



indeed

De toekomst van compensatie

Een onderzoek naar beloning,
extralegale voordelen & loon in België

Over Indeed en dit onderzoek

In België krijgen Indeed en Glassdoor 2,6 miljoen bezoekers per maand¹. Met meer dan 350 miljoen unieke bezoekers² is Indeed de nummer 1 jobsite wereldwijd³. Werkzoekenden in meer dan 60 landen hebben gratis toegang tot miljoenen vacatures in 28 talen.

De missie van Indeed luidt: “We help people get jobs”. En dat bereiken we dankzij meer dan 12.200 gedreven medewerkers wereldwijd die dagelijks bezig zijn met de vraag hoe we de wereld van werk nog beter kunnen maken.

Op basis van de gegevens bij Indeed en onze gesprekken met klanten, merken we dat loontransparantie een belangrijke impact heeft op rekrutering en retentie. Daarom gaan we met dit onderzoek dieper in op verloning en hoe werknemers, senior managers en hr-beslissers hierover denken.

Een gesprek over loon of compensatie gaat veel verder dan alleen de financiële aspecten. Het gaat ook over beleving. En over de vraag of de beloning wel eerlijk is en hoe je als werkgever ervoor zorgt dat beloning ook daadwerkelijk de gewenste impact heeft.

Vanuit onze databank hebben we inzichten verzameld over de impact van loontransparantie in vacatures. En we onderzochten hoe bedrijven tegenover transparantie in rekrutering staan en hoe ze dit aanpakken. Met dit rapport verzamelden we de belangrijkste inzichten binnen het huidige loonbeleid vandaag en welke prioriteiten werkgevers stellen om hun toekomstig loonbeleid vorm te geven. Hiermee ben je beter in staat om een open gesprek aan te gaan met medewerkers over hun loonpakket.

Vragen?

Ben je benieuwd naar manieren om een impactvol beloningsbeleid te voeren? Of heb jij inspirerende voorbeelden van succesvolle initiatieven binnen jouw organisatie? Neem gerust contact op met de specialisten van **Indeed**. We gaan graag met je in gesprek.

Onderzoeksmethode

Cijfers zijn gebaseerd op een onderzoek dat in België is uitgevoerd tussen 4 en 16 juli 2023 door YouGov in opdracht van Indeed, onder 708 representatieve volwassenen voor België. Het onderzoek omvatte 506 medewerkers, 102 senior managers en 100 hr-beslissers.

Bij alle respondenten werd een online interview afgenomen waarbij het onderzoeksbureau YouGov op basis van een eigen panel de specialistische rollen ‘senior managers’ en ‘hr-beslissers’ heeft onderzocht. Bij deze doelgroepen voerde YouGov een evenwichtige steekproef uit zodat de data representatief zijn voor de Vlaamse arbeidsmarkt. Ook voor de doelgroep ‘werknemers’ zijn alle data naar leeftijd, geslacht en regio representatief voor Vlaanderen.

Bronnen

¹ SimilarWeb, Q1 2023
² Interne gegevens van Indeed, totaal gemiddelde van aantal maandelijkse unieke bezoekers, van april tot en met juli 2023. Zie: [meer info](#) over de methodologie
³ Comscore, Totaal aantal bezoeken, juni 2023

Inhoudsopgave

03	Inleiding
	Geld maakt niet gelukkig. Of juist wel?
05	Onderzoeksresultaten
05	Verloning
17	Beloningen
27	Loon
55	Toekomstig loonbeleid
61	Nieuwe regels voor loontransparantie: win-win voor werknemers én werkgevers Anita Lettink
67	Werkgeluk en compensation crafting: wat is het recept voor tevreden medewerkers? Stijn Baert
71	Over motivatie, verloning en topprestaties van werknemers Hermina Van Coillie
79	Maakt geld echt gelukkig?
	Een gesprek over het belang van loon en de paradox van belonen Dr. Kilian Wawoe
83	Wat willen werknemers?
	Vijf belangrijkste inzichten
85	Nawoord

Inleiding

Geld maakt niet gelukkig. Of juist wel?

De laatste jaren zijn werknemers zich vaker bewust van hun eigen welzijn op het werk en staan ze vaker stil bij datgene wat ze van hun job verwachten.

Natuurlijk, werkgevers weten dat ze met hun beloningsbeleid betere kandidaten kunnen aantrekken en bestaande werknemers langer kunnen vasthouden en motiveren. Maar hoe pak je dat het beste aan? En wat vinden medewerkers belangrijk als het gaat om beloning? Gaat het alleen om financiële zekerheid? Of is er meer? Hoe belangrijk zijn extralegale voordelen voor werknemers? En in welke mate zijn ze zich bewust van het totaalpakket en weten ze hoe ze de juiste keuzes kunnen maken als het gaat om hun eigen beloning?

Om meer inzicht te krijgen in de situatie en de verwachtingen rondom beloningen van werknemers, senior managers en hr-beslissers in België, lieten we onderzoek uitvoeren door het onderzoeksbureau YouGov.

Het doel van dit onderzoeksrapport is om jou een overzicht te bieden van alle mogelijke voordelen waarmee je jouw medewerkers kunt belonen.

In het onderzoek maken we onderscheid tussen: verloning, extralegale voordelen, beloningen of rewards, loontransparantie en loonbeleid. Zo vind je makkelijk het onderdeel terug met specifieke inzichten rond een bepaald onderwerp.

Weet jij waarom werknemers voor je organisatie blijven werken? Of waarom ze juist vertrekken? Weet jij welk effect beloningen op hun motivatie hebben? In dit onderzoeksrapport lees je hoe medewerkers over verloning denken. Hierdoor krijg je inzicht in strategieën om zowel je rekruterings- als retentie-inspanningen te verbeteren. En tot slot vind je een overzicht van de belangrijkste prioriteiten waarmee werkgevers hun toekomstig loonbeleid zullen vormgeven.

Op basis van de onderzoeksdata vroegen we professor arbeidseconomie Stijn Baert, Future of Work expert Anita Lettink, organisatiepsycholoog Kilian Wawoe en motivatie-expert Hermina Van Coillie naar hun visie over de toekomst van verloning, en welk advies zij geven om werknemers aan te trekken, vast te houden en te motiveren. Laat je inspireren en ga direct zelf aan de slag om een motiverend en concurrerend beloningsbeleid uit te werken.

We wensen je veel leesplezier!



Onderzoeksresultaten

Verloning

Maakt geld gelukkig? Uit onderzoek blijkt dat inkomen zeker impact heeft op het geluksgevoel. Tot deze conclusie kwamen Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman en econoom Angus Deaton al in 2010 toen ze het verband tussen geld en werk onderzochten.

Maar geld gaat over absolute cijfers, geluk niet. Een bepaald loon kan de ene persoon heel gelukkig maken en de ander juist helemaal niet.

Is je organisatie makkelijk bereikbaar met het openbaar vervoer of de fiets? Kunnen medewerkers op kantoor lunchen en leuke dingen doen met collega's? Behalve het loon heb je als werkgever heel wat voordelen en kansen te bieden. Ook extralegale voordelen dragen bij aan meer werkgeluk. Zeker als je weet welke zij het meeste waarderen.



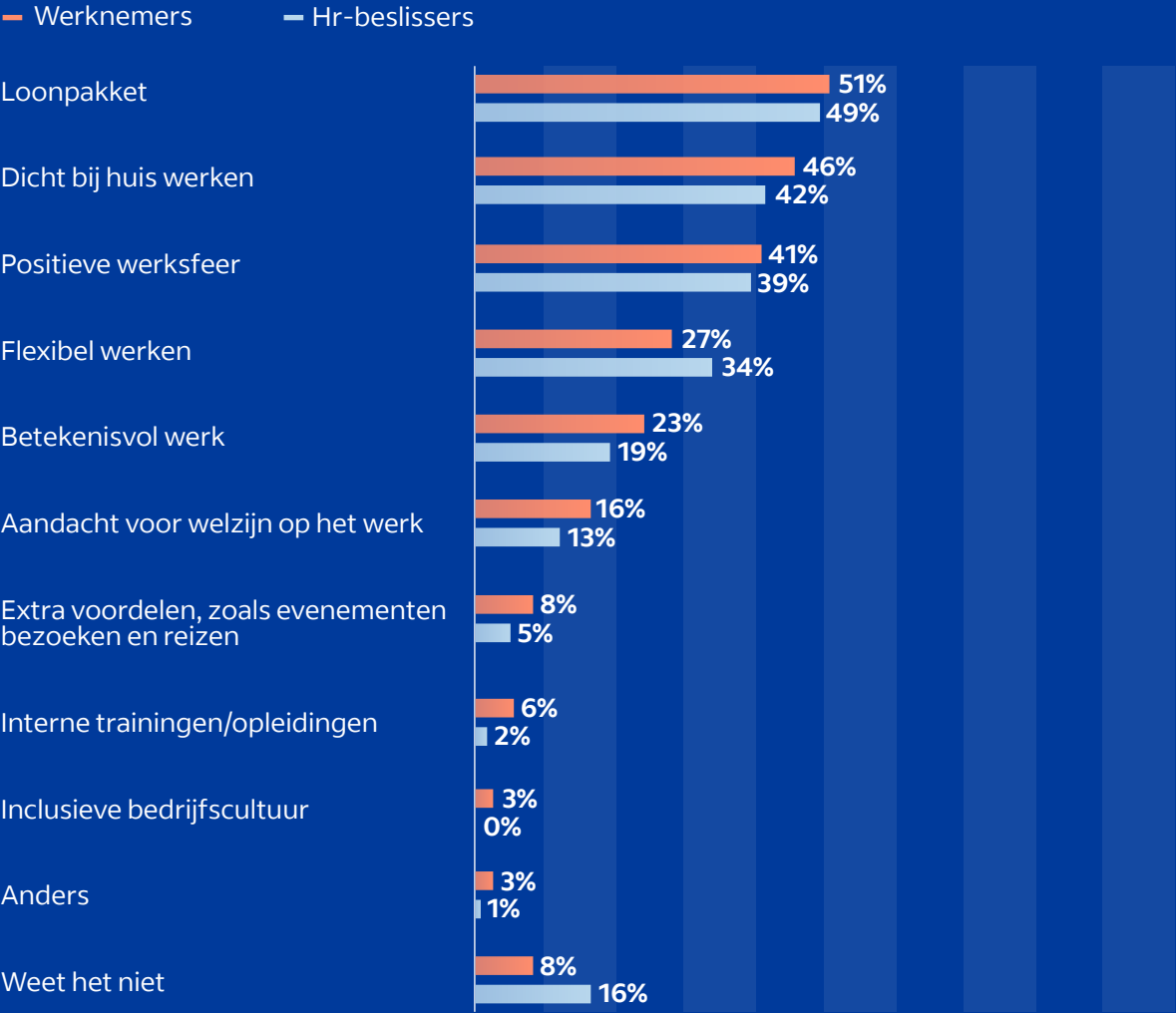
1. Beslissende factoren bij de zoektocht naar een nieuwe job

Loonpakket en woon-werkafstand zijn het meest doorslaggevend om van job te veranderen

Wat leidt ertoe dat werknemers van job veranderen? Vooral omwille van het loonpakket, zo blijkt. Bij werknemers gaat het om 51%, bij hr-beslissers om 49%. Bij elk van de onderstaande factoren liggen de cijfers voor beide doelgroepen dicht bij elkaar. Op één uitzondering na, want hr-beslissers hechten iets meer belang aan flexibel werken, terwijl de andere werknemers vooral dicht bij huis willen werken.

Zinvol werk doen komt met 23% pas op de 5de plaats.

51% van alle werknemers vindt het loonpakket doorslaggevend bij hun keuze voor een nieuwe job



Q. Welke factoren zijn voor jou het meest doorslaggevend om van job te veranderen? Selecteer maximaal drie antwoorden.

Basis: alle werknemers (506), hr-beslissers (100)



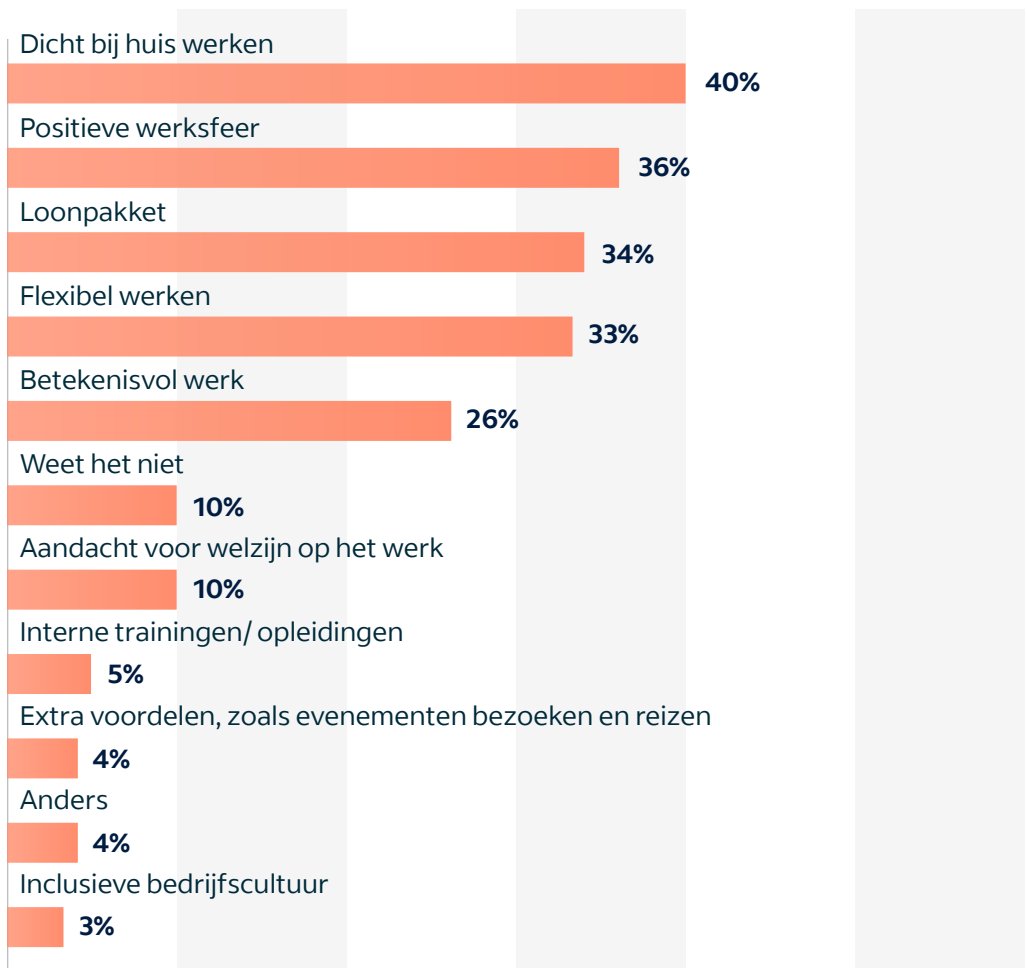
2. Beslissende factoren bij retentie

Dicht bij huis werken en een positieve werksfeer zijn de belangrijkste redenen om bij de huidige werkgever te blijven

Als mensen een nieuwe job zoeken, is het loonpakket heel belangrijk om te beslissen voor welke werkgever ze willen werken. Dit loonpakket blijft ook doorslaggevend voor hen om te beslissen of ze voor hun werkgever willen blijven werken, ook al spelen andere factoren hierbij een belangrijke rol.

Bovenaan het lijstje staat dicht bij huis werken. Op de tweede plaats staat een positieve werksfeer: een werkomgeving waarin werknemers zich goed voelen. Een plek waar ze plezier maken en ook hun verhaal kwijt kunnen. Het loonpakket komt op de derde plaats.

Een positieve werksfeer is de belangrijkste reden om te blijven, zegt bijna de helft van de respondenten



Q. Wat zijn voor jou de belangrijkste redenen om bij je huidige werkgever te blijven? Selecteer maximaal drie antwoorden.

Basis: alle werknemers (506), hr-beslissers (100)

3. Huidige extralegale voordelen

Werkgevers zetten vooral in op financiële of materiële extralegale voordelen

In de huidige arbeidscontracten staan vooral extralegale voordelen die van financiële of materiële aard zijn.

Wat zou hier de reden kunnen zijn? Ons onderzoek toont aan dat alle doelgroepen het erg belangrijk vinden om te sparen, ongeacht hun leeftijdscategorie. Meer dan de helft is van plan om de komende twaalf maanden te sparen. Deze conclusie geldt voor zowel jongere als oudere werknemers. En als ze met hun extralegale voordelen meer geld opzij kunnen leggen, is dit extra voordelig.

Maaltijdcheques en 13e maand zijn de meest aangeboden voordelen

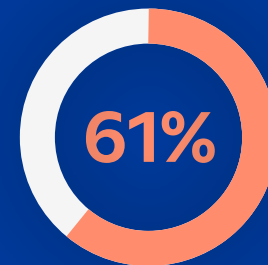


Q. Welke extralegale voordelen zijn momenteel op jou van toepassing? Selecteer alle juiste antwoorden.

Basis: alle werknemers (506), hr-beslissers (103)



De meeste werknemers zijn tevreden over hun extralegale voordelen, hoewel ze zelf geen keuzes kunnen maken binnen hun pakket.

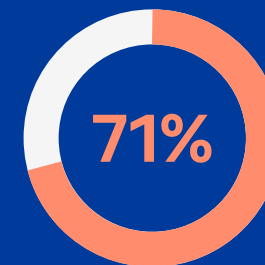


is tevreden over de extralegale voordelen die ze krijgen ...

Q. Ben je tevreden over de extralegale voordelen die je op dit moment krijgt?

Basis: totaal (606): alle werknemers (506), hr-beslissers (100)

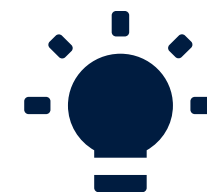
... hoewel



zelf geen eigen keuzes kan maken binnen het loonpakket

Q. Kan je zelf opties kiezen die deel uitmaken van jouw extralegale voordelen? Met 'zelf kiezen' bedoelen we dat je bepaalde voordelen kunt kiezen die handig/nuttig voor jou zijn, zoals een bedrijfswagen of vergoeding voor het openbaar vervoer.

Basis: alle werknemers (506), hr-beslissers (100)



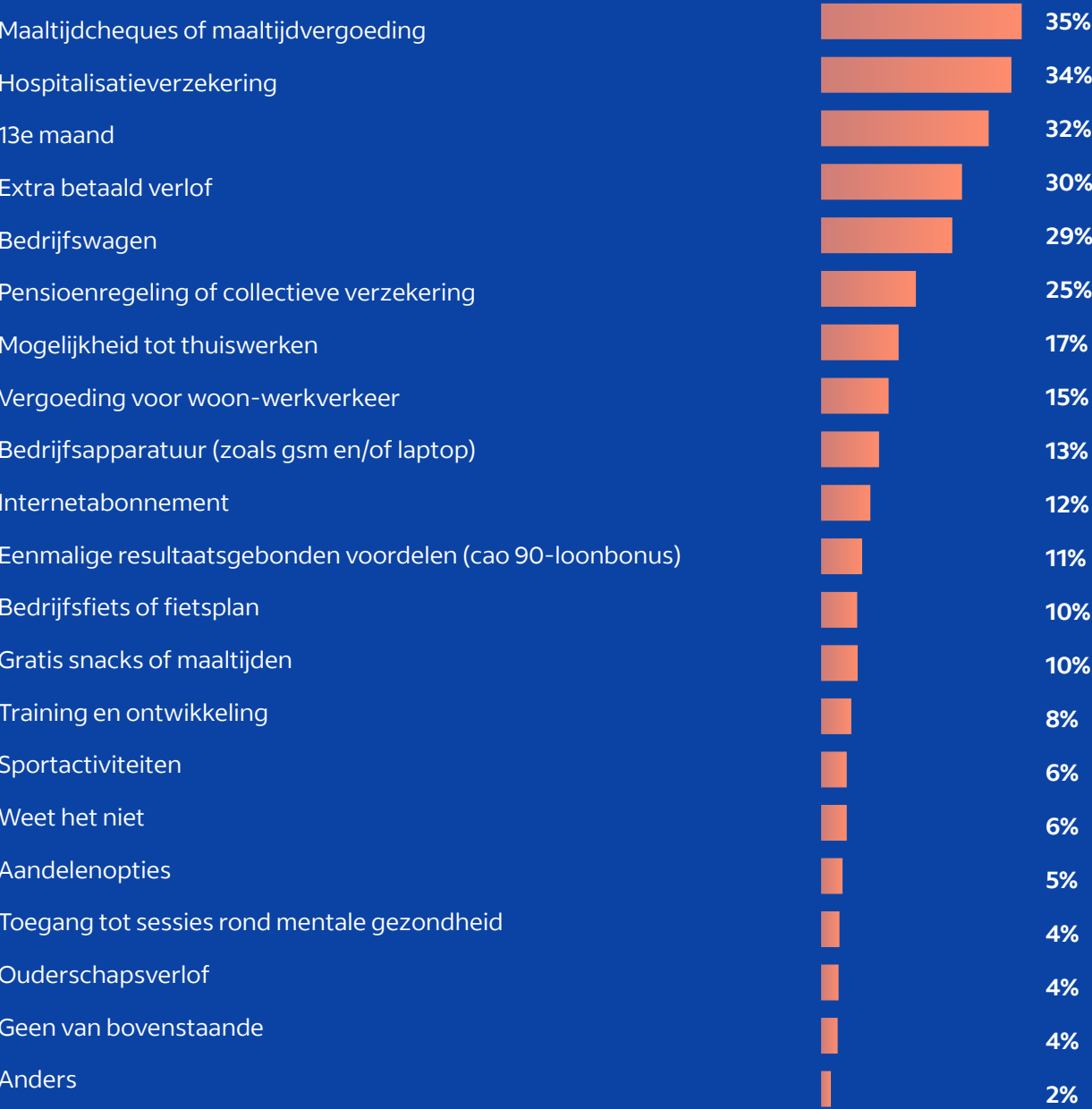
Het feit dat werknemers tevreden zijn over hun arbeidsvoorwaardenpakket, betekent nog niet dat deze allemaal even belangrijk en impactvol zijn. Als werkgever is het van belang te blijven onderzoeken welke extralegale voordelen het meest gewenst zijn en dus het meest bijdragen tot het aantrekken en het behouden van medewerkers.

4. Meest gewenste extralegale voordelen

Financiële extralegale voordelen zijn het meest gewild

Werknemers willen vooral financieel beloond worden. Niet alleen met meer loon, maar ook met betere financiële voordelen.

