

In deze rubriek worden (al dan niet recent verschenen) boeken besproken die een 'must' zijn voor iedere personeelsmanager

Resultaatafhankelijke beloning; wetenschappelijke en strategische invalshoeken

Gerard Evers

De belangstelling voor resultaatafhankelijke beloning, prestatiebeloning, variabele beloning en dergelijke is groot. Ongetwijfeld is prestatieloon een van de oudste beloningsvormen voor arbeidsdiensten ter wereld. Zoals Nagelkerke in het tijdschrift *Sociaal Maandblad Arbeid (SMA)* van juni 2000 (pagina 231-233) terecht opmerkt, is prestatiebeloning in een proces van civilisatie en rechtsontwikkeling via collectieve contracten in de loop van de twintigste eeuw naar de achtergrond gedrongen. Toch wordt aan het eind van de vorige eeuw verhoudingsgewijs weer meer aandacht gevraagd voor dit onderwerp. Er worden vraagtekens geplaatst bij de effectiviteit van de inmiddels bekende collectieve systemen zoals functiewaardering en periodieken, er wordt in de praktijk van organisaties meer geëxperimenteerd met vormen van variabele beloning en ook in de wetenschap is sprake van hernieuwde belangstelling voor achtergronden en effecten van prestatiebeloning en inkomensongelijkheid.

In deze boekbespreking gaan we in op een tweetal relevante publicaties in Nederland. Het eerste betreft het in 2000 verdedigde proefschrift van Van Silfhout (KUB, Personeelwetenschappen) getiteld *Inequality in pay within organizations: normative and instrumental perspectives*. Het tweede boek is

van de hand van Langedijk en Ykema-Weinen, getiteld *Belonen in strategisch perspectief* en eveneens verschenen in 2000.

In Nederland wordt relatief weinig prestatiebeloning toegepast. Tegelijkertijd zien we dat de inkomensongelijkheid in Nederland ook betrekkelijk gering is. De aanleiding voor het onderzoek van Van Silfhout was nu de vraag of het verhoudingsgewijs geringe gebruik van prestatiebeloning in Nederland wellicht wordt veroorzaakt door opvattingen over ongelijkheid binnen organisaties. Welke verdelingsprincipes van opbrengsten kunnen worden onderscheiden? Welke gevolgen heeft dit voor beloningssystemen? Hoe kunnen deze verschillen in voorkeuren voor verdelingsprincipes worden verklaard, hoe hangt dit samen met de gewenste mate van inkomensongelijkheid, billijkheid en rechtvaardigheid en hoe kunnen vervolgens feitelijke beloningsbeslissingen van managers binnen organisaties worden verklaard door hun opvattingen over beloningsongelijkheid? Deze gecompliceerde vraagstelling wordt door Van Silfhout nauwkeurig en verantwoord uitgewerkt in een theoretisch en empirisch goed onderbouwd onderzoeksmodel. Veelvuldig gebruik van statistische methoden voor schaalconstructie en (multiële) correlaties kenmerken de degelijkheid waarmee de uit divers (eigen) veldwerk afkomstige gegevens worden geana-

lyseerd. De data zijn afkomstig uit tien organisaties uit de profit- en de non-profitsector. In sommige daarvan wordt prestatiebeloning wel toegepast, in andere organisaties (nog) niet. Al met al worden ruim 1200 respondenten geanalyseerd, hetgeen een stevige empirische basis voor dit type onderzoek mag worden genoemd. Daarnaast is een beperkte steekproef gedaan van Nederlandse huishoudens.

Het boek begint met een uitgebreid overzicht van de literatuur over ongelijkheid. Op welke verdelingsprincipes wordt eventuele ongelijkheid gebaseerd en welke gevolgen verwachten werknemers en managers van de toepassing van verschillende beloningssystemen? De bekende verdelingsprincipes worden helder uitgewerkt: op basis van geleverde bijdragen (betalen voor productiviteit), gelijkheid (binnen en tussen functies), behoefte, arbeidsmarktschaarste, status van de functie of collectieve prestaties (zoals winstdeling). Uit het veldwerk blijkt dat de voorkeur voor bepaalde verdelingsprincipes en uitgangspunten wordt gebaseerd op de wijze waarop ze voordelig uitwerken voor de betreffende persoon. Ideologie lijkt nauwelijks van belang. De sociale positie (inkomen, opleiding, leidinggeven, promotiekansen) hangt sterk samen met de mate van voorkeur voor gelijkheid. Daarbij moet wel een onderscheid worden gemaakt tussen verdelingsprincipes binnen functies en tussen functies, met name waar het gaat om de voorkeuren voor bijdra-geprincipes en gelijkheidsprincipes. Zowel medewerkers als managers vinden dat verschillen in beloning tussen functies gebaseerd dienen te zijn op verschillen in functiezwaarte. Wanneer het gaat om verschillen binnen functies, zijn beiden het erover eens dat prestaties beloond mogen worden (billijkheid, productiviteit), maar zijn managers in het algemeen meer genegen deze billijkheid als grond voor beloningsverschillen te accepteren dan dat werknemers dat doen. Medewerkers

