

Flexibiliteit in het beloningsbeleid

*Een verkennend onderzoek naar het beloningsbeleid
in het MKB*

Afstudeerscriptie aan de Utrechtse School voor Bestuurs- & Organisationswetenschap

Master Strategisch Human Resource Management

Naam: Lauri van Oosterhout

Studentnummer: 0460184

Begeleider Universiteit Utrecht: Dr. Eric van 't Hof

Begeleiders BDO: Drs. Klaas Jan Hoogendoorn en drs. Joost Vat

Datum: 03-07-2009

Flexibiliteit in het beloningsbeleid

*Een verkennend onderzoek naar het
beloningsbeleid in het MKB*

Universiteit Utrecht

Bestuurs- en Organiseringswetenschap

Masterscriptie Strategisch Human Resource Management

Lauri van Oosterhout

3 juli 2009

Begeleider: Dr. Eric van 't Hof

Contactgegevens:

Lauri van Oosterhout

Obrechtstraat 26

3572 EE Utrecht

Telefoonnummer: 06-18183849

Studentnummer 0460184

E-mailadres: lauri_v_o@hotmail.com

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksrapport dat uitgevoerd is ten behoeve van BDO Campsobers Personeel en Organisatie adviseurs BV. Dit onderzoek heeft in kaart gebracht waardoor het beloningsbeleid in het MKB, een redelijk onontgonnen gebied, gekenmerkt wordt. Het is tevens mijn afstudeeronderzoek aan de Universiteit Utrecht, waarmee ik de Master Strategisch Human Resource Management van de studie Bestuurs- en Organisatiewetenschappen afsluit.

Nu het onderzoek achter de rug is, is de tijd daar om enkele woorden van dank uit te spreken. Mijn dank gaat uit naar drs. Klaas Jan Hoogendoorn en drs. Joost Vat, mijn begeleiders bij BDO, voor hun nimmer aflatende interesse in mijn onderzoek en hun kritische opmerkingen tijdens het proces. In het bijzonder wil ik mijn begeleider van de USBO danken, dr. Eric van 't Hof. Naast zijn drukke baan heeft hij keer op keer tijd gevonden mijn stukken tekst van feedback te voorzien, mij te helpen als ik weer eens was vastgelopen met de structuur en bovenal mij zelf te laten ontdekken hoe ik de scriptie kon verbeteren. Ook dank aan drs. Elyse Walter, mijn tweede begeleider, voor de tijd die ze voor mij heeft vrijgemaakt. Verder nog enkele lovende woorden voor mijn familie en vrienden. Bedankt voor jullie interesse in mijn onderzoek en voor de goede tips. Tenslotte, speciale dank aan mijn vriend voor zijn geduld en adviezen betreffende het onderzoek.

Als laatste een dankwoord voor alle respondenten die de moeite hebben genomen mijn enquête in te vullen. Bedankt voor de medewerking!

Lauri van Oosterhout,
3 juli 2009

Samenvatting

Aanleiding

Beloning is sinds jaar en dag een belangrijk onderdeel van personele zaken in organisaties. Immers, via een juiste beloning kunnen werknemers gemotiveerd, gestuurd en bewogen worden. Het is daarom ook niet zo gek dat organisaties, maar ook de wetenschap continue op zoek zijn naar de juiste beloning om het gewenste resultaat te bereiken. Er is veel wetenschappelijk onderzoek gedaan naar belonen en beloningsbeleid, maar deze onderzoeken vonden vrijwel zonder uitzondering plaats in grote of non-profit organisaties. De middengrote en kleine ondernemingen blijven onderbelicht, terwijl zij meer dan 99% van de Nederlandse bedrijven vertegenwoordigen en belangrijk zijn voor de economie en werkgelegenheid. In opdracht van BDO Campsobers Adviseurs Personeel en Organisatie BV is dit onderzoek uitgevoerd naar het beloningsbeleid in het MKB. BDO heeft voornamelijk klanten in het MKB en voor hen was het interessant in welke mate de recessie invloed heeft op het beloningsbeleid van hun klanten. In het kader van dit wetenschappelijk onderzoek is het beloningsbeleid echter in meer algemene zin onderzocht. Hierbij is het contextually based human resource theory model van Paauwe (2004) als basis gebruikt.

Probleemstelling

Tijdens dit onderzoek stond de volgende probleemstelling centraal: *“Welke kenmerken heeft het beloningsbeleid in het MKB en bestaan er onderlinge verschillen?”*

Uitvoering onderzoek

Onder de klanten van BDO is een vragenlijst verspreid en de respondenten bestonden uit ondernemers (DGA), directeuren, personeelsfunctionarissen of andere werknemers die belast waren met de personeelszaken. De vragenlijst is opgesteld aan de hand van het literatuuronderzoek en enkele aanvullende interviews met BDO adviseurs. Een voorlopige eerste versie is voorgelegd aan enkele deskundigen en ondernemers, die input leverden voor de uiteindelijke vragenlijst. Dit heeft de betrouwbaarheid van de enquête vergroot.

Resultaten en conclusie

De kenmerken van het beloningsbeleid in het MKB zijn met enkele aanpassingen (zie § 6.1.5) ingepast in het model van Paauwe (2004). Hieruit wordt duidelijk dat de werknemer een grote invloed heeft op zijn beloning, voornamelijk als het een zogenoemde sleutelfunctionaris is, die als zeer waardevol voor de organisatie wordt beschouwd. Tevens is de ondernemer vaak degene die de besluiten over het beloningsbeleid neemt, al geldt dit meer voor micro en kleine ondernemingen, dan voor middengrote ondernemingen. De wettelijke regelingen, zoals de CAO, worden niet zo strikt gevolgd als waartoe men verplicht is en de OR heeft voornamelijk in kleinere ondernemingen invloed. Tenslotte blijkt dat men wel nadenkt over het beloningsbeleid, het belang van meerjarenplannen wordt ingezien, maar deze zijn niet op papier vastgelegd. Men wil elk jaar opnieuw de beloning bekijken. Tevens is er ruimte voor de inbreng van de werknemer. Concluderend kan er worden gesteld dat het beloningsbeleid een middel is dat bijdraagt aan het bereiken van de belangrijkste organisatiedoelen, namelijk de levensvatbaarheid van de organisatie en het langdurige voordeel op de concurrentie. MKB ondernemingen proberen dit te bereiken door flexibiliteit in het beloningsbeleid.

Inhoudsopgave

Voorwoord	pagina 4
Samenvatting	5
Inhoudsopgave	6
Hoofdstuk 1: Inleiding	10
Hoofdstuk 2: Belonen	13
2.1 Het begrip nader gedefinieerd	13
2.2 Waarom organisaties belonen	13
2.2.1 Ultieme organisatiedoelen	13
2.2.2 SHRM	14
2.2.3 Resource Based View	14
2.2.4 Kritieke HR-doelen en kritieke niet-HR-doelen	14
2.3 Hoe organisaties belonen	15
2.3.1 Competitive mechanisms	16
2.3.2 Configuratie	18
2.3.3 Institutional mechanisms	19
2.3.4 Dominante coalitie	21
2.3.5 HR strategies	21
2.3.5.1 Loon naar werk	22
2.3.5.2 Loon naar werken	22
2.3.5.3 Waardevolle bronnen	23
2.3.5.4 Doelen	24
2.3.6 HRM outcomes	25
2.4 Kanttekeningen	26
2.4.1 Financiële beloningen	26
2.4.2 Gewenning en conflicten	26
Hoofdstuk 3: Het Midden- en Klein Bedrijf (MKB)	28
3.1 Wat is het MKB?	28
3.2 HR bij het MKB	29
3.2.1 Verschil groot en klein	29
3.2.2 Informeel	29
3.2.3 Succes?	29
3.3 Belonen in het MKB	30
3.3.1 Wie of wat beïnvloeden het beleid?	30
3.3.2 Wie bepalen het beleid?	30
3.3.3 Vast of variabel belonen?	31
3.3.4 Doelen	31
3.4 Conclusie	31

Hoofdstuk 4: Methoden en technieken	33
4.1 Kwantitatief onderzoek	33
4.2 Onderzoeksdomein en steekproefbepaling	33
4.3 Representativiteit steekproef	34
4.4 Dataverzamelingstechnieken	35
4.4.1 Vooronderzoek	35
4.4.2 Enquête	36
4.5 Analyse technieken	37
4.5.1 Datapreparatie en data-analyse	37
4.5.2 Respondenten	39
4.5.3 Verschillen en verbanden toetsen	40
4.6 Kwaliteitscriteria	41
4.6.1 Betrouwbaarheid	41
4.6.2 Validiteit	42
4.6.3 Bruikbaarheid	42
Hoofdstuk 5: Onderzoeksresultaten	43
5.1 Welke factoren beïnvloeden het beleid?	43
5.1.1 De economie	43
5.1.2 Concurrentie/ andere ondernemingen	44
5.1.3 Path dependency	44
5.1.4 Wettelijke regelingen	44
5.1.5 Mondigheid werknemer	45
5.1.6 Nieuwe variabelen	45
5.2 Dominante coalitie	46
5.3 Vormen van beloningsbeleid	46
5.4 Doelen van belonen	47
5.5 Verschillen en verbanden tussen groepen	47
5.5.1 Invloed van factoren	47
5.5.2 Beloningsbepalers	48
Hoofdstuk 6: Conclusie & discussie	51
6.1 Conclusie	51
6.1.1 Factoren	51
6.1.2 Dominante coalitie	51
6.1.3 HR strategies	51
6.1.4 Doelen	52
6.1.5 Beloningsmodel voor het MKB	52
6.2 Discussie	53
6.2.1 Vergelijking met de literatuur	54
6.2.1.1 Invloed van de ondernemer en werknemer	54
6.2.1.2 Invloed van wettelijke regelingen	54
6.2.1.3 Beloningsvormen	55
6.2.1.4 Beloningsbeleid in het MKB	55
6.2.2 Sterke kanten	55
6.2.3 Punten van discussie	56
6.3 Vervolgonderzoek	57

Hoofdstuk 7: Evaluatie	59
Hoofdstuk 8: Aanbevelingen	60
Literatuurlijst	62
Bijlage 1: Enquête – de vragenlijst.	65
Bijlage 2: Enquête - de vertaalslag.	70
Bijlage 3: Enquête – wat wordt gemeten met de vraag?	71
Bijlage 4: Enquête – het niveau waarop de vragen zijn gesteld.	72
Bijlage 5: Tabellen	73
Bijlage 6: Afkortingenlijst	85
Bijlage 7: Paper over de publieke dimensie van belonen.	87

Hoofdstuk 1: Inleiding

‘Men vangt meer vliegen met stroop dan met azijn’.¹ Beloning is sinds jaar en dag een belangrijk onderdeel van personele zaken in organisaties. Immers, via een juiste beloning kunnen werknemers gemotiveerd, gestuurd en bewogen worden. Het is daarom niet verwonderlijk dat organisaties, maar ook de wetenschap continue op zoek zijn naar een zodanig beloning dat het gewenste resultaat wordt bereikt. Dit heeft ertoe geleid dat de wijze van beloning in de loop van de jaren vaak veranderd en aangepast is.

Er is veel geschreven over belonen. Echter, de wetenschappelijke onderzoeken over belonen concentreren zich vrijwel allemaal op de grotere profit en non-profit ondernemingen in Nederland. Hierbij wordt vergeten dat het grootste gedeelte van de Nederlandse ondernemingen deel uit maakt van het Midden- en Klein Bedrijf valt. Het MKB² is een verzamelnaam voor ondernemingen die tot 250 werknemers in dienst hebben. Deze ondernemingen vormen een belangrijk deel van de Nederlandse economie en leveren veel arbeidsplaatsen.

In deze scriptie is het beloningsbeleid in het MKB onderzocht. Doordat hier weinig onderzoek naar is gedaan, is er ook slechts zeer beperkt literatuur aanwezig over het belonen in MKB ondernemingen. Dat maakt het onderzoek doen naar belonen in het MKB enerzijds erg relevant en anderzijds ook ingewikkeld; er is immers weinig literatuur om op te bouwen. Daarom is er gebruik gemaakt van algemene literatuur over belonen en beloningsbeleid en waar relevant over HR in het MKB.

Het initiatief voor dit onderzoek komt van BDO Campsobers Adviseurs Personeel en Organisatie BV, een onderdeel van BDO Campsobers BV dat zich richt op het geven van HR adviezen aan voornamelijk MKB ondernemingen. Zij willen door dit onderzoek hun klanten beter begrijpen en zijn benieuwd hoe hun beloningsbeleid er op dit moment uitziet. Hierbij speelt de huidige recessie mee, waarvan men verwacht dat die invloed heeft op de beloningen. Door middel van de informatie uit dit onderzoek hoopt men de klanten van betere adviezen te kunnen voorzien met betrekking tot hun beloningsbeleid en de recessie.

Deze scriptie is geschreven als afstudeerproject van de Master ‘Strategisch Human Resource Management’. Bij het Human Resource Management worden werknemers als het kapitaal van de organisatie gezien, als waardevolle bronnen die kunnen helpen de organisatiedoelen te bereiken. Het is dan ook van belang de juiste middelen in te zetten, zoals beloning, om werknemers de juiste richting op te sturen. Het komt een organisatie uiteindelijk ten goede wanneer er wordt nagedacht over het inzetten van beloning. Vervolgens kan daar beleid op worden gemaakt.

Dit onderzoek stelt zich tot doel om:

- Informatie te verzamelen over, en in kaart te brengen van, het beloningsbeleid bij MKB ondernemingen in Nederland.
- Inzicht verschaffen voor BDO in het beloningsbeleid van hun klanten.

Via dit onderzoek hoopt de onderzoeker een bijdrage te kunnen leveren aan de kennis over het beloningsbeleid bij MKB ondernemingen. Wellicht zet dit onderzoek aan tot meer

¹ Nederlands spreekwoord. Betekenis: je bereikt meer door mensen te belonen dan door mensen te straffen.

² Bijlage 6 toont een verklarende woordenlijst van alle afkortingen die in deze scriptie gebruikt worden.

wetenschappelijk onderzoek naar MKB ondernemingen in het algemeen en belonen in het MKB in het bijzonder. Echter, belangrijker is het dat de informatie uit dit onderzoek BDO meer inzicht verschaft in het beloningsbeleid van hun klanten. Dit is het tweede doel dat wordt nagestreefd. Tenslotte is het een mooie bijkomstigheid als BDO nieuwe opdrachten binnenhaalt dankzij dit onderzoek, maar dit is geen doel van het onderzoek.

De **hoofdvraag** die in dit onderzoek centraal staat luidt: *“Welke kenmerken heeft het beloningsbeleid in het MKB en bestaan er onderlinge verschillen?”*

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zullen er eerst een aantal **deelvragen** beantwoord moeten worden. Deze deelvragen zijn zowel theoretisch als empirisch van aard.

- *Wat is beloningsbeleid en wat zegt de literatuur over beloningsbeleid in het algemeen en in het MKB?*
- *Welke kenmerken worden door MKB ondernemingen genoemd?*
- *Zijn er verschillen tussen ondernemingen met betrekking tot de kenmerken omvang, regio, sector, CAO en OR?*

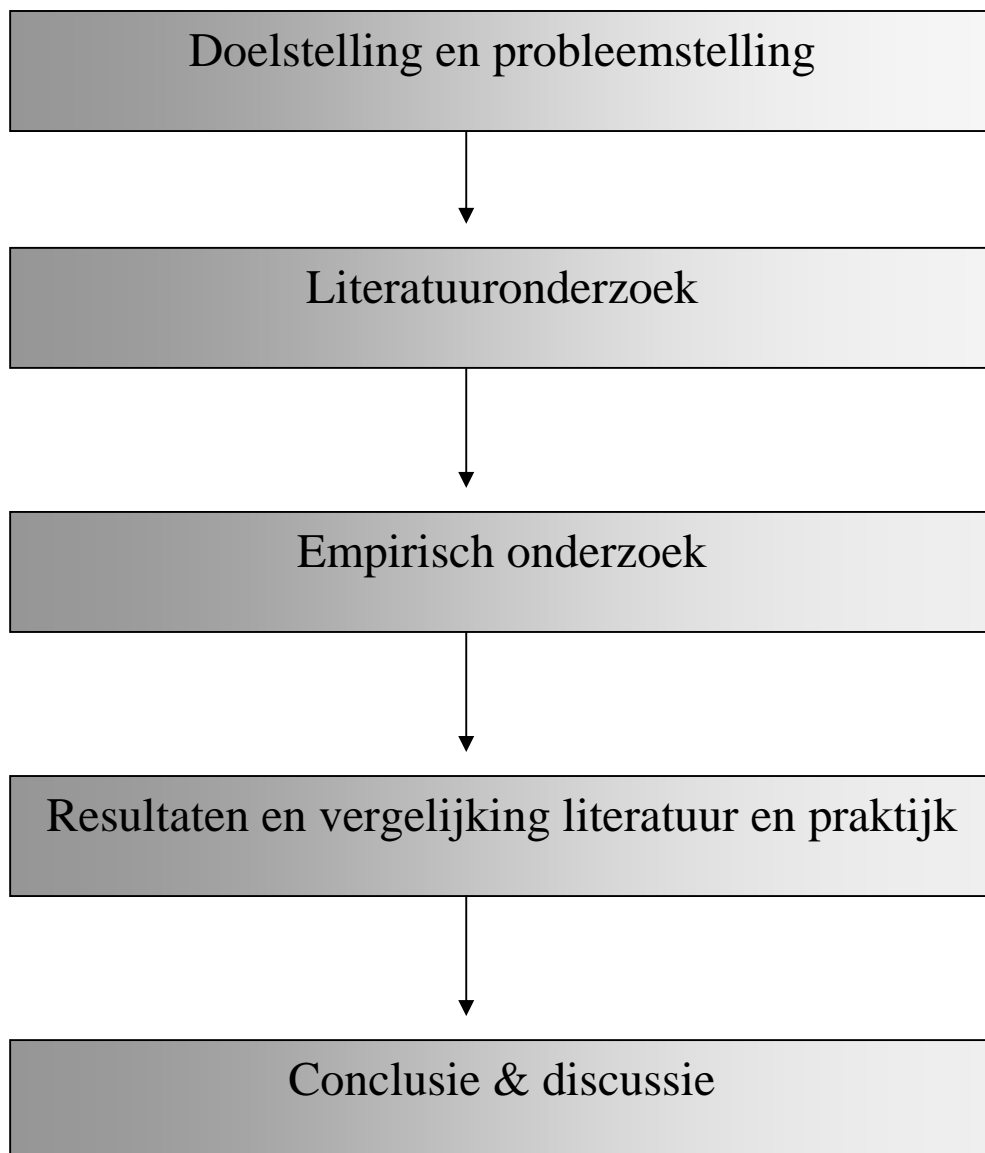
Deze deelvragen zijn volgens de onderzoeker de sleutel tot het beantwoorden van de hoofdvraag.

De relevantie van dit onderzoek is zowel wetenschappelijk als maatschappelijk. Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant aangezien het zich richt op belonen in MKB ondernemingen. Vrijwel alle onderzoeken op het gebied van belonen zijn gericht op grote en internationale bedrijven en niet op de kleine ondernemers in Nederland, terwijl het MKB 99% van de Nederlandse markt vertegenwoordigt. Over het onderzoeksveld (MKB ondernemingen) en het thema (beloningsbeleid in het MKB) is nog niet veel wetenschappelijke literatuur. Hopelijk levert dit onderzoek dan ook veel nieuwe en interessante onderzoeksgegevens op, waar het wetenschappelijke onderzoek verder op door kan gaan.

Dit onderzoek is maatschappelijk gezien voornamelijk van belang voor BDO, die daarmee hun klanten kunnen helpen. Verder kan het onderzoek ook bijdragen aan de bewustwording van ondernemingen in het MKB over de keuzes die ze maken en de resultaten die dat ten gevolge heeft. Wellicht levert het de ondernemingen kennis op die zij weer kunnen toepassen. Aangezien het grootste deel van de Nederlandse bedrijven en werknemers onder het MKB vallen, is dit onderzoek ook relevant voor de maatschappij.

In dit onderzoek wordt eerst een literatuurstudie gepresenteerd en daarna de empirische studie. Hoofdstuk 1 gaat in op het doel en de relevantie van dit onderzoek. De hoofdstukken 2 en 3 behandelen de literatuur die als basis zal dienen voor het empirische onderzoek, zoals in hoofdstuk 4 wordt uitgelegd. Hoofdstuk 4 gaat verder ook in op de methoden en technieken die zijn ingezet bij het empirische onderzoek en waarom er voor die methodieken is gekozen. Hierna worden in het vijfde hoofdstuk de resultaten van het empirische onderzoek gepresenteerd en een vergelijking gemaakt tussen de literatuur en de praktijk. Hoofdstuk 6 geeft antwoord op de hoofdvraag en bekijkt door middel van een discussie het gehele onderzoek kritisch. Hier worden ook enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek beschreven. Tenslotte wordt er nog een reflectie gegeven (hoofdstuk 7) en sluit het onderzoek af met praktische aanbevelingen richting de onderzoeksorganisatie, BDO, en haar klanten (hoofdstuk 8).

