

Prestatiebeloning: wat willen werknemers?

Frans Verboon

Prestatiebeloning, ook wel resultaatafhankelijke beloning genoemd, is een onderwerp dat in de maatschappelijke discussie in toenevende mate in de belangstelling staat. Hierdoor wordt dit onderwerp ook in CAO-onderhandelingen steeds vaker op de agenda geplaatst. Voorlopig lijkt er nog een vrij scherpe scheidslijn te liggen tussen werkgevers aan de ene kant en werknemersorganisaties aan de andere kant: werkgevers zijn vóór dergelijke vormen van beloning en de vakbeweging is tegen. Maar hoe zit het eigenlijk met de werknemers zelf?

In dit artikel zal in het eerste deel worden ingegaan op de literatuur en onderzoeksresultaten uit de afgelopen jaren met name op het terrein van prestatiebeloning.¹ In het tweede deel zal aan de hand van de onderzoeksresultaten van een recent werknemersonderzoek *Arbeid en Zorg, Inzetbaarheid en Beloning: het werknemersperspectief* (Verboon, De Feyter en Smulders, 1999) ten eerste het voorkomen van prestatiebeloning en ten tweede de mening van werknemers over dergelijke beloningssystemen worden belicht. Een kanttekening hierbij is dat prestatiebeloning slechts een bijzondere vorm van resultaatafhankelijke beloning betreft. In het algemeen wordt bij prestatiebeloning bedoeld op resultaatafhankelijke beloning op individueel niveau. In het vervolg van dit artikel zal dan ook de ‘bredere’ term resultaatafhankelijke beloning worden gebruikt. In het betreffende onderzoek is als praktische definiëring van resultaatafhankelijke beloning aan werknemers de vraag gesteld of het inkomen naast een vaste component bestaat uit beloning op grond van resultaten van het bedrijf, het team of de afdeling waar men werkzaam is, of de eigen (individuele) prestatie.

Bij beloning kunnen een viertal systemen worden onderscheiden (Drenth e.a., 1992). In de eerste plaats de beloning naar functiewaarde, dat wil zeggen op basis van functieniveau en leeftijd. In de tweede plaats de zogeheten resultaatafhankelijke beloning. Deze beloning is geheel of gedeeltelijk afhankelijk van de resultaten van de individuele werknemer, de afdeling waar men werkt of het bedrijf als geheel. Ook gemengde vormen komen in dit verband voor. Ten derde is er het sys-

Drs. F.C. Verboon is onderzoeker bij TNO Arbeid te Hoofddorp.

teem van flexibele beloning. Hierbij gaat het om een wijze van belonen waarbij een werknemer invloed heeft op de vormgeving van zijn eigen arbeidsvoorwaardenpakket, en deze kan afstemmen op de persoonlijke wensen en behoeften, het zogeheten 'cafetariaplan'. Belangrijk is dat de inhoud van het pakket kan worden gewijzigd, maar de waarde ervan in principe gelijk blijft (Langedijk, 1998). Ten slotte bestaat er de incidentele beloning. Dit is de verzameling van middelen die de managers ter beschikking staan om werknemers die bijzondere prestaties hebben geleverd, een teken van waardering te geven. Het gaat dan om het kunnen aanbieden van een diner, een congres, een zakenreis, enzovoort.

Voor de meeste werknemers in Nederland geldt dat zij een vast inkomen hebben, dat is gebaseerd op hun functiewaarde en leeftijd. Waarschijnlijk heeft een minderheid van de werknemers te maken met vormen van variabele en flexibele beloning. Meestal gaat het om een deel van het inkomen dat variabel of flexibel is gemaakt. Met incidentele beloning komen de meeste werknemers in aanraking (Drenth e.a. 1992).

In de praktijk zijn er ontwikkelingen te signaleren waarbij in toenemende mate de beloning op basis van functie en leeftijd wordt aangevuld met – of deels wordt vervangen door – beloning op basis van de resultaten van het bedrijf of de afdeling, of de prestatie van de individuele werknemer (Luijendijk, 1997). Deze resultaatafhankelijke beloning kan worden omschreven als het niet-gegarandeerde inkomen dat op enigerlei wijze afhankelijk is van behaalde resultaten op individueel, groeps-, afdelings- of bedrijfsniveau. Het resultaatafhankelijke (gedeelte van het) inkomen kan van jaar op jaar in omvang (hoogte) veranderen of zelfs nul zijn (Thöne, 1996).

In de Agenda 2002 (1997) pleit de Stichting van de Arbeid ervoor om het proces van arbeidsvoorwaardenvorming verder te decentraliseren van CAO-partijen naar bedrijfstak- en ondernemingsniveau. Hoewel CAO's volgens de stichting hun waarde blijven behouden als ordenend en richtinggevend kader voor de vorming van de arbeidsvoorwaarden, moet er ruimte zijn om op bedrijfsniveau nadere afspraken op maat te kunnen maken.

Verder pleit de stichting ervoor dat CAO-partijen meer dan in het verleden, naast generieke loonsverhogingen ook andere variabele beloningscomponenten betrekken, zoals eenmalige uitkeringen of resultaatafhankelijke belonings- en spaarvormen. Daarnaast bepleit de stichting een beloningsbeleid binnen bedrijven, dat de mate van inzetbaarheid van de werknemer stimuleert en beloont.

Onderzoek onder een aantal grotere CAO's (Van Sas, 1999) wijst uit dat geleidelijk aan meer afspraken worden gemaakt over persoonsgebonden variabele beloning. Eén van deze vormen is resultaatafhankelijke beloning. In totaal 84% van de werknemers valt onder een CAO met enige vorm van persoonsgebonden variabele beloning. Dit impliceert natuurlijk niet dat het feitelijk gebruik van deze beloningsvormen even aanzienlijk is (Sociale Nota 2000).

In de discussie over het wel of niet invoeren van beloningssystemen op basis van individuele, groeps- of bedrijfsprestatie lijkt er veelal sprake te zijn van een tweedeling in kampen. Werkgevers en hun organisaties menen het productieproces te kunnen flexibiliseren en de inzet en productiviteit van individuele werknemers of groepen werknemers te kunnen verhogen door de invoering van resultaatafhankelijke beloning. Zij baseren zich daarbij bijvoorbeeld op uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek (o.a. Guzzo, 1985; Jenkins, 1986; Nalbantian, 1987; Lawler, 1987), waarin gemiddeld genomen een positief effect van resultaat-afhankelijk belonen op de individuele en groepsprestatie werd geconstateerd.

