

# Het grote beloningsonderzoek

Prestatiegerelateerde beloning bekeken door een werknemersbril

*Het Strategic Rewards Research Centre (Vlerick Leuven Gent Management School) voerde tijdens de maanden juni tot september 2005 in samenwerking met Jobat het 'Grote Beloningsonderzoek' uit, een grootschalig werknemersonderzoek rond beloning. De vragenlijst kon enkel online beantwoord worden via de website van Jobat.*

## Het Grote Beloningsonderzoek

Het Strategic Rewards Research Centre is een denktank die 'reward management' verder wil ontwikkelen tot een volwaardige managementdiscipline. Ruim dertig bedrijven maken deel uit van dit academisch onderbouwd netwerk. Het is vanuit deze nauwe samenwerking met bedrijven en via eigen onderzoek dat we tot de vaststelling kwamen dat organisaties veel te weinig aandacht schenken aan de voorkeuren en behoeften van hun werknemers zelf. Zowel bij uitvoerende bedienden als bij kaderleden wordt weinig ruimte gelaten voor input van medewerkers en lijnmanagement. Bovendien was 2005 een aangewezen moment om verder te bouwen op het onderzoek dat het centrum deed in 2003 en dat peilde naar tevredenheid. Zo was het mogelijk om enkele longitudinale vergelijkingen te maken.

Het Grote Beloningsonderzoek is vernieuwend geweest in die zin dat het zich – in tegenstelling tot veel ander onderzoek – niet enkel richt tot kaderleden, maar ook tot uitvoerende bedienden, arbeiders en ambtenaren. Ook de bredere invalshoek (niet alleen financiële vormen van beloning) en het bestuderen van verschillende concepten (tevredenheid, voorkeuren en de invloed van de beloningscomponenten op motivatie en retentie) zijn vernieuwend. Daarenboven werd specifieke aandacht besteed aan prestatiegerelateerde beloning, zowel naar voorkomen als naar percepties hierover. Verder was de respons boven alle verwach-

ting: 10 902 werknemers vulden de enquête in, waarvan 7 286 werknemers uit de privésector en 3 600 ambtenaren.

In dit artikel zullen we specifiek aandacht besteden aan die resultaten van het onderzoek die iets zeggen over tevredenheid en voorkeuren met betrekking tot prestatiegerelateerde beloning bij uitvoerende bedienden (4 497 respondenten) en kaderleden (1 808 respondenten) uit de privésector. Deze focus werd ingegeven door de populariteit van dergelijke systemen enerzijds en door de dikwijls problematische implementatie anderzijds.

## Onze werknemers... ontevreden en niet gemotiveerd?

Wanneer we kijken naar tevredenheid, valt op dat bij de uitvoerende bedienden de gemiddelde tevredenheidsscore voor de totale beloning (cash verloning, werknemersvoordelen, jobinhoud, opleidingskansen, doorgroeimogelijkheden, bedrijfscultuur en samenwerking) slechts 46% bedraagt. Kaderleden blijken iets meer tevreden te zijn: zij scoren 57% (Tabel 1).

Een opvallende vaststelling is ook dat, algemeen genomen, slechts zes op de tien werknemers elke ochtend gemotiveerd naar het werk gaan. Dit betekent dat vier op de tien werknemers niet of slechts matig gemotiveerd zijn om hun job uit te oefenen. De motiverende kracht van beloningselementen blijkt vooral te liggen bij de jobinhoud, die meestal naar tevredenheid ook goed scoort en bij doorgroeimogelijkheden en opleiding & ontwikkeling; hier ligt de tevredenheid lager. Werknemersvoor-

delen hebben weinig motiverende kracht. Frappant is dat het aspect bedrijfscultuur even motiverend werkt als cash beloning.

## Prestatiegerelateerde beloning: u vraagt, wij draaien?

In het onderzoek werd uitgebreid aandacht besteed aan tevredenheid met en voorkeuren voor prestatiegerelateerde beloning. Dit is een beloningsvorm waarbij de vaste en/of variabele beloning gekoppeld wordt aan individuele, groeps- en/of bedrijfsprestaties. Een van de systemen van prestatiegerelateerde beloning is het werken met bonussen.

