwijs).

- In de industrie zijn de respondenten significant minder tevreden over de “Jobinhoud” en de “Waarden & Cultuur” van de organisatie.
- Personen werkzaam in de niet-commerciële dienstverlening zijn significant minder tevreden over de “Arbeidsvoorwaarden”, het “Management” en het “Beleid & Verandering”. Bovendien zijn ze ook significant minder bereid tot verandering (KPI “Veranderingsbereidheid”).
- Er is geen verschil in de motivatie en betrokkenheid van werknemers naargelang de sector van tewerkstelling.

F. Verloopintentie

ZebraZone vroeg de Belgische werknemer in welke mate hij van plan is om van werkgever te veranderen.

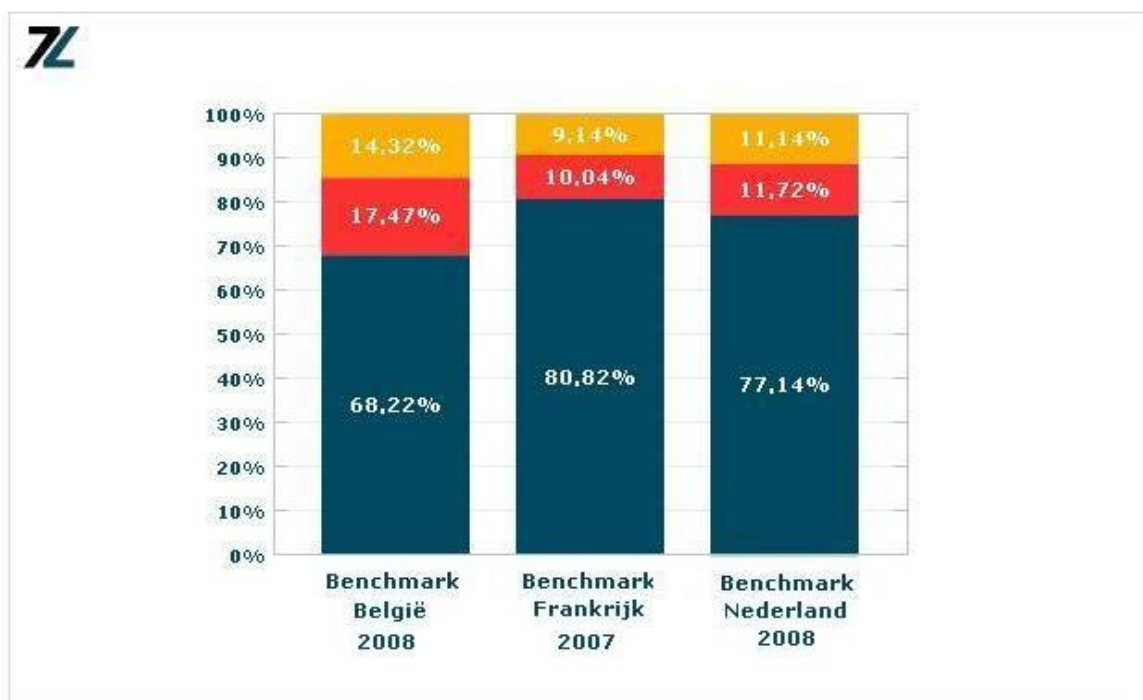
- 68,22% van de respondenten geeft aan bij zijn huidige werkgever te willen blijven. 17,47% wil op langere termijn van werkgever veranderen, en 14,32% is van plan om dit op korte termijn te doen.
- Wanneer we deze cijfers vergelijken met de voorgaande ZebraZone Benchmark in België, dan blijkt dat het aandeel werknemers dat van werkgever wil veranderen niet significant veranderd is.⁶⁰ Dit blijkt duidelijk uit onderstaande grafiek, waarbij de percentages respondenten worden weergegeven die “Nee”, “Ja, op lange termijn”, en “Ja, op korte termijn” hebben geantwoord op de vraag “Bent u van plan om van werkgever te veranderen?”.



— Nee, — Ja, op lange termijn — Ja, op korte termijn
Vergelijking verloopintentie in België tussen 2008 en 2007

⁶⁰ Resultaat gebaseerd op kruistabellen met χ^2 -test.