Schematisch ziet de opbouw van deze scriptie er als volgt uit:



Hoofdstuk 2: Belonen

In dit hoofdstuk wordt er een nadere definitie gegeven aan het begrip belonen (§2.1) en wordt in paragraaf 2.2 ingegaan op de redenen voor organisaties om te belonen. Paragraaf 2.3 belicht uitgebreid hoe organisaties belonen en beleid daarop maken. Hierbij zal gebruik gemaakt worden van een model van Paauwe (2004) dat als kapstok zal dienen voor de verdere theorie en resultaten van dit onderzoek. Tenslotte plaatst paragraaf 2.4 enkele kanttekeningen bij beloningsbeleid en belonen.

2.1 Het begrip nader gedefinieerd

Volgens Tellingen en Kense (1992) zijn er vier belangrijke deelgebieden binnen de HR. Dit zijn werving en selectie, beoordelen, belonen en opleiding en ontwikkeling. Boxall en Purcell (2008) sluiten hierbij aan. Er zijn zelfs onderzoekers (Cardon en Stevens, 2004) die beweren dat belonen het belangrijkste deelgebied is, aangezien het zijn invloed uitoefent op de andere deelgebieden (zoals op werving en selectie). Immers, als men goede beloningen biedt, trekt dat nieuwe werknemers aan (Cardon & Stevens, 2004).

Over het thema belonen is veel geschreven in de wetenschappelijke literatuur. Dit zorgt dat een duidelijke definitie van het begrip moeilijk te vinden is, aangezien het begrip als algemeen bekend wordt beschouwd. Bowen (2000) omschrijft belonen als:

Iets dat wordt gegeven of ontvangen in ruil voor een verleende dienst (Bowen, 2000:17)

De Latijnse woorden ‘Quid pro quo’ (het ene in ruil voor het andere) zijn echter ook een goede omschrijving volgens Bowen (2000).

2.2 Waarom organisaties belonen

Belonen is een ruilmiddel bij uitstek, waarbij beloning wordt gegeven in ruil voor geleverde arbeid (Kluytmans, 2001). Boxall en Purcell (2008) vullen aan dat beloning een middel is, waarmee uiteenlopende doelen bereikt kunnen worden. Deze doelen kunnen zowel betrekking hebben op de individuele werknemer als op de organisatie als geheel. Uiteindelijk dragen deze doelen bij aan het bereiken van de ultieme doelen van de organisatie (Boxall en Purcell, 2008).

2.2.1 Ultieme organisatie doelen

De ultieme doelen van de organisatie omvatten twee doelen die een willekeurige onderneming heeft volgens Boxall en Purcell (2008). Het eerste doel is de levensvatbaarheid van de onderneming, wat bij veel organisaties wordt vertaald als het maken van winst. Echter, volgens Boxall en Purcell is het binden van de stakeholders belangrijker, zodat die in de onderneming willen blijven investeren. Het tweede doel is een langdurig voordeel behalen ten opzichte van de concurrentie.

Deze twee doelen kunnen behaald worden door middel van menselijke en niet-menselijke bronnen. Een organisatie zal altijd kosten en baten tegen elkaar afwegen en bedenken op welke manier, met welke strategie, de organisatie doelen het beste bereikt kunnen worden. Volgens Paauwe (2004) zorgt de combinatie van strategie en menselijke benaderingen voor een unieke aanpak, waar organisaties concurrentievoordeel mee kunnen behalen. Het draait

niet enkel om het inzetten van menselijke bronnen om zo bedrijfsresultaten te behalen, maar ook om dat op een humane manier te doen (Paauwe, 2004).

2.2.2 SHRM

Tegenwoordig is vaak het woord ‘strategisch’ aan HRM toegevoegd, waardoor de term SHRM ontstaat. De term staat voor de verbinding van strategisch management met het oog op de werknemers in de organisatie. Met andere woorden het behalen van doelen en het maken van een strategie om dat te doen, maar wel op een menselijke manier (Boxall & Purcell, 2008). Het woord strategie staat volgens Boxall en Purcell voor:

[...] the characteristic ways in which the managers of organizations understand their goals and develop resources –both human and non-human – to reach them (Boxall & Purcell, 2008:41).

Even verderop benoemen zij de verschillende misverstanden die over strategie bestaan. Zo zou strategie in kleinere ondernemingen niet voorkomen, omdat men daar niets formeel op papier heeft staan. De auteurs bestrijden dit en beschrijven dat strategie in elke organisatie voorkomt, omdat het is ingebed in de beslissingen die managers en staffunctionarissen nemen (Boxall & Purcell, 2008).

2.2.3 Resource Based View

Er bestaan verschillende benaderingen die aangeven hoe HR-beleid gekoppeld kan worden aan de strategie van de organisatie. Eén van die benaderingen is de Resource Based View (Boxall en Purcell, 2008). De Resource Based View (RBV) is in de jaren '80 van de vorige eeuw snel opgekomen en gegroeid, maar de grondlegger voor deze theorie is Edith Penrose in de jaren '50 (Boxall & Purcell, 2008). In deze theorie gaat het over de sterke en zwakke punten van een onderneming en de waardevolle resources.

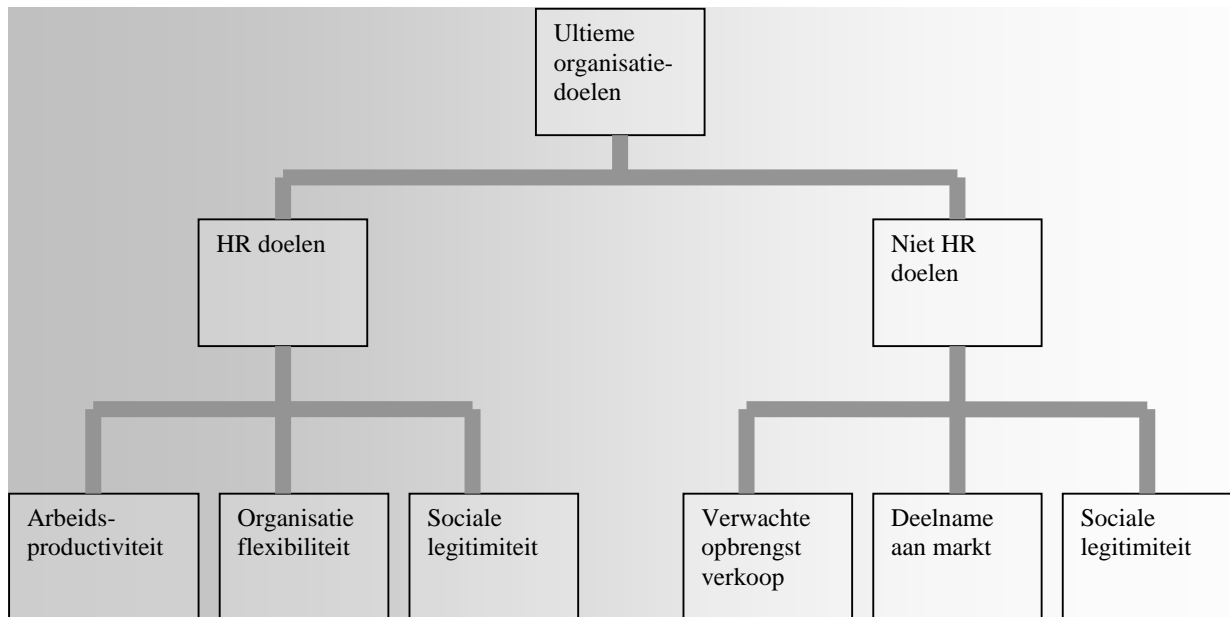
By a resource is meant anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm (Boxall & Purcell, 2008: 89).

Om de concurrentie met andere organisaties aan te kunnen wil een organisatie uniek zijn. Dit kan door het bezitten van unieke bronnen die aan een aantal voorwaarden voldoen; ze moeten waardevol, moeilijk te imiteren, zeldzaam en niet-vervangbaar zijn (Steijn, 2001). Deze resources kunnen menselijke maar ook niet-menselijke bronnen zijn die ervoor zorgen dat de organisatie zich kan onderscheiden. Zij zijn samen de value-creating properties van de organisatie.

2.2.4 Kritieke HR-doelen en kritieke niet-HR-doelen

Volgens Boxall en Purcell (2008) zijn de kritieke HR-doelen arbeidsproductiviteit, flexibiliteit van de organisatie en sociale legitimiteit. Hierbij gaat het om de kosten van personeel, de inzet van personeel op korte en lange termijn en het zijn van een goed werkgever. De organisatie zal te allen tijde de kosten en baten tegen elkaar afwegen, maar daarbij wel proberen zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen en goed werkgeverschap uit te dragen (Boxall & Purcell, 2008). De kritieke niet-HR-doelen beschrijven de auteurs als de verwachte opbrengst van een verkoop, deelname aan de markt en de sociale legitimiteit. In dit geval wordt er onder sociale legitimiteit verstaan dat men

rekening houdt met de natuur, zodat klanten behouden blijven (Boxall en Purcell, 2008). In de onderstaande figuur is aangegeven hoe deze critical HR-goals en critical non HR-goals kunnen bijdragen aan het bereiken van de ultimate business goals.



Figuur 1: Hoe menselijke en niet menselijke bronnen kunnen bijdragen aan het bereiken van de organisatiedoelen. (vrij naar: Boxall en Purcell, 2008)

Belonen is één van de middelen om de ultieme organisatiedoelen, de levensvatbaarheid van de organisatie en het langdurige voordeel ten opzichte van de concurrentie, te bereiken. Immers, beloning kan mensen sturen en zo bijdragen aan de kritieke HR-doelen. Het is daarmee een zeer waardevol middel voor organisaties, mits het op de juiste manier wordt ingezet.

2.3 Hoe organisaties belonen

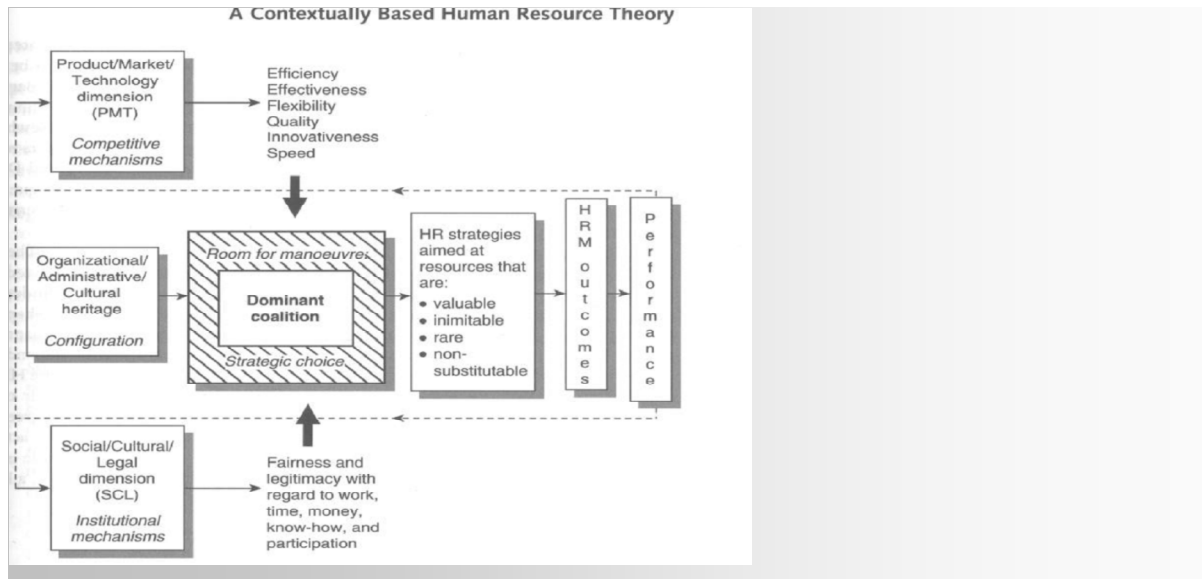
Om de genoemde organisatiedoelen te bereiken zal een organisatie keuzes moeten maken. Zo moet er bijvoorbeeld gedacht worden over de middelen die men in gaat zetten. De organisatie is dan een strategie aan het ontwikkelen om de doelen te bereiken oftewel beleid aan het maken. Beleid hoeft niet zwart op wit te staan, maar kan ook impliciet zijn en telkens opnieuw bepaald worden (Klein & Rorink, 2005).

Belonen is een middel dat ingezet kan worden om de organisatiedoelen te bereiken. Beloningsbeleid kan er bijvoorbeeld uit bestaan dat men nadenkt over welke beloning in te zetten, waarom, hoe en over welke doelen men wil bereiken. Het uiteindelijke beleid wordt volgens Brewster (2004) beïnvloed door de organisatiecontext. Paauwe (2004) onderschrijft dit en presenteert een model waarin de organisatiecontext een belangrijke rol speelt.

Het model dat Paauwe (2004) presenteert, het contextually based human resource theory model, gaat er van uit dat de omgeving van organisaties in zekere mate dwingend is, maar tevens ruimte laat voor keuzes qua personeelsbeleid. Tot die omgeving horen volgens Paauwe (2004) de competitive mechanisms (de PMT dimensie) en de institutional mechanisms (de SCL dimensie). Volgens Paauwe zijn deze categorieën overheersend qua invloed:

'two dimensions in the environment more or less dominate the crafting of HRM [...] on the one hand [...] the PMT dimension [...] on the other hand [...] the SCL dimension.'
(Paauwe, 2004: 90)

Een derde categorie is de configuratie, ofwel de erfenis vanuit het organisatieverleden. De factoren die onder deze drie categorieën vallen, proberen hun invloed uit te oefenen op de verschillende actoren die samen de dominante coalitie vormen. Het uiteindelijke beleid en de HR-outcomes hebben invloed op de performance en uiteindelijk weer op de omgeving, zoals de concurrentie.



Figuur 2: The contextually based human resource theory (Paauwe, 2004:91)

2.3.1 Competitive mechanisms

De eerste categorie zijn de competitive mechanisms, ofwel de product/market/technology dimension (PMT). Dit zijn eisen die vanuit de markt worden gesteld, maar ook de technologische ontwikkelingen. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om factoren als efficiënt en effectief werken en flexibel zijn om zo onderscheidend te kunnen zijn op de markt. Men kijkt niet alleen naar hoe de markt zich ontwikkeld, maar ook wat de concurrentie doet. Daarnaast heeft het te maken met het aanbieden van een bepaalde kwaliteit en innovatief zijn. Voor organisaties is het dus niet alleen van belang producten zo goedkoop mogelijk aan te bieden, maar ook om een zekere kwaliteit te garanderen en zich continue te ontwikkelen op allerlei gebieden. Dit heeft gevolgen voor het product dat een organisatie verkoopt, maar ook voor de aantrekkelijkheid van de organisatie als werkgever. Op die manier kan een organisatie die bijvoorbeeld marktleider is wat betreft innovatie een aantrekkelijke werknemer zijn.

Een factor die volgens Paauwe (2004) invloed heeft op het HR-beleid is de arbeidsmarkt. Dit zou ook een beïnvloedende factor voor het beloningsbeleid kunnen zijn, aangezien dat een vorm van HR-beleid is, alleen ontbreekt het wetenschappelijke bewijs hiervoor. Het is echter wel de moeite waard hier een korte uitleg te geven van de manier waarop de arbeidsmarkt het beloningsbeleid kan beïnvloeden. Schaarste op de arbeidsmarkt kan ervoor zorgen dat sommige werknemers erg aantrekkelijk zijn, voornamelijk omdat zij bepaalde competenties of kennis bezitten. Vanuit allerlei richtingen wordt aan deze werknemers getrokken en ze kunnen makkelijker een andere baan krijgen (Udechukwu & Mujtaba, 2007).

De economische situatie en het bedrijfsresultaat worden door de wetenschap wel aangemerkt als invloeden op de beloningen. Dit is bijvoorbeeld te zien in de zogenoemde variabele beloningsvormen. In de afgelopen jaren is er steeds vaker een deel van de vaste beloning van werknemers omgezet in een variabele beloning, bijvoorbeeld een beloning gekoppeld aan het bedrijfsresultaat. Het idee hierachter is dat werknemers door een groter variabel deel leren 'mee ademen' met de economische situatie van een organisatie (Thierry, 2002).

De koppeling van een beloning met het bedrijfsresultaat kan direct of indirect zijn. Direct betekent dat werknemers bijvoorbeeld beloond worden in de vorm van aandelen. Het kan ook zijn dat de beloning indirect is gekoppeld aan de bedrijfsresultaten, wanneer het budget voor beloningen niet vast ligt, maar af hangt van de bedrijfsresultaten en de winst (Kruse, 1996). Het verschil betreft het uitkeren van het geld. Bij het belonen in aandelen krijgen werknemers altijd een beloning uitgekeerd voor hun aandelen, alleen kan die meer of minder zijn afhankelijk van de koers van de aandelen. Wanneer het budget van de beloningen afhankelijk is van de winst, betekent dat dat werknemers slechts een beloning krijgen als het goed gaat met de onderneming. Volgens Kruse (1996) kiezen ondernemers voor deze laatste vorm van beloning om werknemers te betrekken bij de onderneming en om hen een verantwoordelijkheidsgevoel te laten ontwikkelen. Wanneer zij goede prestaties behalen, zal de onderneming het ook beter doen en krijgen werknemers een hogere beloning. Aangezien hun beloning van het bedrijfsresultaat afhangt zullen werknemers eerder geneigd zijn hun best te gaan doen (Kruse, 1996). Volgens Cardon en Stevens (2004) komt het uitgeven van aandelen (of opties) minder voor in het MKB. Volgens de auteurs vinden ondernemers het vaak moeilijk een deel van het eigendom uit handen te geven en voor hun gevoel een stukje controle te verliezen (Cardon & Stevens, 2004).

Een koppeling tussen de economische situatie en het bedrijfsresultaat is aanwezig, maar het is niet per definitie zo dat de economische situatie het bedrijfsresultaat beïnvloed. De economische situatie kan van invloed zijn op het bedrijfsresultaat, maar er zijn ook ondernemingen die ondanks een gunstige economische situatie minder goed draaien en vice versa. Vaak is wel te zien dat ondernemingen voorbereid willen zijn op tijden dat het erg goed of juist slecht gaat en daarom de beloningen (deels) af laten hangen van ofwel het bedrijfsresultaat ofwel de economische situatie. Volgens Kruse (1996) is het dan ook verstandig die twee los te zien.

Concurrerende ondernemingen kunnen volgens Paauwe (2004) van invloed zijn op het HR-beleid, omdat ondernemingen zich willen onderscheiden van de anderen om zo meer klanten of talentvolle werknemers binnen te halen. Hoewel de wetenschappelijke literatuur geen directe invloed beschrijft van concurrerende ondernemingen op beloningsbeleid, kan dit wel het geval zijn. Ondernemingen kunnen hun beloningen op de concurrent aanpassen of de concurrent daarmee overtreffen om zo de beste werknemers binnen te halen en te houden. Het idee van kopieergedrag onder ondernemers is gebaseerd op de theorieën over isomorphism. Paauwe (2004) beschrijft het als een proces dat ondernemingen, die zich in dezelfde omstandigheden bevinden, dwingt op elkaar te gaan lijken. Dit kan bijvoorbeeld zijn omdat men merkt dat een bepaalde actie, filosofie of product aanslaat bij de klanten. Volgens Boogerd en de Kok (2008) hangt isomorphism samen met de grootte van een onderneming. Naarmate ondernemingen groter worden wordt het voor hen steeds belangrijker aan de eisen van de omgeving te voldoen en daardoor gaan ondernemingen steeds meer op elkaar lijken.

Overigens kan het kopiëren van bepaalde zaken van andere (succesvolle) ondernemingen een heel rationele keuze zijn voor ondernemingen. Het kan ervoor zorgen dat die ondernemingen kunnen overleven en blijven bestaan (Boogerd & de Kok, 2008).

2.3.2 Configuratie

De tweede categorie is de organizational/administrative/cultural heritage van de organisatie, ofwel de tradities en gewoontes die men in de loop der jaren heeft opgebouwd, maar ook bijvoorbeeld de leeftijd van de organisatie. Volgens Paauwe is dit een uitkomst van beslissingen over HRM die in het verleden zijn genomen, maar ook van de uitwerkingen van die beslissingen. Die beslissingen hebben een positieve of negatieve uitwerking gehad, wat het huidige beleid heeft gevormd. Het gaat hier dan over het beleid zoals dat al jaren wordt gevoerd (path dependency) en waar men niets aan wil veranderen. Daarnaast kunnen bepaalde ideeën over de uitstraling en inrichting van de organisatie mee spelen. Wanneer een onderneming bijvoorbeeld de uitstraling van een familiebedrijf wil hebben, kan men dat in alles laten door schemeren. Paauwe geeft hier het voorbeeld van de Efteling, waar al jaren dezelfde mensen werken, omdat ze de organisatie als een grote familie ervaren. Bij de Efteling werken veel seizoenskrachten, aangezien het pretpark niet het gehele jaar open is. Echter, de organisatie doet haar best om deze werknemers het gehele jaar door bij de organisatie te betrekken, door extraatjes (kerstpakket, dagjes weg etc.) en ze op de hoogte te houden van de dagelijkse gang van zaken in de organisatie. Dit uit zich in trouwe werknemers, waar de organisatie altijd een beroep op kan doen.