Bonussystemen zijn nog lang niet zo sterk ingeburgerd als men zou denken. Slechts drie op de tien uitvoerende bedienden hebben een variabel beloningssysteem. Bij kaderleden ligt dit aandeel dubbel zo hoog. Daarnaast ligt de onwetendheid over het al dan niet aanwezig zijn van een bonussysteem relatief laag. Bij uitvoerende bedienden geeft

een op de tien toe hier geen weet van te hebben, bij kaderleden is dat er slechts een op de twintig. Bij het al dan niet voorkomen van bonussystemen is geen betekenisvolle relatie met de bedrijfssector te vinden. Het is enkel duidelijk dat ze minder voorkomen in de non-profitsector. Ook bedrijfs-grootte speelt geen significante rol.

Figuur 1 illustreert de hoogte van de bonus ten opzichte van de vaste beloning voor uitvoerende bedienden en kaderleden.

Men beweert wel eens dat een bonus die kleiner is dan vijf procent van het basisloon weinig of geen effecten resorteert. Uit de cijfers kunnen we afleiden dat de meeste bedrijven blijkbaar niet de durf hebben om 'echt' te variabiliseren, maar eerder kiezen voor een voorzichtige benadering en afstemming op de markt. Vraag is of dit wel de beste aanpak is. Bovendien mag men niet uit het oog verliezen dat de mate van variabilisering een zeer strategische keuze is die bovendien gerelateerd is aan een aantal bedrijfsspecifieke elementen (bijvoorbeeld strategie, cultuur).

**Tabel 1.**

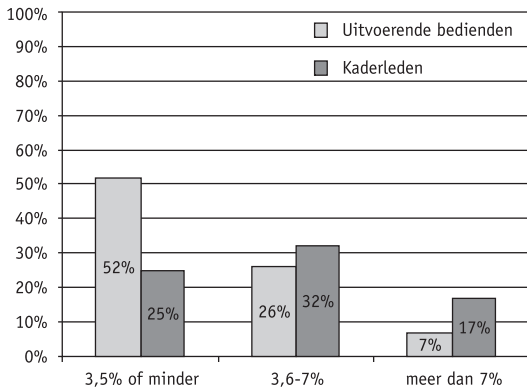
Overzicht van tevredenheidsscores (Vlaams en Brussels Hoofdstedelijk Gewest, 2005)

	Aandeel tevreden uitvoerende bedienden	Aandeel tevreden kaderleden
Bedrijfswagen	Nvt	79%
Regeling opnemen vakantie	64%	77%
Mate van autonomie	64%	75%
Regeling werktijden	63%	73%
Jobinhoud	58%	70%
Pensioenplan/risicodekkingen	55%	68%
Aantal vakantiedagen	49%	66%
Teamwerking/samenwerking	36%	63%
Salaris	37%	56%
Voordelenpakket (t.o.v. andere bedrijven)	29%	52%
Bedrijfscultuur en -waarden	37%	41%
Opleiding, groei, ontwikkeling	33%	41%
Laatst ontvangen bonus	30%	40%
Promotiekansen/carrièremogelijkheden	22%	37%
Kwaliteit leidinggeven/coachen	33%	35%
Performance managementsysteem	25%	35%
<b>Totaal (gemiddelde)</b>	<b>46%</b>	<b>57%</b>

**Bron:** Het Grote Beloningsonderzoek – Strategic Rewards Research Centre

**Figuur 1.**

Hoogte van de bonus ten opzichte van het basissalaris (Vlaams en Brussels Hoofdstedelijk Gewest, 2005)



**Bron:** Het Grote Beloningsonderzoek – Strategic Rewards Research Centre

Wanneer wordt gevraagd naar de criteria die ten grondslag liggen aan de bepaling van de bonus, lijkt iedereen opnieuw goed geïnformeerd te zijn. Slecht vijf procent van de werknemers geeft toe niet op de hoogte te zijn. Individuele prestaties zijn duidelijk het belangrijkste, daarop volgen de organisatieresultaten. Team- en afdelingsresultaten maken bij ongeveer 45% van de uitvoerende bedienden en bij 54% van de kaderleden deel uit van de bonus.