Werknemers willen vooral maaltijdcheques of maaltijdvergoedingen ontvangen, gevolgd door een hospitalisatieverzekering en 13e maand.

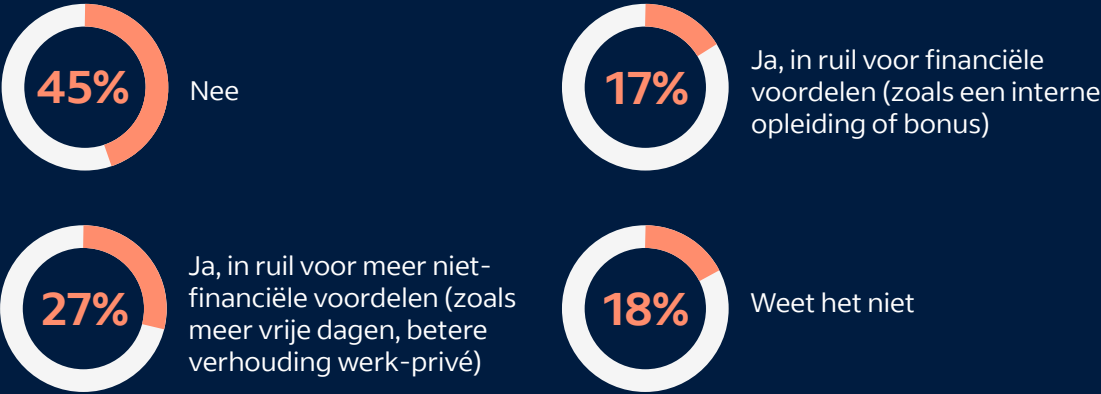


Q. Welke van de volgende opties zou je het liefst hebben als onderdeel van je extralegale voordelen? Selecteer maximaal vijf opties.

Basis: alle werknemers (506), hr-beslissers (100)

Als werknemers moeten kiezen tussen meer loon of meer extralegale voordelen, dan kiezen ze vooral de eerste optie.

45% van alle respondenten wil geen lager loon aanvaarden, ook niet als ze hiervoor in de plaats extra financiële voordelen zouden krijgen

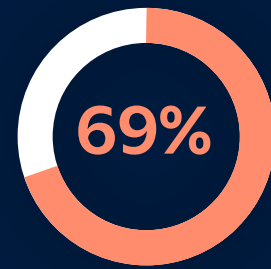


Q. Zou je bereid zijn om een deel van je loon af te staan als je in ruil daarvoor betere extralegale voordelen zou krijgen? Selecteer alles wat van toepassing is.

Basis: alle werknemers (506)

Daniel Kahneman vertelt in zijn interview *Why We Make Bad Decisions About Money (And What We Can Do About It)* over het principe van **narrow framing**: mensen zijn van nature geneigd de realiteit vanuit een te klein perspectief te bekijken en te beoordelen.

Narrow framing zien we ook bij verloning. 45% van de respondenten zegt niet bereid te zijn om het loon in te ruilen voor extralegale voordelen, terwijl deze vaak financieel en fiscaal interessanter zijn dan het loon.



vergelijkt eigen extralegale voordelen niet met die van anderen, 31% doet dit wel

Q. Vergelijk jij jouw extralegale voordelen met die van anderen?

Basis: alle werknemers (511), hr-beslissers (103)

Wat zeggen werknemers?

“Soms kijk ik toch hoe het bij de anderen zit, om zeker te zijn dat ik niet onderbetaald word.”

Werknemer

“Ik werk hier al jaren en ben tevreden, dus waarom zou ik vergelijken?”

Werknemer

Samenvatting - Impact van verloning op rekrutering en retentie

De drie belangrijkste redenen waarom werknemers van job veranderen, zijn dezelfde als wanneer ze beslissen om bij hun huidige werkgever te blijven. Het gaat dan om:

- hun loonpakket
- de werkomgeving en
- de woon-werkafstand.

Opvallend is dat bijna de helft van de respondenten niet bereid is om een deel van het loon in te ruilen voor extralegale voordelen.

Van alle extralegale voordelen vinden respondenten de financiële voordelen het meest interessant, zoals maaltijdcheques, 13e maand en extra betaald verlof.

Beloningen

1. Beloningen die respondenten momenteel ontvangen

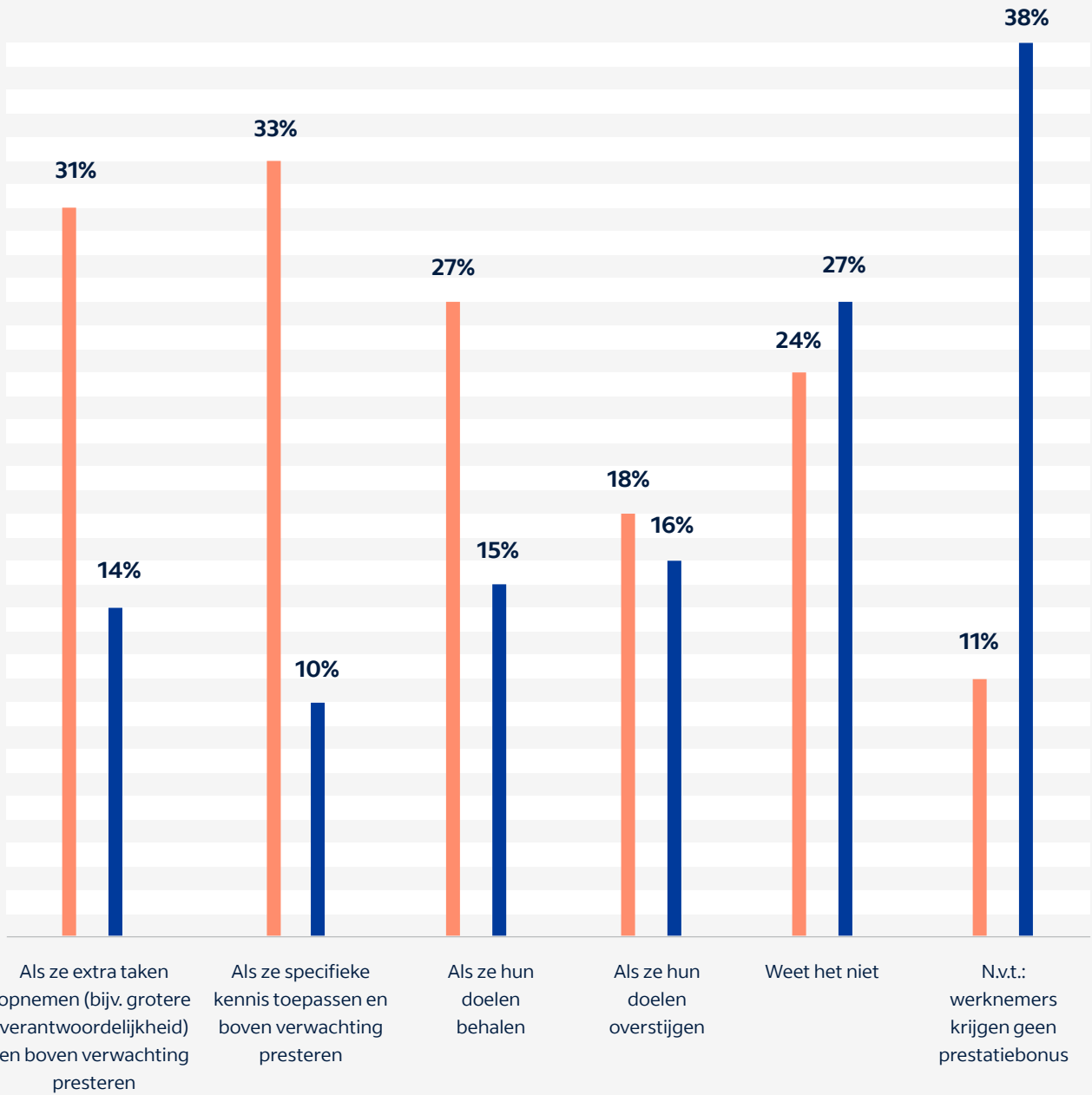
Aan wie geef je beloningen? En wanneer? Er zijn tal van manieren om prestaties te benoemen en te meten. Hebben beloningen impact op de betrokkenheid en motivatie van je werknemers?



Meer dan vier op de tien werknemers ontvangt geen prestatiebeloning.

Als ze wel extra beloond worden, is dat vooral als werknemers de gestelde verwachtingen overstijgen.

Senior managers Hr-beslissers



Q. Wanneer krijgen werknemers een prestatiebonus? Selecteer alles wat van toepassing is.

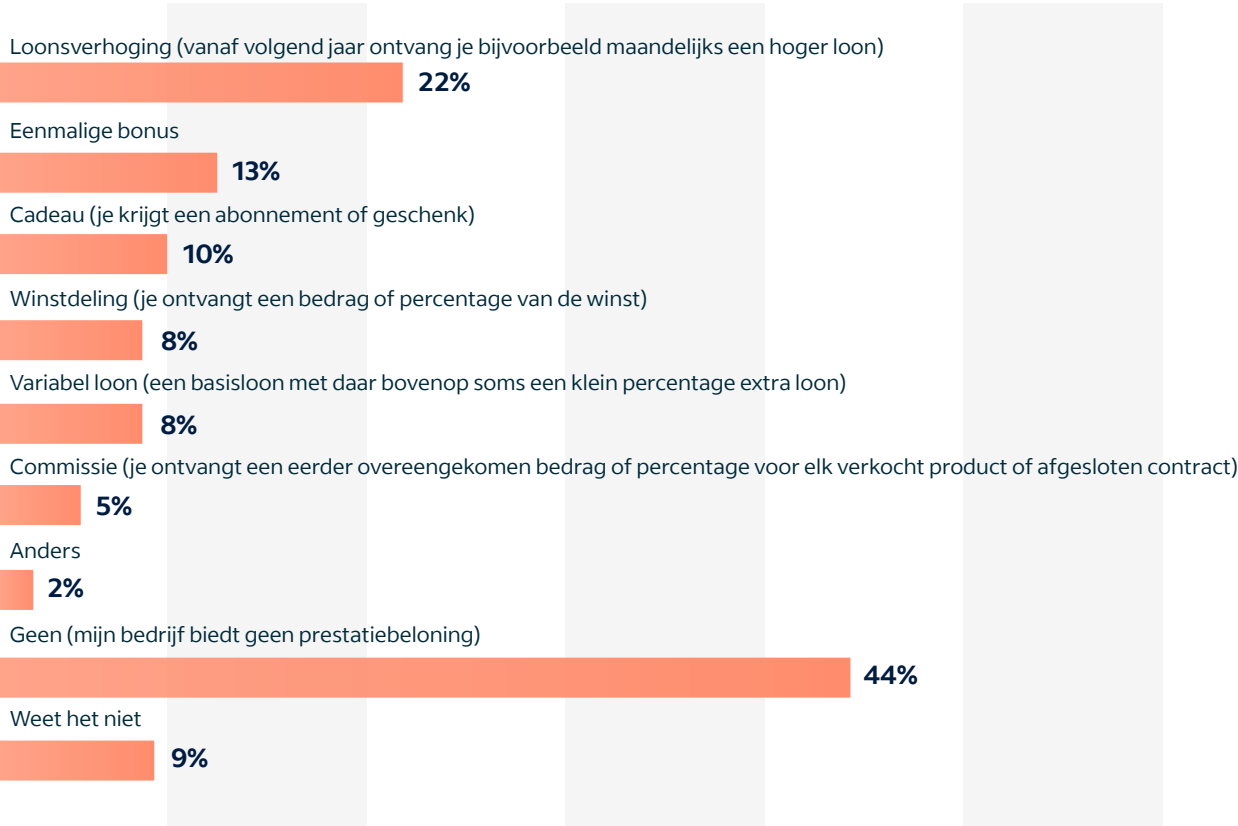
Basis: totaal (202): senior managers (102), hr-beslissers (100)

Tip: Baseer prestatiebeloningen op de toegevoegde waarde van werknemers en niet puur op extra taken. Harder werken leidt immers niet automatisch tot betere resultaten of meer productiviteit.



Werkgevers belonen vooral met een loonsverhoging

Van alle soorten verloning is loonsverhoging de meest gekozen optie om werknemers te belonen, gevolgd door een eenmalige bonus en cadeaus, zoals abonnementen of geschenken.



Q. Welke verloning ontvang je momenteel binnen je huidige functie? Selecteer alles wat van toepassing is.

Basis: alle werknemers (506), hr-beslissers (100)

2. Correlatie tussen beloning en motivatie

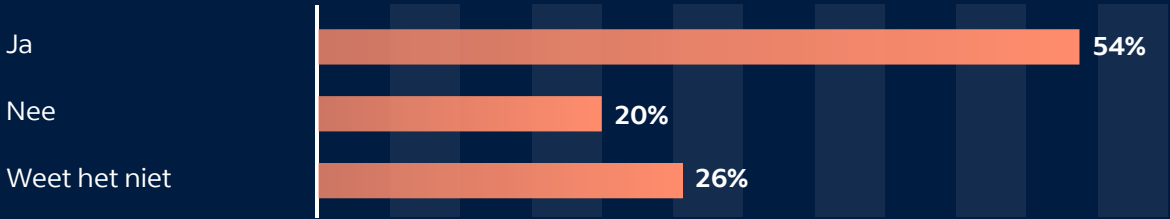
Verschillende soorten beloning als motivator

Als je werknemers wilt motiveren met een beloning, doe je dit dan met gepersonaliseerde extralegale voordelen of met prestatiebeloningen?

Belangrijk is dat werknemers zich elke dag betrokken voelen op het werk, ook al is niet elke dag even leuk. Het doel is om de werksfeer positief te houden en om ervoor te zorgen dat iedereen zich gewaardeerd voelt.

Hoe slaag je hierin als werkgever? Werkgevers zetten vooral in op prestatiebeloningen. Misschien niet altijd even effectief, zo blijkt. Want meer dan de helft van de werknemers zegt dat een gepersonaliseerd loonpakket hun betrokkenheid zou vergroten.

Meer dan de helft van de werknemers zou zich meer betrokken voelen als ze eigen keuzes maken in hun loonpakket



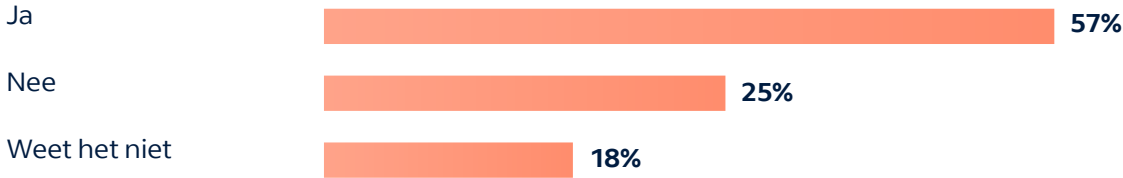
Q. Ben je meer gemotiveerd of zou je meer gemotiveerd zijn op het werk als je bepaalde extralegale voordelen zelf kon kiezen?

Basis: totaal (614): werknemers (511), hr-beslissers (103)

Extra financiële voordelen kunnen de betrokkenheid verhogen

Meer dan de helft waardeert het als ze prestatiebeloningen ontvangen naargelang ze beter presteren. En hierdoor voelen ze zich ook meer betrokken.

57% van de respondenten voelt zich meer betrokken op het werk als ze een extra financieel voordeel ontvangen



Q. Ben je meer gemotiveerd of zou je meer gemotiveerd zijn op het werk als je een extra financieel voordeel zou krijgen op basis van je prestaties binnen je huidige functie?

Basis: werknemers (506), senior managers (102), hr-beslissers (100)

Wat zeggen werknemers?

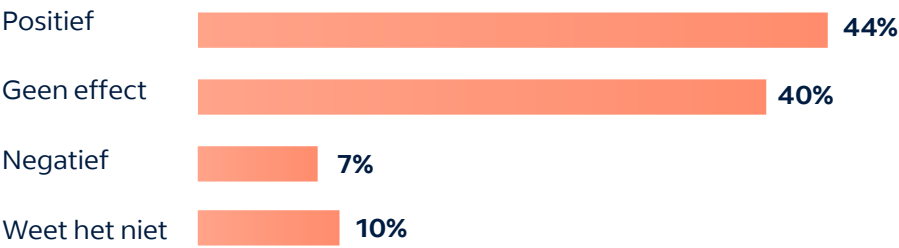
“Meer geld is leuk, maar ik merk dat ik meer gemotiveerd word door nieuwe uitdagingen dan door een financiële incentive. Omgekeerd zelfs, de kans op het missen van zo’n incentive zou net stress opleveren.”

Werknemer

“Het geld op zich is niet zo belangrijk, maar het is een blijk van waardering.”

Werknemer

44% vindt dat beloningen motiverend zijn



Q. Wat is de invloed van de beloningen die je momenteel krijgt op je motivatie op het werk?

Basis: alle werknemers (506), hr-beslissers (100)



Als blijkt dat werknemers veel betere resultaten hebben neergezet dan verwacht, kan een beloning een blijk van waardering zijn voor de geleverde prestaties.

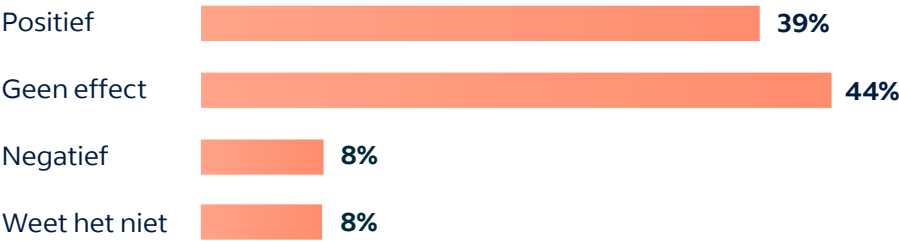
Maar een prestatiebeloning kan ook juist meer druk opleveren om de gestelde verwachtingen zo veel mogelijk te overstijgen.

De cijfers uit dit onderzoek laten zien dat beloningen nog doelgerichter ingezet kunnen worden. Een open gesprek helpt om inzicht te krijgen in welke beloningen motiverend zijn voor je teams. Want de vraag wat motiverend is, hangt af van hun individuele behoeften.

3. Impact van beloningen op loyaliteit ten opzichte van werkgever

Uit ons onderzoek blijkt dat de juiste beloning ervoor kan zorgen dat werknemers langer voor je organisatie willen blijven werken.

Beloningen versterken de loyaliteit van werknemers ten opzichte van hun werkgever



Q. Wat is de invloed van de beloningen die je momenteel krijgt op je loyaliteit naar je werkgever?

Basis: alle werknemers (506), hr-beslissers (100)



Samenvatting – Impact van beloningen op motivatie

Uit dit onderzoek blijkt dat werkgevers vooral een financiële beloning geven aan werknemers die de gestelde verwachtingen overtreffen.

44% geeft aan dat beloningen een positief effect hebben op hun motivatie. Belangrijk dus om in een open gesprek te achterhalen welke vorm van verloning jouw werknemers wensen.

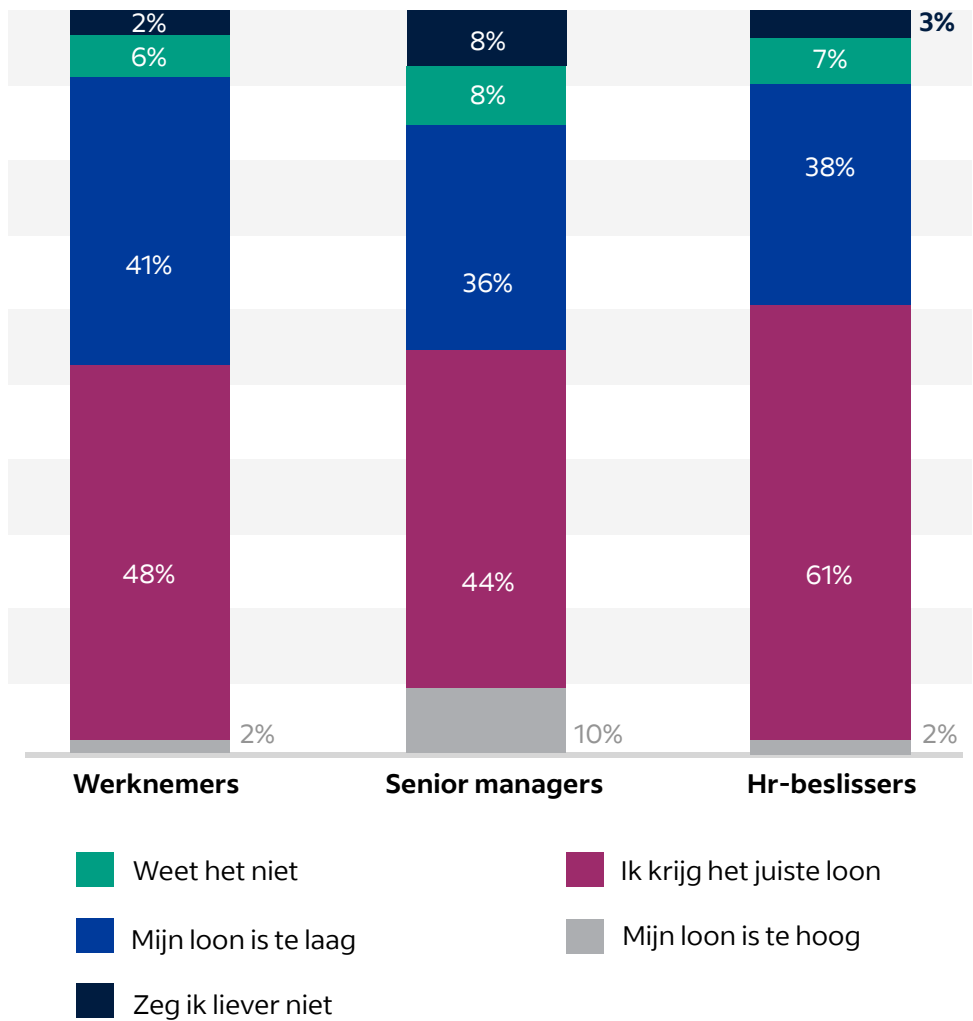
Loon

1. Huidige visie op loon

Alle respondenten in dit onderzoek geven aan dat ze de komende twaalf maanden gaan sparen. Deze vaststelling komt jou wellicht niet als een verrassing en hangt ook samen met een toenemende interesse in **financieel welzijn**. De impact van een loon laat zich vooral voelen in de manier waarop werknemers naar welzijn kijken. En vanuit dit perspectief is het mogelijk om een breder gesprek over loon te voeren.