Doordat bepaalde keuzes in het verleden zijn gemaakt, heeft dat het huidige beleid gevormd. Hoewel er geen wetenschappelijk literatuur is over path dependency in het beloningsbeleid, zou dit een beïnvloedende factor kunnen zijn. Voor het beloningsbeleid kan dat betekenen dat bepaalde beloningen niet het gewenste effect hebben opgeleverd en daardoor geen vervolg hebben gekregen. Aan de andere kant kan het ook zo zijn dat ondernemers een bepaald beloningsbeleid voeren of een bepaalde beloning geven, omdat 'het altijd al zo wordt gedaan'. Hierbij valt te denken aan een vorm van belonen, zoals een kerstpakket of eindejaarsbonus, maar ook aan een bepaalde manier van belonen, zoals een beloning gekoppeld aan leeftijd of aantal dienstjaren. De beloning is in dat geval een gewoonte en misschien zelfs een traditie geworden en hoe langer dat zo is, hoe moeilijker het is daar van af te stappen (Paauwe, 2004). Bowen (2000) beaamt dit en beschrijft dat een beloning bepaalde verwachtingen kan wekken bij werknemers. Zij verwachten het volgende jaar tenminste dezelfde of een hogere beloning, wanneer er van tevoren niet duidelijk is gemaakt met welke prestaties de beloning samenhangt (Bowen, 2000). Path dependency hoeft niet negatief te zijn, mits het op de juiste punten is gebaseerd en het duidelijk is gecommuniceerd (de Kok ea, 2007).

De relatie tussen de werkgever en de werknemer kan ook zeker van invloed zijn op de beloning die de werknemer ontvangt. Er bestaan verschillende soorten banden tussen de werkgever en werknemer, die zowel positief als negatief kunnen zijn. Zo kan de hiërarchische verhouding van invloed zijn op de beloning, maar er kan ook sprake zijn van een familieband. De relatie tussen de werkgever en werknemer is deels gebaseerd op positiemacht, de macht die de werkgever of leidinggevende formeel heeft vanuit zijn positie. Hier valt ook de beloningsmacht onder (slechts beperkt door wetgeving, zoals een CAO) (Van der Vlist ea, 1995). De werkgever heeft de macht te bepalen welke beloning een werknemer krijgt of, met andere woorden, wat hij de geleverde arbeid waard vindt. Deze hiërarchische verhouding kan zich op verschillende manieren uiten. De werkgever die de verhouding belangrijk vindt zal

deze in stand houden door zelf de beloning te bepalen. Andere werkgevers kunnen een informele band met de werknemer belangrijker vinden en zodoende input vragen van de werknemer op het gebied van belonen. Bij die input valt te denken aan zeggenschap over de soort beloning (Mayson & Barrett, 2006). Volgens Mayson en Barrett (2006) heeft een werkgever vaker een voorkeur voor een werknemer die hij mag. Een goede relatie zou hier dan een betere beloning of betere kansen betekenen.

Een uiting van een goede relatie kan zijn dat men elkaar goed kent en zodoende ook weet wat men van elkaar kan verwachten. Skilton (2008) noemt dit familiarity, ofwel in hoeverre zijn werkgever en werknemer met elkaar bekend. Hij beschrijft het als specifieke kennis hebben over de bekwaamheden en houding van een werknemer. De sterkste vorm daarvan is wanneer men al gedurende langere periode contact heeft, bijvoorbeeld door een familieband of werkrelatie. Hoe sterker die band, hoe beter mensen elkaar kennen. Hij komt dan ook tot de conclusie dat zowel directe banden (familiebanden) als indirecte sterke banden een werknemer vooruit helpen. (Skilton, 2008). Echter, een familierelatie kan ook negatieve gevolgen hebben, vooral voor de werkgever of leidinggevende. Werkgevers voelen zich vaak ongemakkelijk als ze met familieleden over arbeidsvoorwaarden, en dan in het bijzonder geldzaken, moeten praten. Vaak worden er daarom geen duidelijk afspraken gemaakt en zijn de beloningen erg scheef. Zo kan het voorkomen dat iedereen hetzelfde beloond wordt, ook de incompetent familieleden, maar het kan ook zijn dat familieleden veel meer of veel minder dan marktconform tarief betaald worden (Flören & Wijers, 1996). Een relatie kan veel invloed hebben op een beloning, of die relatie nu goed of slecht is. Aan de andere kant kan het zijn dat de werkgever het juist van belang vindt iedereen gelijk te behandelen en een zakelijke relatie te onderhouden met de werknemers. Volgens Cardon & Stevens (2004) worden in kleinere ondernemingen beloningen meer informeel bepaald maar is dat wenselijk dat, naar mate de onderneming groeit, de relaties meer formeel worden aangezien er anders scheve verhoudingen binnen de onderneming bestaan. Dit kan dan weer leiden tot onderlinge conflicten wat de onderneming niet ten goede komt (Cardon & Stevens, 2004).

2.3.3 Institutional mechanisms

De derde categorie zijn de institutional mechanisms, ofwel de social/cultural/legal dimension (SCL). Dit zijn de regels en wetten waarbinnen de organisatie moet opereren, maar ook de normen en waarden die in de maatschappij gelden. Deze factoren hebben invloed op het beleid. Hierbij valt te denken aan de invloed van de overheid, door de verschillende wetten (zoals de WOR) of via de belastingen en heffingen, maar ook aan de invloed van sociale partners, door bijvoorbeeld de CAO. Al deze regels, wetten en partijen proberen het beleid te beïnvloeden en het voor hen zo gunstig mogelijk te laten uitkomen. Organisaties moeten zich bijvoorbeeld aan wet- en regelgeving omtrent arbeidstijden, lonen en medezeggenschap houden, maar proberen ook volgens een bepaalde rechtvaardigheid te handelen, bijvoorbeeld wanneer er ontslagen vallen. Dit heeft ook weer invloed op de wijze waarop klanten en (potentiële) werknemers tegen de organisatie aankijken.

Er zijn talloze regels en wetten waar ondernemingen zich aan dienen te houden. De twee bronnen die de meeste invloed kunnen hebben op het belonen zijn de Wet op de Ondernemingsraden en een CAO.

In de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) is geregeld welke rechten en plichten een OR heeft. Zo zijn ondernemingen vanaf 50 werknemers verplicht een OR in te stellen. Echter, bij

middelgrote ondernemingen (vanaf 50 werknemers) is niet altijd een OR aanwezig. Dit kan zijn omdat daar geen animo voor is (men heeft wel een verkiezing uit geschreven, maar niemand heeft interesse om plaats te nemen in de OR) of omdat de werkgever het liever niet wil (hij houdt het stil, zolang er niemand naar vraagt). Wanneer er wel een OR is ingesteld wil dit niet altijd zeggen dat zij voldoende inspraak hebben in het totstandkomen en toewijzen van verschillende beloningen. Vaak hebben zij minder inspraak dan volgens de wet zou moeten (de Kok, ea, 2007). De OR heeft twee belangrijke rechten, namelijk het adviesrecht en het instemmingsrecht. Het adviesrecht betekent dat de werkgever, wanneer hij een belangrijk besluit over de onderneming gaat nemen, verplicht is de OR om advies te vragen. Voor bepaalde besluiten is zelfs instemming van de OR nodig aangezien zij instemmingsrecht hebben. Dit geldt op beloningsgebied bijvoorbeeld voor het invoeren van een beloningssysteem, maar ook voor pensioenverzekeringen, een winstdelingsregeling of een spaarregeling. Voor ondernemingen met meer dan 100 werknemers is er voor de OR ook informatierecht, waarbij de werkgever tenminste één maal per jaar openheid van zaken dient te geven over de hoogte van verschillende beloningen. De OR heeft hieromtrent geen recht van inspraak (van der Heijden, van Slooten en Verhulp, 2008).

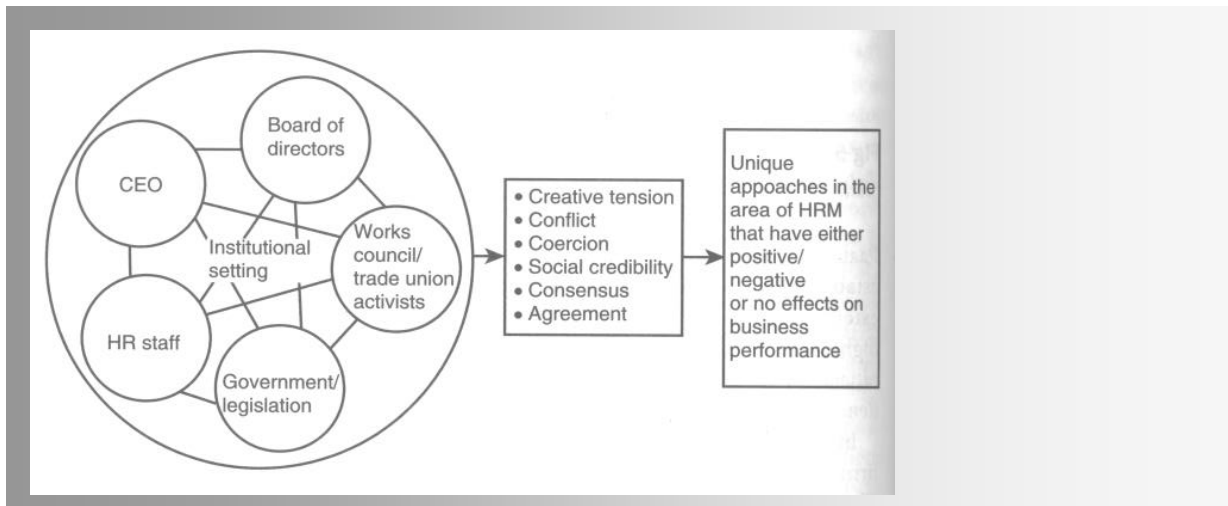
De CAO is een collectieve arbeidsovereenkomst, waarin een bedrijf(stak) met één of meerdere vakbonden verschillende zaken overeenkomen, zoals salarissen en ontslagregelingen. Deze CAO kan algemeen verbindend worden verklaard door de minister, wat inhoudt dat hij zal gelden voor de gehele groep (bijvoorbeeld een bedrijfstak) die de minister aanwijst, om zo oneerlijke concurrentie te voorkomen. Niet in alle ondernemingen geldt een CAO en wanneer er wel een CAO geldt, kan dit ook een minimum-CAO zijn, waar in het voordeel van de werknemer van afgeweken kan worden. Naast een minimum-CAO is er ook een standaard-CAO. Deze CAO dient door een bedrijf gevolgd te worden en hier mag niet vanaf worden geweken (ook niet in positieve zin). In de CAO zijn vaak zaken omtrent salarissen geregeld, zoals salarisschalen en een eindejaarsuitkering of dertiende maand, maar niet met betrekking tot bonussen (van der Heijden, van Slooten en Verhulp, 2008). Aangezien in de CAO allerlei zaken omtrent belonen zijn geregeld kan deze factor invloed uitoefenen op de keuze die een werkgever maakt over het belonen van een werknemer. Een dergelijke formele verplichting hoeft echter geen garantie te zijn dat het ook op die manier wordt uitgevoerd (de Kok ea, 2007). Volgens de Kok ea (2007) kan een CAO een onderneming beperken in het aanpassen van beloningssystemen en zo problemen veroorzaken in de bedrijfsvoering. Echter, de ondernemingen die goede bedrijfsresultaten boeken blijken zich door een CAO minder beperkt te voelen in hun keuzevrijheid wat betreft belonen (de Kok ea, 2007).

Onder de SCL dimensie kan ook de invloed van sociale partners vallen en hun normen en waarden. Zo kan bijvoorbeeld rechtvaardigheid van invloed zijn. Van Silfhout en Thierry (2000) beschrijven in hun onderzoek de invloed van rechtvaardigheid op de hoogte van een beloning. De conclusie uit hun onderzoek is dat rechtvaardigheid een grote rol speelt bij het bepalen van de beloning. Zo zijn er leidinggevenden die gelijke beloning rechtvaardig vinden, maar ook prestatiebeloningen worden door sommige leidinggevenden als rechtvaardig gezien. Beide vormen van belonen komen neer op hetzelfde basisprincipe van rechtvaardigheid, iedereen die als gelijk gezien kan worden gelijk belonen. Tenslotte had ook het feit of een prestatie gebaseerd was op inspanning of aanleg van de werknemer invloed. In het eerste geval was de beloning hoger. Volgens de auteurs heeft rechtvaardigheid voor de werknemers

vooral te maken met duidelijkheid over de beloning en het gelijk behandelen van iedereen die gelijk is (van Silfhout & Thierry, 2000).

2.3.4 Dominante coalitie

Alle bovenstaande categorieën en alle actoren en factoren die daarbij horen, proberen hun invloed op het HR-beleid van de organisatie uit te oefenen. Dat HR-beleid wordt bepaald door de dominante coalitie van de organisatie.



Figuur 3: De dominante coalitie (geheel links) (Paauwe, 2004: 92)

Deze dominante coalitie kan bestaan uit verschillende groepen en personen, zoals een algemeen directeur, een HR afdeling of directeur, sociale partners (vakbond of OR) en verschillende managers. Zij hebben allemaal hun eigen visie en mening over het beleid en zullen daardoor in meer of mindere mate beïnvloed worden door de drie bovengenoemde krachten (de PMT dimensie, de SCL dimensie en de configuratie) (Paauwe, 2004). Echter, de dominante actoren hebben ook een bepaald speelruimte, ruimte om te manoeuvreren. Deze ruimte kan groter of kleiner zijn, afhankelijk van bijvoorbeeld wetten en sociale verbonden (CAO), maar ook van de kennis en expertise van de dominante actoren en van de beschikbare bronnen. Hoe groter de ruimte is, hoe meer de dominante coalitie zijn eigen strategische keuzes kan maken (Paauwe, 2004). Volgens Paauwe (2004) dragen marktgroei, minder stakeholders, minder regels, een ondernemingsplan gericht op differentiatie en (veel) financiële speelruimte bij aan meer ruimte en dus meer keuzevrijheid.

2.3.5 HR strategies

De HR-strategieën gaan over de invulling van het beleid, hoe gaat de organisatie belonen en welke vormen van belonen gaat men inzetten? Deze strategieën zijn gericht op de waardevolle bronnen van de organisatie, die er voor zorgen dat de organisatie zich kan onderscheiden van andere organisaties. Het is daarmee voor een organisatie van groot belang goed na te denken over de invulling van het beloningsbeleid en de manier waarop daar uitvoering aan wordt gegeven (Paauwe, 2004).

Volgens Thierry (2002) zijn alle vormen van belonen in te delen in twee categorieën: de intrinsieke vormen en de extrinsieke vormen. De intrinsieke vormen van belonen hebben een intrinsieke waarde, voorbeelden zijn een doorstroommogelijkheid of waardering. Deze vormen zijn niet direct in geld uit te drukken, maar geven werknemers bijvoorbeeld de kans zichzelf te ontwikkelen. De extrinsieke vormen van belonen worden gekenmerkt doordat de

waarde ervan in geld is uit te drukken. Voorbeelden zijn onder andere het primaire salaris, een auto van de zaak en bonussen of aandelen. Ook de extrinsieke vormen van belonen zijn weer onder te verdelen, vaak wordt daarbij gekozen voor een tweedeling; de vaste vormen van belonen en de variabele vormen van belonen (Thierry, 2002). Kluytmans benoemt deze indeling als 'loon naar werk' en 'loon naar werken' (Kluytmans, 2001).

2.3.5.1 Loon naar werk

Er zijn verschillende manieren om te bepalen welke werknemer welke beloning krijgt. Zo is functiebeloning het meest gebruikt in Nederland. Dit houdt in dat de beloning van een werknemer gekoppeld is aan de functie die die persoon uitoefent. Men krijgt dus loon dat bepaald wordt door de zwaarte van de functie en niet door de directe prestaties van de werknemer. Deze vorm van belonen wordt ook wel structurele beloning genoemd (Kluytmans, 2001). In Nederland bepaalt deze manier van belonen vaak een groot gedeelte van de beloning, zoals het primaire salaris (Thierry, 2002). De functie en het bijbehorende salarishuis worden vastgesteld aan de hand van functiewaarderingssystemen.³ Hierbij worden punten toegekend op verschillende criteria zoals de verantwoordelijkheid en zwaarte van een functie (Thierry, 2002). Bij deze manier van werken wordt vooral gekeken naar de positie en waardering van de functie binnen de organisatie. Een andere manier om de beloning aan een functie te koppelen is te kijken naar de markt. Men kijkt dan naar wat mensen met dezelfde functie in andere organisaties verdienen. Daar kan men dan in meegaan (marktconform belonen) of juist meer of minder belonen.

2.3.5.2 Loon naar werken

Deze vorm van belonen is gericht op het sturen op resultaat of gedrag. De beloning is direct gekoppeld aan een bepaald resultaat en hoe beter dat resultaat is, des te hoger is de beloning (Kluytmans, 2001; Langedijk & Ykema-Weinen, 2000). Dit gebeurt onder andere veel in de verkoop, waar werknemers worden beloond afhankelijk van het aantal klanten dat men binnenhaalt of het aantal producten dat men verkoopt. Prestatiebeloning wordt minder toegepast in kleinere ondernemingen dan in grotere ondernemingen, al is het aantal ondernemingen dat prestatiebeloning toepast wel groeiende (de Kok, van Praag & van der Sluis, 2007). Als voordelen van prestatiebeloning worden vaak gezien het motiveren, aantrekken en behouden van werknemers en het delen van bedrijfsrisico's met de werknemers. Een nadeel kan zijn dat werknemers zich meer op korte termijn gaan richten (nu klanten binnenhalen, ook al kun je ze misschien in de toekomst niet meer helpen) of dat ze een grotere compensatie willen voor de verhoogde risico's (de Kok, van Praag & van der Sluis, 2007).

Prestatiebeloning is er in vele vormen, bijvoorbeeld stukloon (werknemers krijgen betaald voor elke 'eenheid' die men levert) of competentiebeloning. Tegenwoordig willen ondernemingen vaak dat werknemers extra bekwaamheden ontwikkelen. Werknemers willen dit wel, mits daar een beloning tegenover staat. Hierom heeft men gezocht naar een meer dynamische vorm van belonen dan functiebeloning. Dit is skills- of competentiebeloning (Thierry, 2002). Hierbij wordt gekeken naar de competenties die werknemers bezitten en aanleren tijdens het werk en aan de hand daarvan wordt men beloond. Vroeger heette dit ook wel diplomatoeslag (Thierry, 2002). Uit onderzoek van Dierdorff en Surface (2008) blijkt dat wanneer ondernemingen gaan belonen op competenties, deze competenties ook echt geleerd

³ Ieder adviesbureau ontwikkelt en hanteert vaak zijn eigen functiewaarderingssysteem. Bij BDO heet het functiewaarderingssysteem Jobpoint.

worden door de werknemers. Op het moment dat er dus nieuwe competenties geleerd moeten worden, heeft het wel degelijk zin daar een beloning tegenover te stellen.

2.3.5.3 Waardevolle bronnen

Beleid is volgens Paauwe (2004) gericht op waardevol of zeer waardevol personeel. Dit zeer waardevolle personeel wordt ook wel sleutelfunctionaris genoemd. In de vakliteratuur wordt regelmatig geschreven over sleutelfunctionarissen. Opvallend is echter, dat het begrip in de wetenschappelijke literatuur niet naar voren komt. Dit betekent overigens niet dat de achterliggende gedachte, datgene dat men ermee probeert te zeggen, niet gebruikt wordt. In tegendeel, in de literatuur zijn allerlei verschillende benamingen bekend, waarvan de betekenis op (deels) hetzelfde neerkomt als de term sleutelfunctionarissen.

Veel literatuur (Boxall & Purcell, 2008; Cardon & Stevens, 2004; Lepak & Snell, 1999) benadrukt het belang van zogenoemde sleutelfunctionarissen. Volgens de literatuur kunnen we spreken over waardevolle bronnen of werknemers als voldaan is aan de volgende criteria: schaars, moeilijk na te maken, waardevol en onvervangbaar. Dit zijn werknemers met specifieke kennis, vaardigheden en contacten. In de literatuur bestaat echter geen eenduidigheid over het aantal jaren dat men al in dienst moet zijn (Boxall & Purcell, 2008). Volgens sommige auteurs is juist de kennis en ervaring die tijdens het werken in de organisatie wordt opgedaan waardevol en belangrijk. Andere auteurs gaan bestrijden dit en onderschrijven dat er ook sprake kan zijn van waardevolle talenten die men geselecteerd heeft en dus geen bedrijfspecifieke kennis hebben.

Human capital

De theorie rond human capital (menselijk kapitaal) is bekend geworden door onderzoek van Lewis (1954) en Becker (1964). De human capital theorie gaat er vanuit dat werknemers een bepaalde specifieke kennis en ervaring opbouwen tijdens hun werk en dat ze naar gelang deze kennis beloond worden.