Een zeer belangrijk fundament voor systemen van prestatiegerelateerde beloning is prestatie management. Bij de uitvoerende bedienden geeft 45% aan dat er in het bedrijf een formeel prestatiebeoordelingssysteem aanwezig is. Een op de vijf werknemers geeft toe onwetend te zijn over het al dan niet aanwezig zijn van zo'n systeem, wat weer wijst op de grote nood aan duidelijke communicatie en een beter management van de interne communicatie. Bij de kaderleden beschikt 62% over een formeel systeem en is de onwetendheid iets kleiner, maar toch nog 15%. Er is bovendien ook weinig transparantie wanneer het gaat om het communiceren van de maximumhoogte van de bonus en dit vooral voor uitvoerende bedienden: meer dan zes op de tien van hen hebben aan het begin van een nieuwe 'bonusperiode' geen idee van de maximale bonushoogte.

## Prestatiegerelateerde beloning: tevredenheid

Tot hier toe werd ingegaan op de feitelijke gegevens. Hoog tijd om ook eens aandacht te besteden aan de beleving door de werknemer. Een eerste frappante vaststelling is dat de tevredenheid over de hoogte van de laatst ontvangen bonus bijzonder laag ligt. Slechts 32% van de uitvoerende bedienden en 40% van de kaderleden die effectief een bonus hebben ontvangen, geeft aan tevreden tot zeer tevreden te zijn.

Bij uitvoerende bedienden die een bonus ontvangen, is er in 64% van de gevallen een systeem van prestatiebeloning aanwezig. Bij kaderleden is dat bij 73% van de respondenten het geval. Het al dan niet aanwezig zijn van een systeem heeft echter geen significante invloed op de tevredenheid met de bonus. Dit is des te merkwaardiger omdat er wel een positief verband werd vastgesteld tussen het voorkomen van systemen van prestatie management en de motivatie van de werknemers.

## Zondigen we tegen de rechtvaardigheid?

Het onderzoek heeft heel wat aandacht besteed aan de mate waarin de werknemers het gevoel hebben beloond te worden voor hun prestaties. Tabel 2 geeft een overzicht van enkele uitspraken met bijhorende reacties.

Uit tabel 2 kunnen we opmaken dat, in de ogen van de werknemers, het salarissysteem op dit moment in veel organisaties nog niet prestatiegedreven is wanneer we kijken naar differentiatie, impact van salarisstijgingen en rechtvaardigheid. Minder dan een werknemer op de vijf is van oordeel dat de beste presteerders in de onderneming de grootste salarisstijging krijgen. Gelukkig is het de dag van vandaag in de meeste bedrijven niet meer zo dat de 'luidste roepers' het best beloond worden. Als we terugkijken naar ons onderzoek van 2002, blijkt evenwel dat veel mensen vinden dat ze professioneel uitstekend presteren. Bij hogere kaderleden antwoordde 61% positief op de uitspraak 'Professioneel presteer ik uitstekend'. Bij het middenkader was dit 68%, bij hogere bedienden 61%. Bovendien evalueren werknemers zich

**Tabel 2.**

Gevoel van interne rechtvaardigheid en prestatiegerelateerde verloning (Vlaams en Brussels Hoofdstedelijk Gewest, 2005)

	Uitvoerende bedienden Aandeel dat akkoord is	Kaderleden Aandeel dat akkoord is
Als ik mijn job echt goed doe, krijg ik een salarisstijging	25%	34%
De salarisstijgingen zorgen ervoor dat ik harder werk	21%	21%
De beste presteerders krijgen in mijn organisatie de grootste salarisstijgingen	17%	17%
De financiële beloning voor mijn prestaties is fair	20%	30%
Diegenen die het meest vragen, krijgen in mijn bedrijf de meeste voordelen	17%	17%