43% is niet tevreden over het loon

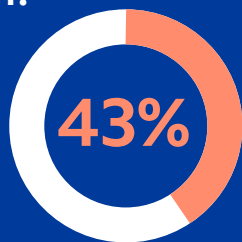
Opvallend: 10% van de senior managers vindt dat ze te veel betaald krijgen.



Q. Als je denkt aan je loon binnen je huidige functie, welke van de volgende opties omschrijft dan het best jouw mening?

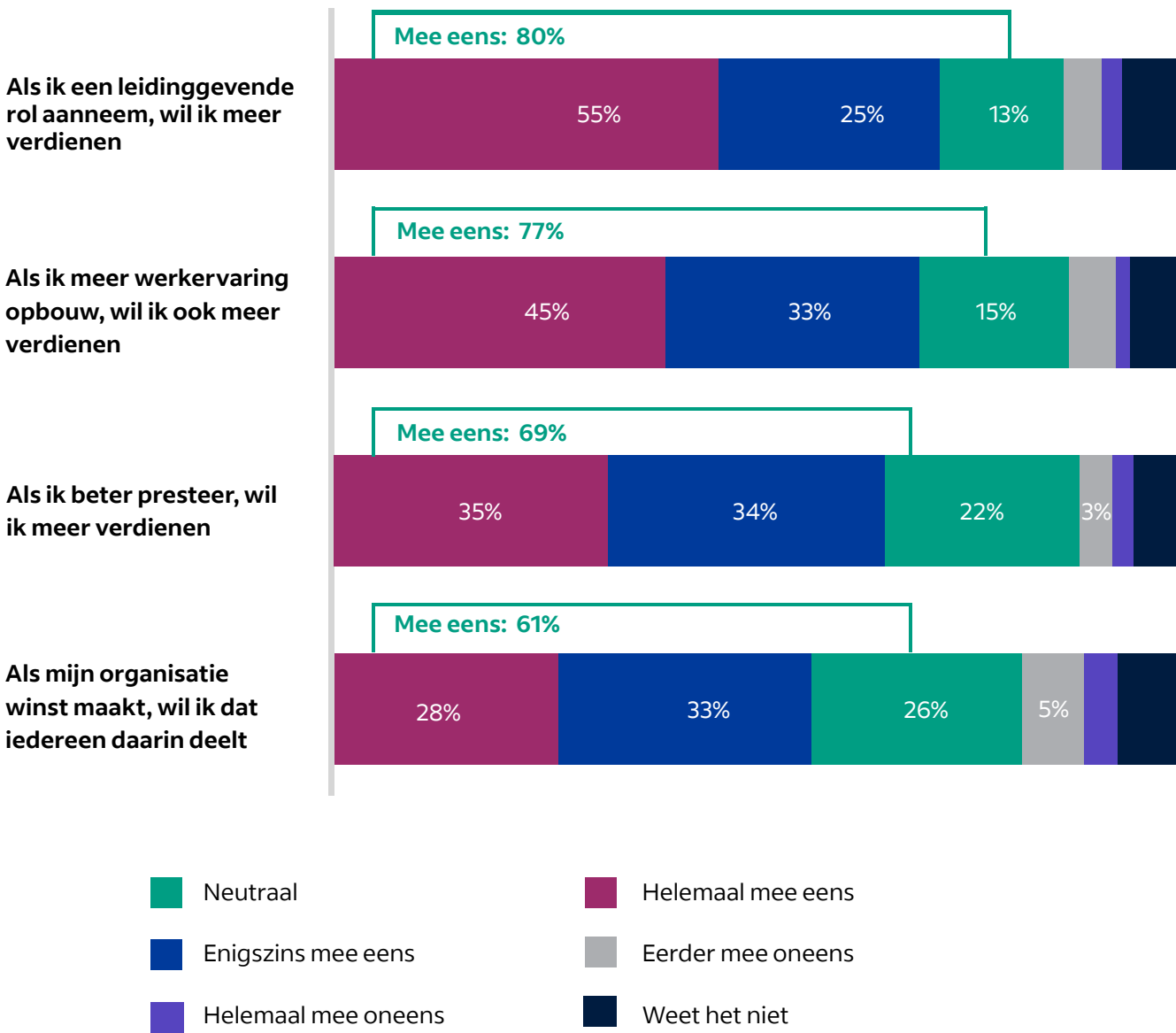
Basis: alle werknemers (506), senior managers (102), hr-beslissers (100)

Wat vinden respondenten?



43% is niet tevreden met hun loon

Leiderschapsontwikkeling is de meest doorslaggevende factor om het loon te bepalen, gevolgd door het aantal jaren ervaring en de geleverde prestaties.



Q. In hoeverre ben je het eens of oneens met de volgende stellingen?

Basis: alle werknemers (506)

2. Wensen met betrekking tot loon

De meerderheid wil loon niet ruilen voor meer extralegale voordelen

De financiële impact van een loon is direct voelbaar. Dat verklaart mogelijk waarom meer dan de helft van de respondenten niet geneigd is om een deel van hun loon in te ruilen voor meer extralegale voordelen, ongeacht of ze dan meer financiële of niet-financiële voordelen in de plaats zouden krijgen.

Welzijn op het werk heeft een grote impact op veel terreinen, waaronder prestatiegerichtheid en retentie. Dat blijkt uit ons **onderzoek naar mentaal welzijn**. Zodra werknemers niet meer goed in hun vel zitten op het werk en op zoek gaan naar een nieuwe uitdaging, is het loonpakket de meest doorslaggevende factor om een andere job te kiezen.



3. Transparantie over loon en extralegale voordelen

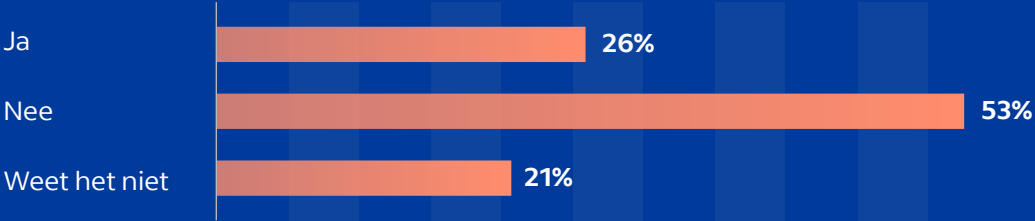
Hoe transparant ben je als werkgever tegenover kandidaten en werknemers? Welke informatie geef je hen? En wanneer?

Met ons onderzoek brachten we in kaart hoe en wanneer organisaties over hun loonpakketten en extralegale voordelen communiceren.

Slechts 26% van de respondenten geeft aan dat hun organisatie looninformatie vermeldt in vacatures. Deze informatie omvat bijvoorbeeld:

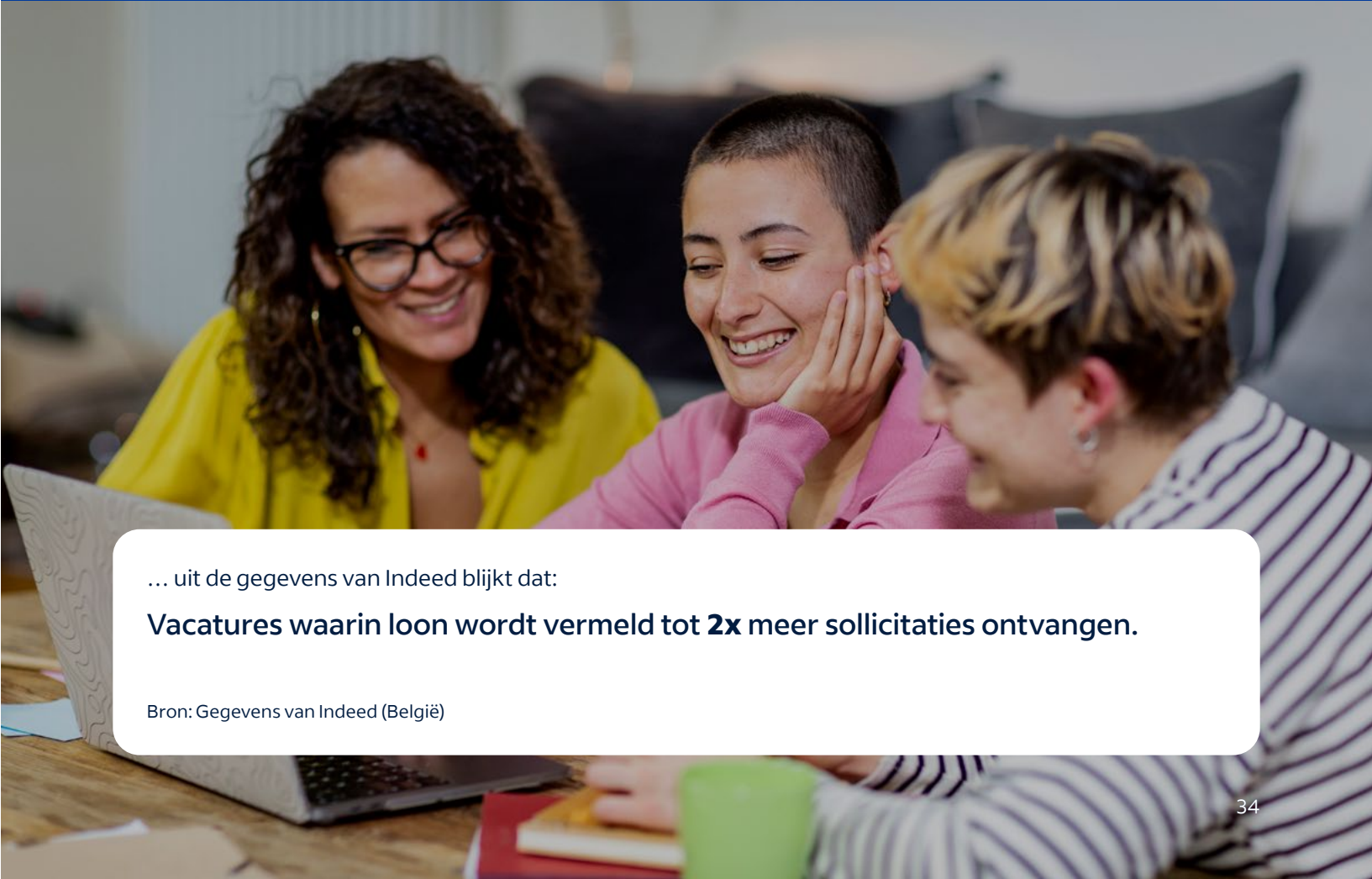
- Het loon
- Een loonindicatie
- Het potentiële loonbereik of de loonmarge

Slechts een minderheid zegt dat hun organisatie looninformatie vermeldt in vacatures



Q. Bevatten de vacatures van je organisatie looninformatie?

Basis: alle werknemers (506), senior managers (102), hr-beslissers (100)

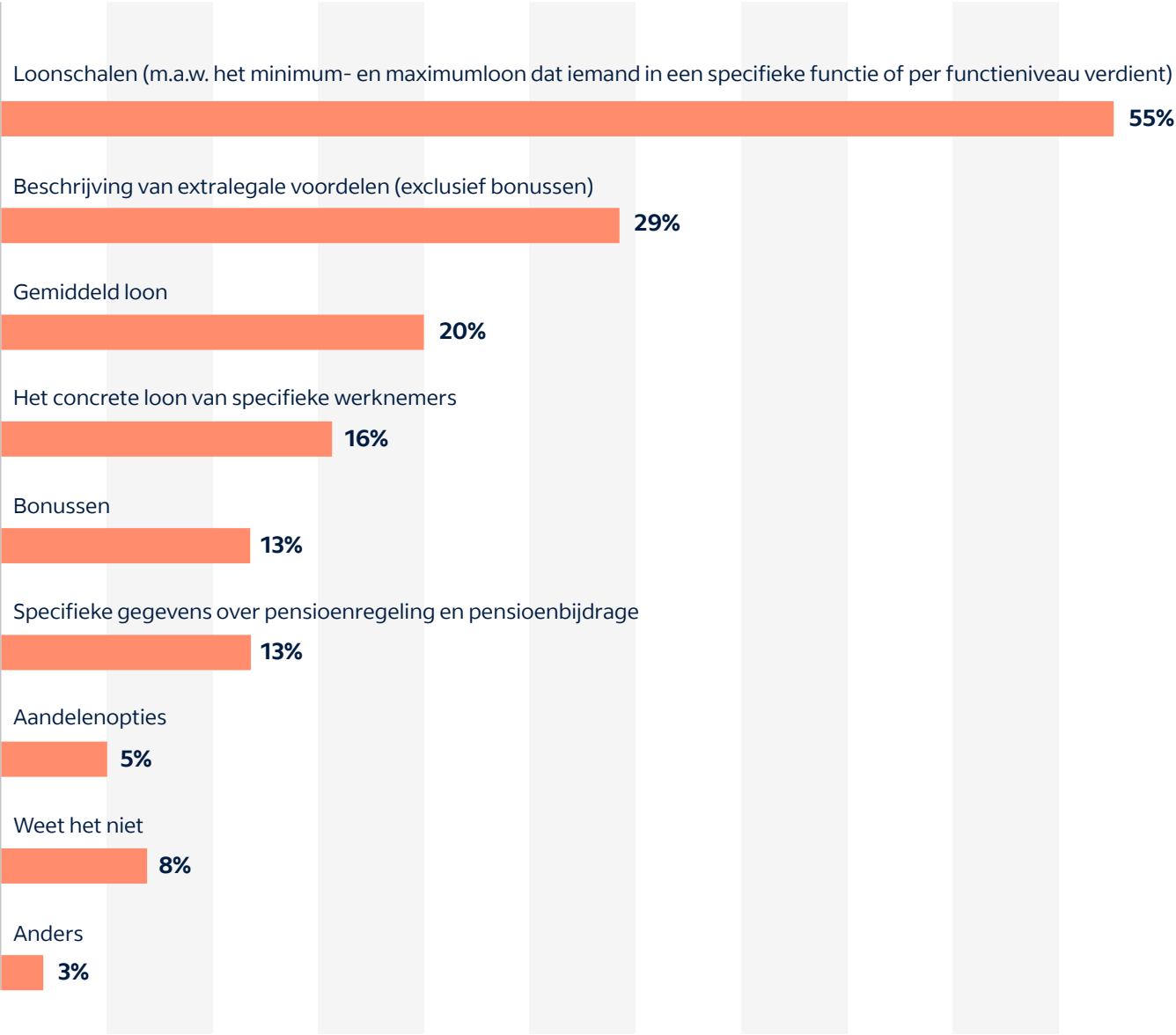


... uit de gegevens van Indeed blijkt dat:

Vacatures waarin loon wordt vermeld tot **2x** meer sollicitaties ontvangen.

Bron: Gegevens van Indeed (België)

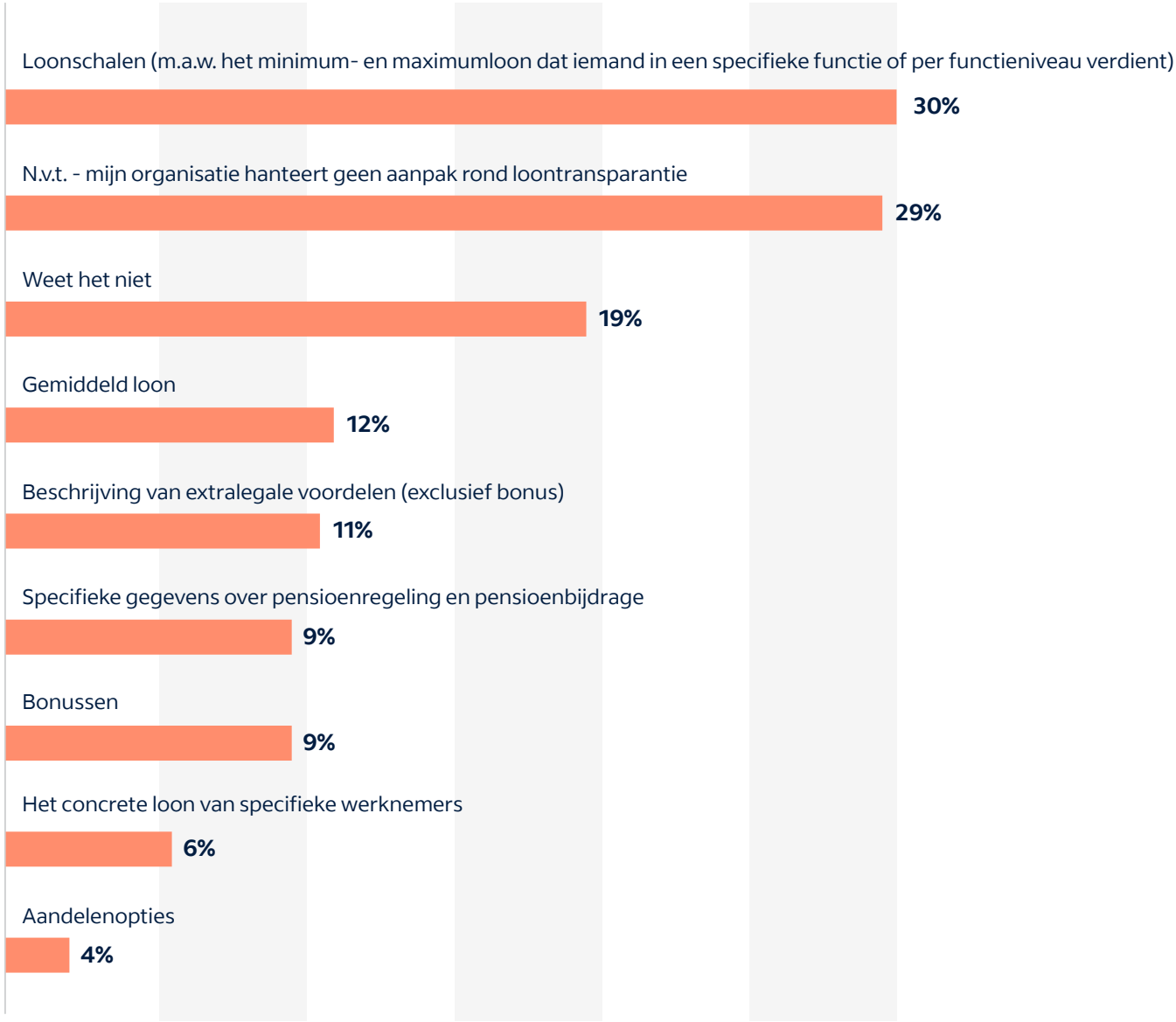
Als organisaties looninformatie delen in vacatures, gaat dit in 55% van de gevallen om openheid over loonschalen



Q. In hoeverre is je bedrijf in vacatures open over looninformatie? Selecteer alles wat van toepassing is.

Basis: alle werknemers (124), senior managers (35), hr-beslissers (36) in organisaties die in hun vacatures transparant over loon communiceren

Loonschalen zijn het meest voorkomende type informatie dat organisaties intern delen

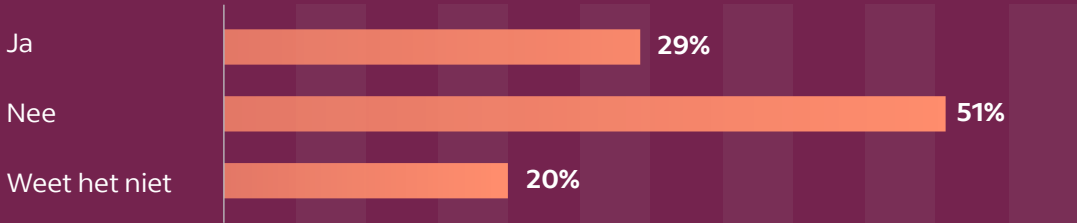


Q. Welke looninformatie wordt er binnen je organisatie gedeeld?

Basis: alle werknemers (506), hr-beslissers (100)

4. Huidige kijk op loontransparantie

Werkgevers zijn vaak terughoudend om looninformatie te delen. Iets meer dan de helft van de respondenten zegt dat hun organisatie niet transparant is over loon



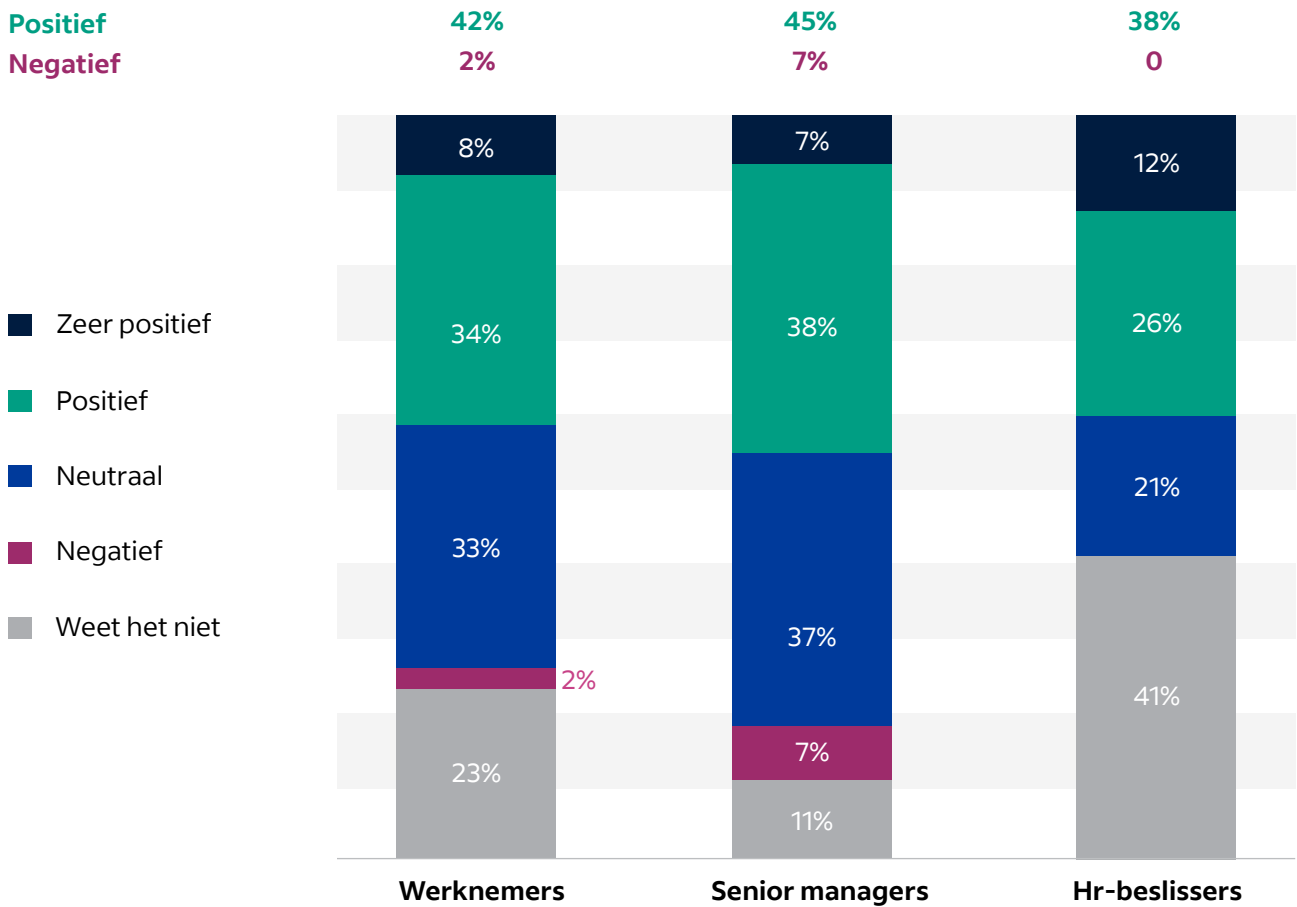
Q. Is je organisatie open over verloning?