Human capital is the quality of the individual human talent recruited to the firm and retained in it (Boxall & Purcell, 2008:100)

De werknemers die als human capital gezien kunnen worden zijn dus waardevolle bronnen voor de onderneming. Dit is niet alleen omdat ze specifieke kennis en vaardigheden hebben, maar vooral omdat de kennis en vaardigheden betrekking hebben op de onderneming. Dit maakt dat ze moeilijk te vervangen zijn en zeer waardevol zijn voor de organisatie, de opgedane kennis is immers een uitkomst van vele jaren werk in de onderneming. Scalzo (2006) sluit hierbij aan en noemt het vertrek van waardevolle werknemers 'het verlies van organisatiegeheugen'. Het verlies wordt groter naar mate de onderneming het verloren geheugen niet kan vervangen en wel nodig blijkt te hebben voor de voortzetting van activiteiten. De mens kan gezien worden als de primaire bron van kennis en informatie en veel van deze kennis en informatie zit opgeslagen in de hoofden van werknemers, de zogenaamde stilzwijgende kennis (Scalzo, 2006). Men merkt vaak pas hoe waardevol die kennis was, als de medewerkers weg is.

Talenten en netwerkers

In tegenstelling tot de Human Capital theorie, die er vanuit gaat dat een individu waardevol is dankzij organisatiespecifieke kennis en vaardigheden, beschrijft Kluytmans (2001) dat ook

talenten zeer waardevol kunnen zijn. Hij benadrukt dat werknemers ook waardevol kunnen zijn door bepaalde talenten en vaardigheden die men van zichzelf heeft. Tevens kan men dan ook vaardigheden ontwikkelen en kennis opdoen tijdens het werk en zo nog waardevoller worden (Kluytmans, 2001).

Volgens Cross en Prusak (2002) draait het zelfs niet alleen om de kennis en vaardigheden, maar ook om de contacten die een persoon heeft. De sociale netwerken in een onderneming kunnen van groot belang zijn en als men de kennis niet zelf bezit is het belangrijk te weten waar de kennis zich bevindt en hoe men daar aan kan komen (Cross & Prusak, 2002). Op deze manier kunnen netwerkers en netwerken waardevol zijn voor de organisatie, onderschrijft ook Scalzo (2006). Hij benadrukt dat waardevolle bronnen pas echt uniek en onvervangbaar zijn als zij bestaan uit een samenwerkingsverband van meerdere werknemers.

Onderscheid maken

Lepak & Snell (1999) raden aan om onderscheid te maken tussen medewerkers en geen collectieve bundel van HR-activiteiten te gebruiken. Zij geven aan dat sommige ondernemingen alle medewerkers op dezelfde manier managen, ongeacht hun waarde of speciale vaardigheden. Wettelijk gezien mag een onderneming geen onderscheid in beloning maken tussen werknemers op basis van persoonskenmerken, zoals geslacht, leeftijd of afkomst. Men mag wel onderscheid maken op basis van werkervaring, diploma's of aantal dienstjaren (van der Heijden, van Slooten en Verhulp, 2008). Lastiger wordt het wanneer een onderneming onderscheid wil maken omdat een bepaalde persoon erg waardevol is voor de organisatie, zoals een sleutelfunctionaris.

Hoewel er in de literatuur veel benamingen voor en opvattingen over sleutelfunctionarissen bestaan, lijken de auteurs het over één ding eens: de rol van sleutelfunctionaris lijkt voornamelijk te zijn weggelegd voor managers.

2.3.5.4 Doelen

Thierry (2002) beschrijft verschillende doelen die een organisatie kan hebben om belonen als middel in te zetten.

Het behouden van werknemers

Door middel van het uitgeven van aandelen, maar ook door de mogelijkheid te groeien in salaris kan een onderneming proberen zijn werknemers te binden. Een goede beloning is echter geen garantie dat werknemers blijven, aangezien bijvoorbeeld de concurrent een nog betere beloning kan bieden (Thierry, 2002).

Aantrekken van nieuwe werknemers

Een beloning kan worden gebruikt om werkzoekenden een beeld van de organisatie te geven op het gebied van arbeidsvoorwaarden. Dit kan bijvoorbeeld via de hoogte van de beloning, wanneer men in de advertentie een salarisindicatie geeft, zodat de werkzoekende weet hoe een onderneming beloont ten opzichte van andere ondernemingen. Daarnaast kan het ook via het soort beloning, zoals het belonen à la carte⁴, waarmee een onderneming kan laten zien dat men rekening houdt met individuele wensen omtrent belonen (Thierry, 2002).

⁴ Belonen à la carte betekent dat een werknemer kan kiezen uit een aantal opties welke beloning hij graag wil, bijvoorbeeld vrije dagen of een bonus.

Stimuleren van prestaties

Een onderneming kan proberen de prestaties van werknemers te verbeteren of stimuleren door het aanbieden van een beloning die gericht is op output, de zogenoemde resultaatafhankelijk beloning. Door middel van een dergelijke beloning hoopt de organisatie dat werknemers zich gaan inzetten om gestelde resultaten te behalen (Thierry, 2002).

Leren van nieuw arbeidsgedrag

Door de snelle veranderingen in de ondernemingen (bijvoorbeeld fusies of afslankingen) is het vaak noodzakelijk dat werknemers nieuwe competenties aanleren of overschakelen naar ander werk. Om na een dergelijke verandering alle neuzen weer dezelfde kant op te krijgen wordt vaak gebruik gemaakt van een beloning. Door middel van een beloning worden deze werknemers gestimuleerd zich de nieuwe competenties of werkzaamheden eigen te maken. (Thierry, 2002).

Compenseren van ongemakken

Ongemakken kunnen bijvoorbeeld samenhangen met de arbeidsplek (bijvoorbeeld erg warm of koud), maar ook met het soort werk (vuil werk of taken die een hoge concentratie vragen). Ondernemingen kunnen werknemers daar dan voor compenseren (Thierry, 2002).

Oplossen of voorkomen van conflicten

Conflicten kunnen bijvoorbeeld voorkomen tussen de werkgever en een vakbond, al zal dit in Nederland niet vaak voorkomen, door het poldermodel (van Silfhout & Thierry, 2000). Mocht er een conflict zijn dan kan de werkgever er voor kiezen bijvoorbeeld meer loon te geven, in ruil voor een soepele ontslagregeling of vice versa (Thierry, 2002).

Eigen, herkenbaar beleid

Een onderneming kan ervoor kiezen de beloningen aan te passen aan de visie die zij heeft, wat betreft het omgaan met personeel bijvoorbeeld. Een breed pakket van arbeidsvoorwaarden aanbieden past bij de visie van de onderneming om 'goed voor haar mensen te zorgen' (Thierry, 2002).

Waardering uitspreken

Ondernemingen gebruiken zowel financiële als niet-financiële middelen om hun waardering uit te spreken. Financieel kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een extra bonus voor een goed presterende werknemer of een team dat goed heeft samengewerkt. Vaak hangt dit ook samen met bepaalde competenties of doelen die een werkgever graag behaald ziet worden (Thierry, 2002).

2.3.6 HRM outcomes

Nadat het beleid is uitgezet in de organisatie, zijn de beleidmakers altijd benieuwd of het beleid effectief is. Kunnen door middel van het beleid de uiteindelijke organisatiedoelen bereikt worden? Om dit te weten te komen, gaan veel organisaties meten of het beleid effectief is (Paauwe, 2004). Sommige data zijn moeilijk te meten, de zogenoemde subjectieve data, terwijl andere data meer objectief zijn en daarmee makkelijk gemeten kunnen worden. Zo is het moeilijker de motivatie en tevredenheid van werknemers te meten, dan de afwezigheid en het vertrek onder werknemers. Dit geldt ook voor de genoemde doelen van belonen, het behouden en aantrekken van werknemers is makkelijker te meten dan het feit of iemand zich gewaardeerd voelt.

Werkgevers willen wel investeren door middel van beloningen, maar alleen als ze daar resultaat van terug zien en dat resultaat ook meetbaar kunnen maken. Met andere woorden, ze willen door middel van cijfers aan allerlei shareholders laten zien waar beloningen goed voor zijn. Beloningen zijn dan ook de eerste kosten waar men op gaat korten als het minder gaat met de onderneming, omdat daar direct resultaat van te zien is (Thierry, 2002). In de literatuur worden nog enkele kanttekeningen geplaatst bij belonen en beloningsbeleid.

2.4 Kanttekeningen

Beloningen (waarvan de waarde in geld is uit te drukken) kunnen positieve effecten op werknemers hebben, maar er schuilen ook gevaren in het belonen van werknemers (Bowen, 2000).

2.4.1 Financiële beloningen

In de economische discipline wordt de mens gezien als een ‘homo economicus’. Dat houdt in dat men (voornamelijk in de economische disciplines) er vanuit gaat dat de werknemer zich vooral laat beïnvloeden door financiële prikkels. Over inzetten van geld of in geld uit te drukken beloningen om bepaalde doelen te bereiken wordt door onderzoekers verschillend gedacht:

Money is the crucial incentive because [...] money is directly or indirectly related to all of man's needs [...]. No other incentive or motivational technique comes even close. (Locke ea., 1980: 381)

People do work for money, but they work even more for meaning in their lives. (Pfeffer, 1998: 112)

Volgens van Silfhout en Thierry (2000) wordt een geldelijke beloning in Nederland minder belangrijk gevonden vanwege de aanwezigheid van een goed sociaal vangnet. Als gevolg van verschillende uitkeringen en toeslagen is een bepaald inkomen gewaarborgd, waarvan men kan rondkomen (van Silfhout & Thierry, 2000). Andere onderzoekers beweren dat wanneer werknemers aangeven geld niet het belangrijkste te vinden in hun werk, zij een sociaal wenselijk antwoord geven. Volgens Rynes, Gerhart en Minette (2004) zeggen werknemers vaak dat ze geld niet belangrijk vinden, maar is het één van de belangrijkste redenen om voor een bepaalde werkgever te kiezen. Daarnaast is het een goede stimulans om daar te blijven en goed je best te doen. Werknemers blijken erg gevoelig voor geld en een onderneming kan met een financiële beloning veel voor elkaar krijgen, zoals betere prestaties van de werknemers (Rynes ea, 2004).

2.4.2 Gewenning en conflicten

Volgens Bowen (2000) moeten organisaties goed nadenken met het uitreiken van beloningen omdat een beloning kan leiden tot gewenning bij de werknemers. Zij wennen snel aan de hoogte of aanwezigheid van een beloning en willen steeds meer. Het volgende jaar verwachten zij een hogere of tenminste even hoge beloning (Bowen, 2000).

Daarnaast kunnen beloningen zorgen voor een onderlinge concurrentiestrijd tussen werknemers. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn wanneer men sleutelfunctionarissen anders beloont dan de andere werknemers met dezelfde functiezwaarte. In dat geval kan het belonen averechtse effecten hebben (en een werknemer juist afstoten doordat hij de beloningen niet eerlijk vindt) (Bowen, 2000). Het is volgens Gould-Williams (2003) daarom van belang openheid van zaken te geven en ervoor te zorgen dat de beloningen zowel werkgevers- als werknemersdoelen dienen. Dit kan bijvoorbeeld door de OR bij het proces te betrekken. Uiteindelijk wordt een groter effect bereikt, wanneer er vertrouwen vanuit de werknemers in het beloningsbeleid is (Gould-Williams, 2003).

Hoofdstuk 3: Het Midden- en Klein Bedrijf (MKB)

In dit hoofdstuk wordt er een beschrijving gegeven van de manier waarop HR binnen het MKB vorm krijgt. Paragraaf 3.1 geeft een uitleg over het MKB, zodat de nodige achtergrond informatie aanwezig is, waarna paragraaf 3.2 in gaat op de HR binnen het MKB. In paragraaf 3.3 wordt beschreven wat er al bekend is over belonen in het MKB, aan de hand van het model van Paauwe. Tenslotte zal paragraaf 3.4 alle informatie uit het literatuuronderzoek samenvatten.

3.1 Wat is het MKB?

Het Midden- en Klein Bedrijf (MKB) vertegenwoordigt meer dan 99% van de bedrijven op de Nederlandse Markt (www.mkb.nl). Het zijn ondernemingen die tot 50 (klein) of tot maximaal 250 (middelgroot) werknemers in dienst hebben.⁵ Aan het hoofd van de onderneming staan vaak één of meerdere ondernemers, ook wel DGA (Directeur Groot Aandeelhouder) genoemd.

Een ondernemer⁶ is een individu dat leiding geeft aan een onderneming die (deels) zijn eigendom is. Hij of zij kan zowel iemand zijn die de onderneming heeft opgericht, overgenomen, als iemand die zichzelf heeft ingekocht (Bais, Verhoeven & Van der Hoeven, 1995). Griffin en Ebert (2004) vullen daarbij nog aan dat de ondernemer een individu is, die de risico's en kansen van het opstarten en opereren in een nieuwe onderneming accepteert. Deze individuen kunnen verschillen wat betreft leeftijd, sekse en culturele achtergrond (Griffin & Ebert, 2004). De ondernemer kan in verschillende branches actief zijn.

Er zijn bepaalde eigenschappen die mensen meer of minder geschikt maken een ondernemer te zijn, onderzochten Markman en Baron (2003). Zo is het voor een ondernemer bijvoorbeeld erg belangrijk sociale vaardigheden te bezitten, zodat hij goed kan omgaan met werknemers en klanten. De activiteiten waar een ondernemer zich mee bezig houdt, hebben vooral te maken met marketing en financiën (Cardon & Stevens, 2004). Men is bezig om het juiste product in de juiste markt te brengen. Hiernaast zijn meer belangrijke aspecten waar een ondernemer rekening mee dient te houden. Personele en sociale vraagstukken dringen naast marketing en financiën ook door tot de ondernemer, zij het in mindere mate.

Zoals blijkt zijn personeelszaken niet de belangrijkste zaken voor een ondernemer. Doordat er vaak geen HR-afdeling of personeelsfunctionaris aanwezig is in het MKB, dit geldt vooral in kleinere onderneming, moet een ondernemer noodgedwongen die taak op zich nemen. Echter, de ondernemer mist vaak de specifieke kennis op dit gebied en, zoals hierboven al weergegeven, heeft het vaak niet de eerste prioriteit (Cardon & Stevens, 2004). Hoewel hij dus de kennis op het gebied van personeelszaken mist, is de ondernemer wel vaak degene die de beslissingen neemt op dat gebied. Banks (et. al, 1987) beschrijft de ondernemer dan ook als de 'key decision maker' (Banks et al, 1987, zoals gelezen in Cardon & Stevens, 2004). Behalve een ondernemer kan aan het hoofd van een onderneming kan ook een directeur in loondienst staan.

⁵ Voor de complete uitleg over de verdeling naar omvang, wordt verwezen naar bijlage 6.

⁶ In het MKB wordt ook vaak over DGA (Directeur Groot Aandeelhouder) gesproken. In deze scriptie zal de term ondernemer gebruikt worden, met in het achterhoofd houdende dat beide begrippen hieronder kunnen vallen.

3.2 HR bij het MKB

Vanaf het moment dat de eerste werknemers worden aangenomen bij een onderneming, krijgt de onderneming te maken met HRM. Er zal nagedacht moeten worden over allerlei zaken, zoals het belonen, maar ook het beoordelen van die werknemers. Hoe groter de onderneming wordt, des te belangrijker het is om HR-activiteiten te gaan ondernemen (Cardon & Stevens, 2004).

3.2.1 Verschil groot en klein

Uit verschillende onderzoeken in de afgelopen jaren is naar voren gekomen dat het management bij het MKB wezenlijk verschilt met het management bij grotere ondernemingen (Cardon & Stevens, 2004). Dit geldt ook voor human resource management (onder andere werving, selectie en beloning).

Volgens Cardon en Stevens (2004) wordt er niet van HRM gesproken in het MKB, maar van een stroom onsamenhangende activiteiten die te maken hebben met het managen van de mensen in de organisatie. Rauch ea (2005) beaamen dit en benadrukken dat er in veel organisaties niet eens een HR-afdeling is, de taken worden verdeeld over of neergelegd bij mensen met een andere functie (Cardon & Stevens, 2004).

3.2.2 Informeel

Vaak ontbreekt in MKB ondernemingen formeel HR-beleid of een formeel HR-systeem. Er staan geen zaken zwart op wit en ook de werknemers weten vaak niet waar ze aan toe zijn. Echter, volgens Cardon en Stevens (2004) vermindert dit naarmate de onderneming groeit. Kleinere ondernemingen zijn meer informeel dan grotere ondernemingen en dat hangt vooral samen met de grootte en leeftijd, maar ook met de organisatiefase en de toekomstvisie (Cardon & Stevens, 2004). Naar mate de onderneming groeit worden er meer zaken op papier vastgelegd en komen er meer regels over personele zaken waar iedereen zich aan dient te houden.

3.2.3 Succes?

De vraag is nu of HRM wel nuttig is voor MKB ondernemingen? Zijn het niet teveel regels die deze ondernemingen juist beperken in hun groei en innovativiteit? Volgens Cardon & Stevens is het zeer nuttig, ook voor kleinere ondernemingen, om iets aan HRM te doen. Het heeft volgens de auteurs een positief effect op de toename van het succes van de organisatie (Cardon & Stevens, 2004). Baron benadrukt dit. Volgens hem zullen ondernemingen die niet op een goede manier omgaan met HRM eerder stoppen dan ondernemingen die dat wel doen (Baron, 2003, zoals gelezen in Cardon & Stevens, 2004). Hoewel informaliteit tegenover HRM lijkt te staan benadrukken Cardon en Stevens (2004) het belang van een goed balans van die twee. Dit zorgt er volgens hen voor dat ondernemingen flexibel en innovatief kunnen blijven en tegelijkertijd werknemers en ondernemers duidelijke richtlijnen hebben over bijvoorbeeld beoordelingen. Dat voorkomt verwarring en conflicten (Cardon & Stevens, 2004). Het informele en ad-hoc management kan voor veel kleinere ondernemingen juist als een voordeel worden gezien. Op deze manier kan men de onderneming sneller omvormen, bijvoorbeeld grotere of kleinere afdelingen maken, waardoor kan worden ingesprongen op de veranderingen in de markt. Zo kan men zich onderscheiden en uniek zijn (Cardon & Stevens, 2004; Mayson & Barrett, 2006).

3.3 Belonen in het MKB

Ook in het MKB wordt er beloond, er is echter nog niet veel over bekend. In deze paragraaf zal besproken worden wat er al wel bekend is over belonen in het MKB.

3.3.1 Wie of wat beïnvloeden het beleid?

Onderzoeken wijzen vaak op de verschillen in beloningen tussen mannen en vrouwen met dezelfde functie of functiezwaarte. Echter, deze onderzoeken herleiden dat verschil niet puur naar geslachtsdiscriminatie, maar naar de mondigheid van de werknemer. Zo laat Barron (2003) zien dat het verschil in salaris tussen mannen en vrouwen met dezelfde functie vooral ligt aan de onderhandelingsstactieken van deze personen. Het onderzoek beschrijft dat mannen geneigd zijn in te zetten op meer salaris dan anderen, terwijl vrouwen geneigd zijn in te zetten op hetzelfde salaris. De uitkomsten van de onderhandelingen zijn dan ook dat inzetten op meer salaris meestal ook meer salaris tot resultaat heeft. Hier gaan zowel psychologische als sociale aspecten aan vooraf. Zo zijn vrouwen minder assertief gebleken en zijn ze minder op zichzelf ingesteld. Met andere woorden, vrouwen vinden het moeilijker te onderhandelen voor iets dat louter henzelf betreft (Barron, 2003). In veel, voornamelijk kleinere ondernemingen, kan de werknemer verdienen wat hij wil verdienen. Dit komt enerzijds omdat de ondernemingen moeite hebben met het aantrekken van personeel en bereid zijn meer te betalen en anderzijds omdat er geen vaststaand salarissysteem is en ondernemers of directeuren te weinig verstand van zaken hebben. Er wordt vaak aan de werknemer gevraagd wat hij nu of in de vorige baan verdiende en daar doet men een schepje bovenop (Mayson & Barrett, 2006). In kleinere ondernemingen zouden mondige werknemers dus een voordeel hebben op hun minder mondige collega's wanneer zij een onderhandelingsfase ingaan.

Kleine en middelgrote ondernemingen zijn een apart onderzoeksveld, aangezien ze wezenlijk verschillen van grotere ondernemingen. Echter, ze mogen niet gezien worden als een homogene groep ondernemingen, net als dat voor grote ondernemingen geldt, aangezien ze ook onderling van elkaar verschillen. Volgens Cardon en Stevens (2004) zijn sector, regio en grootte van de onderneming van invloed op de keuzes die zij maken op het HR-gebied. Brewster (2004) beaamt dit en benadrukt dat die verschillen te maken hebben met de organisatie omgeving (zoals de wet- en regelgeving in verschillende landen). Hoewel er in de wetenschappelijke literatuur niets bekend is over de invloed van deze factoren in Nederland, kunnen deze factoren ook in Nederland invloed hebben en is het interessant ze nader te onderzoeken.