Werknemersorganisaties daarentegen zijn van mening dat door deze beloningssystemen de onderlinge solidariteit wordt aangetast en dat de effecten op bijvoorbeeld werkdruk negatief zullen uitpakken. Deze opstelling wordt vanuit een andere invalshoek gesteund door wetenschappelijk onderzoek. Zo stelt Kohn (1993) dat prestatiebeloning hooguit leidt tot een tijdelijke aanpassing van gedrag en op de langere termijn voor de organisatie belangrijk gedrag, zoals innovatie, zelfs blokkeert.

Ondanks deze overwegend negatieve geluiden vanuit de vakbeweging pleit Koorevaar, prominent bestuurder bij de FNV, in een onlangs verschenen studie (Koorevaar, 2000) voor een andere houding van de vakbeweging tegenover resultaatafhankelijke beloning. Koorevaar meent dat de vakbeweging deze vormen van beloning meer als een uitdaging moet zien dan als een bedreiging van de onderlinge solidariteit. Hij meent verder dat resultaatafhankelijke beloning onderdeel kan zijn van de CAO's van de toekomst: 'We moeten het instrument van de oude economie aanpassen aan de nieuwe economie.'

Eerder onderzoek

Vóórkomen resultaatafhankelijke beloning

Er is in Nederland een beperkt aantal onderzoeken uitgevoerd naar resultaatafhankelijke beloning. Veelal betreft dit onderzoek op bedrijfs-

niveau. In een viertal landen – waaronder Nederland – zijn gegevens verzameld over flexibele en variabele beloning (Thöne e.a., 1996). Daarbij bleek dat een groot deel van de in totaal 125 onderzochte ondernemingen enige vorm van variabel belonen hanteerde. Desalniettemin bleek het flexibele beloningsdeel, uitgedrukt als percentage van de totale loonsom, doorgaans beperkt, ook in Nederland. De koppeling tussen bedrijfsresultaten en de variabele beloning werd vooral bij het senior management gemaakt (bijvoorbeeld optieregelingen) en veel minder bij werknemers lager in de organisatie. ‘Voor die groepen waar het belangrijkste (lees: grootste) deel van de loonkosten mee is gemoeid, bestaat de koppeling dus het minst’ (pagina 57). De meeste regelingen bleken te zijn ontworpen als stimulans voor de resultaatgerichtheid en motivatie van betrokkenen.

Uit een enquête onder Nederlandse bedrijven in 1995 (Praat, 1996) bleek dat gemiddeld in 31% van de organisaties een vorm van resultaatafhankelijke beloning werd toegepast. Dat betekende een lichte daling ten opzichte van 1993 toen nog 36% van de bedrijven dit toepaste. In 1995 werd in vrij veel organisaties in de bouwsector (47%), de zakelijke dienstverlening (37%) en de overheidssector (53%) met resultaatafhankelijke beloning gewerkt, tegenover in minder dan 10% van de organisaties in de zorgsector en het onderwijs. Verder bleken deze beloningssystemen duidelijk meer voor te komen in de bedrijven met meer dan 500 werknemers.

Uit onderzoek onder werknemers (Kunnen, 1997) blijkt dat ongeveer 23% van de werknemers in loondienst additionele beloningselementen als een gratificatie of dertiende maand ontvangt en 13% meeprofitteert van een winstdelingsregeling. Daarbij is er een groot verschil tussen mannen en vrouwen. In 1996 ontving 27% van de mannen een dertiende maand versus 17% van de vrouwen. Bij winstdeling was dat 18% van de mannen versus 6% van de vrouwen. Het is opmerkelijk dat dit sexeverschil sinds 1985 alleen maar is toegenomen, ondanks de grotere arbeidsparticipatie van vrouwen. Een mogelijke verklaring is dat de meeste vrouwen werken in sectoren waar dergelijke beloningselementen ongewoon zijn. Verder blijkt dat de dertiende maand vooral terecht komt bij werknemers met een hoger inkomen, een hogere leeftijd, een fulltime aanstelling en een middelbare of hogere opleiding. Van een winstdelingsregeling profiteren vooral de werknemers met de hogere inkomens.

Effecten van resultaatafhankelijke beloning

De effecten van resultaatafhankelijke beloningssystemen is reeds veertig jaar onderwerp van voornamelijk buitenlands wetenschappelijk

onderzoek. De resultaten van dit onderzoek blijken een genuanceerd beeld op te leveren. In sommige situaties heeft het belonen van prestaties zeer grote, positieve effecten, terwijl in andere situaties zelfs negatieve effecten van resultaatafhankelijk belonen optreden. Kennelijk wordt resultaatafhankelijke beloning geregeld toegepast, zonder dat men zich realiseert welke condities moeten zijn vervuld en welke nadelige neveneffecten zich kunnen voordoen (Van Silfhout, 1995; Algera en Thierry, 1995). Niettemin kan worden geconstateerd dat er positieve effecten op de productiviteit kunnen optreden, indien de koppeling is gebaseerd op een valide meting van de prestaties.

Wensen aangaande resultaatafhankelijke beloning

Goslinga en Klandermans (1996) rapporteren over een onderzoek naar opvattingen van werknemers uit *een* groot concern over flexibilisering en individualisering, dat ruim driekwart van de werknemers het verkrijgen van meer keuzen ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden op prijs stelde. Het belonen van scholing en inzetbaarheid werd door eveneens ongeveer driekwart aanvaardbaar geacht. Dat was bij prestatiebeloning anders: daarvan vond 34% dat het niet aanvaardbaar is! (57% vond het wel aanvaardbaar). Degenen die het niet aanvaardbaar vonden, hadden met name bezwaren tegen het ontstaan van verschillen in arbeidsvoorwaarden tussen werknemers in verschillende bedrijfsonderdelen. Overigens trad hierbij een aanzienlijk verschil op tussen vakbondsleden en niet-vakbondsleden. Zo'n 46% van de vakbondsleden vond prestatiebeloning onaanvaardbaar tegen 24% van de niet-vakbondsleden.