Basis: alle werknemers (506), senior managers (102), hr-beslissers (100)

Waarom is het communiceren over loon nog steeds een taboe?

Als we aan hr-beslissers vragen waarom hun organisatie niet open transparant is over loon in vacatures, geeft 33% aan dat ze denken dat ze hiermee kandidaten zouden aantrekken die niet de juiste motivatie hebben. Daarnaast zegt nog eens 33% dat ze hiermee conflicten tussen collega's wil voorkomen.

Vier op de tien respondenten reageerde positief op de invoering van loontransparantie binnen hun organisatie

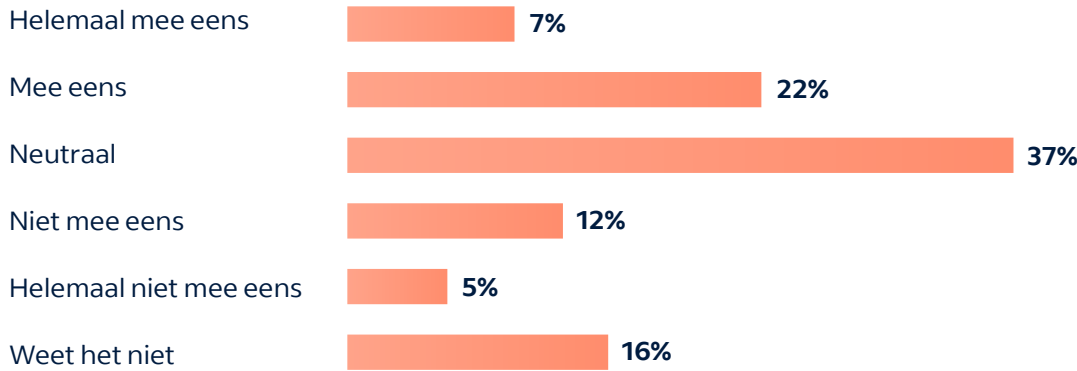


Q. Hoe reageerden personeelsleden op de invoering van loontransparantie binnen je organisatie?

Basis: alle werknemers (141), senior managers (35), hr-beslissers (35) die een transparant loonbeleid hebben ingevoerd



29% gelooft dat loontransparantie de loonkloof zal dichten



Q. In hoeverre ben je het eens met de volgende stelling? Loontransparantie zal de loonkloof dichten.

Basis: totaal (708), werknemers (506), senior managers (102), hr-beslissers (100)

5. Impact van loontransparantie op rekrutering

Meerderheid staat positief tegenover een transparant loonbeleid

65% vindt dat loontransparantie een positieve impact heeft op rekrutering, 19% staat hier negatief tegenover.



Q. Ben je van mening dat openheid over loon een positieve invloed heeft op het aantrekken en werven van talent?

Basis: alle werknemers (124), senior managers (35), hr-beslissers (36) die werken in organisaties met loontransparantie in vacatures

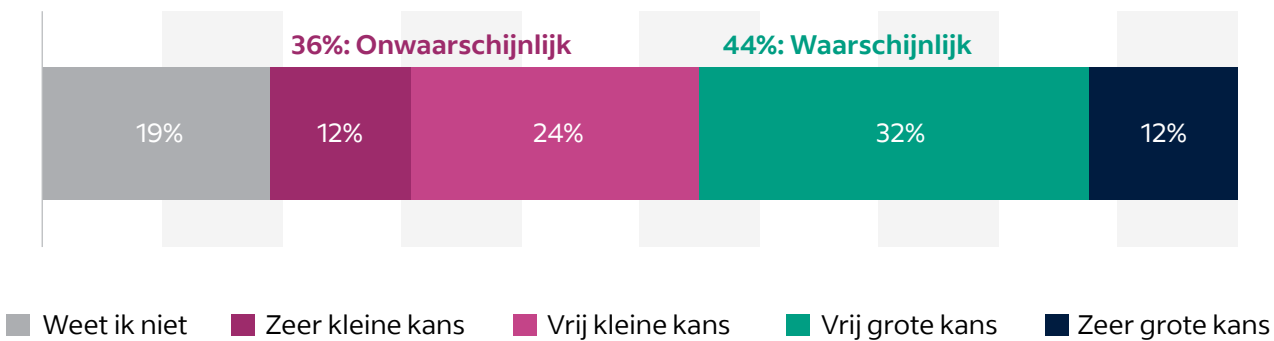
Loontransparantie als een van belangrijkste pullfactoren bij vacatures

Staat het loon vermeld in een vacature? Dan blijkt dit een belangrijke pullfactor te zijn, want vacatures met vermelding van een loon krijgen tot tweemaal meer sollicitaties, zo blijkt uit de gegevens van Indeed⁴.

De vraag is echter hoe belangrijk loontransparantie is bij de beslissing om ook daadwerkelijk te solliciteren. En wat blijkt? Bijna de helft van alle respondenten zegt dat looninformatie hun keuze daadwerkelijk beïnvloedt, zo blijkt uit de onderstaande grafiek.

44% vindt loontransparantie doorslaggevend bij het solliciteren

Bijna de helft van de respondenten zegt dat loontransparantie belangrijk is bij de keuze om al dan niet te solliciteren. 36% zegt dat dit zeer weinig of geen impact heeft.



Q. Hoe groot is de kans dat loontransparantie van invloed zou zijn op je besluit om te solliciteren naar een job?

Basis: werknemers (506)



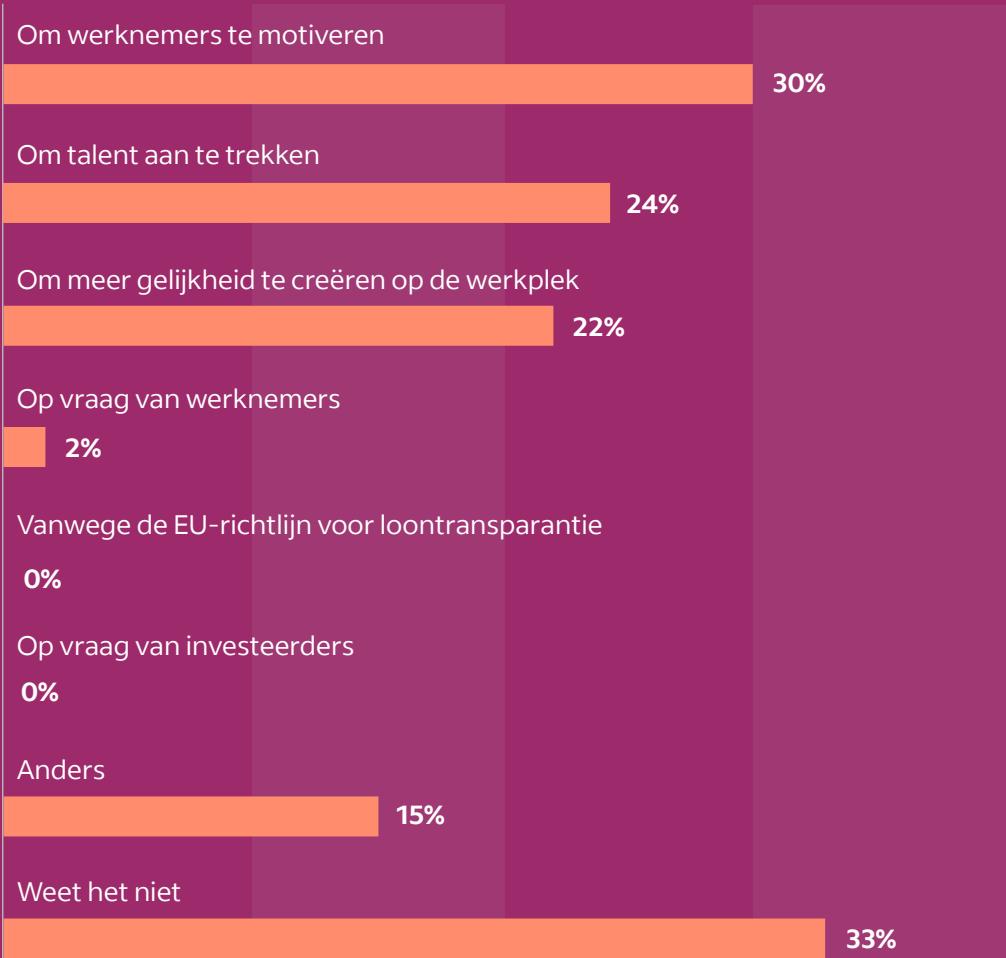
⁴Gegevens van Indeed (België)

6. Impact van een transparant loonbeleid

Meer gelijkheid en motivatie met een transparant loonbeleid

Loontransparantie gaat om de vraag wanneer en hoe je over lonen communiceert en of werknemers en kandidaten gelijke kansen krijgen. 30% van hr-managers geeft aan dat ze een transparant loonbeleid introduceerden om werknemers te motiveren; en 22% doet dit om meer gelijkheid op het werk te creëren.

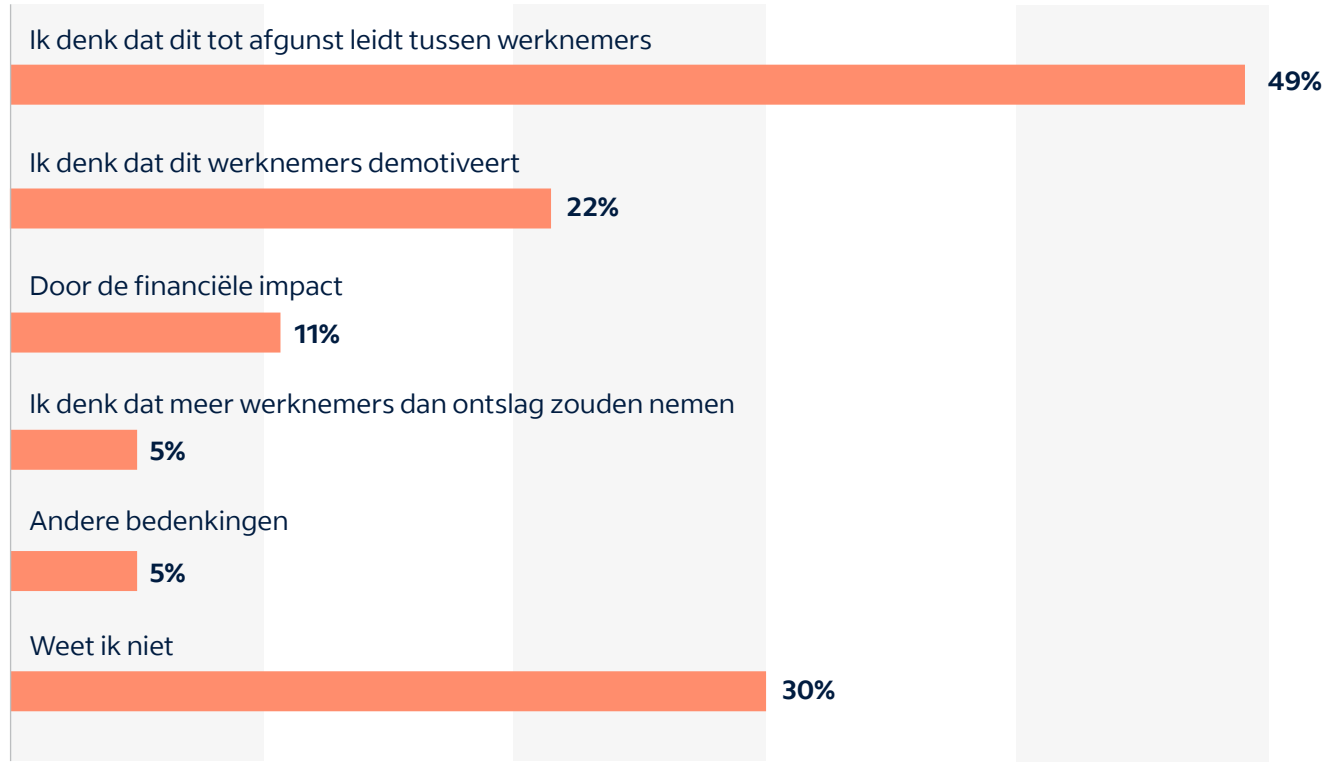
Hr-beslissers geven aan dat meer motivatie de belangrijkste reden was om een transparant loonbeleid in te voeren



Q. Wat was de reden dat je organisatie besloot om transparant te zijn over verloning? Selecteer alles wat van toepassing is.

Basis: hr-beslissers (34) die een transparant loonbeleid voeren

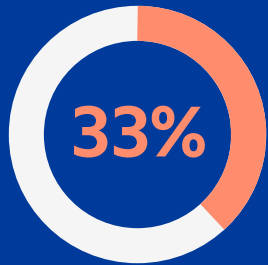
Hr-beslissers denken dat hun bedrijf niet transparant is omdat het demotiverend kan werken en ook mogelijk voor afgunst zorgt onder personeelsleden



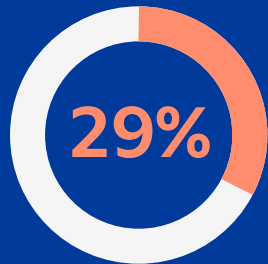
Q. Waarom is je organisatie niet open over verloning? Selecteer alles wat van toepassing is.

Basis: hr-beslissers (42) die zeggen dat hun organisatie niet transparant is over loon

Er heerst nog veel onwetendheid over het loonbeleid



weet niet waarom er binnen hun organisatie een transparant loonbeleid werd ingevoerd

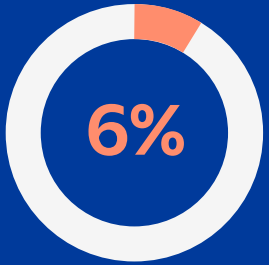


vindt dat hun organisatie geen transparant loonbeleid heeft, maar kan hiervoor geen specifieke redenen benoemen

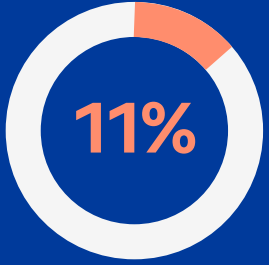
7. Transparantie over loonschalen binnen organisaties

Voor al loontransparantie binnen het eigen niveau

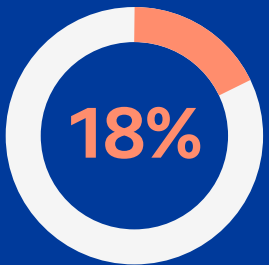
Respondenten geven aan dat ze vooral kennis hebben over het loon en de loonschalen binnen hun eigen niveau en minder over andere niveaus heen.



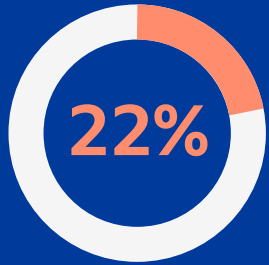
geeft aan dat iedereen binnen de organisatie precies weet hoeveel collega's verdienen



kent de loonschaal voor alle verschillende niveaus binnen de organisatie



kent intern alle verschillende niveaus

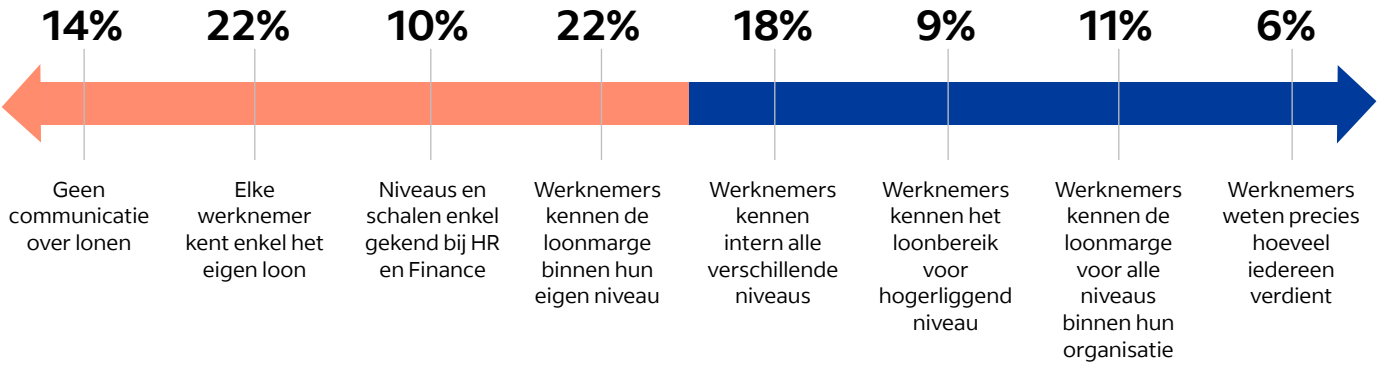


kent de loonschalen binnen hun eigen niveau

Loontransparantiespectrum

Van hoeveel collega’s kennen werknemers het loon? En kennen enkel directe collega’s het loon of iedereen binnen de organisatie?

Op het onderstaande loontransparantiespectrum kan je aflezen in welke mate lonen gedeeld worden binnen bedrijven. De linkerpijl wijst op een afnemende mate van loontransparantie, de rechterpijl op een toenemende mate van transparantie.



Q. In hoeverre is je organisatie open over verloning? Selecteer alles wat van toepassing is.

Basis: werknemers (506), hr-beslissers (100)



Samenvatting – Impact van loontransparantie

Bedrijven die een transparant loonbeleid voeren, doen dit vooral om hun werknemers te motiveren.

Een derde van de hr-beslissers weet niet met welk doel ze een transparant loonbeleid introduceerden binnen hun organisatie. En dat is een opmerkelijk cijfer. Er is dus zeker meer kennis nodig over de effectieve impact van loontransparantie bij rekrutering, **employer branding** en retentie.

Loontransparantie heeft een impact op het sollicitatieproces. Vooral werknemers in grote bedrijven geven bijvoorbeeld aan dat loontransparantie hun keuze beïnvloedt om al dan niet te solliciteren.

Kennis over looninformatie is vaak gebrekkig of afwezig bij werknemers. Bijna een op vijf respondenten weet bijvoorbeeld niet of er looninformatie gedeeld wordt binnen hun eigen organisatie; en 33% weet niet waarom er binnen hun organisatie een transparant loonbeleid werd ingevoerd.

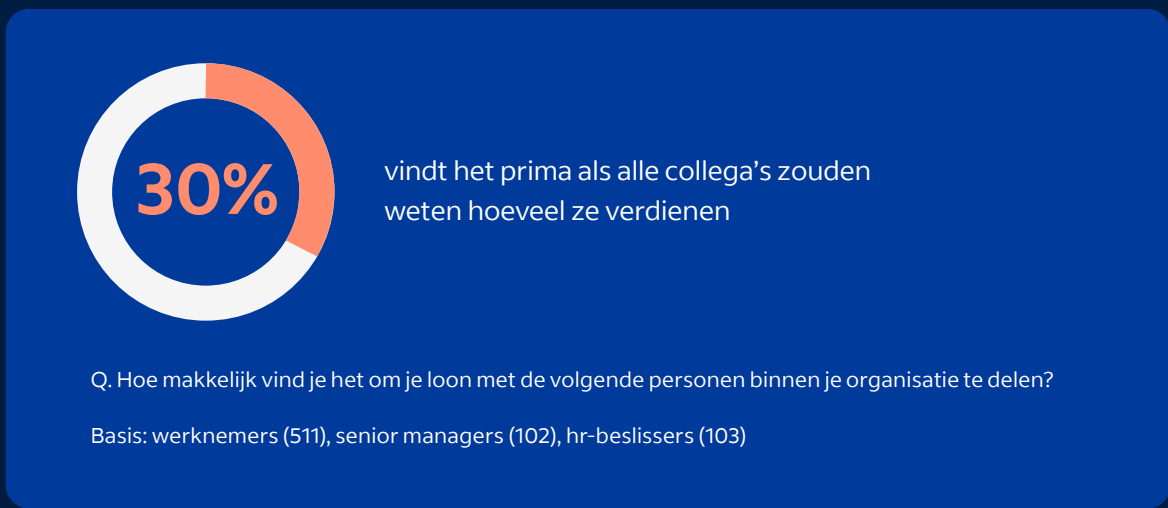
Met een transparant beleid verwerven werknemers meer kennis over hun pakket met extralegale voordelen en dragen werkgevers bij aan het **financieel welzijn** van hun medewerkers.

8. Open communiceren over loon

Over loon praten: goed, maar niet altijd

Hoe makkelijk is het om je loon met anderen te delen? Uit ons onderzoek blijkt dat er hierop geen eenduidig antwoord bestaat. Transparantie over loon en extralegale voordelen is belangrijk. Maar het blijft de vraag wat de meest aangewezen benadering is om een gesprek over verloning te voeren.

We vroegen aan respondenten hoe makkelijk ze het vinden om open over hun loon te praten. Conclusie? Het antwoord hangt vooral af van de persoon met wie ze het gesprek zouden voeren.