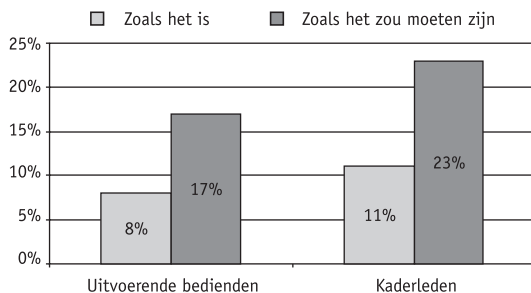
**Bron:** Het Grote Beloningsonderzoek – Strategic Rewards Research Centre

zelf beter dan wanneer ze zouden worden geëvalueerd door hun leidinggevende. Het is dus onvermijdelijk dat prestatiegerelateerde beloning een aantal heilige huisjes afbreekt, niet in het minst het positieve zelfbeeld. Dit heeft zeker ook een invloed op de eerder negatieve gevoelens rond rechtvaardigheid. Deze perceptie van interne (en externe) rechtvaardigheid zo 'juist' mogelijk krijgen, is een van de meest hachelijke en problematische ondernemingen in Compensation & Benefits Management, maar tegelijkertijd een belangrijke prioriteit.

Als werknemers volledig zelf zouden kunnen beslissen, hoe sterk zouden zij dan differentiëren? Figuur 2 geeft hiervan een beeld.

**Figuur 2.**

Verskil in loon tussen normale en toppresterders zoals het is/zoals het zou moeten zijn (Vlaams en Brussels Hoofdstedelijk Gewest, 2005)



**Bron:** Het Grote Beloningsonderzoek – Strategic Rewards Research Centre

Het is niet eenvoudig om de juistheid van de actuele gegevens in te schatten, hoewel deze vooral voor kaderleden niet ver zal verwijderd zijn van de realiteit. Bij bedienden, die dikwijls onderworpen zijn aan een baremiek systeem, zijn de verschillen in werkelijkheid vermoedelijk geringer dan wat de respondenten aangeven. Maar de belangrijkste bevinding is dat werknemers echt wel vragende partij zijn voor een sterke differentiatie op basis van prestaties. Bij kaderleden zou het verschil liefst een vierde mogen bedragen.

## Hoe meer bonus, hoe meer motivatie?

Algemeen zien we dat zowel bij uitvoerende bedienden als bij kaderleden de motivatie duidelijk hoger ligt wanneer er een systeem van prestatie-management aanwezig is. Uitvoerende bedienden die recht hebben op een bonus, zijn iets meer gemotiveerd, maar vooral duidelijk meer tevreden met hun salaris. Bij kaderleden zien we geen relatie met motivatie, maar wel een duidelijk hogere tevredenheid met het salaris. Werknemers die geen bonus ontvangen zijn minder tevreden met alle elementen uit de 'total rewards toolbox'. Werknemers die recht hebben op een bonus, hebben positievere gevoelens rond rechtvaardigheid, zowel intern als extern.

Opvallend is bovendien dat het recht hebben op een bonus positief gecorreleerd is met tevredenheid met de totale beloning. Er is ook een sterke link tussen het voorkomen van een bonus en tevreden-

denheid met het salaris, en bonussystemen ondersteunen duidelijk hogere scores qua rechtvaardigheidsgevoel.

Verder zien we een sterke correlatie tussen tevredenheid met de bonus en tevredenheid met het bonussysteem. Ook het beschikken over een systeem op zich verhoogt de tevredenheid. Er is geen verband tussen het voorkomen van een prestatimanagementsysteem en de tevredenheid met de bonus. Wanneer er een prestatimanagementsysteem in het bedrijf is, is er meestal ook een formeel systeem aanwezig dat het niveau van de bonus bepaalt.

Deze resultaten vormen een belangrijke aanvulling op het negatieve beeld dat werd verkregen naar aanleiding van de relatieve ontevredenheid van werknemers met de laatst ontvangen bonus, in die zin dat een bonus ook een aantal positieve neveneffecten resorteert.