kiezen toch eerder voor gelijkheid. Prestaties hoeven voor hen slechts een geringe impact op de beloning te hebben. Ook valt op dat groepsbeloning in veel mindere mate wordt ondersteund dan individuele prestatiebeloning. Dit wordt met name beaamd door werknemers! Managers geven juist een voorkeur voor groepsprestatiebeloning aan. De uitkomsten worden mede verklaard uit hetgeen de respondenten in de eigen organisatie ervaren: principes van collectieve beloning worden bijvoorbeeld het meest ondersteund door respondenten uit organisaties waar reeds groepsbeloning wordt toegepast. Een tweede belangrijke vraag is die naar de verwachte effecten van verschillende beloningssystemen. Prestatiebeloning heeft in de ogen van werknemers gemiddeld genomen meer positieve dan negatieve effecten en zij zijn daarbij (wederom) positiever over individuele prestatiebeloning dan over groepsprestatiebeloning. Managers (maar ook werknemers uit organisaties waar prestatiebeloning reeds feitelijk wordt toegepast) zien daarentegen minder extreme gevolgen, niet in negatieve zin en evenmin in positieve zin.

Kunnen we nu concluderen dat het inderdaad waarschijnlijk is dat in Nederland wordt afgezien van prestatiebeloning vanwege opvattingen over ongelijkheid? Op het eerste gezicht lijkt dit niet het geval te zijn. Zowel medewerkers als managers zijn duidelijk meer voor belonen op basis van prestaties (verdiens-te) dan voor gelijkheid ongeacht de prestaties. Echter, zoals een goed onderzoeker betaamt, is het antwoord van Van Silfhout genuanceerd en voorzichtig. Op basis van de analyse van de verwachte gevolgen van prestatiebeloning ziet zij dat men in het algemeen (en medewerkers meer dan managers) bijna evenveel negatieve als positieve gevolgen van prestatiebeloning verwacht. Zij ziet daarbij als verklaring de mogelijk slechte ervaringen bij toepassingen in het verleden en de mogelijke

ongelijke behandelingen (procedurele onrechtvaardigheid). Indien wordt voldaan aan de voorwaarde van meer consistente toepassing van prestatiebeloning (waarbij zowel resultaat als geleverde inspanning als criterium geldt) en een adequaat en procedureel juist beoordelingssysteem wordt ontwikkeld, worden de toepassingsmogelijkheden van vormen van prestatiebeloning hoger ingeschat.

Al met al levert Van Silfhout in haar onderzoek een uitstekende bijdrage aan het inzichtelijk maken van de complexe problematiek van prestatiebeloning. Door de koppeling aan te brengen tussen voorkeuren en principes enerzijds en de verwachte effecten anderzijds is zij in staat deze complexiteit nader aan te duiden. Het onderzoek geeft aan dat introductie van vormen van prestatiebeloning alleen dan succesvol kan zijn wanneer deze voorkeuren en verwachtingen in de besluitvorming worden betrokken en wanneer de negatieve verwachtingen (willekeur, slechte beoordelingssystemen) kunnen worden geminimaliseerd. Al met al een zeer leeswaardig boek vanwege de grote mate van detail, het uitgebreide overzicht en de helder uitgewerkte deelanalyses.

Langedijk en Ykema hebben in hun boek (mede in opdracht van de Stichting Management Studies) praktijkinzichten en theoretische inzichten verzameld rond de invoering van variabele beloningssystemen. De focus ligt daarbij op het aangeven van kritische succesfactoren voor het welslagen van deze systemen. Daarvoor is het niet alleen noodzakelijk dat een consistent systeem wordt ontwikkeld, maar zeker ook dat de ontwikkeling en invoering ervan wordt geplaatst binnen een strategisch perspectief; welk doel heeft de organisatie met de introductie van variabele beloning voor ogen of breder gesteld: welke beloningsvorm(en) past het best bij de huidige (of toekomstige,

gewenste) organisatie? Uit de literatuur is bekend dat strategisch belonen aansluiting dient te hebben bij het strategische organisatiebeleid. Er moet een relatie aanwezig zijn. We spreken dan van contingency's: er is geen sprake van één dominant beloningssysteem, maar het beste systeem hangt af van het soort organisatie. Onder andere Gomez-Mejia en Balkin (*Compensation, organizational strategy and firm performance*, Cincinnati: South-Western Publishing Co, 1992) hebben aan deze discussie belangrijke bijdragen geleverd. Er moet sprake zijn van een 'fit' tussen organisatiestrategie, beloningsstrategie en invoeringsproces, waarbij rekening moet worden gehouden met de structuur en de cultuur van de organisatie. In hun boek gaan Langedijk en Ykema-Weinen na welke factoren bepalend zijn voor het slagen of falen van een (variabel) beloningsbeleid. Na een kort historisch overzicht van variabel belonen in Nederland wordt aandacht gevraagd voor belonen als communicatiemiddel. Het idee hierachter is dat elke organisatie via haar beloningsbeleid aan de medewerkers duidelijk moet maken welke normen en waarden gewenst zijn, op welke wijze medewerkers daaraan kunnen bijdragen en hoe dit vervolgens wordt beloond. Hieruit spreekt de noodzaak tot goed 'performance management', zoals het stellen van normen en criteria, het geven van feedback en een goed beoordelingssysteem.