- Als we de percentages van België vergelijken met de meest recente cijfers van onze buurlanden Frankrijk en Nederland, dan blijkt dat de verloopintentie in België significant groter is dan in Frankrijk en Nederland.⁶¹



— Geen verloopintentie
 — Verloopintentie op lange termijn
 — Verloopintentie op korte termijn

Vergelijking verloopintentie in België 2008, Frankrijk 2007 en Nederland 2008

- Werknemers die niet van plan zijn om van werkgever te veranderen zijn significant meer tevreden (7,17 op 10) dan diegenen die wel van plan zijn om de organisatie te verlaten op lange of op korte termijn. Ook de globale tevredenheid van de respondenten met een hoge verloopintentie op lange en op korte termijn (respectievelijk 6,48 en 5,78 op 10) verschilt significant van elkaar.⁶²

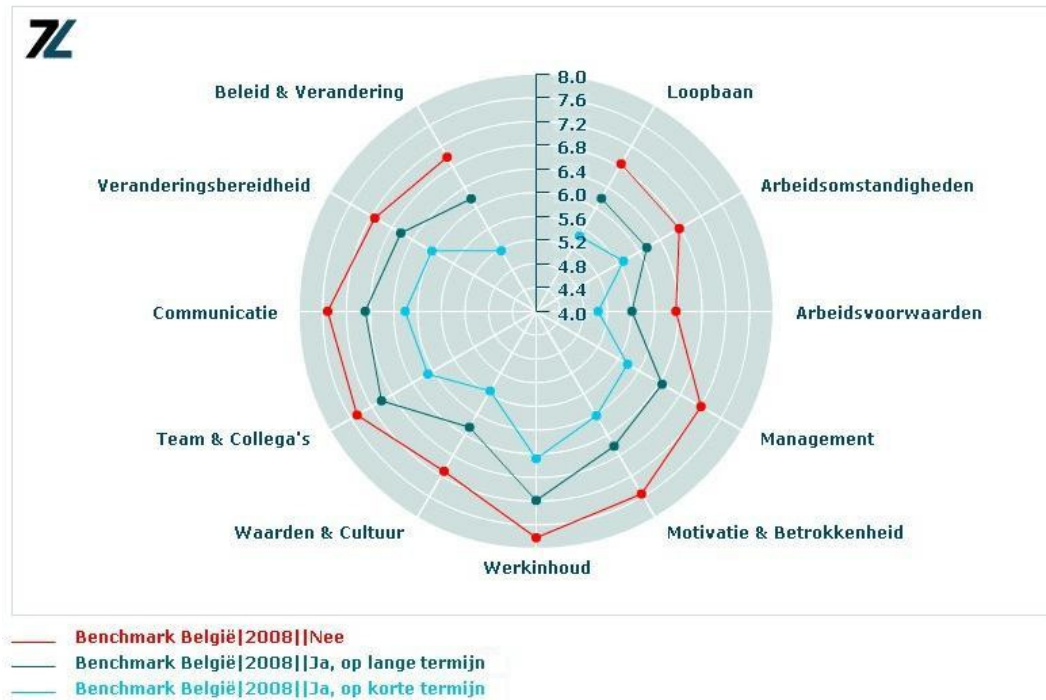
7L 6,84 10 Benchmark België 2008 Werknemerstevredenheid	
Geen verloopintentie	7,17 10
Verloopintentie op lange termijn	6,48 10
Verloopintentie op korte termijn	5,78 10

Vergelijking van de indexscores volgens verloopintentie

⁶¹ Resultaat gebaseerd op ANOVA (Analysis of Variance) met post-hoc analyses.

⁶² Resultaat gebaseerd op ANOVA (Analysis of Variance) met post-hoc analyses.

- Onderstaand radarplot toont het verband tussen verloopintentie en de KPI-percepties van de Belgische werknemer. Werknemers zonder verloopintentie⁶³ zijn significant meer tevreden over elk van de bevroegde domeinen dan diegenen die wel van plan zijn van werkgever te veranderen. Tussen de werknemers met een verloopintentie op korte termijn en werknemers met een verloopintentie op lange termijn zijn de verschillen ook significant, eveneens op alle bevroegde domeinen.⁶⁴
- De top 3 onder de KPI's die de grootste verschillen vertonen naargelang de verloopintentie zijn van hoog naar laag: 1) “Beleid & Verandering”, 2) “Waarden & Cultuur” en 3) “Motivatie & Betrokkenheid”.



Radarplot: Vergelijking KPI-scores volgens verloopintentie

⁶³ Dit zijn de werknemers die “Nee” antwoordden op de vraag “Bent u van plan van om van werkgever te veranderen?”.