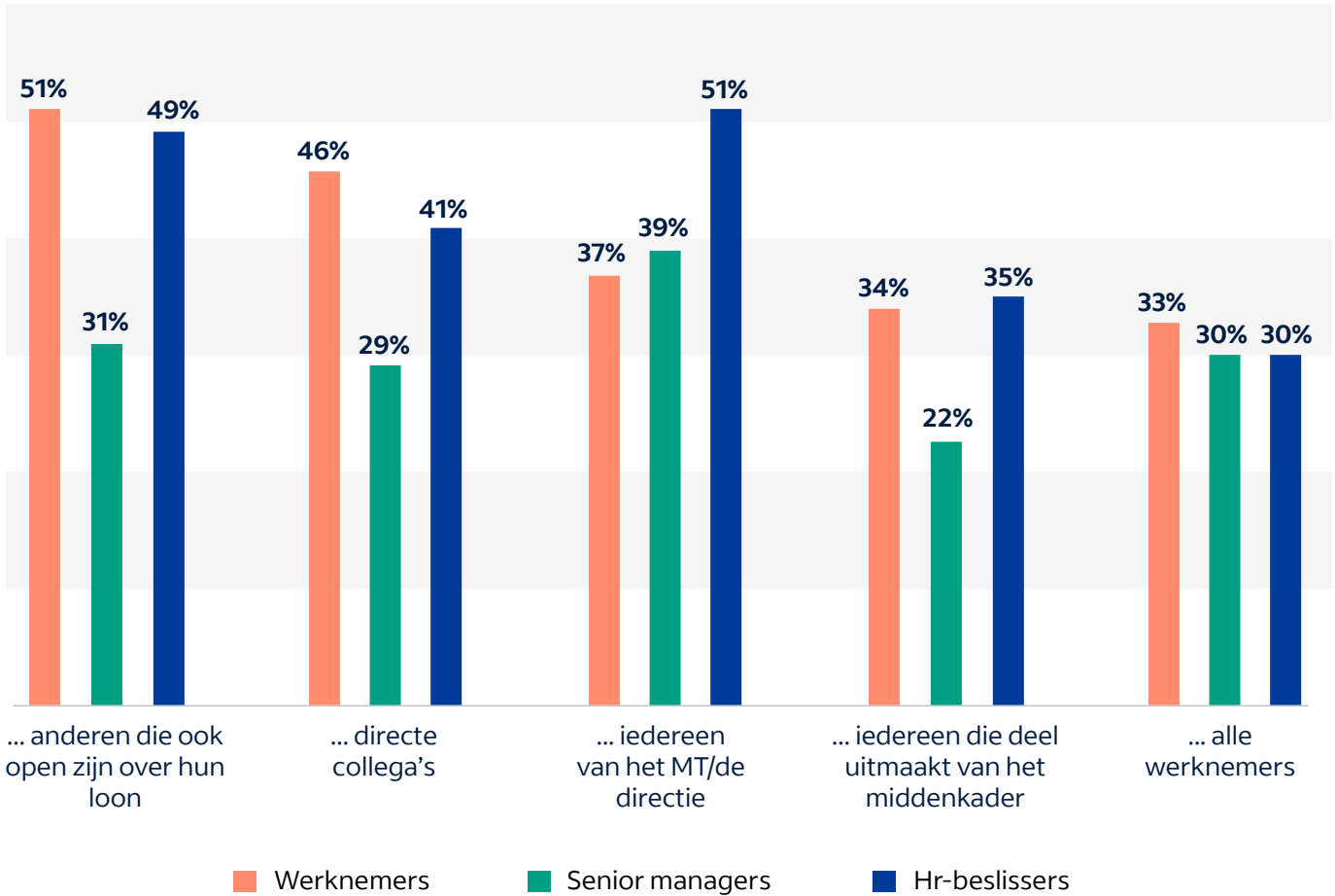
Wederkerigheid heeft de grootste impact op een open gesprek over verloning, zo blijkt. Als niet duidelijk is of anderen binnen de organisatie ook hun loon delen, zou slechts 48% zich comfortabel voelen bij het idee dat alle collega's weten hoeveel ze exact verdienen.

Conclusie: het blijkt makkelijker om zelf een open gesprek over verloning te voeren als de gesprekspartner ook bereid is om looninformatie te delen. Dat verklaart bijvoorbeeld waarom 39% het makkelijk vindt om hun loon te delen met leidinggevenden die ook transparant zijn over hun verloning. Minder makkelijk is het om loongesprekken te voeren met onbekenden. Slechts 27% is bereid open over loon te praten met het 'brede publiek'.

Behalve wederkerigheid speelt ook de relatie een rol. Respondenten zijn eerder bereid om over hun loon te praten met mensen die ze goed of zeer goed kennen. 43% voelt zich bijvoorbeeld comfortabel om hun loon met directe collega's te delen.

Werknemers die in grote organisaties werken, vinden het makkelijker om hun loon met directe collega's te delen dan werknemers die in kleine of middelgrote bedrijven aan de slag zijn. Maar tegelijkertijd is het deze groep die zich het minst comfortabel zou voelen mochten alle werknemers binnen hun organisatie weten hoeveel ze precies verdienen.

Ik vind het prima om mijn loon te delen met ...



Q. Hoe makkelijk vind je het om je loon met de volgende personen binnen je organisatie te delen? Selecteer één antwoord per rij.

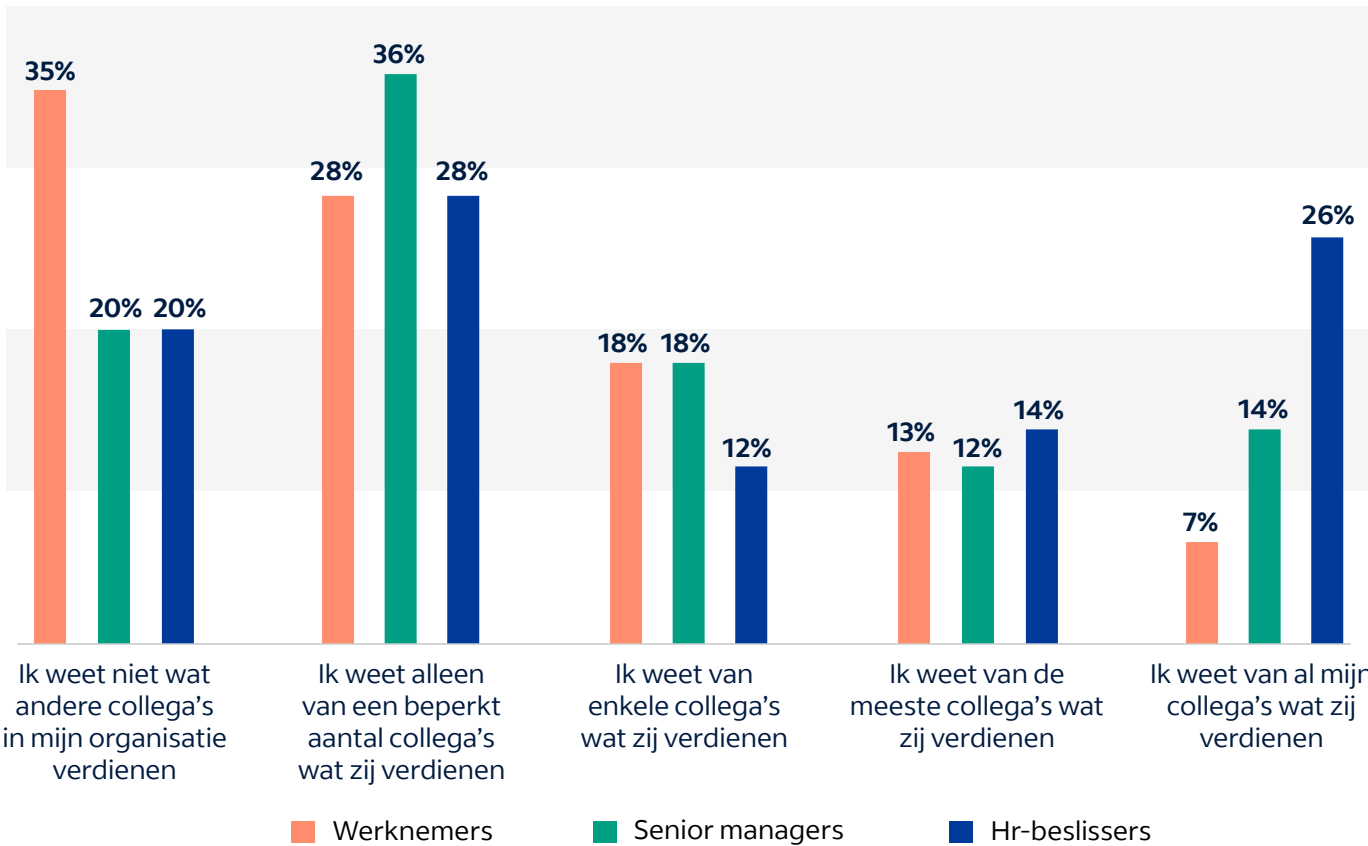
Basis: alle werknemers (511), senior managers (102), hr-beslissers (100)

De mate van **vertrouwelijkheid** verklaart ook waarom respondenten zich het meest comfortabel voelen bij een gesprek met vrienden of familie. 44% vindt het bijvoorbeeld makkelijk om hun loon met vrienden te bespreken. Dit percentage stijgt naar 52% bij familieleden.



Senior managers en hr-beslissers hebben meer kennis over lonen

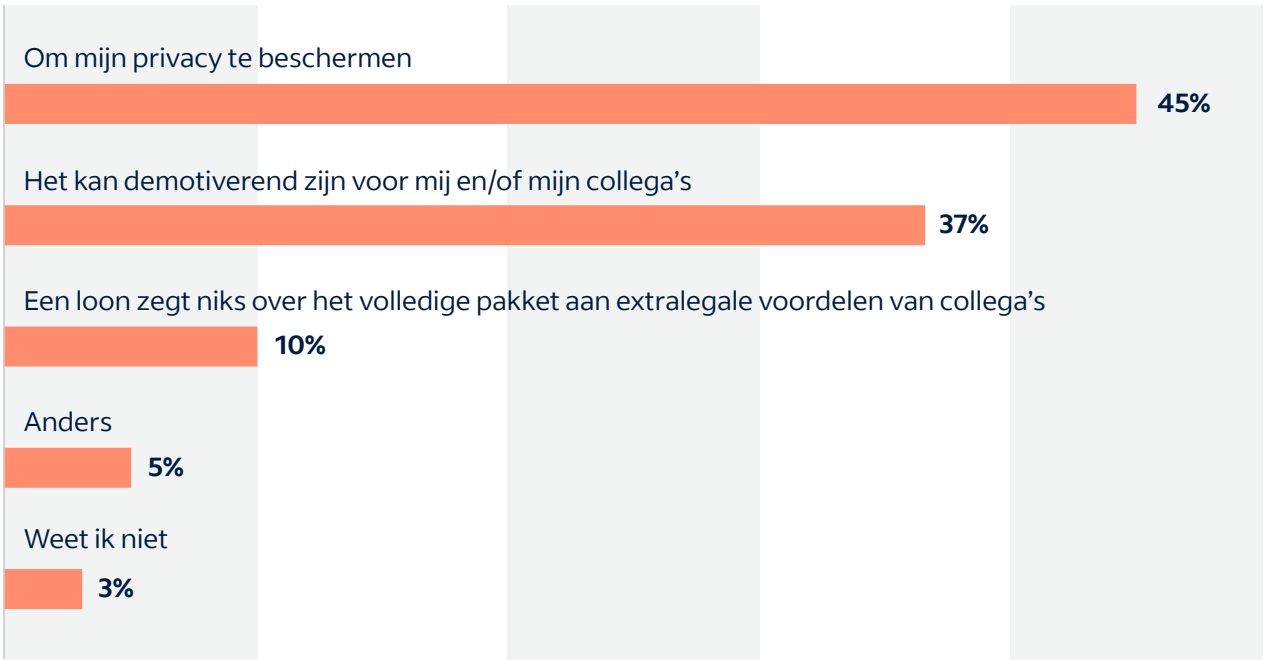
Onder werknemers zien we grote verschillen in de mate waarin ze het loon van hun collega's kennen.



Q. Wat weet je over het loon van anderen binnen je organisatie?

Basis: totaal (708): werknemers (506), senior managers (102), hr-beslissers (100)

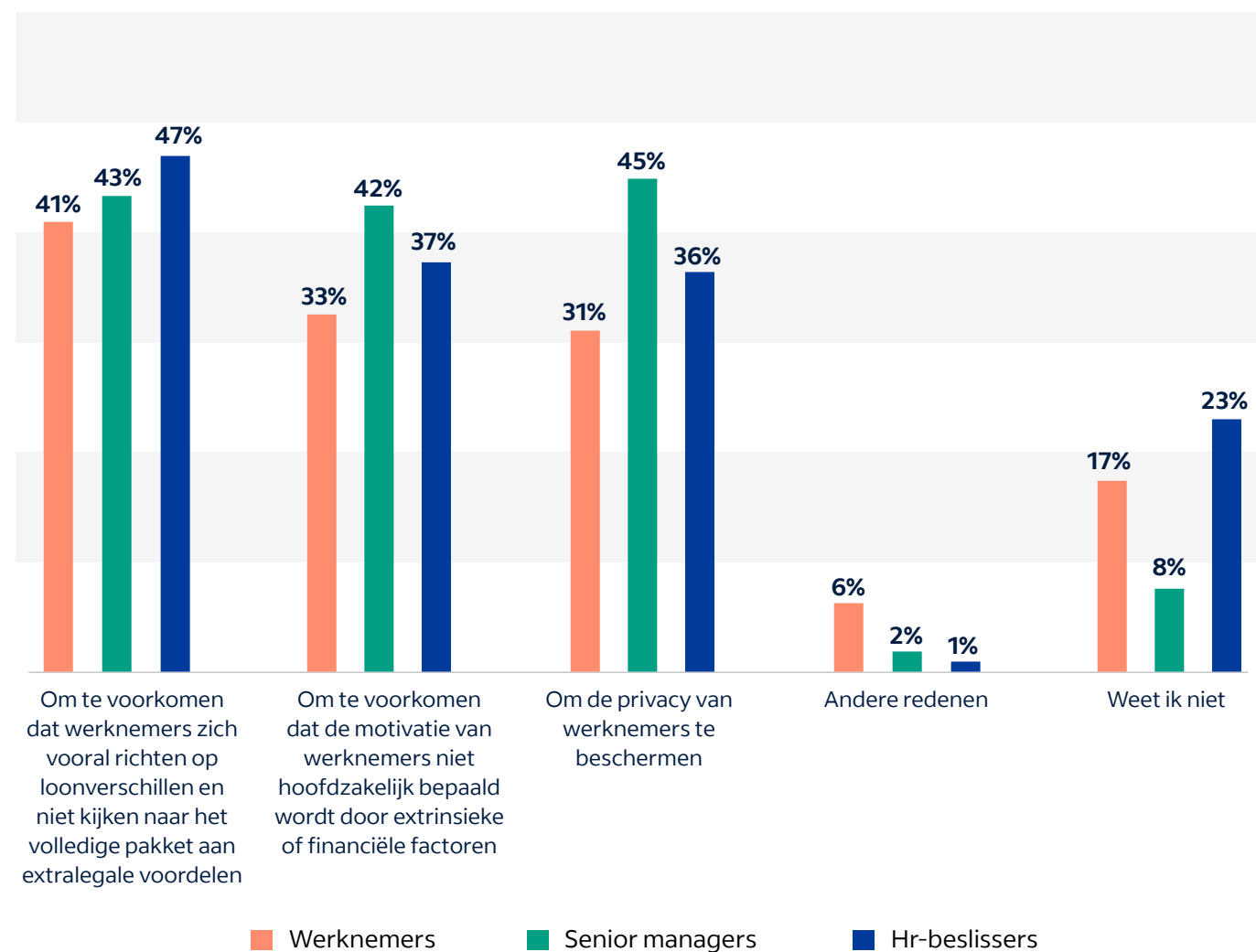
Respondenten die niet open over hun loon willen praten, doen dit voornamelijk omwille van hun privacy en uit bezorgdheid dat dit henzelf of anderen zou demotiveren.



Q. Je gaf aan dat je het niet fijn zou vinden als al je collega's zouden weten wat je verdient. Waarom niet?

Basis: werknemers (152) die zich ongemakkelijk voelen als ze hun loon delen

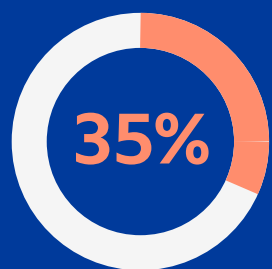
Blind staren op loon, in plaats van op het volledige aanbod extralegale voordelen, wordt gezien als de belangrijkste reden waarom werkgevers intern niet over loon willen communiceren.



Q. Wat is volgens jou de reden dat werkgevers niet open over verloning willen communiceren? Selecteer alles wat van toepassing is.

Basis: werknemers (264), senior managers (50), hr-beslissers (44)

Waarom communiceren werkgevers nog niet open over loon?



denkt dat werkgevers intern niet open over loon communiceren om te vermijden dat werknemers vooral extrinsiek of financieel gemotiveerd zouden zijn

Samenvatting – Communiceren over loon

Van alle soorten looninformatie is de loonschaal de meest gebruikte vorm om over loon te communiceren in vacatures. Hoe groter de organisatie is, hoe vaker werknemers aangeven dat hun werkgever transparant is over alle loonschalen binnen de organisatie.

Werknemers weten vaak wel hoeveel collega's verdienen of in welke loonschaal ze zich bevinden. Van andere informatie zoals extralegale voordelen of bonussen zijn ze minder op de hoogte.

Hoe groter een organisatie is, hoe meer werknemers aangeven dat hun werkgever transparant is over lonen en bijvoorbeeld vaker over bepaalde extralegale voordelen communiceert. Het gaat dan om voordelen als pensioenregeling en pensioenbijdragen.

Meer aandacht nodig voor het brede pakket

Senior managers zijn van mening dat er vaak te veel aandacht gaat naar het loon, terwijl verloning zoveel meer omvat. Een van de belangrijkste redenen hiervoor is dat werknemers soms nog te weinig kennis hebben over hun eigen loonpakket en daar knelt het schoentje. Een transparant loonbeleid is dan zinvol omdat je de aandacht vestigt op alle voordelen die je werknemers krijgen of waar ze gebruik van kunnen maken. Dan kunnen ze onderbouwde beslissingen nemen waar zowel zij als je organisatie op lange termijn voordeel uit halen.

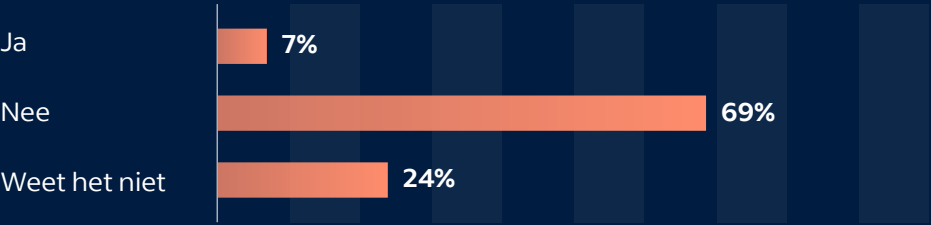
9. Gelijkwaardig loon

Wat is een gelijkwaardig loon? Deze vraag is moeilijk te beantwoorden, omdat verloning uit zoveel meer bestaat dan alleen loon. Hoe vergelijk je verschillende beloningen? En met welke extralegale voordelen hou je rekening?

Daarbij komt ook nog eens dat iedereen een ander gevoel van rechtvaardigheid heeft. Is het eerlijk dat iedereen evenveel verdient? Of dat degene die het meest bijdraagt ook het meest beloond wordt?

Zo vindt 61% van de respondenten dat iedereen binnen de organisatie een deel van de winst zou mogen krijgen. Daarnaast wil 67% meer geld verdienen als ze beter presteren dan hun collega's; en 79% wil meer loon ontvangen als ze een leiderschapsrol opnemen.

De meeste respondenten vinden een gelijkwaardig loon belangrijk, maar zijn niet bereid om hiervoor een deel van hun eigen loon af te staan



Q. Zou je bereid zijn om een deel van je loon af te staan als dat zou betekenen dat je directe collega's meer zouden verdienen (zodat iedereen hetzelfde loon krijgt)? Selecteer één antwoord.

Basis: totaal (606): werknemers (506), hr-beslissers (100)

Samenvatting – Gelijkwaardige beloning

Alle respondenten vinden een gelijkwaardig loon belangrijk. 69% is echter niet bereid hiervoor een deel van hun eigen loon af te staan, ook niet als dat zou betekenen dat hun peers dan een ‘eerlijker’ loon krijgen.

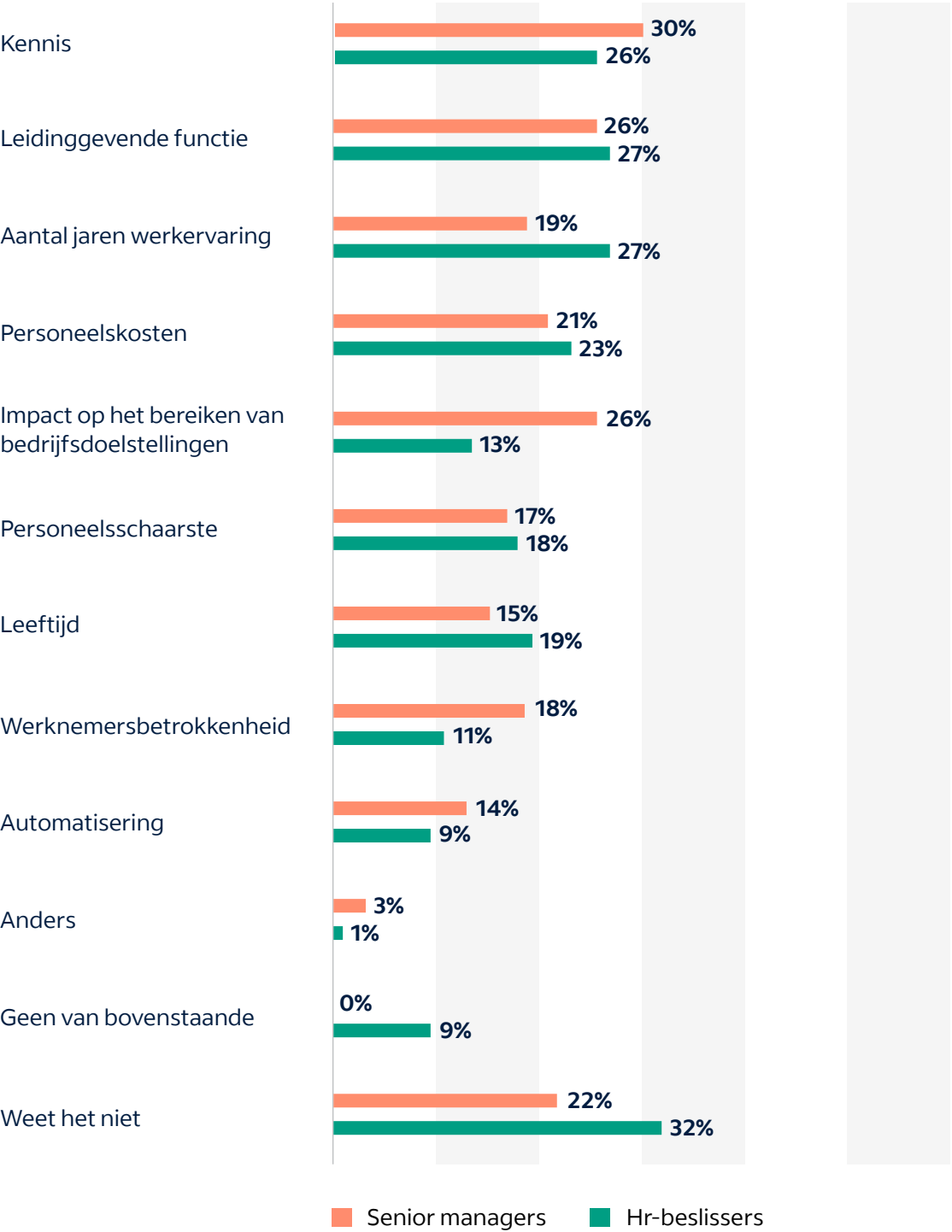
Acht op de tien werknemers wil meer verdienen als ze een leiderschapsrol opnemen en als ze meer jaren ervaring opbouwen.