Eigen onderzoek: een arbeidsverhoudingen-survey

In overleg met het Ministerie van SZW heeft TNO Arbeid besloten om einde 1998 een grootschalig onderzoek onder werknemers in loondienst uit te voeren naar enkele aspecten van de arbeidsverhoudingen in Nederland. Hiertoe is een naar bedrijfstak representatieve responsgroep van 2501 werknemers telefonisch ondervraagd. De achtergrond van het onderzoek betrof de groeiende belangstelling naar enerzijds de opvattingen en wensen van werknemers over een scala van onderwerpen binnen de bestaande arbeidsverhoudingen en anderzijds naar de relatie werknemer en CAO in het vormgeven van arbeidsverhoudingen. De onderwerpen in het onderzoek betroffen de combinatie arbeid en zorg, employability en resultaatafhankelijke beloning. Bij elk van deze onderwerpen zijn de status-quo, de wensen van werknemers en hun activiteiten om deze wensen te realiseren in kaart gebracht (Verboon e.a., 1999).

Voor wat betreft de diverse vormen van resultaatafhankelijke beloning is specifiek gevraagd naar het voorkomen van:

- bedrijfsresultaatafhankelijke beloning;
- afdelings-/teamresultaatafhankelijke beloning;
- individuele prestatiebeloning.

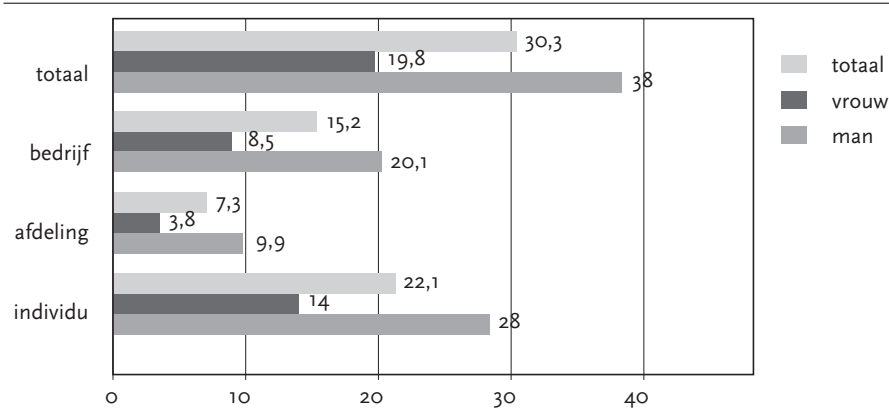
Tevens is nagegaan in hoeverre werknemers tevreden zijn met deze beloningssystemen en wat hun wensen zijn op dit gebied.

De gegevens uit het onderzoek zijn onder andere met behulp van logistische regressieanalyse bewerkt. In een dergelijke analyse kan de invloed van een set van onafhankelijke variabelen (zoals bedrijfs-, persoons- en functiekenmerken) op een dichotome afhankelijke variabele worden nagegaan, in dit geval het al of niet onder een systeem van resultaatafhankelijke beloning vallen en het wel of niet wenselijk vinden van resultaatafhankelijke beloning. Van wezenlijk belang bij deze techniek is dat de afzonderlijke effecten van de onafhankelijke variabelen onderling worden gecorrigeerd. Dit leidt ertoe dat de zelfstandige invloed op de afhankelijke variabele van iedere in de analyse betrokken onafhankelijke variabele aan het licht komt. De uitkomst van een logistische regressieanalyse is onder andere een *odds ratio* per categorie of waarde van een onafhankelijke variabele. Deze odds ratio kan waarden aannemen tussen 0 en + oneindig. Een odds ratio groter dan 1 betekent dat de betreffende categorie een hogere score op de afhankelijke variabele heeft dan de referentiecategorie (of dan het gemiddelde); een odds ratio kleiner dan 1 impliceert dat de betreffende categorie een lagere score op de afhankelijke variabele heeft dan de referentiecategorie (of dan het gemiddelde). Indien afwijkingen van odds ratio's (boven of beneden de 1) significant zijn (* = $p < .05$ of ** = $p < .01$), betekent dit dat deze afwijkingen niet meer aan het toeval kunnen worden toegeschreven; er treedt met andere woorden een statistisch betrouwbaar effect op van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele.

Vóórkomen van resultaatafhankelijke beloning

In figuur 1 is een overzicht opgenomen van het vóórkomen van de drie genoemde vormen van resultaatafhankelijke beloning. Uit deze figuur blijkt dat 38% van de mannen en bijna 20% van de vrouwen in het onderzoek met een of meerdere vormen van resultaatafhankelijke beloning te maken heeft. In het totaal betreft dit ruim 30% van alle 2500 respondenten in het onderzoek. Dit verschil tussen mannen en vrouwen wordt enerzijds veroorzaakt door het feit dat deze beloningsvormen vooral voorkomen in sectoren waar relatief meer mannen dan vrouwen werken, te weten industrie, bouwnijverheid, banken en zakelijke dienstverlening. In bijvoorbeeld de gezondheids- en welzijnszorg werken rela-

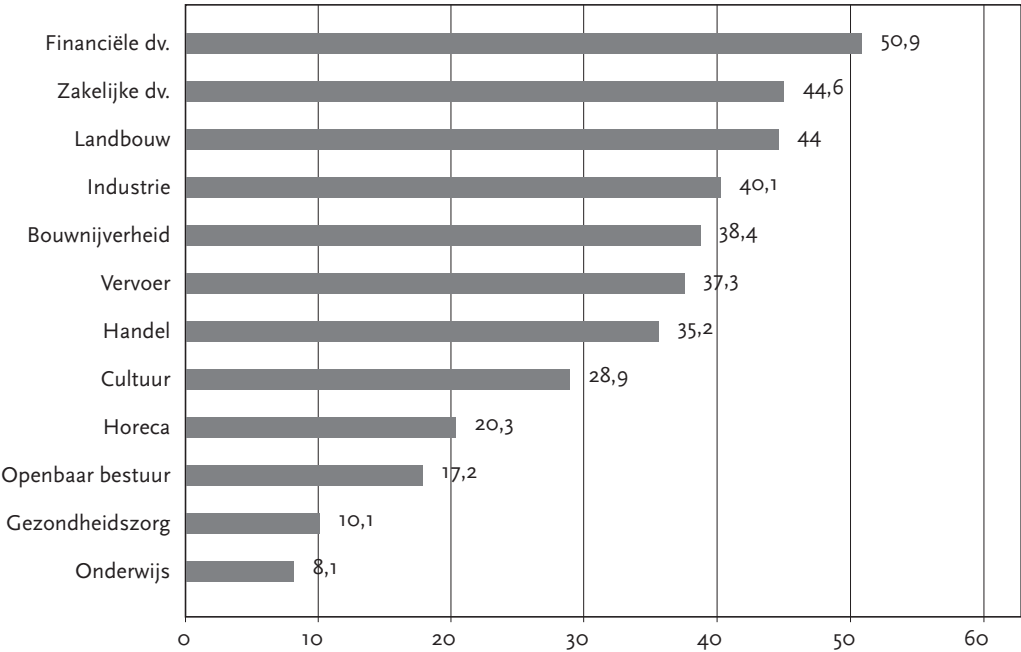
tief veel vrouwen en hier komt resultaatafhankelijke beloning juist weinig voor. Anderzijds blijken in vrijwel alle sectoren – met uitzondering van de bedrijfstak openbaar bestuur – mannen vaker een resultaatafhankelijk inkomen te hebben dan vrouwen.