## Hoe zou de werknemer zijn verloningspakket samenstellen?

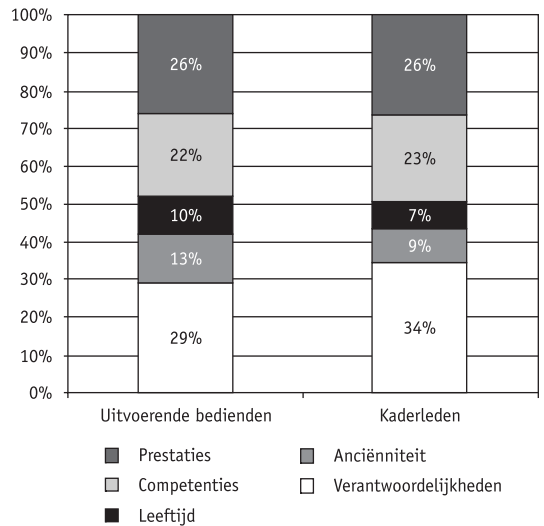
In het Grote Beloningsonderzoek hebben we veel aandacht besteed aan wat de werknemer zelf verkiest wanneer het gaat om beloning, in casu prestatiegerelateerde beloning. Wanneer algemeen gevraagd wordt naar beloningsvoorkeuren, hebben uitvoerende bedienden het liefst een stijging in vast loon. Kaderleden zullen eerder variabel loon verkiezen, dus de toekenning van bonussen gebaseerd op bepaalde prestaties. Zowel uitvoerende bedienden als kaderleden ondersteunen duidelijk 'pay at risk', iets dat in schril contrast staat tot de visie van de vakbonden.

We hebben in dit onderzoek ook aan de werknemers gevraagd welke gewichten zij zouden toekennen aan de elementen die een rol spelen in de bepaling van hun financiële beloning. Een beeld hiervan wordt gegeven in figuur 3.

Anciënniteits- en leeftijdsgelateerde beloning hebben duidelijk afgedaan. Uitvoerende bedienden geven hieraan respectievelijk maar 13% en 10% en ze vinden prestaties dubbel zo belangrijk om het loon mee te bepalen. Zowel bij uitvoerende bedienden als bij kaderleden gaat een grotere

**Figuur 3.**

Elementen voor loonopbouw (Vlaams en Brussels Hoofdstedelijk Gewest, 2005)



**Bron:** Het Grote Beloningsonderzoek – Strategic Rewards Research Centre

voorkeur uit naar beloning op basis van verantwoordelijkheden, prestaties en competenties, wat samengevat duidt op een vraag naar 'contribution-related pay'.

Als aan de werknemers gevraagd werd om welke prestaties het precies gaat, duiden ze vooral individuele prestaties aan (50%), maar tot op zekere hoogte ook de prestaties van het team (30%) en de bedrijfsresultaten (ongeveer 20%). Ze zijn dus voorstander van een gemengd pakket. Werknemers blijken minder individualistisch ingesteld te zijn dan algemeen wordt aangenomen.

## Samengevat

Een les die we zeker moeten trekken uit de resultaten van het Grote Beloningsonderzoek, is dat er een groot hiaat bestaat tussen wat door bedrijven wordt aangeboden en wat medewerkers zelf eigenlijk willen. Zo zijn werknemers bijvoorbeeld duidelijk vragende partij voor 'team-based pay' en meer variabilisering, twee concepten die vandaag nog verre van in voege zijn. Als we bovendien de tevredenheid met bonussystemen bekijken, zien we dat

zowel de hoogte van de bonus als het systeem voor de bepaling van de bonus slechte punten krijgen. Blijkbaar is hier meer aan de hand.

Kant en klare oplossingen voor dit en andere 'beloningsproblemen' geven, is moeilijk. Een van de vele uitdagingen voor Compensation & Benefits Management bestaat erin om goede onderliggende systemen te ontwikkelen, te communiceren en/of te onderhouden. Daarenboven is beschikken over

een goed werkend performance managementsysteem een essentieel kenmerk van een degelijk hedendaags HR-beleid.

*Xavier Baeten  
An Verbruggen  
Vlerick Leuven Gent Management School*