3.3.2 Wie bepalen het beleid?

De dominante coalitie ziet er in het MKB anders uit. Verschillende actoren zijn niet of in mindere mate betrokken bij het totstandkomen van beleid. Zo is er niet altijd een HR-afdeling aanwezig (Rauch ea, 2005) en is een ondernemingsraad pas verplicht voor ondernemingen met tenminste 50 werknemers in dienst. Ook is er niet altijd een board of directors, zeker niet bij de kleinere ondernemingen (Cardon & Stevens, 2004). De CEO is in dit geval de ondernemer (DGA) of directeur in loondienst en heeft, bij afwezigheid van andere actoren, meer invloed in het tot stand komen van het beleid. Banks (ea, 1987) noemt de ondernemer zelfs de 'key decision maker' (zoals gelezen in Cardon & Stevens, 2004). De ondernemer of directeur wordt wel beperkt in zijn keuzevrijheid door verschillende factoren (zoals een wettelijke verplichte CAO), maar in de dominante coalitie heeft hij de overhand.

3.3.3 Vast of variabel belonen?

In het MKB zal een minder groot scala aanwezig zijn wat betreft verschillende beloningen. Dit komt niet alleen doordat de kleinere ondernemingen minder bronnen (geld) hebben, maar ook omdat men soms minder zeker is over de toekomst. Zo is het bijvoorbeeld niet in alle ondernemingen een gewoonte om elk jaar de salarissen met een bepaald percentage te verhogen, omdat de ondernemingen zich dit niet kunnen veroorloven. Vaak is er dan ook geen beloningssysteem, maar bepaalt bijvoorbeeld de ondernemer per keer wat de beloning zal zijn (Cardon & Stevens, 2004). Dit kan veel onduidelijkheid scheppen bij zowel de werkgever als de werknemer. Voor die laatste is het niet duidelijk wanneer hij beloond wordt en wat hij daarvoor moet doen. Voor de ondernemer is het niet duidelijk welke beloning welke uitwerking heeft (Mayson & Barrett, 2006). Wel beamen Cardon en Stevens dat beloning bij MKB ondernemingen voornamelijk beloning in de vorm van geld is (of beloningen waarvan de waarde in geld is uit te drukken) (Cardon & Stevens, 2004).

Functiewaardering komt veel voor in het MKB, al is die vorm niet zo ‘vast’ als in grotere ondernemingen. Werknemers verdienen vaak wat ze willen verdienen, aangezien een werkgever ze graag wil hebben en er niet altijd formeel vastgelegde salarisschalen zijn (Mayson en Barrett, 2006). Variabel belonen is in opkomst in het MKB en wordt nu gebruikt door ongeveer 25% van de ondernemingen (de Kok, van Praag & van der Sluis, 2007). Echter, het variabele zit nu vooral in het feit dat er in veel MKB ondernemingen geen vaststaande regels en systemen zijn voor belonen (Cardon & Stevens, 2004).

3.3.4 Doelen

In het MKB worden beloningen meestal gebruikt om medewerkers aan te trekken, te behouden of te motiveren. Vaak is er in deze ondernemingen weinig mogelijkheid om carrière te maken, omdat er te weinig niveaus en functies zijn om in door te groeien. Het behouden van werknemers wordt daarom geprobeerd via het belonen (de Kok, van Praag & van der Sluis, 2007). Dit is belangrijk voor het bereiken van de organisatiedoelen. Zeker wanneer deze werknemers zeer waardevol zijn voor de organisatie, de zogenoemde sleutelfunctionarissen.

3.4 Conclusie

De interne en externe factoren die binnen de literatuur worden beschreven zijn zeer divers. Er is zeer veel onderzoek gedaan naar belonen met uiteenlopende conclusies. Onderzoek naar belonen in het MKB is echter een stuk schaarser en dat onderschrijft ook meteen de wetenschappelijk relevantie van dit onderzoek.

Volgens de literatuur is de ondernemer binnen het MKB de persoon die vaak bepaalt hoe het beleid eruit komt te zien en hoe men dat gaat aanpakken. Dit komt voornamelijk vanwege de afwezigheid van enkele actoren in de dominante coalitie. Zo is er vaak geen personeelsfunctionaris of HR-afdeling, is een OR pas vanaf 50 personen verplicht en is een ‘board of directors’ in bijna het hele MKB afwezig. Beloningsbeleid komt volgens de literatuur dus voornamelijk tot stand door de ondernemer of directeur en de beslissingen die hij neemt, eventueel met hulp van iemand (een personeelsfunctionaris, MT-lid of een externe adviseur).

De factoren zijn in onderstaande tabel ingedeeld in de categorieën intern en extern. Deze factoren hebben volgens de literatuur een bewezen invloed op belonen en beloningsbeleid, alleen of dat in het MKB ook het geval is, is de vraag.

Intern	Extern
<ul style="list-style-type: none"> - In het verleden bepaald beleid - Rechtvaardigheid - Mondigheid werknemer - Bedrijfsresultaat - Grootte onderneming 	<ul style="list-style-type: none"> - Markt - Concurrenten - Economische situatie - CAO - WOR - Regio - Sector

Tabel 1: de interne en externe factoren die invloed kunnen uitoefenen op het beloningsbeleid

Verder is het moeilijk vast te stellen of de vorm van de beloningen vast of variabel zijn, aangezien het beleid vaak informeel is, niet op papier staat en er geen beloningssystemen zijn. De invloed van de werknemer op zijn eigen beloning kan groot zijn, indien hij of zij mondig genoeg is. Het is bekend dat er voornamelijk naar functie wordt gekeken binnen het MKB als een beloning moet worden vastgesteld. Vaste beloningen vormen de meerderheid, maar variabele beloningen zijn in opkomst.

In het MKB zijn er drie belangrijke doelen om te belonen, namelijk het motiveren en binden van eigen werknemers en het aantrekken van nieuwe werknemers. Het binden van de werknemers heeft ook betrekking op de waardevolle werknemers, de sleutelfunctionarissen. Er is niet bekend of de beloning van sleutelfunctionarissen ook verschilt van andere werknemers.

Hoofdstuk 4: Methoden en technieken

In dit hoofdstuk worden de methoden en technieken, die gebruikt zijn om de data uit het empirische onderzoek te verzamelen, beschreven. Zodoende zal er een verantwoording en uitleg worden gegeven over de keuze voor kwantitatief onderzoek (paragraaf 4.1), de steekproef (paragraaf 4.2 en 4.3), de dataverzamelingstechnieken (paragraaf 4.4) en de analyse technieken (paragraaf 4.5). Tenslotte gaat de laatste paragraaf (4.6) in op de kwaliteitseisen die aan het onderzoek worden gesteld.

4.1 Kwantitatief onderzoek

Bij kwantitatief onderzoek begint de onderzoeker met een literatuuronderzoek, dat als basis zal dienen voor het empirische onderzoek. De onderzoeker ziet die literatuur als de waarheid en gaat bekijken of het bevestigd kan worden in de praktijk. Dit is enerzijds een beperkende factor, aangezien de respondenten wellicht meer toe te voegen hebben of een andere waarheid zien. Anderzijds zorgt dit er wel voor dat het onderzoek in getallen uitgedrukt kan worden en dat er grotere groepen ondervraagd kunnen worden. Het onderzoek gaat op deze manier de breedte in en wordt reproduceerbaar en generaliseerbaar.

Het onderzoeksveld en de daaruit getrokken steekproef zorgen voor een grote groep respondenten (579 respondenten). Het zou geen recht doen aan het onderzoek om slechts een klein deel hiervan te ondervragen, zoals dat bij kwalitatief onderzoek gebeurt. Dit leidt, samen met de gestelde onderzoeksvraag tot een onderzoek dat meer de breedte ingaat om zodoende generaliseerbare antwoorden te verkrijgen. Hierdoor wordt verwacht uiteindelijk een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag en iets te kunnen zeggen over de gehele onderzoekspopulatie.

Het type onderzoek dat verricht zal worden is een beschrijvend onderzoek. Het gaat hierbij om een onderzoek dat de situatie beschrijft, aangezien er nog niet veel literatuur bekend is waar hypothesen vanuit opgesteld kunnen worden. Er zal daarmee in de resultaten voornamelijk gestreefd worden naar het beschrijven van de huidige situatie en het opstellen van hypothesen en geven van advies voor vervolgonderzoek.

4.2 Onderzoeksdomein en steekproefbepaling

Zoals al naar voren is gebracht is het onderzoeksveld het Midden- en Klein Bedrijf in Nederland, dat meer dan 99% van alle bedrijven in Nederland vertegenwoordigd. In Nederland zijn dit naar schatting 786.000 ondernemingen. Vanwege de omvang van de populatie is een steekproef gedaan.

Het onderzoek is gedaan in opdracht van BDO, een accountants- en adviseurbureau, die voornamelijk het MKB bij staan. Het organisatieonderdeel Personeel en Organisatie richt zich op het geven van organisatieadvies aan het MKB. Hier is al sprake van een eerste steekproef. Van de gehele populatie (alle ondernemingen in het MKB in Nederland) is alleen het deel onderzocht dat klant is bij BDO.

Hierna is een tweede steekproef gedaan. De keuze is gemaakt alleen de klanten te benaderen die opgenomen zijn in een emailbestand en regelmatig de nieuwsbrief ontvangen. Deze klanten hebben aangegeven geïnteresseerd te zijn in de nieuwsbrief en daarbij een e-mail adres opgegeven waarop zij bereikt kunnen worden. De keuze voor deze ondernemingen is

enerzijds gemaakt omdat verwacht wordt dat deze klanten geïnteresseerd zijn in het meewerken aan het onderzoek, aangezien ze ook geïnteresseerd zijn in de nieuwsbrief.

De respondenten in dit onderzoek zijn de personen die binnen het MKB over de beloningen beslissen. De literatuur beschrijft dat dit vaak de ondernemer is, maar het kan ook een directeur in loondienst of een personeelsfunctionaris zijn. Uit de verkennende interviews (zie 4.4.2) bleek verder dat de ondernemer of directeur vaak degene is die het contact zoekt met BDO wat betreft een vraagstuk op beloningsgebied. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de ondernemer of directeur in ieder geval betrokken is bij het nemen van beslissingen op het gebied van belonen, eventueel in overleg met een personeelsfunctionaris (indien aanwezig in de onderneming).

4.3 Representativiteit steekproef

De respondenten die de enquête hebben ingevuld kunnen gezien worden als een steekproef van de gehele populatie. De vraag is nu of deze steekproef ook representatief is voor de gehele populatie? In eerste instantie werd de representativiteit bepaald aan de hand van de populatie (N) ‘klanten van BDO Personeel en Organisatie’.

Populatie: alle klanten van de afdeling Personeel en Organisatie

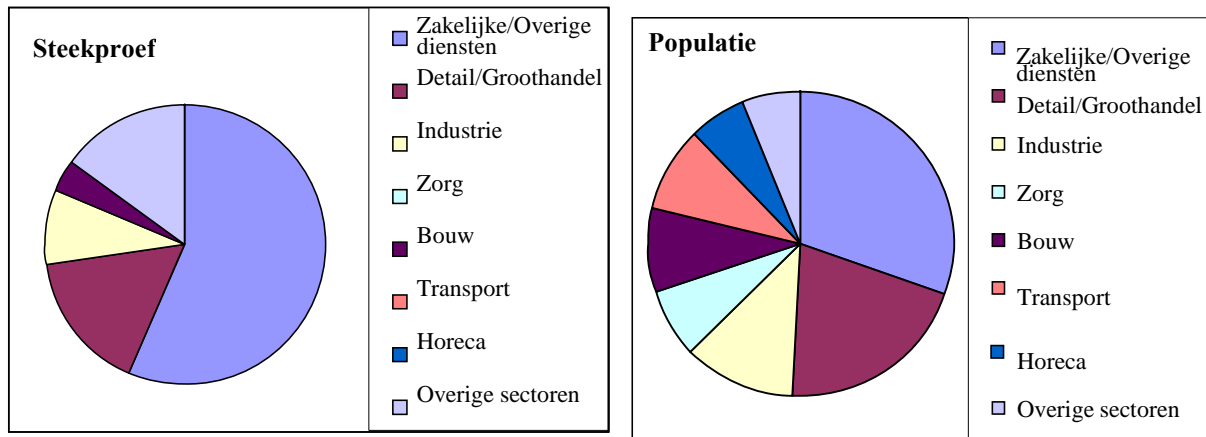
Wanneer de populatie ‘alle klanten van de afdeling Personeel en Organisatie’ is, is de steekproef een afspiegeling van de populatie volgens de adviseurs van BDO. Er zijn bij BDO geen cijfers bekend waar per klant het aantal werknemers en de branche of regio vermeld staan. Volgens de adviseurs van BDO bevinden de meeste klanten van Personeel en Organisatie zich in de zakelijke dienstverlening, wat overeenkomt met de steekproef. Daarnaast heeft BDO een grote groep klanten tussen de 50 en 100 werknemers, ze vallen daarmee in de categorie middengroot. De steekproef zou, gelet op deze kenmerken, een afspiegeling van de klantenkring zijn. Aangezien dit niet met zekerheid gesteld kan worden, wordt een tweede optie bekeken, waarbij alle MKB ondernemingen in Nederland als populatie gelden.

Populatie: alle MKB ondernemingen in Nederland

Wanneer we alle MKB ondernemingen in Nederland als populatie nemen en er wordt gekeken naar de verdeling micro/klein/middengroot aan de hand van het aantal werknemers, dan is de steekproef niet representatief. Volgens cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek is 91% van de ondernemingen in Nederland een micro onderneming, waarvan een groot gedeelte bestaat uit ondernemingen waar slechts 1 persoon werkzaam is, de zogenoemde ZZP-ers. Van de overige 9% is 8% klein bedrijf en 1% middengroot. Echter, van de ondernemingen die deelname aan dit onderzoek behoorde 62,5% tot de middengrote ondernemingen en slechts 8,9% tot het micro bedrijf. De overigen behoorden tot het klein bedrijf.

Het verschil is te verklaren. ZZP-ers of ondernemers zonder personeel waren bij voorbaat al uitgesloten van het onderzoek, aangezien er werd gevraagd naar het belonen van werknemers. Tevens is het zo dat veel van de klanten van BDO wat grotere ondernemingen zijn (tussen de 50 en 100 werknemers), aangezien dit ook de ondernemingen zijn die de hulp van een externe adviseur nodig kunnen hebben en kunnen betalen.

Wanneer er gekeken wordt naar de branches waarin de MKB ondernemingen actief zijn bestaat er ook een verschil tussen de respondentengroep en de populatie. Binnen de populatie is de verdeling als volgt:



Figuren 4a en 4b: de aanwezige sectoren in de steekproef en in de populatie

Binnen de respondentengroep zijn er teveel ondernemingen die zich in de sector ‘dienstverlening’ bevinden en te weinig die in de sector ‘bouw’ ingedeeld kunnen worden. Verder zijn de sectoren zorg, horeca en transport niet aanwezig in de steekproef.

4.4 Dataverzamelingstechnieken

Om de data te verzamelen is gebruik gemaakt van verkennende interviews, een seminar en van een enquête.

4.4.1 Vooronderzoek

Een methode om meer informatie vooraf te verzamelen is het doen van kwalitatief vooronderzoek. In dit onderzoek zijn ook een aantal interviews gehouden, voorafgaand aan de enquête. Deze gesprekken zijn gehouden met adviseurs van BDO, die als ervaringsdeskundigen worden beschouwd. Aan deze adviseurs is gevraagd een situatie of opdracht te beschrijven die zij onlangs hadden gedaan met betrekking tot beloningsmanagement. Zodoende is meer informatie vergaard over de klanten van BDO, de personen die kunnen meebeslissen over het beloningsbeleid en de verschillende beloningen die in het MKB worden gegeven. Deze informatie heeft onder andere bijgedragen aan het opstellen van de vragen 12,13 en 18. Op deze manier is getracht meer informatie te vergaren over het onderzoeksveld (het MKB), de klanten van BDO en het onderwerp belonen. Volgens de onderzoek is dit een manier om bevestiging van de literatuur te vinden (of van een deel daarvan) om zodoende de enquête op de juiste manier samen te kunnen stellen.

Tenslotte is er ook informatie verzameld tijdens een seminar dat werd georganiseerd door BDO. Dit seminar ging over de invloed van de recessie en bestond uit tips van organisatie adviseurs en input van klanten. Uit de verhalen en ervaringen van de klanten heeft de onderzoeker informatie verzameld over de positie van de ondernemer, als beslissingsbevoegde, maar ook over de invloed van de factor economie op het HR-beleid van de ondernemingen. Deze informatie is gebruikt om de vragen in de enquête op de juiste wijze te kunnen formuleren en de antwoorden uit de enquête juist te kunnen interpreteren.

4.4.2 Enquête

Vanuit de literatuur zijn de genoemde onderwerpen vertaald in vragen voor de enquête. Hierbij zijn enkele tussenstappen gemaakt. Allereerst is er bekeken welke onderwerpen direct te vertalen waren in vragen en bij welke onderwerpen een vertaalslag nodig was. Dit was bijvoorbeeld het geval bij de genoemde factoren die invloed kunnen uitoefenen op het beloningsbeleid. Deze factoren waren vaak abstract of voor meerdere interpretaties vatbaar. Om deze redenen is gekozen voor het opstellen van indicatoren, die makkelijker in vragen te vertalen zijn. De factoren en hun indicatoren zijn weergegeven in bijlage 2. Bij de andere onderwerpen, zoals de doelen, is rechtstreeks naar de doelen gevraagd, aangezien dit een begrip is dat bekend is bij de respondent.⁷

Vragen en schalen

De enquête is opgebouwd uit verschillende vragen (zie bijlage 1). De keuzes voor de vormgeving van de vragenlijst en de vragen zullen hieronder worden toegelicht.

Bepaalde vragen (zoals het aantal werknemers en de vestigingsplaats, respectievelijk vraag 1 en 2) zijn bewust in een open vorm gesteld. De onderzoeker brengt op deze manier nog geen categorieën aan, om zodoende zo veel mogelijk informatie te verzamelen. Tijdens de datapreparatie en –analyse zijn de antwoorden gecategoriseerd in de categorieën die daar het beste bij passen. Na het onderverdelen van de antwoorden in categorieën is gezocht naar verbanden en conclusies op basis van die categorieën.

Daarnaast zijn er meerkeuzevragen gesteld, waarbij de respondent 1 of meerdere antwoorden kon kiezen, zoals bij respectievelijk vraag 3 en vraag 12 het geval is. Bij sommige vragen is er gekozen voor het toevoegen van een open antwoordmogelijk: anders, te weten (zie bijvoorbeeld vraag 3). Wanneer er gekozen is voor voorgedrukte antwoorden zonder open antwoordmogelijkheid is dit altijd gedaan aan de hand van de literatuur en de verkennende interviews voorafgaande aan de vragenlijst.

Verder zijn er ook vragen waarbij de respondent door middel van een vijfpuntsschaal dient aan te geven in hoeverre hij het eens dan wel oneens is met de gegeven stelling. Er is hierbij gebruik gemaakt van de Likert-schaal. De stellingen zijn gebaseerd op de literatuur en getest door enkele respondenten en experts. Getracht is op deze manier zo zorgvuldig mogelijk de, in de literatuur gevonden, factoren te meten.

Tenslotte zijn er nog enkele vragen met een praktisch doel. Vraag 1 over het aantal werknemer gecombineerd met vraag 20 over de omzet hebben tot doel te bepalen in welke categorie een onderneming valt. Is de onderneming een micro, een kleinere of een middelgrote onderneming volgens de vastgestelde cijfers van MKB Nederland (zie tabel in bijlage 6)? Een enkele andere vraag is wetenschappelijk gezien minder van belang zijn, maar voor BDO erg interessant, aangezien zij erg geïnteresseerd zijn in de invloed van de recessie op beloningen. Het gaat hier om vraag 19. Deze vraag is daarom ook in de enquête opgenomen, enerzijds om een goede band te behouden met de onderzoeksorganisatie en anderzijds om daardoor ook goedkeuring te verkrijgen voor de samenstelling en vraagstelling van de andere vragen. Daarnaast worden er meer stellingen gepresenteerd over de factor

⁷ Dit bleek uit het voorleggen van een eerste versie van de enquête aan een proefpersoon.

economie in tegenstelling tot de andere factoren. Dit is gedaan omdat de interesse van de onderzoeksorganisatie uitgaat naar de economische omstandigheden van dit moment.

Enkele vragen zijn bewust negatief gesteld (zoals vraag 22 e) zodat gecontroleerd kan worden of de respondent de vragen gelezen heeft en niet ‘zomaar iets ingevuld heeft’. Dit zijn de controlevragen. Door middel van de vragen in de enquête is geprobeerd een antwoord te vinden op de gestelde hoofdvraag. In bijlage 3 is daarom weergegeven welke vragen op welke manier bijdragen aan het beantwoorden van die hoofdvraag.

4.5 Analyse technieken

De data die verzameld zijn dienen ook geanalyseerd te worden, zodat de juiste (volledig ingevulde) enquêtes overblijven. Daarnaast is het van belang te weten wie de respondenten zijn en wat de redenen zijn voor non-respons, zodat hier in vervolgonderzoek rekening mee gehouden kan worden.