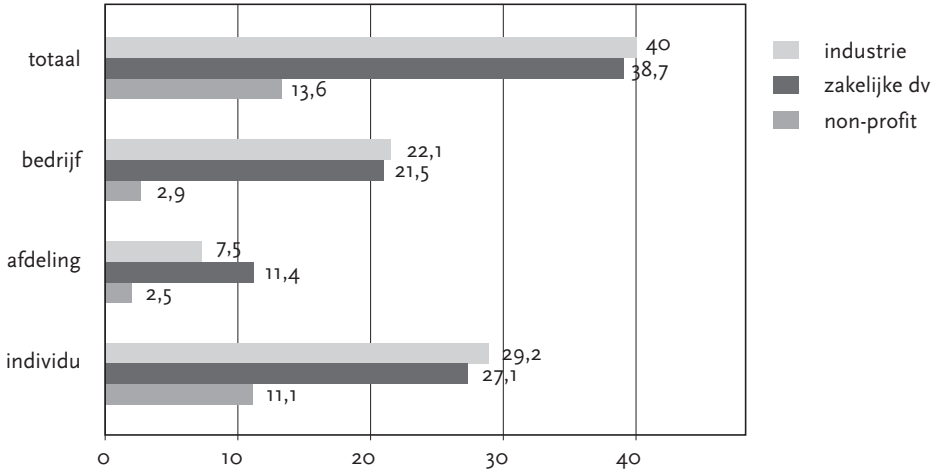
Figuur 1. Percentage werknemers naar type resultaatafhankelijke beloning (n = 2501)

Individuele prestatiebeloning komt het vaakst voor (22%), gevolgd door bedrijfsresultaatafhankelijke (15%) en afdelings-/teamresultaatafhankelijke beloning (7%). Het komt overigens ook voor dat werknemers met meerdere beloningssystemen te maken hebben, dat wil zeggen dat er vaak een mix optreedt van met name bedrijfsresultaat- en afdelingsresultaatafhankelijke beloning. Zo blijkt dat bijna 7% te maken heeft met een mengvorm van twee systemen en bijna 4% een mengvorm van alle drie de genoemde beloningssystemen heeft. Beloning op basis van persoonlijke prestatie komt het vaakst voor als enig toegepast systeem. Bij dit laatste systeem bleek het in ruim 56% van de gevallen waarin het optrad als enige systeem, te worden gebruikt. Bij de overige beloningssystemen lag dit percentage onder de 40%.

De verdeling over de bedrijfstakken voor wat betreft het voorkomen van een vorm van resultaatafhankelijke beloning wordt weergegeven in figuur 2. Met name in de sectoren financiële en zakelijke dienstverlening, maar ook in de landbouw, industrie en bouwnijverheid werken relatief veel werknemers in een systeem van resultaatafhankelijke beloning. Veel minder is dat het geval in bijvoorbeeld de sectoren openbaar bestuur, gezondheidszorg en onderwijs.



Figuur 2. Percentage werknemers met resultaatafhankelijk inkomen naar bedrijfstak (n = 2501)



Figuur 3. Percentage werknemers naar bedrijfssector en type resultaatafhankelijk inkomen

In figuur 3 is een nadere uitsplitsing gemaakt naar type resultaatafhankelijk inkomen en bedrijfssector. De bedrijfstakken zijn omwille van de overzichtelijkheid geaggregeerd tot een drietal sectoren, te weten industrie (inclusief landbouw en bouwnijverheid), zakelijke dienstverlening en overige (doorgaans niet-commerciële) dienstverlening.

De industrie en zakelijke dienstverlening blijken elkaar niet veel te ontlopen voor wat betreft het percentage werknemers met enigerlei vorm van resultaatafhankelijk inkomen (respectievelijk 40% en 38,7%). De non-profitsector blijft met 13,6% duidelijk achter op de twee overige sectoren. Dit beeld zie we terug bij de afzonderlijke beloningsvormen met uitzondering van een beloningssystematiek op basis van afdelingsresultaten. Deze laatste systematiek komt bij de zakelijke dienstverlening relatief wat vaker voor dan bij de industrie.

In tabel 1 (zie bijlage) is een overzicht opgenomen van de resultaten van een logistische regressieanalyse. In deze analyse is nagegaan welke factoren ‘verklaren’ waarom respondenten al of niet in een systeem van resultaatafhankelijk belonen werken. Ten behoeve van de overzichtelijkheid zijn alleen de statistisch significante resultaten weergegeven. De set onafhankelijke variabelen is op inhoudelijke gronden samengesteld en bestond uit de volgende bedrijfs- en persoons-/functiekenmerken (tussen haakjes is het aantal (indelings)categorieën per variabele weergegeven):

- bedrijfskenmerken: bedrijfstak (12), grootte van het bedrijf (4), aanwezigheid OR (2), aanwezigheid CAO (2);
- persoonskenmerken: geslacht (2), leeftijd (5), opleiding (3), functieniveau (3), aantal werkuren (3), type aanstelling (2), vakbondslidmaatschap (2), het hebben van kinderen (2).

Uit tabel 1 blijkt dat men in de bedrijfstakken openbaar bestuur, onderwijs en gezondheidszorg minder vaak dan gemiddeld wordt geconfronteerd met bedrijfsresultaatafhankelijke beloning. In de overige bedrijfstakken – met uitzondering van de horeca en cultuur – is dit juist vaker dan gemiddeld. Het ontbreken van een CAO gaat ook vaker samen met het optreden van een systeem van bedrijfsresultaatafhankelijke beloning, evenals het aanwezig zijn van een ondernemingsraad. Werknemers in de leeftijdscategorie 35-44 jaar, werknemers met hoge opleidingen, werknemers in hogere functies en werknemers die geen lid van een vakbond zijn, hebben ook significant vaker met een dergelijk systeem te maken.