⁶⁴ Resultaten gebaseerd op ANOVA's (Analyses of Variance) met post-hoc analyses.

De intentie om van werkgever te veranderen verschilt naargelang het sociodemografisch profiel van de Belgische werknemer⁶⁵:

- Hoe ouder, hoe lager de verloopintentie is. 50-plussers hebben de laagste verloopintentie.
- Hoe meer anciënniteit werknemers verworven hebben, hoe lager de verloopintentie. 95% van de respondenten die 21 jaar of langer bij hun organisatie in dienst zijn, gaven aan niet van plan te zijn van werkgever te veranderen. Bijna de helft van de werknemers met de laagste anciënniteit (minder dan 4 jaar) waren van plan de organisatie te verlaten (25,30% op lange en 23,25% op korte termijn).
- Hooggeschoolden vertonen een significant hogere verloopintentie dan laag geschoolden. 36,87% van de werknemers met een hoger diploma beweren van plan te zijn om in de toekomst van werkgever te veranderen, terwijl dit 27,66% bedraagt voor de lager gediplomeerden.⁶⁶
- Niet-leidinggevenden zijn significant meer geneigd hun werkgever te verlaten in vergelijking met leidinggevenden (respectievelijk 33,58% versus 27,22%).
- Hoe groter het bedrijf, hoe minder verloopintentie. Werknemers tewerkgesteld in kleinere bedrijven hebben een significant hogere verloopintentie (34,81% antwoordde “Ja”) in vergelijking met respondenten die werkzaam zijn in organisaties met meer dan 500 werknemers.
- In Brussel is er een hogere verloopintentie in vergelijking met Vlaanderen en Wallonië. 27,82% van de Vlaamse werknemers zijn van plan om van werkgever te veranderen in vergelijking met 45,95% van de werknemers uit Brussel en 32,30% Waalse werknemers.

De sociodemografische variabelen geslacht, beroep en sector spelen geen rol bij verloopintentie.

Concluderend kunnen we stellen dat de verloopintentie van Belgische werknemers bepaald wordt door hun algemene tevredenheid, hun tevredenheid met diverse indicatoren en door hun sociodemografisch profiel:

- Verloopintentie hangt zeer sterk samen met de algemene tevredenheid. Het retentiebeleid in organisaties dient zich dus te focussen op het verhogen van de algemene tevredenheid.
- De algemene tevredenheid (en dus ook de retentie) kan men verhogen door te investeren in het veranderingsbeleid, de loopbaanmogelijkheden en de arbeidsomstandigheden.⁶⁷
- Gemotiveerde en betrokken werknemers hebben een kleine verloopintentie. Organisaties dienen ervoor te zorgen dat de motivatie en betrokkenheid zo hoog mogelijk is.
- Organisaties hebben er bovendien baat bij werknemers in huis te hebben die passen bij de “Waarden & Cultuur” van de organisaties.
- Tenslotte moet men er bij het retentiebeleid rekening mee houden dat jongeren, werknemers met een lage anciënniteit, hooggeschoolden en niet-leidinggevenden “risico-groepen” zijn. Kleinere organisaties gevestigd in Brussel hebben bovendien nog een verhoogde kans om werknemers te verliezen.

⁶⁵ Resultaten gebaseerd op kruistabellen met χ^2 -test.

⁶⁶ Onder hogere opleiding wordt begrepen: hoger onderwijs korte type, hoger onderwijs lange type en universiteit.

⁶⁷ Zie eerder in deze white paper: resultaten betreffende de impact van de KPI's op de algemene tevredenheid.

VII. CONTACTGEGEVENS

Wenst u graag bijkomende inlichtingen bij deze white paper, dan kan u steeds terecht bij volgende medewerkers:

GRH Human Development

Vorstlaan 100
B-1170 Brussel
www.grh.securex.be

Jeroen Tondeleir

Business Development Manager
Phone: +32 2 729 94 04
Mobile: +32 473 850 205
Fax: +32 9 281 13 67
Jeroen.Tondeleir@grh.securex.be

Diane Hulsbosch

Managing Consultant
Phone: +32 2 674 20 20
Fax: + 32 2 673 80 53
Diane.Hulsbosch@grh.securex.be

Bezoek onze websites:

www.grh.securex.be

www.securex.be

www.zebrazone.be

U kunt zich uiteraard ook abonneren op onze nieuwsbrief. Zo ontvangt u automatisch de ZebraZone white papers. Surf daarvoor naar:

www.zebrazone.be/zebrazine.