Toekomstig loonbeleid

Uit onderzoek blijkt dat voor zowel senior managers als hr-beslissers kennis de belangrijkste factor is om hun toekomstig loonbeleid uit te stippelen, gevolgd door het aantal jaren werkervaring en leiderschap. Terwijl het management vooral kennis en competenties vooropstelt, hechten werknemers het meeste belang aan leiderschapsvaardigheden.

Uit de cijfers blijkt ook dat een schaarste aan talent het loon sterk beïnvloedt. Als hr-beslissers schaars talent werven, zijn ze vaak bereid hiervoor meer te betalen.

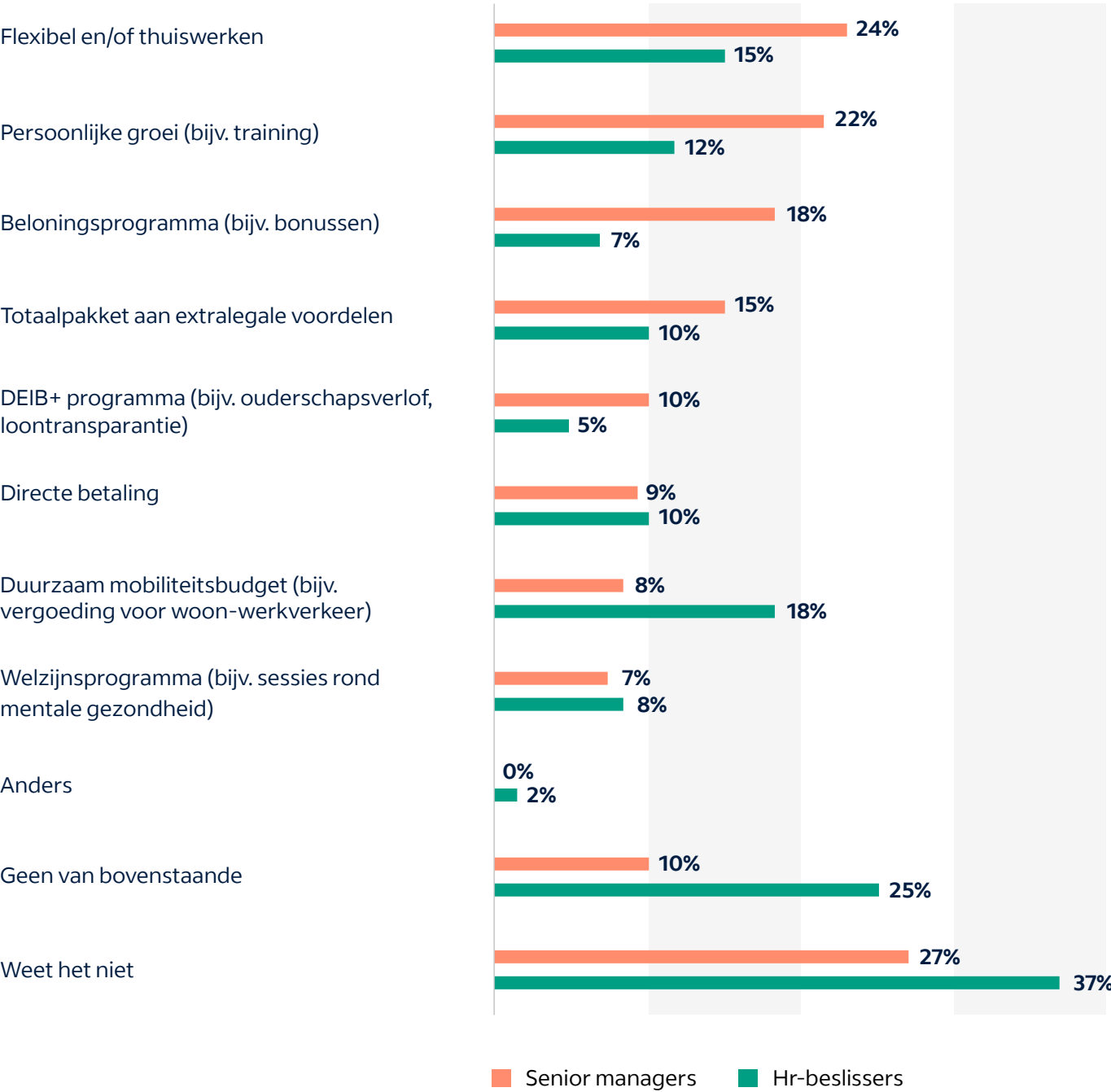
Voor werkgevers is kennis de belangrijkste maatstaf om toekomstige lonen te bepalen, gevolgd door leiderschap en jaren ervaring



Q. Welke van de volgende factoren zullen in de toekomst een rol spelen bij de evaluatie van loon en beloningsbeleid voor je werknemers? Selecteer alles wat van toepassing is.

Basis: senior managers (103), hr-beslissers(100)

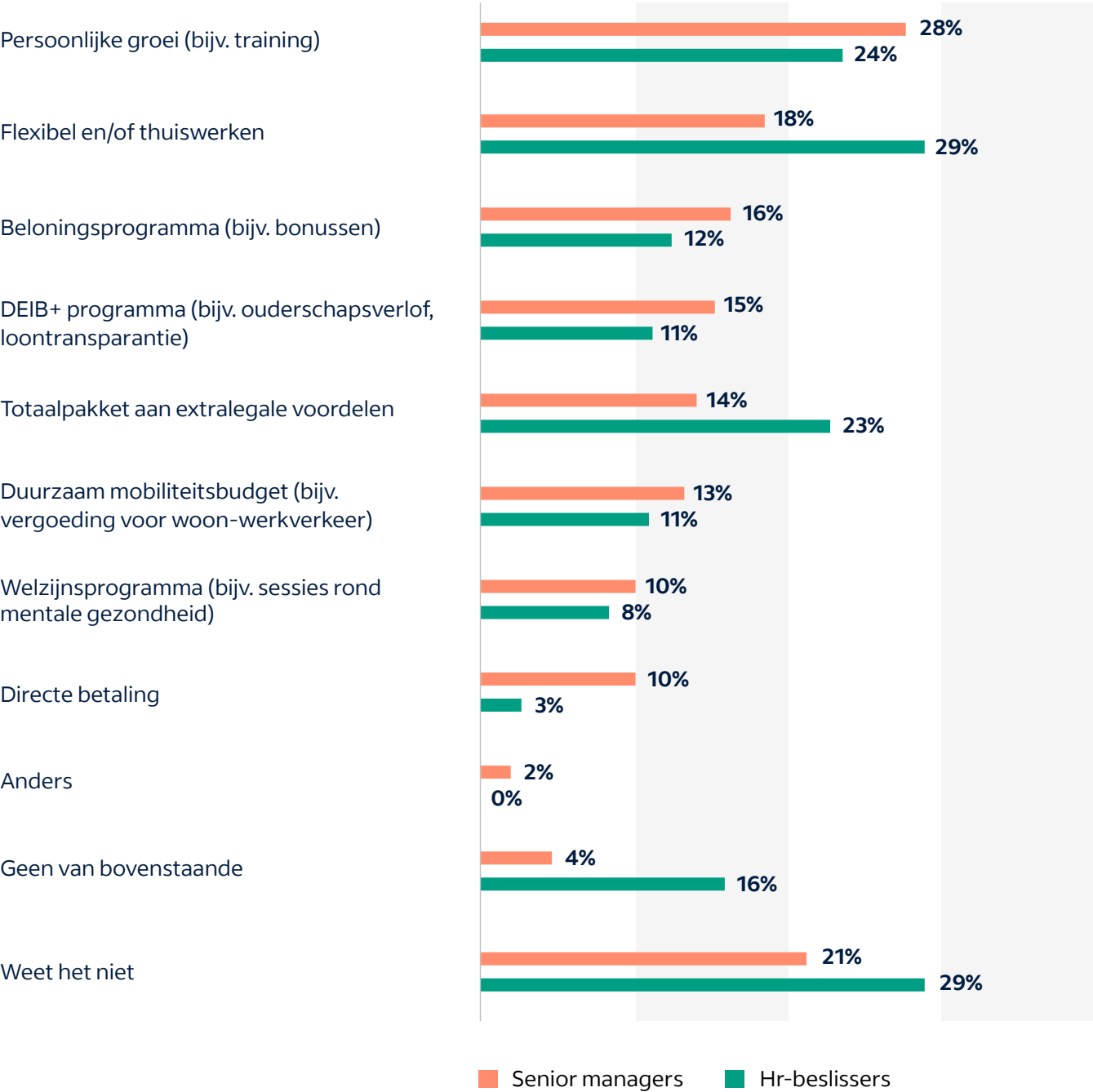
Flexibel en/of van huis uit werken is het komende jaar een prioriteit op het gebied van compensatie



Q. Waar ligt de focus binnen je organisatie voor het komend jaar op het vlak van loon en beloningsbeleid? Selecteer alles wat van toepassing is.

Basis: senior beslissers (103), hr-beslissers (100)

Persoonlijke groei is de belangrijkste drijfveer bij het verder ontwikkelen van een loonbeleid en strategie rond extralegale voordelen binnen de komende drie jaar.



Waar ligt voor jou de focus tijdens de komende drie jaar op het vlak van loon en beloningsbeleid binnen je organisatie? Selecteer alles wat van toepassing is.

Basis: senior managers (103), hr-beslissers (100)

Samenvatting - Prioriteiten binnen het huidige en toekomstige loonbeleid

Het aantal jaren werkervaring speelt nog steeds een grote rol in veel beloningsstructuren, vooral bij grote bedrijven. Zowel het aantal jaren ervaring als de leeftijd zijn in grote organisaties meer doorslaggevend in vergelijking met kmo's. Toch zegt het aantal werkjaren lang niet altijd iets over geschiktheid, potentieel en prestaties.

Opvallend is dat vooral senior managers van grote bedrijven de komende drie jaar minder aandacht zullen besteden aan directe betalingen, maar zich meer zullen focussen op het totale voordelenpakket voor werknemers. Omdat werknemers vooral naar hun loon kijken, help je hen door over alle voordelen te communiceren. Hierdoor krijgen ze inzicht in het volledige pakket van extralegale voordelen.

Expert aan het woord

Anita Lettink

Nieuwe regels voor loontransparantie: win-win voor werknemers én werkgevers

Gelijke beloning van gelijkwaardig werk voor mannen en vrouwen. In het voorjaar van 2023 nam de EU nieuwe regelgeving aan rondom loontransparantie om dit beginsel te versterken. Maar het strekt veel verder dan gendergelijkheid. Wat gaat de toekomst ons brengen?

We praten met [Anita Lettink](#), Future of Work expert, spreker, schrijver, partner van het Strategic Management Centre en oprichter van [HRTechRadar](#).

In Europa verdienen vrouwen nog steeds gemiddeld 13% minder dan mannelijke collega's die hetzelfde werk doen. Dat is toch niet meer van deze tijd?

“Inderdaad. We leven in een tijd waarin gelijkheid, inclusie en transparantie steeds belangrijker worden. Toch zien we een hardnekkige scheefgroei. Niet alleen is er een verschil in beloning tussen mannen en vrouwen, maar er is ook ongelijkheid als gevolg van culturele achtergrond, vooropleiding en leeftijd. De nieuwe regelgeving is een belangrijke stap in het creëren van een gelijk speelveld voor iedereen.”

Er komen nieuwe regels. Zo moeten werkgevers straks het loon vermelden in vacatureteksten. En werknemers moeten inzicht krijgen in het hoe en waarom van beloningen. Wat is de gedachte hierachter?

“De loonkloof tussen mannen en vrouwen is stug en wordt maar niet kleiner. Een van de mogelijke oorzaken is dat vrouwen in het algemeen minder hard onderhandelen en vaak met een lager loon starten dan hun mannelijke collega's. Dat schept ongelijkheid en die wordt door progressieve beloningsstelsels vervolgens steeds groter. Daarom ben ik ook blij dat het straks niet meer is toegestaan te vragen naar het huidige loon. Want dan sta je gelijk met 1 - 0 achter.”

Het loon vermelden in een vroeg stadium, bijvoorbeeld in vacatureteksten; veel werkgevers zijn daar nog wat huiverig voor. Hoe kijk jij daarnaar?

“Ik zou elke werkgever absoluut aanraden

transparant te zijn over beloning. In mijn ogen heeft dat vooral voordelen. Allereerst trek je hierdoor meer vrouwen en andere minderheidsgroepen aan en komen zij op basis van gelijkheid binnen in de organisatie.

Bovendien is loon nog steeds één van de belangrijkste redenen om voor een job te kiezen. Werkzoekenden willen vooraf weten waar ze aan toe zijn. En ze vinden het belangrijk dat het er qua beloning eerlijk aan toe gaat. Transparantie is hierbij cruciaal. Mensen solliciteren bij voorkeur op vacatures met een loonindicatie. Werkgevers die hierover niets melden, vissen steeds vaker achter het net.

Verder zorgt tijdige informatie over beloning voor een gratis preselectie. Het loon is een goede indicatie van het niveau en de zwaarte van de rol. Kandidaten kunnen zo, voordat ze solliciteren, al bepalen of het aanbod voor hen interessant is. Hierdoor heb je minder mismatches en haken minder kandidaten af tijdens de sollicitatieprocedure. Dat bespaart tijd, verhoogt de plaatsingsratio en je hoeft als werkgever minder sollicitanten onnodig teleur te stellen. Win - win, zou ik zeggen!”

Een loonindicatie in de vacaturetekst is een gratis preselectie

De wet dwingt straks loontransparantie af. Maar als werkgever moet je het simpelweg ook gewoon willen. Waarom?

“De nieuwe regelgeving heeft enorm veel voordelen. Het helpt werkgevers in de bewustwording. Want ze weten zelf lang niet altijd hoe de vork in de steel zit. Door

de rapportageverplichting maak je zaken inzichtelijk en transparant en kunnen ze effectief sturen op een eerlijk en evenwichtig beloningssysteem.

Onderzoek wijst uit dat werkzoekenden het liefst willen werken voor bedrijven die vanuit gelijkheid, vertrouwen en transparantie handelen. Werkgevers die hier actief op inzetten zullen makkelijker nieuw talent aantrekken en huidige medewerkers behouden.”

We zien steeds vaker de term ‘progressive employers’ voorbijkomen. Wat maakt een werkgever vooruitstrevend?

“Een ‘progressive employer’ stelt de mens centraal en legt de nadruk op medewerkerstevredenheid, welzijn en betrokkenheid. Financiële zekerheid draagt hier in belangrijke mate aan bij. En dan gaat het niet alleen om het loon, maar om het totaalpakket van beloning.

Werknemers willen erop kunnen vertrouwen dat het eerlijk is opgebouwd. Jongere generaties, bijvoorbeeld, begrijpen helemaal niet waarom loon zo'n taboe is. Ze waarderen openheid en willen weten waarom bepaalde beslissingen worden genomen. Als je geen transparantie biedt, dan gaan mensen zelf aannames doen. En dat zorgt vaak voor onzekerheid en ontevredenheid. En ook al is het geheim, mensen praten er toch wel met elkaar over. Alleen missen ze een referentiekader en inzicht in het totale pakket.”

Wat is er nodig om meer gelijkheid te realiseren?

“Het draait niet alleen om loon, maar om het totale pakket aan vergoedingen en voorzieningen. Je brengt in kaart welke functies er in de organisatie zijn en hoe deze zich tot elkaar verhouden qua impact, eisen en verantwoordelijkheid. Daaraan koppel je loonschalen die je vervolgens kunt benchmarken met andere werkgevers. Als je dat doet, zie je direct waar de uitschieters zitten en wat je zou willen aanpassen om een eerlijker systeem neer te zetten. Dat maakt de loononderhandelingen voor beide partijen stukken duidelijker. En de praktijk leert dat vooral vrouwen en andere minderheidsgroepen hiervan profiteren.”

Dat klinkt als best veel werk. Kan de techniek daarbij een handje helpen?

“Het is goed te doen, hoor. Er is allerlei technologie op de markt die kan helpen om inzicht te krijgen in beloning en de verschillen daartussen. En we zullen wel moeten, want vanaf 6 juni 2027 moeten bedrijven rapporteren over de *gender pay gap*. Technologie kan hen helpen dit op een efficiënte en nauwkeurige manier te doen.”

Vanaf 6 juni 2027 moeten bedrijven rapporteren over de gender pay gap

Welke trends signaleer jij als *Future of Work* expert op het gebied van beloning?

“De behoefte aan transparantie en gelijkheid op het werk. Werkgevers zetten meer en meer in op diversiteit en inclusie. Gelijkheid in waardering en beloning is daaraan onlosmakelijk verbonden.

En als we naar die beloning kijken, dan zien we op dat gebied een trend in ‘green compensation’. Daarbij wordt actief ingezet op het milieu, zoals een fietsplan, korting op zonnepanelen of het beleggen van pensioenpremies in duurzame fondsen.

Verder zie ik een beweging naar ‘hyperpersonalisatie’. Daarmee bedoel ik sterk gepersonaliseerde en flexibele arbeidsvoorwaarden.”

Hyperpersonalisatie, dat klinkt fascinerend. Wat moet ik me daarbij voorstellen?

“De beloning van werknemers bestaat uit veel meer dan alleen loon. Denk bijvoorbeeld aan pensioenregeling, onkostenvergoeding, vrije tijd. Bij personalisatie mogen werknemers binnen een totaalpakket de componenten zelf kiezen.

Dat gaat niet alleen om geld. Misschien wel even belangrijk als het financiële aspect zijn regelingen op het gebied van werk-privé balans. De behoefte hieraan en de prioriteiten die je hierin stelt variëren afhankelijk van de levensfase en persoonlijke omstandigheden. Life-events spelen een belangrijke rol. Als je net start met werken of een huis wilt kopen heb je heel andere behoeften dan als je net een kind hebt gekregen of de mantelzorg voor een naaste op je neemt.

Bij hyperpersonalisatie krijgen werknemers als het ware een menukaart van benefits, waaruit ze

Het gaat om het totale pakket: loon, vergoedingen en voorzieningen op het gebied van de werk-privé balans

zelf, bijvoorbeeld jaarlijks, de componenten kunnen kiezen. Als het onderaan de streep maar klopt.”

Een hoger loon en een betere balans tussen werk en privé zijn de belangrijkste redenen om van job te switchen. Toch hebben maar weinig mensen goed zicht op hun totale financiële plaatje.

Dat klopt. En deze vaagheid werkt onrust, ontevredenheid en zelfs stress in de hand. Werkgevers kunnen dit wegnemen door meer transparantie te bieden. Bovendien kunnen zij met opleiding en begeleiding hun medewerkers helpen meer grip te krijgen op hun financiële situatie. Dat geeft vertrouwen en rust en zorgt voor financieel welzijn. En daar hebben alle partijen belang bij.

Wat houden de nieuwe regels voor loontransparantie in?

- Werkgevers zijn verplicht informatie over startloon of loonschaal te geven in hun vacatures of voorafgaand aan het sollicitatiegesprek.
- Werkgevers mogen tijdens de sollicitatieprocedure niet vragen naar eerder verdiende lonen.
- Werknemers hebben recht op inzicht in gemiddelde lonen van collega's met vergelijkbaar werk, uitgesplitst naar geslacht.
- De criteria voor loon- en loopbaanontwikkeling moeten transparant, objectief en genderneutraal zijn.
- Werkgevers met meer dan 100 werknemers hebben een rapportageverplichting.
- In geval van verdenking van loondiscriminatie ligt de bewijslast bij werkgevers.

indeed Nieuw seizoen!

In deze krappe arbeidsmarkt moeten bedrijven steeds creatievere oplossingen vinden om mensen aan te werven. In **Werken aan groei** luister je naar experts die precies die antwoorden én oplossingen hebben gevonden.

- Onmisbare afleveringen voor ondernemers, hr-professionals en managers
- Duik in de (toekomstige) wereld van rekrutering en hr
- Blijf bij over cruciale ontwikkelingen door onze gesprekken met pioniers over onder andere:



Loontransparantie



**Het belang van
teambuilding en identiteit**



Open hiring



**Groene
arbeidsvoorwaarden**

Met gasten als ex-commando Ray Klaassens en NRC-columniste Japke-d. Bouma



Ray Klaassens

Japke-d. Bouma

Klik voor [Spotify](#) of ga naar je favoriete podcast-app



Expert aan het woord

Stijn Baert

Werkgeluk en compensation crafting: wat is het recept voor tevreden werknemers?

In deze krappe arbeidsmarkt gooien werkgevers alles in de strijd om het beste talent aan te trekken en aan zich verbonden te houden. Welke rol speelt het beloningspakket hierin? Wat werkt wel en wat niet?

We vragen het aan **Stijn Baert**, professor arbeidseconomie aan de Universiteit Gent en hoofdpromotor van UGent@Work, het interdisciplinaire consortium van 24 UGent-professoren die onderzoek leiden naar werk en arbeid.

Je hebt recent onderzoek gedaan naar Vlaamse werknemers en hun loon. Wat vinden werknemers belangrijk als het gaat om verloning?

