

Persbericht

Succesvol variabel belonen is een kwestie van maatwerk

Een onderneming kan met behulp van een variabel beloningssysteem kracht bijzetten aan veranderingen. Het gedrag van medewerkers kan via variabel belonen daadwerkelijk worden beïnvloed in de richting van de beoogde verandering. Daarvoor is dan wel nodig dat het nieuwe beloningssysteem is afgestemd op de aard van de onderneming en de doelstellingen die men wil bereiken. Een nieuw variabel beloningssysteem invoeren is dan ook een kwestie van maatwerk. Ook moet veel aandacht worden besteed aan de communicatie richting managers en medewerkers. Als zij er niet achter staan, zal variabele beloning weinig effect bereiken.

Deze conclusies staan in een onderzoek dat in opdracht van de Stichting Management Studies* is uitgevoerd door mevr. dr. M.C. Langedijk en mevr. drs. P.M.L. Ykema-Weinen. Het onderzoek is uitgevoerd bij een tiental ondernemingen en organisaties die bezig zijn met de introductie van variabel belonen. De uitkomsten van het onderzoek zijn neergelegd in het boek **"Belonen in strategisch perspectief"**.

Variabel belonen staat sterk in de belangstelling. Veel ondernemingen zijn bezig om nieuwe variabele beloningssystemen te ontwikkelen en in te voeren. Veelal gebeurt dat vanuit de behoefte om het gedrag van medewerkers te richten op de doelstellingen van de onderneming. Een tweede reden is de wens om de loonkosten te flexibiliseren. Op dit moment speelt ook het feit dat medewerkers zelf de behoefte uitspreken voor zulke systemen, een belangrijke rol. Internationalisering van het bedrijfsleven en individualisering zijn eveneens belangrijk oor de verandering in de beloningscultuur.

Bij het ontwikkelen van een beloningssysteem ligt de nadruk veelal op de inhoud van het systeem. Bij de vraag of het beloningssysteem past bij de onderneming wordt nauwelijks stilgestaan. Evenmin wordt veel aandacht besteed aan het invoeringproces. Dit is voor een variabel beloningssysteem onvoldoende. Managers spelen een cruciale rol bij de toepassing van een variabel beloningssysteem. Ze moeten de werking ervan uitleggen, het functioneren van medewerkers beoordelen en er een beloning aan koppelen. Vervolgens moeten ze de beslissing ook nog kunnen verantwoorden aan hun medewerkers. Daarom is niet alleen duidelijk communicatie noodzakelijk over het systeem (wat), maar ook over de doelen (waarom). Op deze wijze wordt belonen volgens de onderzoeksters in het noodzakelijke strategische perspectief geplaatst.

Een veelgehoord punt van kritiek op variabele beloning betreft het subjectieve karakter van de beoordeling van het functioneren van een medewerker door zijn manager. De onderzoekers doen een aantal aanbevelingen die de kritiek (mogelijk) kunnen ondervangen. Eén daarvan is het instellen van beoordelingscommissies, die medewerkers beargumenteerd moeten beoordelen. Andere aanbevelingen zijn het aanleggen van kwantitatieve criteria die alom als een goede maat voor de beoordeling worden ervaren, een beoordelingssysteem ontwikkelen waarin manager en medewerker vooraf gezamenlijk afspraken maken over te realiseren doelen, en werken met meerdere beoordelaars (360°-beoordeling).

Het succes van een variabel beloningssysteem is ook afhankelijk van de hoogte van de variabele beloning. Een geringe variabele beloning nodigt mensen niet uit energie te richten op nieuw te vertonen gedrag. Een te hoge variabele beloning daarentegen kan de aandacht

trekken naar alleen die criteria die extra worden beloofd. Dat kan de dagelijkse gang van zaken in gevaar brengen.

In deze tijd van snel elkaar opvolgende veranderingen is het volgens de auteurs ondenkbaar dat een beloningssysteem voor lange tijd ongewijzigd kan blijven. Weet wie je bent, weet wat je wilt bereiken met de beloning, communiceer over wie je bent en wat je wilt en blijf streven naar "fit": afstemming tussen beloningssysteem, invoeringsproces en organisatie. Dat vormt dan ook de kernboodschap van het boek waarmee de Stichting Management Studies een handreiking biedt aan managers en specialisten die betrokken zijn bij de positionering, ontwikkeling, invoering en instandhouding van variabele beloningssystemen.

Stichting Management Studies (SMS)

Den Haag, 7 september 2000

Belonen in strategisch perspectief

MC.Langedijk en P.M.L. Ykema-Weinen

Publicatie in opdracht van de Stichting Management Studies (SMS)

Uitgave: Van Gorcum, Assen, 256 blz.

Prijs: f. 59,50

ISBN 90 232 3536 3

Voor recensie-exemplaren:

Tel: 0592-37 95 55

Fax: 0592-37 20 64

E-mail: r.vos@vgorcum.nl

**De STICHTING MANAGEMENT STUDIES (SMS) laat onderzoek verrichten naar actuele management vraagstukken op het terrein van besturing, organisatie en personeelsbeleid van ondernemingen en andere arbeidsorganisaties. Door de resultaten van deze onderzoeken te publiceren wil men een bijdrage leveren aan de kwaliteit van het management handelen in Nederland.*

De activiteiten van SMS worden financieel mogelijk gemaakt door donaties en bijdragen van een groot aantal ondernemingen, non-profit instellingen en werkgeversorganisaties. Het Bestuur bestaat uit beleidsbepalende managers uit deze groepen; zij zijn nauw betrokken bij de keuze van de onderwerpen en de begeleiding van de onderzoeken. Hierdoor wordt een optimale beleidsrelevantie gewaarborgd.

Voor meer informatie: mevr.drs. B. van Dijkum-de Jong,

Tel: 070-349 02 03

Fax: 070- 349 02 05

E-mail: BvDijkum@vno-ncw.nl