Het aardige van het boek van Langedijk en Ykema-Weinen is dat er een goede brug wordt geslagen tussen de theorie en de praktijk. De praktijk wordt bij hen gevormd door een aantal casestudies die zeer uitgebreid worden beschreven en toegelicht. Zo komen onder meer ABN-AMRO, Roccade Financing, Campina Melkunie en KPN in de analyses voor, naast een aantal andere organisaties.

Langedijk en Ykema-Weinen bieden daarbij een instrumentarium aan waarmee belonen

in strategisch perspectief kan worden geplaatst. Dit bestaat uit een modelmatige aanpak voor het construeren van een juiste fit en de uitwerking van belangrijke subthema's, een vragenlijst waarin deze subthema's via stellingen aan sleutelinformanten kunnen worden voorgelegd en een quick scan voor het planmatig positioneren van organisatie, beloningssysteem en invoeringsproces en ook voor het ervaringsgericht ontwikkelen hiervan. In de praktijk zal sprake zijn van een combinatie van planmatig werken en ervaringsgericht ontwikkelen, waarbij per case de accenten kunnen verschillen. De centrale vraag in het boek is welke factoren bepalend zijn voor het slagen of falen van een nieuw (variabel) beloningsbeleid. Uit de cases blijkt dat het vinden van een 'fit' van groot belang is. Daarbij moet rekening worden gehouden met de bestaande organisatie. Zeker in organisaties met een sterk verankerde cultuur van planmatig positioneren heeft de geleidelijke weg de voorkeur, omdat anders veel weerstand tegen verandering kan ontstaan. Daarnaast is een goed invoeringsproces onontbeerlijk. Zorgvuldige onderhandelingen met vakbonden en OR en vroegtijdige betrokkenheid en goede deadlines zijn nodig, evenals betrokkenheid/commitment van het lijnmanagement. Louter top-down ontwikkelen en invoeren lijkt niet de aangewezen weg.

De auteurs laten zien dat het in de praktijk niet eenvoudig is een nieuw (variabel) beloningsmodel in te voeren en in stand te houden. De bestaande organisatie en cultuur bij medewerkers en managers hebben vaak veel invloed. Voldoende ruimte voor beslissingsvrijheid van managers, heldere communicatie en een strategische fit zijn noodzakelijke ingrediënten. De slotconclusie van de auteurs is dat variabel belonen zeker waarde kan toevoegen, omdat deze vorm van belonen eigentijds is en past bij de ontwikkelingslagen in veel organisaties. Door zorgvuldig de

slaag- en faalfactoren hierbij te inventariseren en rekening te houden met de situationele bepaaldheid van de organisatie, kan dit ook worden gerealiseerd.

Al met al leveren Langedijk en Ykema-Weinen een interessante bijdrage aan het analyseren van de mogelijkheden van variabele beloning binnen organisaties. Door de sterk op de praktijk toegesneden opzet en schrijfstijl is het boek vooral geschikt voor praktijkbeoefenaars, hoewel ook wetenschappers zeker baat kunnen hebben bij de gedetailleerde werkwijze van de auteurs, zoals bij de diverse cases. Ook hier is sprake van een uitgebreide empirische basis (elf organisatiecases, bijna 800 vragenlijsten in het belevingsonderzoek) en onderscheidt het boek zich voorts in de goed gedocumenteerde bijlagen waarin het instrumentarium en het analysekader uit de doeken worden gedaan op een wijze die ook directe toepassing in de praktijk mogelijk maakt.

Concluderend kan worden gesteld dat in het boek van Van Silfhout een uitstekend overzicht wordt gegeven van de vooral psychologische aspecten van variabele beloning en dat in het boek van Langedijk en Ykema-Weinen een goede strategische en operationele insteek voor praktisch beleid wordt aangeboden. Juist de combinatie van wetenschappelijke inzichten en observaties en aanbevelingen uit de advies- en consultancy-praktijk maakt het bestuderen van beide boeken tot een interessante exercitie voor de professionele HRM-manager.

Bibliografische gegevens:

Silfhout, R. van. *Inequality in pay within organizations: normative and instrumental perspectives*. ISBN: 9064648298.

Langedijk, M. en P. Ykema-Weinen. *Belonen in strategisch perspectief*. ISBN: 9023235363.