

In deze bijdrage reageert Rolf Blankemeijer op het artikel *Vertrouwen in beloningsmanagement ten tijde van crisis* van Peggy De Prins, Sonja Brouwers, Linda Mertens & Jesse Segers.

Eerlijk belonen is een utopie

Rolf Blankemeijer

Medewerkers hanteren verschillende criteria om de rechtvaardigheid van hun beloning te beoordelen. De uitkomst van deze exercitie is van invloed op hun vertrouwen in de werkgever. Gehanteerde criteria zijn onder meer de interne billijkheid en externe competitiviteit van de beloningen en de procedurele billijkheid bij het vaststellen van de beloningen. De resultaten van het onderzoek laten zien hoe werknemers tegen hun beloning aankijken en welke wensen zij op dit vlak hebben. Die uitkomsten zijn in de praktijk zeer herkenbaar.

Ook dit onderzoek laat zien dat het lastig is om het alle medewerkers op beloningsgebied volledig naar de zin te maken. Het vaststellen van een absoluut beloningsniveau waarmee een werknemer tevreden is, lijkt onmogelijk. In de praktijk zal elke werknemer wel meer willen verdienen en daarom ook op zoek gaan naar de argumenten om dit streven te rechtvaardigen. Een veelgebruikt argument is dat collega's meer verdienen of dat de medewerker elders voor het zelfde werk beter zou worden beloond. Een zo groot mogelijke transparantie over de hoogte van de beloningen in relatie tot de functie-inhoud binnen de eigen organisatie en tussen externe organisaties zou de tevredenheid kunnen bevorderen.

De medewerkers kunnen zich daarmee immers een beeld vormen van de beloningsverhoudingen en daarmee van de billijkheid van hun eigen beloning. Helaas zal dit in de praktijk ook niet de oplossing zijn. Openheid in salarissen van bijvoorbeeld de top van het bedrijfsleven heeft in de afgelopen decennia alleen geleid tot ontevredenheid met het eigen salaris en had zelfs een sterk opdrijvend effect van de salarissen tot gevolg.

Het knelpunt bij het benchmarken is dat functie-inhoud en een daarbij behorend billijk beloningspakket moeilijk eenduidig zijn vast te stellen. De functies en de verschillen in de context waarbinnen deze functies worden uitgevoerd, zoals aard en grootte van de organisatie, ophanging van de functie in de organisatie, overige arbeidsvoorwaardelijke emolumenten en arbeidsrechtelijke zekerheden maken de vergelijkingen nog moeilijker en de uitkomsten daardoor vaak onzuiverder. Werknemers moeten bij het beoordelen van deze informatie dus altijd zelf inschattingen blijven maken. De wens kan daarbij al snel de vader van de gedachte worden. Het is verleidelijk om de beschikbare informatie zo te interpreteren en aan te vullen dat daarmee aangetoond wordt dat de eigen beloning te

laag uitvalt. Het valt immers niet mee om te erkennen dat een ander een zwaardere functie bekleedt en daarom dus terecht meer verdient. En welke werknemer durft te erkennen dat hij in vergelijking met anderen te veel verdient? Zeker in geval van naaste, beter betaalde collega's zal het gemakkelijk te beargumenteren zijn dat de betreffende collega geen zwaardere functie heeft of deze in ieder geval niet als zodanig uitvoert, zodat het beloningsverschil uiteindelijk toch niet gerechtvaardigd is. Uit het onderzoek blijkt dat een derde van de medewerkers vindt dat het eigen salaris te laag is in vergelijking met dat van collega's. Beloningsvergelijkingen met externe organisaties zijn blijkbaar nog lastiger en de ruimte voor eigen interpretatie is daardoor groter. Het aantal ontevreden medewerkers stijgt bij een externe vergelijking tot 50 procent.

Eerlijkheid lijkt gekoppeld aan de wens naar meer of minimaal het handhaven van een eerder bereikt beloningsniveau. Jonge werknemers die de top van hun salaris nog niet bereikt hebben, willen beloond worden naar prestatie terwijl ouderen beloond willen worden naar anciënniteit en hechten aan het behoud van verworven rechten. Zo zijn er in de discussie steeds weer nieuwe en naar aard verschillende argumenten te vinden om de beloning ter discussie te blijven stellen. Opvallend is dat uit het onderzoek blijkt dat medewerkers niet veel zien in innovatie van het beloningssysteem. De ontevredenheid met de beloning heeft blijkbaar meer betrekking op het beloningsniveau dan op het systeem van toekenning van de beloning. Daarbij kan ook meespelen dat innovatie het risico van aantasting van zekerheden met zich brengt. Vanuit werkgeverszijde zijn in de afgelopen

jaren immers voornamelijk wijzigingen in de beloningssystematiek voorgesteld waarmee bijvoorbeeld prestatie en beloning sterker aan elkaar gekoppeld zijn. Werknemers en hun vakbonden volgen liever de strategie om het loonniveau binnen het bestaande systeem met een zekere regelmaat te verhogen. Het is wel plezierig om te constateren dat het medewerkers rust geeft als bepaalde randvoorwaarden bij de bepaling van de beloning in acht zijn genomen. Het feit dat het eigen arbeidsvoorwaardenpakket wordt bepaald door een landelijke cao of dat het niveau van de functie wordt vastgesteld door een algemeen erkende en toegepaste wegingmethode, bevordert blijkbaar het gevoel dat daardoor de beloningen gelijk en vergelijkbaar zijn en dus ook billijk zijn.

Dat alle medewerkers het beloningsbeleid van hun werkgever qua inhoud en toepassing als eerlijk en hun beloning als billijk zullen ervaren is een utopie. De organisatie zal moeten leven met de wetenschap dat een deel van de medewerkers nooit tevreden zal zijn met de beloning. Door echter een bescheiden mate van openheid over het beloningsniveau te betrachten, helderheid te geven over de totstandkoming van de beloningen, bij het vaststellen van de beloningen een zo objectief mogelijke methode te gebruiken en het eigen beloningsniveau periodiek te benchmarken met andere organisaties, kan het deel van het personeelsbestand dat wel is tevreden over zijn beloning, zo groot mogelijk worden.

Drs. R. Blankemeijer is manager Arbeidsverhoudingen bij Cofely Nederland NV.