“Het krijgen van een financiële vergoeding voor geleverd werk is belangrijk. Dat biedt mensen zekerheid om zich te kunnen voorzien in hun levensonderhoud. Daarnaast is het ook een vorm van waardering voor hun prestaties. En dat bepaalt voor een belangrijk deel hun werktevredenheid en betrokkenheid. Werknemers die tevreden zijn over hun loon, zijn over het algemeen ook gelukkiger met hun job. Ze voelen zich meer verbonden met hun werk en hun werkgever, waardoor ze minder geneigd zijn om van job te wisselen.

En dat is goed nieuws voor werkgevers, want werknemers zijn in het algemeen meer tevreden over hun loonpakket⁵. Natuurlijk zijn er onderlinge verschillen. Zo zien we dat mensen die goed verdienen doorgaans meer tevreden zijn met hun job dan mensen die minder verdienen.

Mensen willen een eerlijke beloning, die in lijn is met de meerwaarde die ze bieden. Interessant hierbij is dat we onszelf graag vergelijken met anderen. We laten een gevoel van eerlijkheid meewegen in de tevredenheid met ons loonpakket. Distributieve rechtvaardigheid noemen we dat. Zo blijken mensen die relatief meer verdienen dan hun ‘peers’ in vergelijkbare rollen tevredener te zijn dan gemiddeld.”

Hoe belangrijk is loon?

“Voor het merendeel van de werkenden is het loonpakket doorslaggevend bij het zoeken naar een nieuwe job. En toch is het loon niet allesbepalend. Financiële overwegingen bepalen dan wel veelal onze keuze voor job en

werkgever, maar of we daadwerkelijk blijven hangt grotendeels af van de werksfeer en de inhoudelijke voldoening die het werk biedt.

Ook gaf meer dan de helft van alle respondenten in **ons onderzoek** aan dat ze sowieso zouden blijven werken, ook als ze genoeg geld hebben om de rest van hun leven comfortabel door te brengen.”

Zijn er belangrijkere jobkenmerken dan loon?

“In het algemeen zien we de tendens dat het loonpakket en de werk-privé balans bij de keuze van een job het belangrijkste zijn. Daarnaast spelen ook immateriële zaken een rol, zoals uitdagend werk, loopbaanperspectief en erkenning. Sinds corona zien we bovendien steeds sterker dat mensen graag de mogelijkheid hebben om van huis uit te werken. Daar hebben ze zelfs gemiddeld 5% van hun loon voor over, zo blijkt uit **ons onderzoek**. Begrijpelijk, want thuiswerken geeft meer balans en speelt in op de behoefte van mensen aan

Werknemers willen graag de mogelijkheid hebben om vanuit huis te werken

autonomie en flexibiliteit. In ons onderzoek **Welzijn op het werk in Vlaanderen** zien we dat het gemiddelde stressniveau bij werknemers op thuiswerkdagen aanzienlijk lager ligt dan op kantoordagen.

Wat opvalt op de Vlaamse arbeidsmarkt, is dat hier veel meer dan elders de behoefte domineert aan werkzekerheid. Die is het meest bepalend voor de tevredenheid van Vlaamse werknemers met hun job. En dat is in lijn met het algemene beeld van de Vlaamse honkvastheid. Vlaamse werknemers zijn net

zo tevreden of ontevreden over hun job als hun collega's elders, maar blijven wel meer jaren hetzelfde werk doen bij dezelfde werkgever, [zo blijkt uit onderzoek](#).”

Werkgevers kunnen voor hun beloningspakket putten uit een breed scala aan voorzieningen en tegemoetkomingen. Is er een succesformule?

“Het optimale beloningspakket is voor iedereen anders. Dat is afhankelijk van de voorkeuren, persoonlijke situatie en de levensfase van de werknemer. Maar wat bekend is uit de psychologie, is dat mensen behoefte hebben aan autonomie. Zij willen kunnen kiezen en daar kunnen werkgevers op inspelen. Je ziet dat steeds meer werkgevers inzetten op job crafting, het creëren van jobs die zijn toegesneden op de wensen

en competenties van talent. ‘Compensation crafting’ sluit hier mooi bij aan. Werkgevers bieden dan een cafetariaplan aan met een variatie aan beloningen en extralegale voordelen, waaruit werknemers zelf hun eigen pakket kunnen samenstellen. De kunst is om het zo aansprekend en overzichtelijk mogelijk te maken. En pas op, niet iedereen heeft hier behoefte aan. Dit kan sterk verschillen per branche en per persoon.”

Het lijkt me lastig om dan het overzicht te houden met al die verschillende opties en regelingen.

“Dat is waar. Dat moet je goed doorrekenen. En daar ligt een mooie taak voor de werkgever.

In het onderzoek van Indeed is bijvoorbeeld te zien dat mensen lang niet altijd bereid zijn loon in te leveren ten gunste van betere extralegale voordelen. Ook niet als dat financieel, in het nettoloon, gunstiger voor hen uitpakt. Werkgevers kunnen hen helpen door het totaalplaatje inzichtelijk te maken, zodat hun werknemers betere keuzes kunnen maken. Daarin staan zij niet alleen. Er zijn tal van gespecialiseerde dienstverleners en technologieoplossingen die hen daarbij kunnen helpen.”

Beloning is een belangrijke factor als het gaat om werkgeluk. Hoe maak je hier als werkgever optimaal gebruik van?

“Dat is een goede vraag. Ik zou zeggen door in te zetten op tevredenheid en dit levend te houden, ook op de lange termijn. Kijk, een loonsverhoging zorgt voor een ‘boost’ in het werkgeluk. Maar dat gevoel duurt niet eeuwig; uiteindelijk treedt er gewenning op en dan wordt het nieuwe loon weer normaal. In de wetenschap noemen we dat ‘het honeymooneffect’. Met een strategie op maat kunnen werkgevers anticiperen op de pieken en dalen en zo de curve van werkgeluk zo lang mogelijk hoog houden.

Een interessante uitkomst uit [ons onderzoek](#) is bijvoorbeeld dat zelfs het vooruitzicht van een hoger loon

(bijvoorbeeld door een aangekondigde opslag) al zorgt voor meer tevredenheid. Zo kun je diverse momenten creëren die bijdragen aan [werkgeluk](#).

Hierbij moet je je niet blindstaren op puur loongerelateerde zaken. Dat manifesteert zich immers meestal alleen maandelijks of jaarlijks.

In de werk-privésfeer zijn er veel meer kleine momentjes die bijdragen aan werkgeluk.

Werkgevers die letterlijk ‘meeleven’ met hun mensen, zijn aantrekkelijker om voor te kiezen en bij te blijven

Bijvoorbeeld als je met je werkuren kunt schuiven zodat je mee kunt naar de zwembles van je kind. Of als je zorgverlof kunt inzetten om je hulpbehoevende ouders te kunnen helpen. Werkgevers die letterlijk ‘meeleven’

met hun mensen, zijn aantrekkelijker om voor te kiezen en bij te blijven⁶.”



Slechts 51,1% van de Vlaamse werknemers vindt het gemakkelijk om over hun loon te praten.

Conclusie uit onderzoek uitgevoerd door Universiteit Gent naar [Vlaamse werknemers en hun loon](#), 20 februari 2023

Transparant zijn over loon is niet altijd vanzelfsprekend, zowel bij werkgevers naar werknemers als bij werknemers onderling

“Dat klopt. Lang niet iedereen praat even gemakkelijk met anderen over wat ze verdienen. Toch onderstreept het onderzoek van Indeed dat werknemers wel degelijk behoefte hebben aan [loontransparantie](#). Tegelijkertijd zijn ze huiverig om te weten wat hun peers verdienen. Want wat als blijkt dat anderen meer verdienen dan zij? Ook lang niet alle werkgevers en managers staan positief tegenover het openbaar maken van informatie rondom beloningen, vaak omdat het bewerkelijk is en onrust teweeg kan brengen.

Toch is het belangrijk om keuzes te maken.

Want [employer branding](#) wordt steeds belangrijker. In de huidige krappe arbeidsmarkt, moeten werkgevers zo aantrekkelijk mogelijk zijn voor werknemers. En dan is het belangrijk te weten waar je voor staat en hoe je jezelf als werkgever wilt profileren. Inzetten op beloning, transparantie, diversiteit, bedrijfscultuur of werk-privé balans: de focus zal voor elke werkgever anders liggen.”

Loontransparantie kan ook bijdragen aan meer diversiteit en inclusie op de werkvloer. Kun je uitleggen hoe dat werkt?

“Veel werkgevers hebben [diversiteit en inclusie](#) hoog op de prioriteitenlijst van HR staan. Maar toch erkent lang niet iedereen op de arbeidsmarkt deze inspanningen. Transparant werkgeverschap en de perceptie van het bieden van gelijke kansen gaan hand in hand. Daarmee schep je als werkgever duidelijkheid over je beleid en voeg je de daad bij het woord. Daarmee neem je onbestemde gevoelens en vermoedens van discriminatie weg.

Inzetten op inclusie en diversiteit betekent ook verder kijken dan de traditionele beloningspakketten. Dus bijvoorbeeld niet simpelweg uitgaan van de klassieke gezinssamenstelling, maar een breed pakket aan beloning en extralegale voordelen bieden die aansluiten op de behoeften van verschillende doelgroepen. Op maat voor hun situatie in deze specifieke fase van hun leven. En daarmee komen we steeds een stapje dichterbij gelijkheid en rechtvaardigheid in de samenleving.”

Bronnen

⁵ [Onderzoek Ugent](#) en ⁶onderzoek van Indeed naar verloning in Nederland, 2023

Expert aan het woord

Hermina Van Coillie

Over motivatie, verloning en topprestaties van werknemers.

In gesprek met motivatie-expert Hermina Van Coillie

Motivatie is belangrijk, maar wat betekent dit voor werkgevers? Dr. Hermina Van Coillie geeft inzicht in verschillende soorten motivatie op het werk en hoe deze in verhouding staan tot verloning en prestaties van medewerkers.

Dr. **Hermina Van Coillie**, psycholoog, motivatie-experte, oprichter van **Flourish**, docent, spreker, auteur en trainer.



© Linda Capelle

Werknemers vinden hun loonpakket doorslaggevend als ze overwegen om van job te veranderen, zo blijkt uit ons onderzoek⁷. Klopt dit ook met jouw bevindingen?

“Ja, absoluut. Wetenschappelijk onderzoek^{8,10} toont aan dat werknemers verloning nog steeds erg belangrijk vinden. En een goed basisloon is uiteraard ook belangrijk. Maar de impact hiervan is vaak minder groot dan hun job zelf. Een loonpakket kan zeker motiveren, maar werkt vooral in op de foute motivatie, op onze Low-Quality motivatie. Wij willen net **High-Quality motivatie**. In een werkomgeving waarin werknemers bijvoorbeeld meer afwisselende taken uitvoeren, autonoom kunnen handelen en een goede band hebben met hun collega's, stijgt hun High-Quality motivatie aanzienlijk.”

Wat is 'High-Quality' motivatie?

“High-Quality of HQ-motivatie betekent dat je dingen doet die je graag doet, interessant of zinvol vindt. Zinvol werk is niet altijd leuk, maar het schenkt veel voldoening omdat je het wel nuttig en belangrijk vindt om te doen. Je betekent iets. Denk maar aan je administratie, of punteren. Niet zo leuk, maar wel heel belangrijk.”

Bijvoorbeeld als je aan het onderhandelen bent voor een belangrijke deal en het loopt niet zoals je had gehoopt?

“Ja, dan is het werk soms minder leuk. Je kunt dan enkel goed blijven presteren als je weet waarom je het doet. Pas als je ten volle beseft wat voor jou zinvol is, vind je de kracht om door te zetten. Voor mij bestaat zinvolheid uit 4 levels. Een eerste level, dat vaak wordt gebruikt, is of wat de organisatie doet **zinvol**

is voor de samenleving. Maar deze zinvolheid staat vaak ver af van de mensen zelf. Een tweede niveau is **de impact die je hebt op je klanten**. Een tuinman die een oprit aan het leggen is, en zich twee weken ziek meldt. Dat zal een impact hebben op dat gezin. Een derde level is **de impact op je collega's**. Als een verpleegster niet opdaagt, hebben haar collega's heel wat meer werk die dag. En tot slot is er natuurlijk de **zinvolheid voor jezelf**. Is het volgen van die cursus een meerwaarde voor jou?”

Wat je voor anderen betekent, is belangrijker dan je loon.

“Inderdaad. Het loon kan werknemers eventueel wel op korte termijn motiveren, maar 'betekent' op zich niets. En het verhoogt enkel de 'Low-Quality' motivatie. Low-Quality motivatie betekent dat je werkt vanuit interne of externe druk. Interne druk ervaar je bijvoorbeeld als je iets doet om een schuldgevoel of schaamte te vermijden, externe druk betekent bijvoorbeeld dat je iets doet om een beloning te krijgen. Externe druk ervaren werknemers als ze 's morgens opstaan en voor hun loon gaan werken. Deze Low-Quality motivatie heeft echter weinig impact op hun prestaties. Integendeel zelfs, het verhoogt onder andere de kans op stress, onethisch werkgedrag en competitiedrang. Loon motiveert enkel op het moment dat werknemers het ontvangen. En dat gebeurt doorgaans één keer per maand. Dit effect is dus slechts tijdelijk en kortstondig. De zin - of onzin - van het werk dat je doet, is daarentegen elke dag, elk uur aanwezig. Daarom hebben interacties met collega's bijvoorbeeld veel meer impact op hun HQ-motivatie. Denk bijvoorbeeld aan de feedback van collega's, of de goede sfeer. Dat is iets wat elke dag plaatsvindt, bewust of onbewust.”

De zin - of onzin - van het werk dat je doet, is elke dag, elk uur aanwezig. Daarom hebben interacties met collega's bijvoorbeeld veel meer impact op hun HQ-motivatie.

wetenschappelijk bewijs^{9,11} terug. Het gaat om de vraag welke positieve impact je op anderen wilt, kan en mag maken. Vaak is het ook pas in moeilijke situaties dat je beseft hoeveel je betekent. Want als het even tegenzit, kom je tot een dieper zelfinzicht over de vraag wat voor jou belangrijk is.”

Het zorg dragen voor elkaar gaat dan ook om de betrokkenheid die werknemers voelen.

“Ja, en dat kan alleen door met anderen te connecteren. Ik ga vaak naar congressen en ontmoet dan heel wat verschillende mensen, maar dat leidt niet vanzelf tot verbinding. Pas op het moment dat ik een dieper gesprek aanknoop, kan ik iets concreets voor de ander betekenen. En om je daadwerkelijk te verbinden, is er vertrouwen nodig.”

Je kunt pas echt iets betekenen voor collega's als je hen vertrouwt.

“Juist. En dat kan niet als werknemers de indruk hebben dat anderen profiteren of van hen misbruik kunnen maken. Als er geen vertrouwen is, ga je je afschermen en ga je ook je collega's niet meer helpen. Angst

Tijdens je lezingen spreek je vaak over ‘het zorg dragen voor elkaar’.

“Ja, dat is voor mij de sleutel naar een zinvol leven en zinvol werk. Ook in studies vinden we hiervan

en vertrouwen zijn elkaars tegenpolen. Werknemers die niet open zijn of collega's niet helpen, hebben vaak geen vertrouwen. Niet in zichzelf, niet in hun collega's, niet in hun leidinggevende of niet in de toekomst.”

Hoe kan je dit rijmen met de competitiviteit van bedrijven?

“Zeker niet met het geven van bonussen. Want dit soort beloningen hangt vaak samen met de mate waarin collega's goed presteren, het alomgekende *pay for performance*-systeem. Vaak is er bijvoorbeeld een bepaald budget en dat wordt over iedereen verdeeld. En pas als andere collega's minder goed presteren, heb je meer kans om zelf een bonus te krijgen. En dus ben je minder geneigd om anderen te helpen. In dit opzicht creëert een bonus competitiviteit en spanning onder werknemers. Een bonus zet vaak heel veel druk op hun schouders. Als je jouw werknemers bijvoorbeeld enkel zou belonen als ze bepaalde prestaties leveren, geef je hen de boodschap dat ze dan pas goed genoeg zijn. Beeld je dan eens in hoe je teamleden zich zouden voelen als ze dan even ondermaats presteren ...”

Door een bonus te koppelen aan bepaalde verwachtingen, gaan werknemers dus niet vanzelf beter presteren.

“Precies. En als zou blijken dat ze de bonus wel willen binnenhalen, kan het zijn dat ze er alles aan doen om dat te bereiken, ook al moeten ze daarvoor een ethische grens overschrijden. Zo kan het zijn dat accountmanagers bijvoorbeeld producten verkopen die klanten niet nodig hebben, maar dit vooral doen om hun eigen bonus of commissie te vergroten. Ze zullen dan ook enkel datgene doen en zeggen wat hen dichterbij de beloning brengt, waardoor er minder kans is dat ze open en eerlijk

communiceren. Waarom zouden ze hun collega's nog helpen? Hoe beter die verkopen, hoe minder groot de kans wordt dat ze zelf hun bonus nog krijgen.”

Zou een collectieve beloning dan wel effectief zijn?

“Met een collectieve beloning zou je vooral de samenwerking belonen en werknemers aanmoedigen om gedrag te stellen dat werkgevers willen zien. Door te belonen, stimuleer je namelijk gedrag dat van anderen verwacht wordt.

Stel dat je een team aanstuurt van vrachtwagenchauffeurs en je wilt hen aanmoedigen om verkeersongelukken te vermijden. Ga je hen dan pas belonen als ze daarin slagen? Want wat doe je dan met de chauffeurs die wel betrokken waren bij een ongeval? Deze werknemers verliezen hun HQ-motivatie. Meer nog: omdat ze zich schuldig voelen, zullen ze zich misschien zelfs schamen voor hun ongeluk en proberen om het ongeluk te verbergen. En als hun collega's door een collectieve straf hun beloning mislopen, worden ‘schuldige’ werknemers buiten gepest of komt er weerstand vanuit het hele team.”

Hoe kan je medewerkers belonen zodat de impact wel positief is?

“Voor ik hier dieper op inga, wil ik even een vraag opgooien: Waarom moet je iemand belonen voor iets? Als je je job graag doet, interessant en/of zinvol vindt, dan hoeft een beloning helemaal niet. Werkgevers zetten nog steeds in op de foute ‘motivators’. Ze denken dat een beloning de prestaties zal verbeteren. Maar dit gebeurt niet. Integendeel. Daarnaast zal een beloning ook niet de gewenste impact hebben op het welzijn en

stressniveau. Werknemers gaan niet ineens minder stress ervaren als ze een hogere bonus krijgen. De stress zal juist toenemen, want wat moeten ze wel niet presteren om die extra beloning te krijgen?

Mijn advies is om in te zetten op HQ-motivatie, en dat doe je door werk leuker of interessanter te maken. En als dit niet lukt (sommige jobs of delen van jobs zijn nu eenmaal niet leuk of interessant), dan geef je aan waarom ze zinvol zijn.”

Terug naar de beloning nu, als je toch per se iemand wilt belonen, dan zal dit werken:

1. Vermijd externe druk. Vaak zet een beloning net heel wat extra druk op hen. (Je moet de beste verkoper zijn, meer dan zoveel euro omzet halen, tot het best presterende team behoren, enzovoort)
2. Een beloning kan ook positief zijn als je met een beloning bijvoorbeeld aangeeft hoe goed iemand bezig is, zeker wanneer werknemers op voorhand niet wisten dat ze een beloning zouden krijgen.
3. En voor heel eenvoudige routinematige taken (maar in deze tijden, hoeveel taken zijn nog zo?) kan een beloning ook op korte termijn (je moet ze dus constant blijven geven) de prestaties verbeteren.

Beloningen kunnen een positieve impact hebben als het mooie, onverwachte extraatjes zijn, zonder dat werknemers externe druk voelen om hun eigen grenzen te overschrijden, en als ze informatie geven over hun niveau van functioneren.

Dus een beloning kan positief zijn als deze wordt uitgereikt nadat bepaalde prestaties zijn bereikt.

“Ja, zonder dat werknemers op voorhand weten dat ze een beloning krijgen. Een beloning is positief als werknemers hierdoor informatie krijgen over hun functioneren en als ze tijdens de taak niet onder druk worden gezet. Belangrijk is dat je als werkgever ervoor zorgt dat werknemers geen verwachtingen gaan stellen. Want als ze bijvoorbeeld een bonus verwachten en die komt er uiteindelijk niet, dan is de teleurstelling des te groter. Wat als jouw favoriete collega ineens de beloning krijgt? Welke impact zal dit hebben op de toekomstige samenwerking? Hierbij kan het ook helpen dat je je werknemers niet altijd op dezelfde manier belooft.

Je voelt al aankomen dat deze beloning vaak beter ‘verbaal’ dan ‘materieel’ wordt gegeven, en dan belanden we bij het geven van feedback. Feedback is zo belangrijk, omdat werknemers hierdoor weten waar ze goed in zijn en waarin niet. En dat geeft energie.”

Mensen willen vooral niet onder druk gezet worden en willen zelf controle hebben over hun gedrag.

Ook hier is vertrouwen heel belangrijk om te weten welke feedback waardevol is. Hoe kunnen mensen ook waardering uit zichzelf halen, zonder dat ze zich afhankelijk maken van wat collega's over hen denken?