Het belonen op basis van afdelings-/teamresultaat blijkt significant vaker dan gemiddeld voor te komen in de bedrijfstakken landbouw, handel, vervoer en zakelijke dienstverlening. In de sectoren openbaar bestuur en gezondheidszorg komt het daarentegen minder vaak dan gemiddeld voor. Ook bij dit systeem gaat het ontbreken van een CAO vaker samen met het optreden van afdelingsresultaatafhankelijke beloning. Ten slotte werken mannen vaker dan vrouwen en werknemers in hogere functies vaker dan werknemers in lagere functies in een dergelijk systeem.

Het optreden van beloning op basis van persoonlijke prestatie komt vaker dan gemiddeld voor in de bedrijfstakken landbouw, industrie, vervoer en in de financiële en zakelijke dienstverlening. Minder vaak dan gemiddeld komt dit voor in het openbaar bestuur, het onderwijs en de gezondheidszorg. Dit systeem komt verder vaker voor in bedrijven waar geen CAO is afgesloten. Op het niveau van persoonskenmerken komt dit systeem vaker voor bij de leeftijdscategorie 25-34 jaar, hoger opgeleiden en bij werknemers in hogere en middelbare functies. Ten slotte komt het belonen op basis van persoonlijke prestaties ook vaker voor bij fulltime werkenden en bij niet-vakbondsleden.

Tevredenheid met resultaatafhankelijk inkomen

Een interessante vraag bij het functioneren van resultaatafhankelijke beloningssystemen is in hoeverre werknemers tevreden zijn over deze systemen. Aan de groep werknemers ($n = 759$) met dergelijke beloningssystemen is derhalve gevraagd wat hun opvattingen hierover zijn. De omvang van de groep tevreden werknemers blijkt slechts in zeer geringe mate afhankelijk van het soort systeem dat wordt gehanteerd. Zo vindt ruim 91% van de respondenten een inkomen afhankelijk van het bedrijfsresultaat een goede zaak, afhankelijkheid van het afdelingsresultaat vindt ruim 87% een goede zaak. Persoonlijke prestaties als beloningscriterium ten slotte wordt door ruim 95% van de betrokkenen op prijs gesteld. Bij deze tevredenheidsmeting doen zich geen significante verschillen voor tussen de bedrijfstakken of de omvang van het bedrijf, zoals blijkt uit een uitgevoerde logistische regressieanalyse. Ook geslacht en leeftijd blijken geen substantiële verschillen in tevredenheid op te leveren.

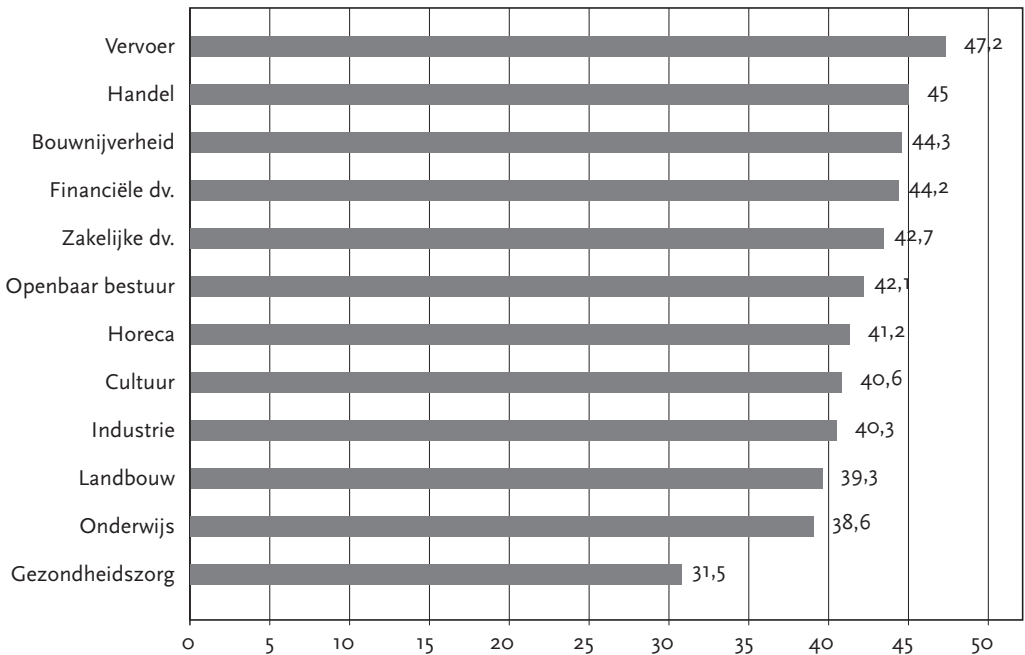
Wenselijkheid van resultaatafhankelijk inkomen

Van degenen in het onderzoek die *geen enkele* vorm van een resultaatafhankelijk beloningssysteem kenden ($n = 1742$), bleek in totaal 40% een of andere vorm van een dergelijk systeem wél wenselijk te vinden; voor de onderscheiden beloningssystemen (bedrijfsresultaat, teamresultaat en persoonlijke prestatie) bleek respectievelijk 17%, 16% en 34% dit wenselijk te vinden. Anderzijds betekent dit dat 60% van deze respondenten heeft aangegeven geen belangstelling voor een resultaatafhankelijk inkomen te hebben.

Interessant is de vraag naar de verdeling van de wenselijkheid van enigerlei vorm van resultaatafhankelijke beloning bij deze groep van 1742 werknemers over de bedrijfstakken. Immers dit zou een leidraad voor de behartiging van werknemersbelangen in het arbeidsvoorwaardenoverleg, over resultaatafhankelijk belonen, kunnen zijn. Uit figuur 4 blijkt dat in vrijwel alle bedrijfstakken rond de 40% van de werknemers

zegt dat de een of andere vorm van resultaatafhankelijk inkomen wenselijk is. De enige uitschieter is de sector gezondheidszorg; in deze sector zegt slechts 31% voor een dergelijk systeem te voelen.

Indien figuur 2 en 4 met elkaar worden vergeleken, lijkt het erop dat de bereidwilligheid bij werknemers om met een systeem van resultaatafhankelijk belonen te gaan werken in veel sectoren groter is dan tot nu toe werkelijk is gerealiseerd. Met name geldt dit voor de sectoren horeca, openbaar bestuur, onderwijs, gezondheidszorg en culturele dienstverlening.