4.5.1 Datapreparatie en data-analyse

Van het aantal verstuurdde enquêtes (579 stuks) zijn er 22 onbezorgbaar gebleken, waarschijnlijk doordat de e-mailadressen niet klopten. In totaal zijn er 158 enquêtes ingevuld, een respons van 28,4%. Hiervan bleken er 112 geschikt voor de analyse. De enquêtes die niet gebruikt zijn, waren om verschillende redenen ongeschikt. Een groot deel (39) was niet volledig ingevuld (meer dan de helft van de vragen niet beantwoord) en een aantal (7) behoorden niet tot de doelgroep (geen MKB onderneming). Dit resulteerde in te weinig of onjuiste antwoorden die de resultaten kunnen beïnvloeden, waardoor is gekozen deze enquêtes niet mee te nemen. De non-respons van de enquête lag op 71,6 %.

Data ordenen

Allereerst is er een codeerschema gemaakt, waarin alle waarden die aan de antwoorden zijn toegekend zijn opgeschreven. Tevens zijn de verkorte namen van de vragen daarin weergegeven, zodat het SPSS bestand makkelijker te lezen is.

Een aantal vragen had meerdere antwoordmogelijkheden (bijvoorbeeld vraag 14). Deze antwoordmogelijkheden zijn elk apart gezien als een ja/ nee- vraag. Een nee levert zo de waarde 0 op, een ja de waarde 1. Door de vragen op deze manier om te zetten, kunnen er meer toetsen mee gedaan worden. De variabelen zijn dichotome variabelen, die gebruikt kunnen worden als zijnde interval variabelen.

Alle antwoordmogelijkheden die niet meegenomen moeten worden in de analyse, zoals ‘niet van toepassing’, zijn gewaardeerd en als missing aangemerkt in SPSS. Het betreft hier ook de vragen die niet zijn ingevuld, omdat dit niet hoefde of omdat de vraag niet van toepassing was op de respondent (bij routing). Zij hebben elk een andere waarde toegekend gekregen, maar zijn allen aangemerkt als missing en worden niet meegenomen in de analyse.

Bij de vragen 3 - 8, 10, 12 - 18, 21 en 22 is een frequentieverdeling gemaakt om fouten te kunnen traceren. Hierbij is er gekeken of enkel de waarden voorkomen die aan de antwoorden zijn toegekend. Dit was bij alle vragen het geval. De vragen 19 en 23 zijn in een open vorm gesteld en zullen als kwalitatieve gegevens worden behandeld. Tenslotte zijn vraag 1, 9 en 20 ingedeeld in categorieën of klassen. Hiervoor is een nieuwe kolom aangemaakt, zodat de originele gegevens niet verloren zijn gegaan.

Hercoderen

Enkele vragen in de enquête zijn negatief geformuleerd, waar overige vragen positief geformuleerd waren. Dit is bijvoorbeeld het geval bij vraag 22 E: ‘de wijze waarop het personeel wordt beloond is niet veranderd door de recessie’. Bij de andere vragen over hetzelfde onderwerp (de invloed van de economie) vormt een hoge waarde (5, volledig mee eens) een indicatie voor invloed van de economie. Bij vraag 22 E is dat niet het geval en is een hoge waarde een indicatie voor geen invloed van de economische omstandigheden (recessie). In het onderstaande voorbeeld is de hercodering aangegeven. Door de vraag te hercoderen kan hij worden samengevoegd met de andere vragen over de economische omstandigheden. Hierdoor ontstaat het juiste beeld van de invloed die de economische omstandigheden hebben volgens de respondent.

Vraag 22E. De wijze waarop het personeel wordt beloond is niet veranderd door de recessie.

Codering voor hercoderen:

code 1: volledig mee oneens;
code 2: gedeeltelijk mee oneens
code 3: noch mee eens, noch mee oneens;
code 4: gedeeltelijk mee eens;
code 5: volledig mee eens;

Codering na hercoderen:

code 1: volledig mee eens;
code 2: gedeeltelijk mee eens;
code 3: noch mee eens/oneens;
code 4: gedeeltelijk mee oneens;
code 5: volledig mee oneens.

Voorbeeld 1: Hercodering van een vraag.

Na het omzetten van de variabelen in waarden zijn deze ingevoerd in SPSS. Wanneer er meerdere vragen zijn gebruikt om dezelfde variabele te meten zijn deze waarden aan elkaar worden gekoppeld om zo tot een totaalscore op dat onderdeel te komen (Baarda, de Goede en van Dijkum, 2003).

Samenvoegen van vragen

Er zijn verschillende vragen gesteld die over hetzelfde thema gaan. Deze vragen zouden samengevoegd kunnen worden om een totaalscore te berekenen, mits de alpha van de samengevoegde vragen tenminste .6 is. Er is geprobeerd of de volgende vragen samengevoegd kunnen worden:

- Vraag 5a en 5b (meten de invloed van de CAO)
- Vraag 15a en 15f (meten de invloed van de arbeidsmarkt)
- Vraag 15b en 15c (meten de invloed van de concurrentie/ andere ondernemingen)
- Vraag 15d en 15g (meten de invloed van in het verleden genomen beslissingen)
- Vraag 15 e en 15h (meten de invloed van de mondigheid van de werknemer)
- Vraag 17a, 17b, 17c, 17d (gehercodeerd) en 17 e (meten rechtvaardigheid)
- Vraag 22b, 22c, 22d, 22 e (gehercodeerd), 22f, 22g, 22i (meten de invloed van de recessie/ economische omstandigheden)

Alleen bij de invloed van de economische omstandigheden was de alpha hoger dan .6 (alpha was .688) en zijn de variabelen samengevoegd tot een nieuwe variabele, die de totaalscore op economische omstandigheden meet.

4.5.2 Respondenten

De respondentengroep bestaat uit 39 vrouwen en 73 mannen, waarvan de gemiddelde leeftijd 45 jaar is. Alle respondenten hebben een beroepsopleiding afgerond als hoogst genoten opleiding waarvan 13,1 % op middelbaar en 86,9 % op hoger niveau. Van de respondenten was 37,5 % werkzaam in een kleinere onderneming en 62,5 % in een middelgrote onderneming. De meeste respondenten waren ondernemer (DGA) of directeur in loondienst, respectievelijk 23,2% en 21,4%. De overige respondenten waren personeelsfunctionaris, functionaris HR of hadden een andere functie, zoals controller of administrateur, maar waren wel verantwoordelijk voor de personeelszaken.

Er zijn verschillende kenmerken van de deelnemende ondernemingen die nader bekeken worden. Dit zijn het aantal werknemers, de sector, de regio, de CAO en de vraag of men een OR heeft of niet. In tabel 2 staat kort samengevat in percentages hoe de verdelingen zijn, onder de kopjes wordt verdere uitleg gegeven over elk kenmerk. Aan het onderzoek hebben 112 ondernemingen deelgenomen (zie 4.5.1).

Aantal werknemers	Sector	Regio	CAO	OR
2- 10 : 8,9% 10-50: 28,6% 50-250: 62,5%	Dienstverlening: 57,1% Industrie: 8,9% Metaal: 8,0% Handel: 16,1% Overige: 9,9%	Noord: 2,7% Zuid: 18,8% Oost: 8,9% West/ Randstad: 69,6%	Standaard-CAO: 25% Minimum-CAO: 28,6% Nee: 42,9% Vrijwillig: 3,6%	Ja: 50% Nee: 50%

Tabel 2: Kenmerken van de deelnemende ondernemingen

Aantal werknemers

Wanneer er gekeken wordt naar het aantal werknemers van de ondernemingen is het gemiddelde aantal werknemers 75 (SD = 63; min. = 2; max. = 250). Dit komt ook naar voren als de ondernemingen worden ingedeeld in de categorieën micro, klein en middengroot. In de categorie middengroot bevindt zich het grootste deel van de ondernemingen, namelijk 62,5%. In de categorie klein bedrijf bevindt zich 28,6% van de ondernemingen en slechts 8,9% is een micro onderneming. Dit betekent dat de meerderheid van de respondenten in een middelgrote onderneming werkt.

De ondernemingen zouden ook ingedeeld kunnen worden in de categorieën micro, klein en middengroot aan de hand van de omzet. Echter, bij deze variabele ontbreken bij veel respondenten de gegevens. Daarmee is het bij veel ondernemingen niet mogelijk de onderneming op basis van omzet in een categorie in te delen.

Sector

De ondernemingen kunnen ook ingedeeld worden naar de sector waar men werkzaam in is. Van alle ondernemingen die hebben deelgenomen behoorden meer dan de helft van alle ondernemingen tot de sector ‘dienstverlening’ (57,1%). De tweede grootste sector in het onderzoek wordt gevormd door de ondernemingen die onder de noemer ‘handel’ geplaatst kunnen worden (16,1%), waarna industrie en metaal volgen met respectievelijk 8,9% en 8%. Onder de noemer ‘overige’ vallen non-profit ondernemingen en bouw gerelateerde

ondernemingen. Sectoren die niet genoemd zijn door de respondenten zijn bijvoorbeeld de horeca, zorg en transport.

Regio

Tenslotte is er ook gekeken in welke regio de ondernemingen zich bevinden. Aangezien de klanten van Personeel en Organisatie Den Haag zijn aangeschreven is het vermoeden dat de meeste ondernemingen zich rondom Den Haag bevinden, in de regio Randstad. Dit vermoeden wordt bevestigd door de uitkomsten, waaruit blijkt dat 69,6% van de ondernemingen die deelnamen aan het onderzoek onder de regio 'West/ randstad' vallen.

Onder de regio 'Zuid' vallen de ondernemingen in de provincies Zeeland, Noord-Brabant en Limburg. De regio 'Noord' vertegenwoordigt de ondernemingen in de provincies Friesland, Groningen, Drenthe en op de waddeneilanden. Onder de regio 'Oost' vallen de provincies Flevoland, Gelderland en Overijssel. Tenslotte staat de 'Randstad of regio West' voor alle ondernemingen in de provincies Utrecht, Noord-Holland en Zuid-Holland.

CAO

Van de ondernemingen die meededen aan dit onderzoek heeft 53,6% een CAO en volgt 3,6% vrijwillig een CAO. De overige onderneming zijn niet gebonden aan een CAO. Vooraf werd gedacht dat veel MKB ondernemingen een grote mate van vrijheid hadden om zelf de beloningen van de werknemers te bepalen. Echter, 25% van de ondernemingen heeft een standaard-CAO waardoor ze zelf geen keuzes mogen maken over de beloningen die opgenomen zijn in de CAO. Ze kunnen eventueel nog wel zelf beslissen over beloningen die niet in de CAO zijn opgenomen.

OR

Afhankelijk van het aantal, dat een onderneming heeft is een Ondernemingsraad verplicht. De OR is verplicht vanaf 50 werknemers en zou daarmee gelijk moeten zijn aan het aantal middengrote ondernemingen dat heeft deelgenomen aan dit onderzoek. Echter, van alle ondernemingen heeft slechts 50% een OR, terwijl er 62,5% in de categorie middengrote onderneming vallen.

4.5.3 Verschillen en verbanden toetsen

In dit onderzoek wordt niet alleen gekeken naar de frequenties van bepaalde aspecten, maar is het juist ook interessant verschillen en verbanden te zoeken. Verschillen kunnen bijvoorbeeld bestaan tussen ondernemingen met een verschillende omvang. Deze verschillen kunnen door middel van een frequentieverdeling worden weergegeven, maar daarna zal gekeken moeten worden of de verschillen niet gebaseerd zijn op toeval. Hierbij is gebruik gemaakt van de Kruskal-Wallis toets wanneer de testvariabele op minimaal ordinaal niveau gemeten is en er sprake is van meer dan twee onafhankelijke steekproeven.⁸ De Mann-Whitney U toets is gebruikt in het geval van twee onafhankelijke steekproeven, waarbij evenzo gemeten is op minimaal ordinaal niveau. De overige variabelen die toegevoegd worden (bijvoorbeeld de regio of sector) mogen op nominaal niveau gemeten zijn (Baarda, de Goede en van Dijkum, 2003).

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de Mann-Whitney U-toets of de Kruskal-Wallis-toets, aangezien niet alle groepen meer dan 25 respondenten hebben. De andere toetsen die

⁸ Het niveau waarop de vragen zijn gesteld is terug te vinden in bijlage 4.

verschillen tussen groepen meten, de T-toets en de One way ANOVA-toets, kunnen niet uitgevoerd worden bij groepen met minder dan 25 respondenten (Baarda, de Goede en van Dijkum, 2003).

Bij het toetsen van verbanden is er gewerkt met Spearman's rangcorrelatie-coëfficiënt (ρ), indien er sprake was van ordinale variabelen en Pearson's productmoment-correlatie, indien er sprake was van interval variabelen. Bij deze toetsen konden de waarden uiteen liggen van -1 (een perfect negatief verband) tot +1 (een perfect positief verband). De tussenliggende waarden konden matig (0 - 0,4/-0,4), redelijk sterk (0,4/-0,4 – 0,6/-0,6) en sterk zijn (0,6/-0,6 – 1/-1). Gestreefd is naar een zo hoog mogelijke samenhang, maar de waarden 1 en -1 zijn niet gewenst, aangezien in dat geval twee dezelfde variabelen zijn getoetst.

In onderstaande tabel is aangegeven welke toetsen bij welke variabelen zijn toegepast en waar in de bijlage de uitwerkingen terug te vinden zijn.

Vraag/ vragen	Toets	Significant?	Paragraaf	Tabel in bijlage
22	Beschrijvend: Frequentie	-	§ 5.1.1	1, 2, 3
15	Beschrijvend: Frequentie	-	§ 5.1.2 – § 5.1.4	4 t/m 8, 11, 12
5 +7	Beschrijvend: Frequentie	-	§ 5.1.5	9, 10
5 + 7 + 15 + 22	Cronbach's Alpha	-	§ 5.1.6	13, 14
12 + 13	Beschrijvend: Frequentie	-	§ 5.2	15a t/m 15l
17 + 18	Beschrijvend: Frequentie	-	§ 5.3	16, 17
14	Beschrijvend: Frequentie	-	§ 5.4	18a t/m 18h
1 (in klassen) + 6 + 15	Kruskall-Wallis Toets	Ja	§ 5.5.1	19
4 + 6 + 15	Kruskall-Wallis Toets	Ja	§ 5.5.1	20
1 (in klassen) + 12+ 13	Kruskall-Wallis Toets	Ja	§ 5.5.2	21
1 (in klassen) +12a+ 13a	Spearman's rangcorrelatie	Ja	§ 5.5.2	22
12/ 13	Pearson's correlatie	Ja	§ 5.5.2	23
6 + 15	Pearson's correlatie	Ja	§ 5.5.1	24
1 (in klassen) + 17	Spearman's rangcorrelatie	Ja	§ 5.5.1	25

Tabel 3: Verantwoording van de analyses

4.6 Kwaliteitscriteria

Onderzoek moet aan een aantal eisen voldoen wil het een geldig onderzoek zijn. Veel genoemde eisen, zijn validiteit, betrouwbaarheid en bruikbaarheid (Boeije, 2005; Van der Velde, 2007).

4.6.1 Betrouwbaarheid

Bij betrouwbaarheid gaat het over de geloofwaardigheid van het onderzoek. In dit kader stellen Van der Velde, Jansen & Telting:

De betrouwbaarheid van een meetinstrument betreft de precisie en de nauwkeurigheid waarmee een begrip of verschijnsel wordt gemeten. (2000: 54)

In dit onderzoek is gestreefd naar een optimale betrouwbaarheid. Om dit te bewerkstelligen is gebruik gemaakt van een reproduceerbare vragenlijst, die voor alle respondenten hetzelfde was. Tevens zorgt een reproduceerbare vragenlijst ervoor dat het onderzoek nogmaals op precies dezelfde manier gedaan kan worden en het toeval zo min mogelijk invloed heeft.

Een tweede punt dat invloed gehad kan hebben op de betrouwbaarheid is het berekenen van de homogeniteit als middel om te bepalen of het meetinstrument betrouwbaar is. Dit houdt in dat middels een betrouwbaarheidsanalyse berekend wordt (op een schaal van 0 tot 1) of de vragen aangaande bijvoorbeeld de invloed van de economische omstandigheden hetzelfde meten en in een totaalscore gevat kunnen worden. Het getal dat hieruit komt wordt de homogeniteitsindex alpha genoemd of de Cronbach's alpha. Op basis van de analyse wordt inzichtelijk welke vragen de homogeniteit van de totaalscore negatief beïnvloeden. Deze worden vervolgens niet opgenomen in de totaalscore (Baarda, De Goede & van Dijkum, 2003).

Op basis van de hierboven genoemde handelingen ben ik van mening dat de enquête op een betrouwbare manier tot stand gekomen en geanalyseerd is.

4.6.2 Validiteit

Als je een betrouwbaar instrument hebt, moet je inventariseren of je met dat instrument daadwerkelijk meet wat je wilt meten. Kun je met dat instrument een juist antwoord op de probleemstelling formuleren (van der Velde, 2007)? Volgens Boeije gaat het bij validiteit van het onderzoek:

[..] om de geldigheid van de analyse en interpretatie van de onderzoeker. De adequaatheid hiervan bepaalt de juistheid van de conclusies. (2005: 146).

Hoewel er geen voorgaand onderzoek is om de vragenlijst op te baseren is toch geprobeerd de validiteit zo hoog mogelijk te laten zijn. Dit is gedaan door de vragenlijst, voordat hij naar de respondenten is verstuurd, alvast voor te leggen aan een proefrespondent, een aantal adviseurs van BDO en een docent aan de Universiteit Utrecht. Met behulp van hun adviezen zijn de vragen zo opgesteld dat ze voor niet meer dan 1 uitleg vatbaar zijn en duidelijk te begrijpen zijn.

4.6.3 Bruikbaarheid

Dit onderzoek is verricht in opdracht van BDO. Het onderzoek zal daarom ook voor hen bruikbaar zijn. Daarnaast is geprobeerd een meer generaliseerbaar antwoord te formuleren, zodat het ook interessant kan zijn voor enerzijds andere onderzoeken en onderzoekers en anderzijds voor MKB ondernemingen. Om het onderzoek zo bruikbaar mogelijk te maken is er enerzijds regelmatig overlegd met de begeleiders bij BDO, maar is anderzijds wel de wetenschappelijkheid van het onderzoek gewaarborgd.

Hoofdstuk 5: Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het empirische onderzoek worden gepresenteerd. In paragraaf 5.1 wordt er ingegaan op de factoren die het beloningsbeleid kunnen beïnvloeden, paragraaf 5.2 beschrijft wie het beloningsbeleid bepaalt in het MKB, paragraaf 5.3 gaat in op de vraag of men meer vast of variabel beloond en paragraaf 5.4 vertelt welke doelen de respondenten hebben met het beloningsbeleid. Tenslotte gaat paragraaf 5.5 nog kort in op overige, interessante bevindingen die uit het onderzoek zijn gekomen. In paragraaf 5.6 wordt dan een antwoord gegeven op de gestelde vraag aan het begin van dit onderzoek.

5.1 Welke factoren beïnvloeden het beleid?

De verschillende beïnvloedende factoren die onderzocht zijn, zijn de economie, de concurrentie of andere ondernemingen, de in het verleden gekozen weg, de wettelijke regelingen (CAO en WOR) en de mondigheid van de werknemer (de factor rechtvaardigheid zal worden besproken in de paragraaf over onderscheid tussen de werknemers). Van al deze factoren kan men zich afvragen hoe vaak zij worden genoemd als beïnvloedende factor.

5.1.1 De economie

Over de economie zijn verschillende vragen gesteld, die samengevoegd kunnen worden tot de invloed van de economische omstandigheden, de invloed van de arbeidsmarkt en de invloed van het bedrijfsresultaat.

Economische omstandigheden

Aan de respondenten is de vraag gesteld of de beloningen van de werknemers aangepast zijn aan de economische situatie. Hierop antwoorden 50,9% bevestigend (gedeeltelijk of volledig mee eens), een kleine meerderheid. Wanneer de vraag negatief is gesteld (de beloningen zijn niet veranderd door de recessie) is 60,6% het er mee eens, wat betekent dat bij slechts 39,4% de beloningen zijn veranderd door de economische omstandigheden. Met andere woorden, men heeft de beloningen wel aangepast aan de economische omstandigheden, maar ze zijn niet veranderd door de economische omstandigheden. De economische omstandigheden hebben waarschijnlijk vooral een preventieve werking, waardoor men vrijwillig beloningen aanpast, voordat men ‘gedwongen’ wordt door de recessie.

De samengevoegde variabelen tot een totale variabele over economische omstandigheden levert een gemiddelde van 2,57 op, op een vijfpuntsschaal (SD = 0,7; min. = 1; max. = 4,5). Met andere woorden, men voelt de invloed van de economie wel, maar dat is minimaal. De laagste waarde die voorkomt is ook meteen de minimale waarde, wat betekent dat er respondenten zijn die zich totaal niet beïnvloed voelen door de economische omstandigheden. Dit wordt ook bevestigd door een opmerking van één van de respondenten:

Ons bedrijf ondervindt geen problemen van de recessie (respondent 49)

De hoogste waarde komt niet voor, met andere woorden, er is niemand die zich volledig beïnvloed voelt door de economische omstandigheden.