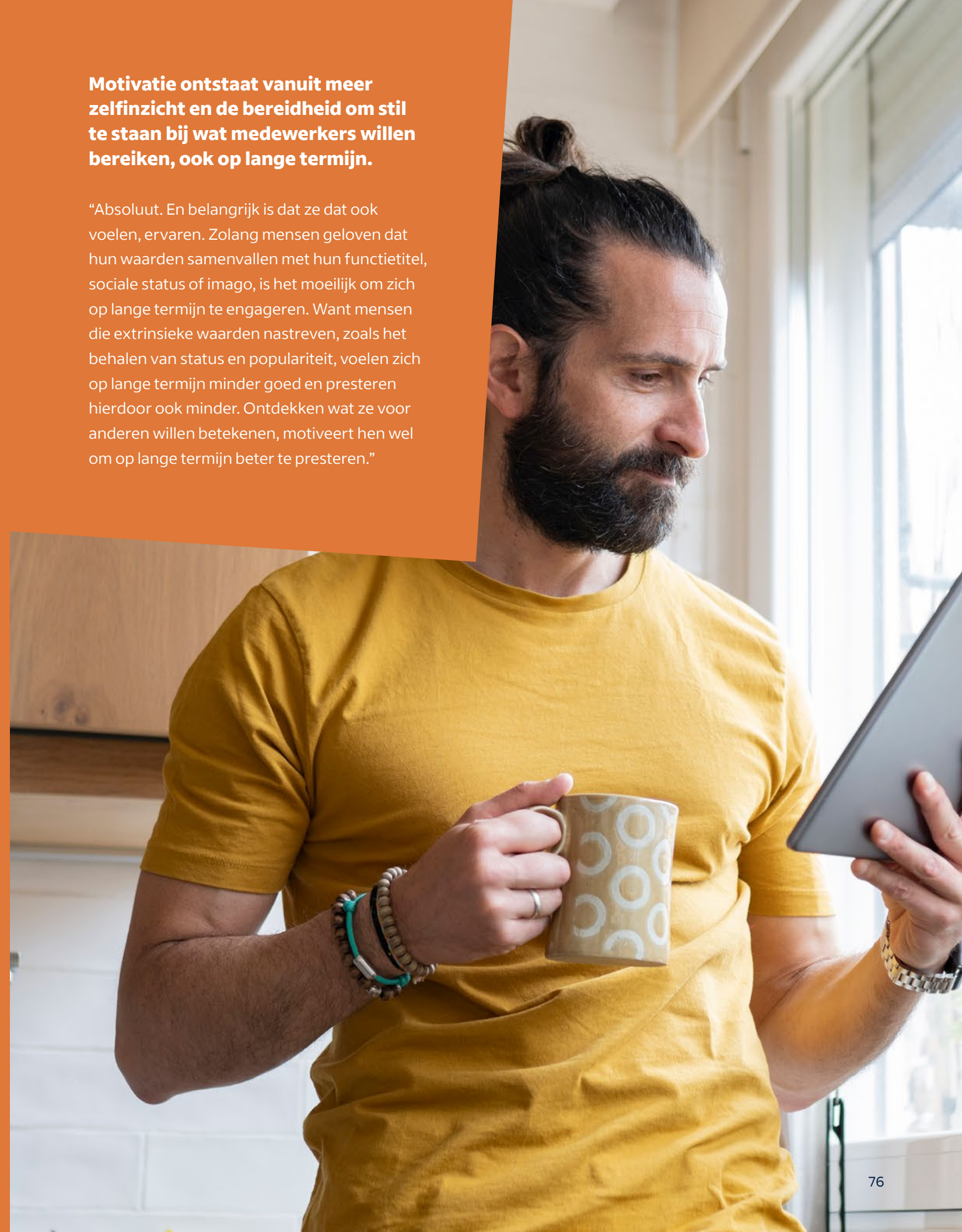
“Waardering is heel persoonsgebonden en mindfulness kan daarbij helpen. Mensen willen vooral niet onder druk gezet worden en zelf controle hebben over hun gedrag. Dat ze bijvoorbeeld de kans krijgen om altijd vanuit hun eigen waarden te kunnen handelen, zelfs als deze niet volledig overeenkomen met wat anderen van hen verwachten. Heel vaak vanuit de opvoeding leren mensen aan dat ze ‘goed zijn als ze aan voorwaarden X en Y voldoen’ en dan gaan ze hiernaar leven. En dat leren ze ook zo op school aan. Altijd maar aan de verwachtingen willen voldoen van anderen, zet een enorme mentale druk op mensen.”

Werknemers voelen zich dus gemotiveerd als ze hun eigen waarden leren kennen en van daaruit kunnen handelen. Dat lijkt me moeilijk voor mensen die zichzelf niet goed kennen en niet weten wat ze belangrijk vinden. Ik kan me voorstellen dat je in jouw praktijk vaak met mensen werkt die zichzelf nog niet goed kennen.

“Ja, dat herken ik volledig. Hoe hoger de functie is die mensen uitoefenen, hoe uitdagender het is om hen in contact te laten komen met hun behoeften. Als ik hen vraag waar ze nood aan hebben, weten ze vaak niet goed wat te zeggen. Dit zelfinzicht is echter nodig om zich niet te laten leiden door wat anderen denken.”

Motivatie ontstaat vanuit meer zelfinzicht en de bereidheid om stil te staan bij wat medewerkers willen bereiken, ook op lange termijn.

“Absoluut. En belangrijk is dat ze dat ook voelen, ervaren. Zolang mensen geloven dat hun waarden samenvallen met hun functietitel, sociale status of imago, is het moeilijk om zich op lange termijn te engageren. Want mensen die extrinsieke waarden nastreven, zoals het behalen van status en populariteit, voelen zich op lange termijn minder goed en presteren hierdoor ook minder. Ontdekken wat ze voor anderen willen betekenen, motiveert hen wel om op lange termijn beter te presteren.”



Grootste uitdagingen bij een motiverend loonbeleid

- De grootste uitdaging is vaak het gebrek aan zelfinzicht. Enkel als werknemers weten wat ze belangrijk vinden, kunnen ze de waardering van anderen ook inzetten. Zonder dit inzicht bestaat de kans dat ze zich vanuit externe druk laten leiden en gedrag vertonen waarin ze zichzelf verliezen. En dit zou ertoe leiden dat ze keuzes maken waar ze zelf niet voor 100% achter staan.
- Belonen verhoogt vaak net de druk. Het zorgt ervoor dat werknemers meer stress ervaren en minder sterke relaties ontwikkelen met hun collega's.
- Vergeet ook niet het effect dat je teweegbrengt bij werknemers die de beloning niet krijgen. Of erger nog, niet langer krijgen.

5 belangrijke tips om HQ-motivatatie bij je medewerkers te vergroten

1. Werknemers ervaren HQ-motivatatie als ze hun psychologische behoeften kennen en kunnen vervullen. En zo hebben we er 3, want dit betekent dat je hen:
 1. de vrijheid geeft om hun eigen waarden te kennen of te ontdekken, en ook de vrijheid biedt om ernaar te handelen.
 2. betekenisvolle connecties laat ervaren met hun collega's en
 3. dat ze kunnen leren en groeien en dat hun werk hen in hun kracht zet.

2. Beloningen hebben enkel een positieve impact op prestaties (en niet per se op welzijn) als ze onverwacht zijn, of als ze informatie geven over hun niveau van functioneren en geen druk zetten. Als werkgever wil je namelijk dat iedereen altijd het beste van zichzelf geeft, ook als hier niet telkens een beloning tegenover staat.
3. In plaats van in te zetten op een beloningsbeleid, focus je je best op het werk zelf: wat kan je namelijk zelf doen om het werk leuker, interessanter of zinvoller te maken. Een beloning geef je maar enkele keren, terwijl mensen dag in dag uit geconfronteerd worden met de inhoud van hun job, hun collega's en hun leidinggevende.
4. Ook met constructieve feedback kan je mensen motiveren. Oprechte complimenten worden heel erg gewaardeerd en bieden zelfinzicht. Pas als werknemers weten waar ze goed in zijn en wat beter kan, zijn ze in staat om beter te presteren.
5. De sleutel tot de juiste HQ-motivatatie is:
 1. dat werknemers weten wat ze voor anderen willen betekenen. Hierdoor kunnen ze met anderen connecteren en voelen dat hun aanwezigheid en inspanningen een positieve impact teweegbrengen.
 2. dat ze zaken doen die in lijn liggen met hun waarden en
 3. dat ze kunnen leren en groeien en zaken doen waarin ze echt goed zijn.

Meer lezen?

In het boek **Motiveren zonder controleren**, dat ze schreef met Prof. Dr. Anja van den Broeck, legt Hermina uit hoe je aan de slag gaat met de **zelfdeterminatietheorie**, met heldere inzichten en praktische voorbeelden uit de praktijk.

Bronnen

⁷ Cijfers zijn gebaseerd op een onderzoek dat is uitgevoerd tussen 4 en 16 juli 2023 door YouGov in opdracht van Indeed, onder 708 representatieve volwassenen voor België. Het onderzoek omvatte 506 medewerkers, 102 senior managers en 100 hr-beslissers.

^{8,9} Curtin University, **Future of Work Institute** (FOWI), congres op 31 mei 2023, 1 en 2 juni 2023.

^{10,11} Bradshaw, E.L., Conigrave, J.H., Steward, B.A., Ferber, K.A., Parker, P.D. & Ryan, R. M. (2022). **A meta-analysis of the dark side of the American dream: Evidence for the universal wellness costs of prioritizing extrinsic over intrinsic goals**. Journal of Personality and Social Psychology, 124(4), 873–899.

Expert aan het woord

Dr. Kilian Wawoe

Maakt geld echt gelukkig? Een gesprek over het belang van loon en de paradox van belonen

In deze tijden van schaarste aan talent, afnemende economische groei en stijgende inflatie, wordt de rol van het loonpakket steeds relevanter en complexer als het gaat om het aantrekken en behouden van talent. Wat is wijsheid en welke hardnekkige misvattingen bestaan er als het gaat om beloningen? We praten met **dr. Kilian Wawoe**, organisatiepsycholoog, voormalig hr-manager bij ABN AMRO, hoogleraar en Assistant Professor Human Resources Management aan de Vrije Universiteit Amsterdam en auteur van o.a. de boeken *Bonus* en *Het Nieuwe Belonen*.



Loon is één van de eerste dingen waar mensen naar kijken als ze op zoek zijn naar een nieuwe job. Hoe belangrijk is het loonpakket bij rekrutering?

“Natuurlijk, geld is belangrijk. En in de huidige economische situatie neemt het absoluut in waarde toe. Zeker voor jonge mensen die te maken hebben met een studieschuld, hoge huurkosten en de wens om een huis te kopen. In het algemeen zien we inderdaad dat het loonpakket doorslaggevend is bij de keuze voor een nieuwe job. Maar ik wil wel stellen dat de waarde van geld zwaar wordt overschat.”

Herkenbaar. Want loon mag dan een belangrijke pullfactor zijn om talent aan te trekken, maar om talent te behouden spelen heel andere zaken een rol.

“Precies. Als je aan mensen vraagt waarom ze op zoek gaan naar een andere job, dan is het vaak vanwege sociale aspecten. Denk bijvoorbeeld aan een slechte relatie met de manager, een negatieve sfeer op de werkvloer of een groeiende behoefte aan een betere balans tussen werk en privé.”

In het onderzoek van Indeed geeft ruim de helft van alle respondenten aan dat hun motivatie en betrokkenheid worden vergroot door beloningen. Komt dat overeen met jouw inzichten?

“Zeker, mensen vinden het fijn om een extra beloning te krijgen voor hun prestaties. Maar het effect van deze positieve impuls is maar van korte duur. De blijdschap duurt gemiddeld maar zo’n 6 weken. Alleen echte hoogtepunten onthoud je langer. Neem bijvoorbeeld je

eerste loon. Veel mensen weten jaren later nog precies om welk bedrag dat ging. Maar het tweede of derde? Dat zijn we al snel weer vergeten.

Uit onderzoek blijkt dat financiële beloningen, zoals bonussen, juist eerder averechts werken. Je stimuleert daarmee eerder negatieve karaktertrekken zoals hebzucht, egoïsme, jaloezie en kortetermijndenken. En het vervelende is: negatieve emoties zijn een stuk sterker en ze blijven veel langer hangen dan positieve emoties.”

Mensen vinden het fijn om een extra beloning te krijgen voor hun prestaties. Maar het effect van deze positieve impuls is maar van korte duur.

Jij noemt dat de differentiatieparadox. Wat bedoel je daarmee?

“Ik verwijs hiermee naar de menselijke behoefte om onderscheid te maken, om te differentiëren. En daarbij denken we steevast dat we zelf boven het gemiddelde uitsteken. Zo vinden de meeste mensen dat zij bijvoorbeeld eerlijker, interessanter en betere chauffeurs zijn dan anderen. Ook op het werk gaat dit principe op. Daarom zijn de meeste mensen voorstander van het uitreiken van bonussen bij uitzonderlijke prestaties. Omdat ze verwachten dat zij daar zelf in ieder geval voor in aanmerking komen. Maar in de praktijk zijn er natuurlijk maar een paar collega’s die echt boven het maaiveld uitsteken. En juist omdat de verwachtingen anders liggen, worden veel medewerkers vervolgens teleurgesteld, onzeker of zelfs jaloers.”

Bonussen of extra beloningen kunnen dus onbedoeld juist een negatieve impact hebben op de organisatiedoelstellingen. Hoe zit dat precies?

“Stel, je hebt een salesteam waarin een bonus wordt beloofd aan de best presterende verkoper. Wat je dan krijgt, is een dynamiek van onderlinge concurrentie in het salesteam. Een cultuur van ieder voor zich, elkaar vliegen afvangen en een focus op individuele successen op de korte termijn. Om maar niet te spreken van de frustratie bij collega’s van andere afdelingen, die geen target hebben en dus helemaal niet eens een bonus kunnen verdienen.

Een organisatie is uiteindelijk veel meer gebaat bij een bedrijfscultuur die niet slechts een paar, maar iedere werknemers stimuleert. Door een omgeving te creëren waarin werknemers optimaal tot hun recht komen, de ruimte krijgen om te groeien en waar klanten, ook op de lange termijn, tevreden zijn. Uit onderzoek blijkt dat bedrijven die inzetten op gezamenlijk succes, waar collega’s elkaar stimuleren en samen ontwikkelen, het veel beter doen dan bedrijven die inzetten op individuele targets.”

Financiële beloningen, zoals bonussen, werken eerder averechts.

Jij vindt dat de impact van het loon en het hele beloningspakket zwaar wordt overschat?

“Absoluut. Ik zie het beloningsvraagstuk meer als een verdelingsvraagstuk. Natuurlijk, de eerste en belangrijkste vraag is of iemand in objectieve zin genoeg heeft om te kunnen voorzien in de primaire en secundaire levensbehoeften. Hoe krapper iemand bij kas zit, hoe belangrijker het loon. Maar als je voldoende financiële zekerheid hebt, komt een tweede aspect om de hoek kijken: de vraag of de beloning eerlijk is.”

Niet beoordelen, maar focussen op verbinding, ontwikkeling en groei.

Dus financiële compensatie is geen bijkomstige tevredenheidsfactor, maar een hygiënefactor. Wat vinden mensen dan echt belangrijk als het gaat om hun werk en werkgever?

“Allereerst is het goed om je te realiseren dat de meeste mensen van zichzelf al gemotiveerd zijn. Ze hebben immers niet voor niets gekozen voor deze job en deze werkgever. Het enige dat je als werkgever hoeft te doen, is inspelen op wat zij belangrijk vinden. Kort gezegd hebben mensen op het werk behoefte aan drie pijlers: **autonomie, groei en verbondenheid**. Je herkent het vast zelf ook. Autonomie betekent de vrijheid om tot op zekere hoogte zelf te bepalen hoe en wanneer je je werk doet. Daarnaast willen mensen zich graag ontwikkelen, groeien op persoonlijk en professioneel vlak en vinden ze het belangrijk om zich verbonden te voelen met hun collega’s en werkgever. Als deze gouden driehoek in balans is, dan doe je het als werkgever goed.”

Mensen willen gezien worden, ertoe doen op het werk. Dat is de grootste motivator die er is.

Hoe kan je als werkgever dan wel effectief werknemers waarderen, motiveren en stimuleren?

“We hebben al vastgesteld dat het niet zinvol is om beloning en prestaties aan elkaar te koppelen. Bovendien gebeurt dat veelal verre van objectief. Daarom pleit ik ervoor om de beloning helemaal los te koppelen van beoordeling en deze niet door de direct

leidinggevende, maar door een onafhankelijk team te laten vaststellen.

Verder is het veel effectiever om te focussen op **competentie, ontwikkeling en groei**. In plaats van op beoordeling. In beoordelings- en functioneringsgesprekken kijk je vooral terug en beoordeel je op basis van het verleden. Beter is het om in te zetten op talentmanagement in plaats van performance management.

Je ziet in steeds meer organisaties dat periodieke functioneringsgesprekken worden vervangen door continue feedback. Daarbij kan je niet alleen leidinggevend, maar bijvoorbeeld ook collega’s en klanten vragen om feedback te geven. Op die manier ontstaat een veelzijdig en gelaagd beeld van het functioneren en de impact die een medewerker heeft.

Door te focussen op verbinding, groei en ontwikkeling zend je een sterk signaal uit naar je medewerkers. Dat ze gezien worden, dat je naar ze luistert en dat ze ertoe doen. En dat is een van de grootste motivators en voorwaarden voor werkgeluk die je je kunt voorstellen.”

Dr. Kilian Wawoe schreef de boeken Bonus (2010), Het Nieuwe Belonen (2017), Performance Management in een Agile Werkomgeving (2019) en tijdens de lockdown schreef hij het boek Het Corporate Brein over de lessen uit de pandemie over thuiswerken.

Wat willen werknemers?

Vijf belangrijkste inzichten

1. Loonpakket blijft een van de belangrijkste redenen om voor een job te solliciteren

Kandidaten weten graag wat ze verdienen. En dan gaat het zowel om loon als andere voordelen. Een alleenstaande ouder organiseert werk en privé bijvoorbeeld op een andere manier dan tweeverdieners met renovatieplannen. Daarom kiezen kandidaten vooral voor een nieuwe job op basis van een loonpakket. Als ze bepaalde extralegale voordelen kunnen kiezen die voor een betere werk- en privébalans zorgen, weegt dat vaak zwaarder door dan het loon. Alleen weten kandidaten en werknemers dit pas als je hier open en transparant over communiceert.

2. Een fijne werkomgeving is prioriteit

Tijdens het sollicitatieproces hebben kandidaten nog geen of weinig ervaring met je bedrijf. Logisch dus dat ze dan sneller klikken op vacatures waarin looninformatie staat. Want stel dat twee organisaties exact hetzelfde werk aanbieden, dan is het loonpakket vaak doorslaggevend. Zodra werknemers effectief aan de slag gaan, leren ze hun werkgever echt goed kennen en bouwen ze continu ervaringen op. Vinden ze het bijvoorbeeld fijn om op kantoor te komen en maakt technologie hun werk een stuk makkelijker en eenvoudiger? En voelen ze zich gewaardeerd? De werkomgeving is niet enkel een fysieke plek, maar gaat ook over de mate waarin werknemers het gevoel hebben dat ze hun werk kunnen uitvoeren op een manier waar ze zich goed bij voelen.

3. Financiële extralegale voordelen meest gewenst

Werknemers zijn vooral op zoek naar extralegale voordelen waarmee ze extra geld opzij kunnen zetten en werk en privé makkelijker combineren. Hoe richt je de werkomgeving zodanig in dat het fijn is om er te werken en alle inspanningen de gewenste resultaten opleveren? En wat als je werkprocessen kunt vereenvoudigen waardoor werknemers meer ondersteuning krijgen? Of de vrijgekomen tijd zinvoller kunnen besteden? Deze maatregelen leveren financiële voordelen op.

Met de manier waarop je hen ervan overtuigt dat extralegale voordelen financieel interessant zijn, stuur je gedrag en zorg je ervoor dat de hele organisatie er baat bij heeft. Een bedrijfsfiets leasen kost bijvoorbeeld een stuk minder dan wanneer werknemers hun eigen fiets moeten kopen en onderhouden. En sportieve werknemers vinden dat heerlijk, zo'n ritje van en naar het werk. Met de juiste extralegale voordelen werken collega's beter samen en halen ze meer plezier uit hun werk.

4. Een loonpakket als onderdeel van je employer brand

De toekomst van verloning gaat om de vraag hoe je werknemers wilt belonen. En dat is veel ruimer dan de vraag wat iemand verdient. Als je jouw organisatie wilt verduurzamen, is het bijvoorbeeld logisch dat je groene extralegale voordelen aanbiedt. Want dat is waarom werknemers voor jou als werkgever gekozen hebben.

Wat je als organisatie wilt bereiken, kan niet zonder een strategisch beloningsbeleid. Door de manier waarop je over loonpakketten communiceert, laat je kandidaten zien wat je van hen verwacht. En zo trek je ook betere kandidaten aan, omdat ze in een team van collega's terechtkomen die dezelfde waarden delen.

5. Meer transparantie nodig over het brede loonpakket

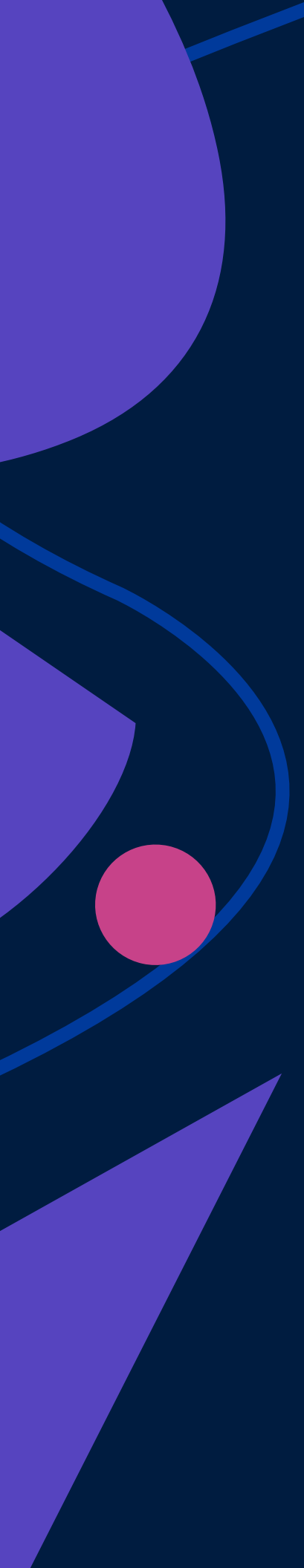
Verrassend is dat werknemers vaak de voorkeur geven aan een loonsverhoging, zelfs als het fiscaal voordeliger zou zijn om extra financiële voordelen te kiezen. Hoe komt dit? Te weinig financiële geletterdheid kan een belangrijke drempel zijn om onderbouwde financiële keuzes te maken, zo blijkt uit ons onderzoek. Het verklaart waarom loonpakketten vaak niet op de gesprekstafel liggen, net omdat vaak onduidelijk is hoeveel collega's verdienen.

Vaak weten werknemers ook niet hoe deze pakketten worden samengesteld. Welke mogelijkheden bied je hen bijvoorbeeld aan om werk en privé beter te combineren? En hoe help je hen om zichzelf te ontplooien? **Met een transparant loonbeleid** laat je hen zien dat hun voordelen verder reiken dan het loon.

Hartelijk dank dat je dit onderzoeksrapport hebt gedownload.

Heb je vragen over loontransparantie of wil je ondersteuning bij het ontwikkelen van je loonbeleid? **Laten we dan kennismaken** en kijken hoe Indeed jou hierbij kan helpen.





indeed

De toekomst van compensatie

Een onderzoek naar beloning,
extralegale voordelen & loon in België