Figuur 4. Percentage werknemers met wens tot resultaatafhankelijk inkomen naar bedrijfstak

Voor de eerdergenoemde achtergrondkenmerken (bedrijfskenmerken en persoons-/functiekenmerken) is middels logistische regressie nagegaan in hoeverre zij ieder (dat wil zeggen statistisch onafhankelijk van elkaar) van invloed zijn op de opvatting van werknemers (dat wil zeggen degenen zonder resultaatafhankelijke beloning) over de wenselijkheid van de onderscheiden beloningssystemen. De resultaten van de analyse zijn in tabel 2 (zie bijlage) weergegeven. Evenals in tabel 1 zijn alleen de categorieën met statistisch significante invloed opgenomen.

De wenselijkheid van bedrijfsresultaatafhankelijk inkomen blijkt door een viertal kenmerken significant te worden beïnvloed. Werknemers uit de sector handel blijken significant vaker dan gemiddeld de wens tot een dergelijk systeem te hebben. Ook blijken mannen dit vaker wenselijk te vinden dan vrouwen. Werknemers in kleinere bedrijven (met name van 10 tot 49 werknemers) blijken dit juist minder vaak wenselijk te vinden dan werknemers uit de grote bedrijven. Ten slotte blijken de middelbaar opgeleiden een negatievere houding ten opzichte van een systeem van bedrijfsresultaatafhankelijk inkomen te hebben dan de hoger opgeleiden.

De wenselijkheid van een systeem van afdelings- of teamafhankelijk inkomen blijkt vooral te worden beïnvloed door de bedrijfstakken industrie en handel, door bedrijfsgrootte, geslacht, leeftijd en opleiding en het aanwezig zijn van een ondernemingsraad. Werknemers uit de industrie, in kleinere bedrijven en met een middelbare opleiding blijken significant minder vaak de wens te koesteren om tot een dergelijk beloningssysteem te komen. Werknemers uit de handelssector, mannen en jongeren blijken juist vaker dan gemiddeld de wens tot een afdelings-/teamafhankelijk inkomen te hebben.

Beloningssystemen op basis van persoonlijke prestaties ten slotte blijken vooral wenselijk te worden gevonden door mannen, jongeren, niet-vakbondsleden en werknemers die fulltime werken.

Bespreking van de resultaten

Uit het beschreven recente onderzoek van Verboon, De Feyter en Smulders (1999) blijkt dat veel werknemers (ruim 30%) reeds met een of andere vorm van resultaatafhankelijke beloning te maken hebben. Hierbij treden aanzienlijke verschillen op tussen de diverse bedrijfstakken. Met name in de financiële sector en zakelijke dienstverlening vinden we hoge percentages werknemers met resultaatafhankelijke beloning (>45%). Anderzijds komen deze beloningssystemen in de sectoren onderwijs en gezondheidszorg zeer weinig voor (<10%).

Toch staan ook in deze laatste sectoren alternatieve beloningsvormen in de belangstelling. Zo liggen er voorstellen voor het invoeren van 'competentiebeloning' (beloning naar functioneren) in het onderwijs om de motivatie van de leerkrachten te vergroten. Eén van de vormen hierbij is prestatiebeloning: het koppelen van de beloning van docenten aan hun output, dat wil zeggen de prestaties van leerlingen.

De uitkomsten van het onderzoek van Verboon en andere komen redelijk overeen met de onderzoeksresultaten van Praat (1996). Een verschil met het onderzoek van Praat is wel dat in dit onderhavige onderzoek een laag percentage werknemers uit het openbaar bestuur aangeeft te maken te hebben met resultaatafhankelijke beloning (17%), terwijl bij Praat een percentage van 53% van de organisaties uit het openbaar bestuur met vormen van resultaatafhankelijke beloning werkt.² Mogelijk spelen hier verschillen in definities een rol. Mogelijk is verder dat uitkomsten van bedrijvenonderzoeken moeilijk met die van werknemersonderzoeken kunnen worden vergeleken.

Naast de typische bedrijfstakgebondenheid van resultaatafhankelijke beloningssystemen blijkt onder andere ook het ontbreken van een CAO een indicatie voor het vaker optreden van resultaatafhankelijke beloningssystemen. Daarnaast blijkt op het niveau van persoonskenmerken de hoger geschoolde en in een hogere functie werkzame respondent vaker in een dergelijk systeem te werken. De vraag in hoeverre het een bewuste keuze is van dit type werknemers voor dergelijke beloningssystemen, dan wel een strategie van bedrijven om dit type werknemers met resultaatafhankelijke beloningssystemen te werven, is op basis van dit onderzoek niet te beantwoorden.

Een opvallend resultaat uit het onderzoek van Verboon (1999) is verder dat de overgrote meerderheid van de groep respondenten, die al in het 'genot' is van resultaatafhankelijke beloning, aangeeft tevreden te zijn met het beloningssysteem. Ook bij degenen die nog *niet* onder een dergelijke beloningssysteem werken, blijkt er door 40% belangstelling voor meer resultaatafhankelijk belonen te worden aangegeven. Tegelijkertijd betekent dit dat 60% van hen die niet onder zo'n systeem vallen, daar ook geen belangstelling voor heeft. Mogelijk speelt de onbekendheid met zulke beloningssystemen daarbij een rol, want met name in de sectoren waar dit nog niet veel voorkomt, bleek tevens minder belangstelling te bestaan (zij het dat de afwijkingen van het gemiddelde bij bedrijfstakken met uitzondering van de sector handel niet significant waren). Anderzijds is het ook denkbaar dat men zich geen voorstelling kan maken van de praktische uitvoerbaarheid – zoals in het openbaar bestuur en de gezondheidszorg – en dat er daardoor weinig belangstelling voor bestaat.

Niet alle uitkomsten uit de analyse van de wenselijkheid van resultaatafhankelijk belonen vallen gemakkelijk te duiden. Zo is het opmerkelijk dat mannen in het algemeen en onafhankelijk van andere variabelen meer zijn geporteerd voor een resultaatafhankelijk inkomen. Mogelijk leggen mannen, meer dan vrouwen dat doen, een directer ver-

band tussen de (omvang van de) arbeidsprestatie (al dan niet in groepsverband) en het verkregen inkomen. Welke rol de eventuele sociale wenselijkheid van de beantwoording van vragen omtrent resultaatafhankelijk inkomen speelt, is moeilijk in te schatten; mogelijk menen mannen onder invloed van dit mechanisme – meer dan vrouwen – dat resultaatafhankelijke beloning *wenselijk zou moeten zijn*.