Bedrijfsresultaat

Bij 74,1% van de respondenten zijn 1 of meerdere beloningsvormen aan het bedrijfsresultaat gekoppeld. Dit betekent dat de economie, via het bedrijfsresultaat, invloed uitoefent op de beloningen. Echter, uit de koppeling is nog niet op te maken in hoeverre en op welke manier het bedrijfsresultaat invloed uitoefent op de beloningen.

Arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt kan ook invloed hebben op het beloningsbeleid, wanneer er bijvoorbeeld sprake is van schaarste op de arbeidsmarkt. Bij schaarste op de arbeidsmarkt geeft 74,1% aan bereid te zijn hoger te belonen om een werknemer te binden. Echter, wanneer er geen sprake is van schaarste vindt slechts 18,8% van de respondenten dat er dan niet hoger beloond hoeft te worden. Het gemiddelde op de eerste vraag is 3,68 op een vijfpuntsschaal (SD = 0,93; min. = 1; max. = 5). De modus is hier een 4, bij de andere vraag een 2. Dit betekent dat veel respondenten het gedeeltelijk eens zijn met de eerste vraag (bereid om hoger te belonen bij schaarste op de arbeidsmarkt) en gedeeltelijk oneens zijn met de tweede vraag (indien er geen schaarste is hoeft men niet hoger te belonen). Hieruit zou opgemaakt kunnen worden dat men het belangrijk vindt altijd hoog te belonen en dat schaarste daar niet direct invloed op heeft.

5.1.2 Concurrentie/ andere ondernemingen

Er zijn twee vragen gesteld over de invloed van de concurrentie of andere ondernemingen. Ten eerste is de vraag gesteld of men de concurrentie in de gaten houdt, de tweede vraag luidt: 'ik beloon de sleutelfunctionaris boven marktconform'. 55,4% van de respondenten zegt de andere ondernemingen of concurrenten in de gaten te houden. De modus bij deze vraag is 4, oftewel het antwoord 'gedeeltelijk mee eens'. Verder zegt 50,9% van de respondenten boven marktconform te belonen, waarbij het meest voorkomende antwoord, de modus, ook 4 is. Het merendeel van de ondernemingen zegt andere ondernemingen of de concurrentie in de gaten te houden en iets meer dan de helft zegt beter te belonen.

5.1.3 Path dependency

Gevraagd naar de invloed van de in het verleden genomen beslissingen omtrent belonen zegt 72,3% van de respondenten naar de beloningen van vorig jaar te kijken bij het bepalen van de beloning voor dit jaar. Het gemiddelde op een vijfpuntsschaal is een 3,73 (SD = 0,93; min. = 1; max. = 5) Echter, 70,5% van de respondenten zegt elk jaar opnieuw te bekijken welke beloningen gepast is, waarbij het gemiddelde 3,84 is (SD = 1,13; min. = 1; max. = 5). Deze gegevens lijken elkaar tegen te spreken. Het zou kunnen zijn dat respondenten beide mogelijkheden gebruiken. Met andere woorden, men kijkt ò naar de beloning die voorgaande jaren is gegeven ò men bekijkt opnieuw welke beloning men dit jaar wil geven. Of de beloningen die in voorgaande jaren zijn gegeven doorslaggevend zijn voor het bepalen van de beloningen in de huidige tijd is niet bekend.

5.1.4 Wettelijke regelingen

Er zijn verschillende wettelijke regelingen waar ondernemingen zich verplicht aan dienen te houden. Hierbij kan worden vastgesteld dat deze wel invloed moeten hebben, immers men moet zich aan de regels houden. Dit geldt niet voor de ondernemingen die geen CAO hebben (42,9%) of geen OR hebben (50%). Onder deze cijfers kunnen ook ondernemingen vallen die wel een CAO moeten volgen (of een OR moeten hebben), maar dit niet doen.

De vraag is nu hoeveel invloed die CAO of OR heeft. Op de vraag of men de OR op het gebied van beloningen raadpleegt buiten de wettelijke verplichtingen, antwoordde 67,9% bevestigend. Hieruit kan worden opgemaakt dat de OR in ieder geval invloed kan uitoefenen. Hierbij blijft nog wel onduidelijk of men ook gevolg geeft aan de adviezen van de OR.

Op de vraag of de beloningen worden bepaald door de CAO (doordat ze zijn vastgelegd in de CAO) antwoordde 38,4% bevestigend wanneer het om vaste beloningen gaat en slechts 14,3% bevestigend wanneer het om variabele beloningen gaat. Zelfs wanneer er slechts wordt gekeken naar de groep die een standaard-CAO volgt, geeft nog 28,6% aan dat de CAO niet de vaste beloningen bepaald en 67,9% dat de CAO niet de variabele beloningen bepaald. Dit wordt bevestigd door het antwoord op de stelling 'door de CAO kan ik niet de beloningen geven die ik wil geven', waar slechts 3,3% het volledig mee eens was en 38,3% volledig mee oneens. Het gemiddelde op een vijfpuntsschaal is dan ook 2,3 (SD = 1,3; min. = 1; max. = 5). Gesteld kan worden dat de CAO door veel ondernemingen niet als belemmerend wordt ervaren en minder invloed heeft dan waartoe men wettelijk verplicht is. Een andere verklaring zou kunnen zijn dat er weinig over de beloningen is opgenomen in de CAO en ondernemingen daardoor nog veel zelf kunnen bepalen.

5.1.5 Mondigheid werknemer

Wanneer de invloed van de mondigheid van de werknemer op zijn beloning onderzocht wordt, wordt er gevraagd naar de ruimte om te onderhandelen over de beloning, maar ook of men krijgt wat men vraagt. Op de vraag of de werknemer ruimte heeft om te onderhandelen antwoordde 64,3% dat men ruimte had om te onderhandelen. Slechts 10,7% zei echter het gedeeltelijk eens te zijn met de stelling 'wanneer een werknemer om een loonsverhoging vraagt, krijgt hij die ook'. Geen van de respondenten was het hier volledig mee eens.

De werknemer heeft dus wel ruimte om te onderhandelen, maar dan moet het wel een onderhandeling zijn, niet een eenzijdige vraag om loonsverhoging. 'Krijgen wat men vraagt' wordt niet bij voorbaat uitgesloten, maar hangt waarschijnlijk van de situatie af. Men staat wel meer negatief dan positief tegenover de vraag om loonsverhoging.

5.1.6 Nieuwe variabelen

Paauwe (2004) heeft in zijn model verschillende variabelen samengevoegd tot dimensies (zie § 2.3). Nu de invloed van de variabelen is gemeten kan er bekeken worden of de dimensies zoals ze in het literatuuronderzoek beschreven zijn gevormd kunnen worden en welke variabelen daarbij passen.

De eerste dimensie is de PMT dimensie, waaronder de economie (zowel de economische situatie als het bedrijfsresultaat), de concurrentie en de arbeidsmarkt kan vallen. Wanneer deze variabelen samengevoegd worden levert dat een alpha van,625 op. De tweede dimensie noemt Paauwe (2004) een configuratie. Hier valt de path dependency onder, waarvan de vragen niet homogeen blijken. De vragen zullen daarom apart behandeld worden. De derde dimensie is de SCL dimensie, waaronder de CAO, de OR en rechtvaardigheid vallen. Deze variabelen zijn niet homogeen.

Wanneer geprobeerd wordt enkele andere variabelen samen te voegen, blijkt dat de invloed van de werknemer op zijn beloning een nieuwe dimensie kan vormen. Deze nieuwe dimensie bestaat uit de OR (de personeelsvertegenwoordiging), de waardevolle werknemer (de

sleutelfunctionaris) en de ‘gewone’ werknemer. Dit levert een alpha op van,643. Deze nieuwe dimensie kan vertaald worden als de SCL dimensie. De OR heeft invloed door wettelijke bepalingen en is een sociale partner van de onderneming, de werknemers en de sleutelfunctionarissen vormen de cultuur binnen de organisatie.

5.2 Dominante coalitie

De dominante coalitie betreft de groep personen die (gezamenlijk) bepalen welk beleid de onderneming gaat voeren. Dit kunnen verschillende partijen zijn in het MKB, zoals de ondernemer of de personeelsfunctionaris. Bij het stellen van de vraag wie de beloningen bepaald is onderscheid gemaakt tussen de vaste en variabele beloningen. Tevens konden respondenten meerdere antwoorden geven, aangezien de beloningen ook bepaald kunnen worden door verschillende partijen tezamen.

Bij de vaste beloningen bepaald de ondernemer (38,4%) vaak de beloningen of staan de beloningen in de CAO vastgelegd (38,4%). De directeur is in 33% van de ondernemingen een actor in de dominante coalitie, de personeelsfunctionaris slecht in 17,9%. Ook de directe leidinggevende neemt in veel ondernemingen (30,4%) in de dominante coalitie plaats. Bij het bepalen van de variabele beloningen hebben de ondernemer (40,2%) en de directeur in loondienst (44,6%) vaak een vinger in de pap. De personeelsfunctionaris (14,3%), de directe leidinggevende (29,5%), de externe adviseur (4,5%) en de CAO (14,3%) hebben veel minder invloed op het vaststellen van de variabele beloning. Enkele respondenten gaven bij deze vraag ook aan dat variabele beloningen in hun onderneming niet voorkomen.

Deze vraag had ook een open antwoord mogelijkheid, zodat respondenten aanvullingen konden geven op de voorgedrukte antwoorden. Hierop kwamen echter geen andere antwoorden binnen, behalve het antwoord ‘HR(-functionaris)’ of ‘HRM-afdeling’.

Zo wordt duidelijk dat het vaak de ondernemer of directeur in loondienst is die in de dominante coalitie zit, waarbij hij bij het bepalen van de beloning soms hulp krijgt van de personeelsfunctionaris, de leidinggevende of een externe adviseur. De rol van zowel de personeelsfunctionaris als van de externe adviseur is dus marginaal. In sommige gevallen valt er minder te bepalen, omdat de zaken geregeld zijn in een CAO. Echter, in die CAO staan vooral de vaste beloningen geregeld en minder de variabele beloningen.

5.3 Vormen van beloningsbeleid

Er is naar het gebruik van verschillende beloningsvormen gevraagd, zowel vaste als variabele beloningsvormen.

Beloningsvorm	Percentage
13 ^e maand	38,4%
Eenmalige bonus	42,0%
Prestatiebonus	49,1%
Winstdelingsregeling	26,8%
Aandelen/ opties	8,0%
Auto	57,1%
Opleiding	68,8%

Tabel 4: Percentage ondernemingen dat een bepaalde beloningsvorm toepast.

De beloningsvorm die het meest wordt ingezet is opleiding, 68,8% van de respondenten zegt dit als beloning in te zetten. Dit is een bijzonder hoog percentage, met andere woorden, opleiding wordt door veel respondenten als een goede beloning gezien.

Ook is gevraagd naar creatieve vormen van belonen, zodat respondenten aanvullingen op bovenstaand lijstje konden plaatsen. Hier kwamen vooral beloningsvormen uit die met de ontwikkeling van de werknemer te maken hebben (opleidingsbudgetten, persoonlijk ontwikkelingsplan, jobrotation) en vormen die meer met de ontspanning te maken hebben (teambuildingsuitjes). Tenslotte werden hier enkele intrinsieke beloningsvormen genoemd, zoals het bieden van zekerheid, continuïteit en flexibele werktijden. De intrinsieke en ontspannende vormen buiten beschouwing gelaten worden ook hier opleiding en ontwikkeling veel genoemd.

Verder is er aan de respondenten gevraagd of zij onderscheid maken tussen werknemers die een vergelijkbare functiezwaarte hebben. 75% van de respondenten stelt werknemers met een vergelijkbare functiezwaarte op dezelfde wijze te belonen. Daartegenover staat 52,6% van de respondenten die zeggen sleutelfunctionarissen wel anders te belonen dan andere werknemers met vergelijkbare functiezwaarte.

5.4 Doelen van belonen

De belangrijkste doelen van het belonen zijn volgens de respondenten ‘het uitspreken van waardering’ (75%), het ‘stimuleren van prestaties’ (74,1%) en het ‘binden van werknemers’ (72,3%). De andere doelen werden een stuk minder genoemd. Zo zei slechts 35,7% het aantrekken van nieuw personeel als doel te hebben en slechts 25% dat het belonen een middel is om een eigen, herkenbaar beleid te voeren. De doelen ‘compenseren ongemakken, oplossen conflict en het aanleren van nieuw gedrag’ werden niet of nauwelijks genoemd.

5.5 Verschillen en verbanden tussen groepen

Zoals al in de literatuur werd aangegeven is het MKB geen homogene groep. Het bestaat uit veel verschillende bedrijven met verschillende omvang, in verschillende sectoren en regio's. Deze verschillende kenmerken kunnen ook invloed hebben op het beloningsbeleid van de ondernemingen. De opvallende, significante verschillen worden in deze paragraaf benoemd. Tevens kunnen deze verschillen ook zorgen voor verbanden, er zijn immers ondernemingen die zich in dezelfde sector of regio bevinden. Ook deze verbanden worden benoemd in deze paragraaf.

5.5.1 Invloed van factoren

Voor de berekeningen in deze paragraaf is gebruik gemaakt van een samengestelde variabele, bestaande uit de markt, path dependency, de mondigheid van de werknemer de economie en de OR (alpha 0,746). Er is gekozen deze variabelen, die volgens de resultaten van dit onderzoek invloed hebben op het beloningsbeleid, samen te voegen, omdat op deze manier de totale invloed van de factoren gemeten kan worden.

Uit het onderzoek blijkt dat er een verschil bestaat tussen ondernemingen van verschillende groottes in de mate waarin zij zich beïnvloedt voelen door factoren. Ondernemingen in de categorie klein bedrijf ondervinden de meeste invloed van de bovengenoemde factoren, hierna volgen de ondernemingen in de categorie middengroot en tenslotte de ondernemingen in de categorie micro. De verschillen tussen deze groepen zijn significant (Kruskal-Wallis-toets: $\text{Chi}^2 = 6,536$; $\text{df} = 2$; $p < 0,05$). Het verschil tussen de micro ondernemingen en beide andere

groepen is in positieve zin groter dan het verschil tussen kleine en middelgrote ondernemingen. De gemiddelde rangordingscores voor de micro ondernemingen (n = 10) is 37,3, voor de kleine ondernemingen (n = 32) is dat 67,25 en voor de middelgrote ondernemingen (n = 70) is dat 54,33.

Verder blijkt ook dat er een verschil in beïnvloeding bestaat tussen ondernemingen die wel een CAO hebben en die geen CAO hebben. Ondernemingen die geen CAO hebben ondervinden de meeste invloed van de benoemde factoren, hierna volgen de ondernemingen die vrijwillig een CAO volgen en tenslotte de ondernemingen die wel een CAO hebben, waarvan diegenen met een standaard-CAO hoger scoren dan diegenen met een minimum-CAO. De verschillen tussen deze groepen zijn significant (Kruskal-Wallis-toets: $\text{Chi}^2 = 8,317$; $\text{df} = 3$; $p < 0,05$). Het verschil tussen degenen zonder CAO en beide groepen met een CAO is in negatieve zin groter dan het verschil tussen degenen met een minimum-CAO en met een standaard-CAO. Zij voelen zich het minst beïnvloed door de factoren markt, economie, path dependency, de werknemer en de OR. De gemiddelde rangordingscores voor de ondernemingen met een standaard-CAO (n = 28) is 52,16, voor de ondernemingen met een minimum-CAO (n = 32) is 45,48, voor de ondernemingen die vrijwillig een CAO volgen (n = 4) is dat 64,38 en voor de ondernemingen zonder CAO (n = 48) 65,72. Wanneer ondernemingen uit verschillende sectoren of verschillende regio's als groepen worden gezien zijn de verschillen niet significant.

	N	Rangscores
Micro	10	37,3
Klein	32	67,25
Middelgroot	70	54,33
Minimum CAO	32	45,48
Standaard CAO	28	52,16
Geen CAO	48	65,72
Vrijwillig CAO	4	64,38

Tabel 5: Verschillen tussen groepen in de mate waarin factoren het beloningsbeleid beïnvloeden.

5.5.2 Beloningsbepalers

In de berekeningen in paragraaf 5.2 is rekening gehouden met de verschillen die ontstaan tussen de vaste en variabele beloningen wanneer er gevraagd wordt naar wie de beloningen of het beleid bepaald. Wanneer er echter gekeken wordt naar de verschillende groepen micro, klein en middelgroot (aan de hand van het aantal werknemers), blijkt dat er weinig verschillen zijn tussen vast en variabel en is er daarom voor gekozen de beide beloningen samen te pakken tot beloning(s)beleid) in het algemeen.

In de micro ondernemingen bepaalt vooral de ondernemer de beloningen (in 70% van de ondernemingen) en soms de directeur in loondienst of de CAO. In kleine ondernemingen bepaalt de ondernemer al minder vaak de beloning (51,6%) en in de middelgrote onderneming is het voornamelijk de CAO waar beloningen in vastgelegd zijn (54,9%), terwijl de ondernemer slechts in een kwart van de gevallen de beloning bepaalt (28,2%)

Micro	Klein	Middengroot
70% ondernemer 20% directeur in loondienst 10% CAO	51,6% ondernemer 35,5% directeur in loondienst 3,2% personeelsfunctionaris 12,9% (in overleg met) externe adviseur 9,7% CAO 19,4% directe leidinggevende	28,2% ondernemer 33,8% directeur in loondienst 26,8% personeelsfunctionaris 1,4% (in overleg met) externe adviseur 54,9% CAO 38,0% directe leidinggevende Overige: HR-afdeling/ HR- directeur

Tabel 6: Beloningbepalers naar ondernemingsgrootte⁹

Deze verschillen blijken voor een groot gedeelte significant te zijn. Dit betekent dat de kans dat het gevonden verschil op toeval is gebaseerd erg klein is. Dit geldt voor de verschillen bij de beloningbepalers ondernemer, personeelsfunctionaris, externe adviseur, CAO en de directe leidinggevende.

De vraag die bovenstaande constatering oproept is in hoeverre het feit dat de ondernemer de beloning bepaalt verklaard kan worden door de grootte van de onderneming. Met andere woorden, bestaat er een verband tussen die twee variabelen? Er blijkt een verband te bestaan dat matig negatief is (-0,293). Dit wil zeggen dat indien de ondernemer de beloning bepaalt, dit slechts voor een klein gedeelte verklaard kan worden door de grootte van de onderneming. Daar komt bij dat het verband negatief is, wat wil zeggen dat naar mate de onderneming groeit, de ondernemer minder vaak de beloning zal bepalen. Bij de overige actoren zijn geen significante verbanden te ontdekken met de grootte van de onderneming.

Verder zijn er verbanden te ontdekken tussen actoren onderling, waardoor bepaald kan worden welke actoren wel of niet samen in de dominante coalitie plaats kunnen hebben. Zo is er een matig, negatief verband tussen de ondernemer en de CAO, tussen de ondernemer en de directeur in loondienst en tussen de ondernemer en de optie 'anders'. Deze verbanden zijn significant. Dit betekent dat naar mate de ondernemer meer zeggenschap heeft over de beloning en het beloningsbeleid, de directeur in loondienst, de CAO en andere actoren dan genoemd minder invloed hebben. Uit onderstaande tabel blijkt dan ook dat wanneer de ondernemer de beloning bepaalt, hij dat eigenlijk altijd alleen doet, eventueel met hulp van een externe adviseur.

	Directeur in loondienst	Personeelsfunctionaris	In overleg met externe adviseur	CAO	Directe leidinggevende	Anders
Ondernemer	-,389**	-0,80	0,96	-,359**	-,002	-,214*

Tabel 7: Actoren in de dominante coalitie

** Significant op niveau 0,01

* Significant op niveau 0,05

⁹ Aangezien respondenten meerdere antwoorden in konden vullen, zijn percentages opgeteld geen 100% en moet de tabel als volgt gelezen worden: in 70% van de ondernemingen die vallen in de categorie 'micro' bepaald de ondernemer de beloningen en het beloningsbeleid. Dit kan eventueel samen met iemand anders zijn.

Tenslotte is er ook een matig, maar positief verband tussen de personeelsfunctionaris en de directe leidinggevende, waaruit blijkt dat zij prima samen de beloningen of het beloningsbeleid kunnen bepalen (eventueel met nog een andere actor).

Een ander verband is te ontdekken tussen de aanwezigheid van een OR of personeelsvertegenwoordiging en de invloed van de werknemer op de beloning ($r_s = ,231$; $p < 0.05$; tweezijdig). De invloed van de werknemer op de beloning is dus voor een klein gedeelte te verklaren door de aanwezigheid van de OR. Die zelfde OR krijgt echter minder invloed naarmate de onderneming in omvang toeneemt ($r_s = -,746$; $p < 0,001$; tweezijdig). Dit verband is sterk te noemen. Dit zou verklaard kunnen worden door het feit dat er in kleinere ondernemingen vaak sprake is van een persoonlijke band tussen de werkgever en de werknemer. Het verband tussen de omvang van de onderneming en de persoonlijke band tussen werkgever en werknemer is matig negatief. De werknemer en de OR oefenen wel een sterke invloed uit op de beloning en de beloningsbepalers, maar bepalen zelf niets.