Veel duidelijker ligt het resultaat voor de variabelen grootte van het bedrijf en leeftijd. Vooral de jongeren (25-34 jaar) vinden resultaatafhankelijk belonen meer dan gemiddeld wenselijk. Waarschijnlijk speelt hier de grotere flexibiliteit van jongeren een rol en de (mogelijk) nog ontbrekende grote behoefte aan inkomenszekerheid. Verder zullen werknemers in grote bedrijven in het algemeen veel meer werkzekerheid ervaren en van daaruit een beloning op basis van prestaties wenselijk vinden. Omgekeerd zullen werknemers in kleinere bedrijven vaker in een onzekere situatie verkeren door de kwetsbaarheid van de onderneming. Resultaatafhankelijkheid in de beloning zal dan alleen maar bijdragen aan deze onzekerheid.

Opvallend is verder dat de op zichzelf begrijpelijke uitkomsten – ten aanzien van vakbondsleden en kleine deeltijders bij beloning op basis van persoonlijke prestatie – zich niet voordoen bij de andere twee beloningssystemen. Een mogelijke verklaring van de invloed van het vakbondslidmaatschap zou kunnen zijn dat vakbondsleden nog wel de stap kunnen en willen zetten naar collectieve vormen van prestatiebeloning, maar een beloning op basis van individuele prestaties een brug te ver vinden. Kleine deeltijders ten slotte vinden met name een beloning op basis van persoonlijke prestatie niet wenselijk. Een speculatieve verklaring hiervoor kan zijn dat kleine deeltijders minder zijn geneigd in termen van nut-maximalisatie te denken. Werken is in dat verband waarschijnlijk meer een bijkomende bezigheid, bijvoorbeeld ter aanvulling van het gezinsinkomen, dan een variabel waardeerbare persoonlijke prestatie.

Het behoeft echter nauwelijks betoog dat de inkomenseffecten van dergelijke resultaatafhankelijke systemen, zeker waar het gaat om een bedrijfsresultaatafhankelijk systeem, nauw zullen samenhangen met de economische conjunctuur. Immers, in tijden van economische opgang zoals de laatste jaren in Nederland het geval is, zullen de inkomenseffecten gunstig zijn en de beoordeling derhalve positief. Omgekeerd zullen er in een economische recessie mogelijk negatieve (of minder positieve) inkomenseffecten optreden. Ongetwijfeld vertaalt zich deze laatste situatie in een minder gunstige tevredenheidsscore van werknemers (en een lagere wenselijkheid).

Ondanks de grote belangstelling voor de invoering van resultaatafhankelijke beloning bij werkgevers en de tevredenheid bij grote groepen werknemers over de reeds functionerende resultaatafhankelijke beloningssystemen blijkt in de praktijk van de CAO-onderhandelingen (bij grote bedrijven in het voorjaar van 2000) dat resultaatafhankelijk belonen veelal buiten de deur blijft door weerstand bij de vakbeweging. Toch zijn er ook binnen de vakbeweging geluiden te horen in de richting van bijstelling en vernieuwing van de uitgangspunten op het gebied van resultaatafhankelijke beloning, getuige het proefschrift van Koorevaar (2000).

Duidelijk is dat er op grond van recent onderzoek kan worden geconstateerd dat veel werknemers belangstelling voor resultaatafhankelijk belonen tonen en dat dit zijn weerslag zou moeten vinden in een meer flexibele opstelling van de vakbeweging op dit punt. Het bestrijden van mogelijke negatieve gevolgen, als afbrokkelende solidariteit en werkdrukstijging, zal dan op de werkvloer vorm moeten krijgen.

S U M M A R Y

In the Netherlands there appears to be a rift between employers organizations and labor unions concerning performance related pay arrangements. In general the employers are in favor of such arrangements, while on the other hand a large part of the Dutch labor union tends to be reluctant to accept such arrangements. Unclear in this discussion are the views of the Dutch employees.

After a brief review of some results of research conducted in the field of performance related pay in the past years the main part of the article is dedicated to the most important findings of a recent study (Verboon, 1999) of the occurrence of performance related pay and the evaluation of workers of such wage earning systems.

To remedy the lack of insight in the extent to which performance related pay arrangements are deployed in the Dutch economy a representative sample of 2500 employees was surveyed. The respondents were asked if and in what way their regular income was supplemented by some form of merit pay. In the questionnaire a distinction was made between three types of performance: company performance, team performance or individual performance. Of all the respondents over 30% reported to have some form of merit pay system. Payment for individual performance occurred most frequently (22%), followed by company performance (15%) and team performance (7%).

Furthermore respondents were asked about their level of satisfaction with these forms of (additional) payments. Over 90% said they were satisfied with these arrangements. Finally respondents without such earning systems were asked if they would be in favor of such arrangements. Some 40% reported to be interested in such arrangements.

Based on the general findings from this research the article underlines the fact that a substantial part of the Dutch workforce seems to be either satisfied with performance related pay arrangements or in favor of such arrangements. The need for rethinking the unions position on this point seems therefore clear.

Noten

- 1 Dit artikel is totstandgekomen in het kader van de aan TNO toegewezen overheidsfinanciering op het terrein van het Ministerie van SZW.
- 2 Overigens lijkt een percentage van 17% van de werknemers in de sector openbaar bestuur op het eerste gezicht hoog. In het onderzoek van Verboon is echter niet nagegaan op welke manier deze beloningssystemen zijn ingericht en wat het prestatie-element precies inhoudt.

Literatuur

- Algera, J.A., H. Thierry (1995). 'Theorie en praktijk van belonen: Generale en specifieke effecten?' In: *Gedrag en Organisatie*, Vol. 8, nr. 6.
- Drenth P.J.D., H.K. Thierry en C.H.J. de Wolff (1992). *Studenteneditie Nieuw Handboek arbeids- en organisatiepsychologie*. Houten/Zaventem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Gedrag en Organisatie (1995). *Over beloning: themanummer*. Vol. 8, nr. 6.
- Goslinga, S. en B. Klandermans (1996). 'Flexibilisering en individualisering van arbeidsvoorwaarden: een onderzoek naar opvattingen en wensen van werknemers. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*. Vol. 12, nr. 2.
- Guzzo, R.A., R.D. Jette en R.A. Katzell (1985). 'The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: A meta-analysis. In: *Personnel Psychology*. Vol. 38.
- Jenkins, Jr., D.G. (1986). 'Financial incentives'. In: *Locke, E.A. (ed.) Generalizing from laboratory to field settings*. Toronto: Lexington books.
- Kohn, A. (1993). *Why incentives plans cannot work*. Harvard Business Review, pp. 71.
- Koorevaar, K. (2000). *Strategische arbeidsvoorwaardenvorming. Vernieuwing van vakbondswerk en CAO*. Mets&Schilt.

- Kunnen, R., W.C.M. Praat en A.M. de Voogd-Hamelink (1997). *Tendrapport Aanbod van arbeid 1997*. Den Haag: OSA.
- Langedijk, M.C. (1998). *Flexibel belonen: de keuze voor arbeidsvoorwaarden op maat*. Assen: Van Gorcum.
- Langedijk, M.C. en P. Ykema-Weinen (2000). 'Variabel belonen: hype of blijver?' In: *Gids voor Personeelsmanagement*. Jrg. 79, nr. 11.
- Lawler, E.E. (1987). Pay for Performance: A Motivational Analysis. In: Nalbantian, H.R. *Incentives, Cooperation, and Risk Sharing: Economic and Psychological Perspectives on Employment Contracts*. Totowa, NJ: Rowman & Littlefield.
- Luijendijk M.A. en G.C. Venema (1997). *CAO-overleg 1997*. Haarlem: AWWN, Informatiecentrum Arbeidsvoorwaarden.
- Nalbantian, H.R. (1987). 'Incentive Compensation in Perspective'. In: Nalbantian, H.R. *Incentives, Cooperation, and Risk Sharing: Economic and Psychological Perspectives on Employment Contracts*. Totowa, NJ: Rowman & Littlefield.
- Oosterbeek, H. (1997). *Prestatiebeloning*. Economische Statistische Berichten. Vol. 82, nr. 4101.
- Praat, W.C.M., H.R.M. Smulders en J.M. van Werkhoven (1996). *Tendrapport vraag naar arbeid 1996*. Den Haag: OSA. OSA rapport nr. 22.
- Sas, E. van (1999). *Variabele beloning en het poldermodel*. SZW-werkdocument nr. 127. Den Haag, Ministerie van SZW. *Sociale Nota 2000* (1999). Ministerie van SZW.
- Silfhout, R.K. van, (1995). 'De effectiviteit van prestatiebeloning'. In: *Gedrag en Organisatie*. Vol. 8, nr. 6.
- Thöne, T.F.J., R. Tiessen en H. Wendt et al. (1996). *Variabele beloning: alleen op- of ook neerwaarts?: praktijk en beleid in Nederland vergeleken met Japan, V.S. en het V.K*. Den Haag: OSA. OSA-werkdocument, W143.
- Verboon, F.C., M.G. de Feyter en P.G.W. Smulders (1999). *Arbeid en Zorg, Inzetbaarheid en Beloning: het werknemersperspectief*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Bijlage

Resultaten logistische regressie met 'voorkomen van resultaatafhankelijke beloning' als afhankelijke variabele (niet/wel, uitgedrukt in odds ratio's)

Onafhankelijke variabelen	Bedrijfs- resultaat	Afdelings- resultaat	Persoonlijke prestaties
Bedrijfstak ¹			
landbouw	3.55**	2.82*	1.99*
industrie	2.23**	-	1.56**
bouw	2.42**	-	-
handel	2.74**	2.00**	-
horeca	-	-	-
vervoer	1.77*	1.88*	1.47*
financiële dienstverlening	2.70**	-	2.11**
zakelijke dienstverlening	2.68**	2.50**	1.64**
openbaar bestuur	.14**	.32*	.60*
onderwijs	.09**	.30*	.25**
gezondheidszorg	.18**	-	.54**
cultuur	-	-	-
Aanwezigheid CAO			
nee t.o.v. ja	1.66**	2.61**	1.73**
Aanwezigheid OR			
nee t.o.v. ja	.55**	-	-
Geslacht			
man t.o.v. vrouw	-	1.85*	-
Leeftijd ¹			
25-34 jaar	-	-	1.30*
35-44 jaar	1.42**	-	-
Opleiding			
lager t.o.v. hoger onderwijs	.39**	-	.59*
middelbaar t.o.v. hoger	-	-	.73*
Functie			
hoger t.o.v. lager	1.93**	3.21**	2.49**
middelbaar t.o.v. lager	-	-	1.48*
Lid van vakbond			
nee t.o.v. ja	1.36*	-	1.36*
Werkuren			
<21 t.o.v. 35+	-	-	.46**
21-35 t.o.v. 35+	-	-	.42**
N-totaal²	2294	2294	2294

**/* = significantieniveau: ** = $p < .01$, * = $p < 0.05$

1 Contrast = deviatie: afwijkingen t.o.v. het gemiddelde worden getest. Bij de overige variabelen is uitgegaan van een referentiecategorie.

2 De omvang van de analysegroepen wijkt af van de beschikbare aantallen door 'missings' op enkele onafhankelijke variabelen.

Resultaten logistische regressie met 'wenselijkheid van resultaatafhankelijke beloning' als afhankelijke variabele (niet/wel, uitgedrukt in odds ratio's)

Onafhankelijke variabelen	Bedrijfs- resultaat	Afdelings- resultaat	Persoonlijke prestaties
Bedrijfstak ¹			
industrie	-	.60*	-
handel	2.38**	1.63**	-
Bedrijfsgrootte			
1-9 t.o.v. 100+	-	.56*	-
10-49 t.o.v. 100+	.60*	.67*	-
Geslacht			
man t.o.v. vrouw	1.88**	2.68**	1.85**
Leeftijd ¹			
25-34 jaar	-	1.42*	1.25*
Opleiding			
lager t.o.v. hoger onderwijs	-	-	-
middelbaar t.o.v. hoger onderwijs	.66*	.70*	-
Lid van vakbond			
nee t.o.v. ja	-	-	1.38**
Werkuren			
<21 t.o.v. 35+	-	-	.43**
N-totaal²	1580	1580	1580

**/* = significantieniveau: ** = $p < .01$, * = $p < 0.05$

1 Contrast = deviatie: afwijkingen t.o.v. het gemiddelde worden getest. Bij de overige variabelen is uitgegaan van een referentiecategorie.

2 De omvang van de analysegroepen wijkt af van de beschikbare aantallen door 'missings' op enkele onafhankelijke variabelen.