Hoofdstuk 6: Conclusie & discussie

In dit hoofdstuk wordt een antwoord geformuleerd op de gestelde hoofdvraag, op basis van de resultaten uit het vorige hoofdstuk (paragraaf 6.1). Paragraaf 6.2 brengt de sterke kanten van het onderzoek naar voren, maar ook de punten van discussie. Tenslotte worden nog enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek geformuleerd (paragraaf 6.3).

6.1 Conclusie

De volgende probleemstelling stond in dit onderzoek centraal:

“Welke kenmerken heeft het beloningsbeleid in het MKB en bestaan er onderlinge verschillen?”

Het beloningsbeleid is vertaald in meerdere subthema's, namelijk de factoren, de dominante coalitie, de HR strategies en de doelen. Onder deze subthema's vallen allerlei indicatoren, die als basis dienden voor de vragenlijst van het onderzoek. De resultaten van het onderzoek zullen kort worden samengevat onder de kopjes die overeenkomen met de subthema's:

6.1.1 Factoren

Het beloningsbeleid wordt beïnvloed door verschillende factoren waarvan de economie een belangrijke is. Daarnaast oefenen de markt (zowel de concurrerende ondernemingen als de arbeidsmarkt), de in het verleden genomen beslissingen (path dependency), de OR en de werknemer (zowel door middel van zijn positie als door zijn mondigheid) invloed uit. Dat de economie een grote mate van invloed heeft kan aan de huidige economische omstandigheden liggen, waardoor wellicht een vertekend beeld is ontstaan. Hier zal in §6.2 aandacht aan worden geschonken.

6.1.2 Dominante coalitie

De ondernemer blijkt in de micro en kleinere ondernemingen voornamelijk het beloningsbeleid te bepalen, eventueel bijgestaan door een personeelsfunctionaris of gebonden aan de CAO. Wanneer er geen ondernemer aan het hoofd van de onderneming staat heeft de directeur in loondienst veel invloed. Hoe groter de onderneming wordt, des te groter wordt ook de dominante coalitie en meer actoren zijn van invloed op het beloningsbeleid.

Verder blijkt dat de OR voornamelijk in de kleinere ondernemingen een behoorlijke mate van invloed heeft, hier wordt de OR vaker betrokken dan in de grotere ondernemingen. De werknemer die vraagt om een loonsverhoging heeft de meeste kans op succes in een kleine onderneming, hier heeft hij meer kans om te krijgen wat hij vraagt dan in een micro of middengrote onderneming. De OR en de werknemer bepalen niet wat het beleid gaat worden, maar oefenen daar wel hun invloed op uit.

6.1.3 HR strategies

In het MKB wordt meer gebruik gemaakt van vaste dan van variabele beloningen. Dit beeld wordt ook vastgehouden wanneer naar het gebruik in de toekomst wordt gevraagd. Wel is te zien dat variabele beloningen in opkomst zijn, vooral de eenmalige en prestatie bonussen. Aandelen of opties zijn duidelijk minder populair en worden weinig ingezet in het MKB. Men zegt geen onderscheid te maken tussen werknemers met gelijke functiezwaarte, maar indien één van beide een sleutelfunctionaris is, bestaat de kans dat deze wel een hogere beloning krijgt.

Opvallend is het dat opleiding veel genoemd wordt als beloning. Opleiding kan gezien worden als een directe beloning, maar ook als een beloning die op termijn voordelen oplevert. Zowel voor de werknemer, die zich meer ontwikkelt, als voor de werkgever, wiens onderneming verrijkt wordt met kennis. De opleiding blijkt vooral als beloning te worden ingezet nu het economische minder gaat, men zet minder opleiding als beloning in bij economische groei. Het thema opleiding als beloning is een studie op zichzelf en zal in §6.3 verder worden behandeld.

6.1.4 Doelen

De belangrijkste doelen die men door middel van beloningen wil bereiken zijn het binden van de werknemers, het bevorderen van prestaties en het uitspreken van waardering voor de werknemers. Dit in tegenstelling tot wat de literatuur als belangrijkste doelen benoemt, namelijk het binden van medewerkers en aantrekken van nieuwe medewerkers. Dit laatste doel blijkt minder belangrijk dan werd verwacht. Concluderend kan worden gesteld dat de doelen gericht zijn op de huidige werknemers en niet op de toekomstige werknemers.

6.1.5 Beloningsmodel voor het MKB

Uit bovenstaande conclusies komt naar voren wat de kenmerkende eigenschappen van het beloningsbeleid van MKB ondernemingen zijn. Als basis voor dit onderzoek heeft het ‘contextually based human resource theory model’ van Paauwe (2004) gediend.

Het model van Paauwe kan voor een groot deel gebruikt worden voor het MKB, maar er zijn wel enkele aanpassingen. Paauwe noemt in zijn model wet- en regelgeving als invloed, maar in het MKB blijkt dit veel minder het geval te zijn. Ook al is er een CAO aanwezig, deze hoeft niet altijd invloed te hebben. Tevens is de WOR niet van grote invloed, er zijn immers ondernemingen die een OR zouden moeten hebben gelet op het werknemer aantal, maar waar geen OR aanwezig is. Dit is ook de reden dat de SCL dimensie licht gekleurd is. Echter, als er een OR (personeelsvertegenwoordiging) is, heeft deze wel invloed op het beleid, evenals de werknemer, mits hij daar mondig genoeg voor is. Zowel de individuele werknemers als het collectief (de OR of personeelsvertegenwoordiging) bevinden zich in de ruimte om te manoeuvreren. Dit betekent dat ze wel invloed uitoefenen op de totstandkoming van het beleid, maar hier geen uiteindelijke stem in hebben, zoals de actoren in de dominante coalitie dat wel hebben.

Het uiteindelijke beleid draagt bij aan het bereiken van de doelen die door de onderneming zijn opgesteld en voornamelijk gericht zijn op de huidige werknemers. Door het bereiken van deze doelen komen de uiteindelijke bedrijfsdoelen ook een stapje dichterbij. Van die bedrijfsdoelen is overleven het belangrijkste doel voor MKB ondernemingen. Dat heeft dan weer invloed op de factoren en de dominante coalitie en uiteindelijk op het beloningsbeleid. Het proces van beloningsbeleid maken is een dynamisch en voortdurend proces.

Het beloningsmodel voor het MKB, geïnspireerd op het contextually based human resource theory model van Paauwe (2004) is hieronder weergegeven.

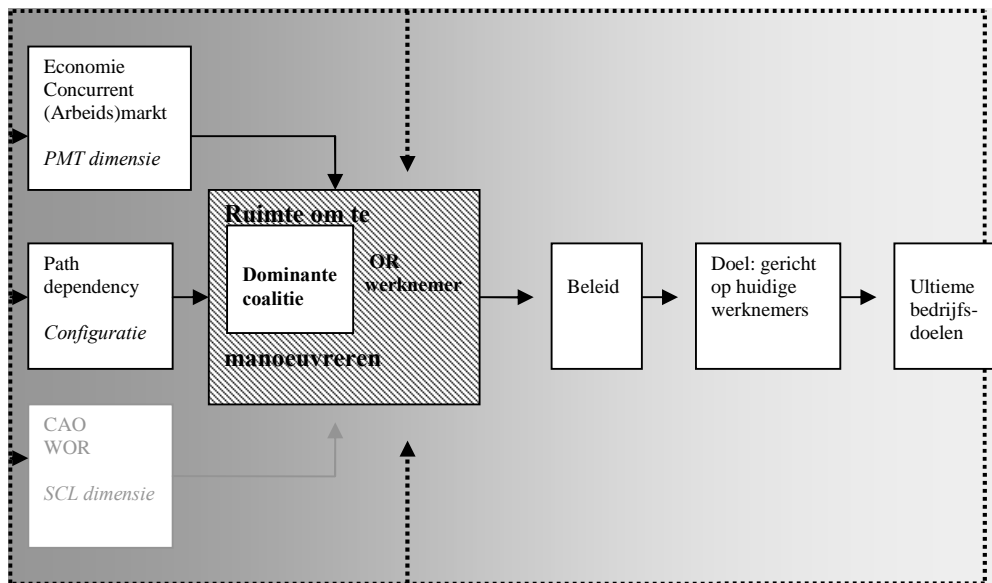


Fig. 4: Beloningsmodel voor het MKB (gebaseerd op het contextually based human resource theory model; Paauwe, 2004)

Concluderend kan worden gesteld dat MKB ondernemingen rekening houden met verschillende factoren en actoren bij het bepalen van het beloningsbeleid. De factoren zijn niet zozeer een overheersende invloed, maar MKB ondernemingen willen wel graag de mogelijkheid hebben hun beleid aan te passen aan de (veranderende) omstandigheden. De MKB ondernemingen leggen niet graag beloningen volledig vast (zoals in een CAO) en de dominante coalitie ruimte heeft om eigen keuzes te maken. Dit vermindert overigens wanneer de omvang van de onderneming toeneemt en er meer spelers tot de dominante coalitie toetreden. Opleiding is een beloningsvorm die veel wordt ingezet, zodat een onderneming en een werknemer zich kunnen ontwikkelen en kunnen innoveren. Belangrijke, waardevolle werknemers probeert men door middel van een beloning te binden en behouden.

Ondernemingen in het MKB voeren een flexibel beloningsbeleid waarbij men kan inspringen op veranderingen in de omgeving en de onderneming zich kan blijven ontwikkelen en innoveren. Ze leggen niet graag zaken vast op papier, maar proberen een beloningsbeleid te voeren waarbij ze vrij zijn om op elk gewenst moment veranderingen door te voeren. Dit kan zijn omdat er veranderingen plaatsvinden binnen de organisatie of in de organisatieomgeving, maar ook omdat de werknemer bepaalde eisen stelt. Met andere woorden, MKB ondernemingen voeren een beloningsbeleid dat soepel en meegaand is ten opzichte van zowel de omgeving als de eigen organisatie. Het flexibele beloningsbeleid draagt bij aan het bereiken van de ultieme organisatiedoelen; de levensvatbaarheid van de organisatie en het langdurige voordeel op de concurrentie. Vooral op dat eerste doel ligt de nadruk, MKB ondernemingen zijn bezig met overleven, al kan dat ook komen door de huidige economische omstandigheden (zie §6.2.2).

6.2 Discussie

In de discussie wordt het onderzoek onderworpen aan een kritische beschouwing. Er wordt gekeken naar de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd, maar ook naar de analyse van de data. Deze sterke en minder sterke punten van het onderzoek hebben gevolgen voor de resultaten en conclusies van het onderzoek. Het is belangrijk deze punten te benoemen, zodat hieruit lering kan worden getrokken voor verder of volgend onderzoek.

6.2.1 Vergelijking met de literatuur

De literatuur vormde de basis voor het empirische onderzoek en in deze paragraaf zal bekeken worden in hoeverre theorie en praktijk overeenkomen. Een aantal zaken worden door de wetenschappelijk literatuur algemeen geaccepteerd of stellig beweerd. Deze bewering zullen vergeleken worden met de uitkomsten van dit onderzoek.

6.2.1.1 Invloed van de ondernemer en werknemer

In de wetenschappelijk literatuur werd de ondernemer in het MKB beschreven als de persoon die binnen de onderneming vrijwel alle beslissingen neemt. Dit blijkt in de praktijk vooral te gelden voor kleinere ondernemingen. Naar mate de onderneming groeit, komen er meer actoren in de dominante coalitie en hebben zij vaker een stem in het beslissen over belonen. Bij afwezigheid van een personeelsfunctionaris in de kleinere ondernemingen worden beslissingen vaak genomen door een ondernemer (DGA) of een directeur. Werkzaamheden worden overgenomen door bijvoorbeeld een controller, iemand van de administratie of de ondernemer zelf.

Verder is de invloed van de werknemer op zijn beloning volgens de literatuur groter, naarmate de omvang van de onderneming kleiner is. Met andere woorden, de werknemer heeft meer invloed op zijn beloning, naar mate de onderneming kleiner is. Uit dit onderzoek blijkt dat dit deels blijkt te kloppen. Wanneer er naar de werknemers als persoon wordt gekeken komt naar voren dat hij meer invloed heeft in kleinere ondernemingen ten opzichte van middengrote ondernemingen. Echter in de micro ondernemingen heeft hij juist de minste invloed. Zoals in de tabel te zien is zijn de verschillen bij de eerste stelling wel significant, maar komen zij niet geheel overeen met de verwachting. Wanneer de micro ondernemingen weggelaten worden, blijkt wel dat de werknemer meer invloed heeft in kleine dan in grote ondernemingen.

	Omvang onderneming	N	Rangscores
Als een werknemer om een loonsverhoging vraagt, krijgt hij die ook.	micro	10	49,50*
	klein	31	69,02*
	middengroot	71	52,02*

Tabel 8: Invloed van de mondigheid van de werknemer

* Significant op 0,05-niveau

6.2.1.2 Invloed van wettelijke regelingen

Ondernemingen die geen CAO hebben, hebben meer vrijheid om zelf de beloningen te bepalen, maar voelen zich daarbij ook meer beïnvloed door allerlei factoren. Ondernemingen die wel aan een CAO gebonden zijn, hebben de beloningen vaak al grotendeels vast staan en zijn minder gevoelig voor beïnvloedende factoren.

In de literatuur wordt gesteld dat ondernemingen die goede bedrijfsresultaten boeken zich minder beperkt voelen door de CAO. Wanneer er wordt gekeken of de ondernemingen die een hogere omzet verwachten zich beperkt voelen door de CAO, blijken deze verbanden (matig negatief) niet significant.

6.2.1.3 Beloningsvormen

In slechts 8% van de ondernemingen worden aandelen of opties als beloning gegeven. Uitgesplitst naar omvang van de onderneming blijkt zelfs dat ze in de micro onderneming niet worden uitgegeven, in de kleine ondernemingen slechts in 6,5% van de ondernemingen en in de middelgrote ondernemingen iets vaker (9,9% van de ondernemingen). Deze uitkomst komt overeen met de verwachting vanuit de literatuur.

	Micro (n=10)	Klein (n=32)	Middelgroot (n=70)
Aandelen/opties	0%	6,5%	9,9%

Tabel 9: Percentage onderneming dat aandelen als beloning verstrekt, ingedeeld naar omvang

Een andere constatering gaat in op de beloningsvormen die duidelijk als variabel beschouwd kunnen worden, prestatiebonus en eenmalige bonus. Deze vormen van variabel belonen worden meer toegepast (respectievelijk 49,1% en 42%) dan volgens de literatuur het geval is (25%).

6.2.1.4 Beloningsbeleid in het MKB

In de literatuur staat beschreven dat kleinere ondernemingen vaak meer informeel en ad-hoc zijn, ook als het gaat om het bepalen van de beloning. Zij hebben geen beleid, maar bepalen in overleg met de werknemer wat hij gaat verdienen. Dit onderzoek komt echter tot een andere conclusie. Weliswaar heeft de werknemer meer invloed in kleinere ondernemingen en is er vaker sprake van een persoonlijke band tussen werkgever en werknemer, er bestaan echter wel degelijk plannen omtrent belonen. Zo krijgt de werknemer niet altijd 'wat hij vraagt' in kleinere ondernemingen, maar is er wel ruimte om te onderhandelen over een beloning. Veel respondenten gaven aan wel degelijk een visie op de toekomst te hebben. Een aantal respondenten van micro en kleine ondernemingen gaf aan meerjarenplannen te maken, al waren deze niet per definitie vastgelegd op papier. Wel werd bepaald welke richting men op wil gaan met de onderneming in de toekomst, maar door dit niet vast te leggen, bleef voldoende flexibiliteit over om op veranderende omstandigheden in te kunnen springen.

Belangrijk: meerjarenplannen maken (respondent 53)

6.2.2 Sterke kanten

Dit onderzoek heeft enkele sterke kanten, die hebben bijgedragen aan het resultaat:

Onderzoek in de breedte

Dit onderzoek is vooral de breedte in gegaan en minder in de diepte. Dat was ook de bedoeling van het onderzoek en hangt samen met het type onderzoek en de onderzoeksvraag. Door het brede onderzoek zijn er veel aspecten van het beloningsbeleid aan de orde gekomen en onderzocht. Zodoende biedt dit onderzoek veel informatie van waaruit weer verder onderzoek gedaan kan worden.

Respons

Een van de sterke kanten aan het onderzoek is de hoge respons op de enquête. Uiteindelijk heeft meer dan 25% van de benaderde respondenten de enquête volledig ingevuld en terug gestuurd. Dit is een hoge respons voor een enquête die extern is uitgevoerd (onder de klanten van BDO, niet binnen BDO zelf). Dankzij deze hoge respons kunnen er meer analyses worden uitgevoerd.

6.2.3 Punten van discussie

Naast de sterke kanten, heeft dit onderzoek ook enkele discussiepunten:

Vragen in de enquête

Een discussiepoint gaat over de open vragen in enquête. Vooraf is er getwijfeld over het toevoegen van open vragen aan de enquête. Aan de ene kant kan dit extra informatie opleveren, aan de andere kant levert dit een hoop antwoorden op die óf om extra uitleg vragen óf allemaal compleet verschillen. Uiteindelijk zijn er twee open vragen in de enquête opgenomen, de vraag over creatieve beloningsvormen en de vraag over algemene opmerkingen (respectievelijk vraag 19 en 23). Deze vragen hebben veel informatie opgeleverd. Juist de veelzijdigheid van antwoorden gaf een goed beeld van de situatie. Het waren interessante thema's geweest om op door te vragen, bijvoorbeeld door middel van een interview, maar dat zat er vanwege de korte duur van dit onderzoek helaas niet in. De opmerkingen zijn wel, waar mogelijk, verwerkt in het onderzoek.

Voor een aantal respondenten bleek de open vraag over creatieve beloningsvormen niet geheel duidelijk te zijn. In plaats van de creatieve beloningsvormen te benoemen, hebben zij de vraag beantwoord met 'ja'. Dit is helaas informatie waar dit onderzoek niet zoveel mee kan. Wellicht had de vraag duidelijker gesteld moeten worden aan de respondenten of had moeten worden verzocht om de creatieve beloningen toe te lichten.

Invloed van de recessie

Dit onderzoek is gehouden ten tijde van een economische recessie. Het kan zijn dat dit van invloed is geweest op de antwoorden die respondenten hebben gegeven. Zo hebben ze op dit moment wellicht andere doelen of zetten ze wellicht andere beloningsvormen in dan dat ze doen ten tijde van economische groei. Hier kan wel naar gevraagd worden, maar het vragen naar de toekomst blijkt lastig te zijn in een enquête, omdat de toekomst niet te voorspellen is. De resultaten vormen een goede momentopname van de huidige tijd.

Sturing van de onderzoeker

In zekere zin lag het onderwerp van de studie al vast, dit werd bepaald door de onderzoeksorganisatie. De onderzoeker heeft zelf echter ook enkele keuzes gemaakt, voornamelijk in de literatuur die gebruikt is (en daarmee het onderzoek stuurt). Verder is ook bij de keuze van de deelvragen sturend gewerkt, er zijn immers meer deelvragen mogelijk. Vanwege de beperkte tijdsduur van dit onderzoek is er voor gekozen het bij deze vragen te laten.

Een andere vorm van sturing is de keuze voor de onderzoeksgroep geweest. Een deel van de keuze is gemaakt door de keuze voor de organisatie, waardoor alleen de MKB ondernemingen die klant zijn bij BDO in het onderzoek zijn meegenomen. Vervolgens is een verdere keuze gemaakt vanwege een praktisch probleem; niet van alle ondernemingen waren emailadressen bekend. Om deze reden zijn alleen ondernemingen benaderd voor het onderzoek van wie het emailadres bekend was.

Tenslotte hebben ook de vragen in de enquête voor sturing gezorgd. De onderzoeker heeft de vragen opgesteld aan de hand van de literatuur. Hierdoor kan het zijn dat er informatie over het hoofd is gezien. De enquête is daarmee niet uitputtend wat betreft dit onderwerp. Ook de manier waarop de vragen zijn gesteld is sturend. Bij sommige vragen is de respondent een

vijftal keuzemogelijkheden voorgelegd op een schaal van volledig oneens tot volledig eens. Het kan voorkomen dat een respondent zich hier niet in kan vinden, al is geprobeerd dit zoveel mogelijk te voorkomen door enerzijds gebruik te maken van een wetenschappelijk getoetste schaal (de Likert-schaal) en anderzijds de vragenlijst, voor het versturen, aan een proefpersoon (een ondernemer) voor te leggen.

Onderzoek in de breedte

Voor dit onderzoek (een verkennend, beschrijvend onderzoek) is er voor gekozen in de breedte te onderzoeken, aangezien er nog weinig bekend was over het onderwerp. Om het onderzoek volledig te laten zijn is er daarom voor gekozen alle punten mee te nemen en niet een focus op 1 van de vraagstukken te leggen. Dit heeft tot gevolg dat er nu over veel vraagstukken rondom beloningsbeleid in het MKB meer informatie bekend is. Wellicht kan er in een volgend onderzoek een focus worden gekozen op een van de besproken vraagstukken en deze verder uitdiepen.

Generaliseerbare uitspraken

Tenslotte levert het streven naar generaliseerbare uitspraken nog een discussiepunt op. Wanneer alle MKB ondernemingen in Nederland als populatie worden genomen en er wordt gekeken naar de verdeling micro/klein/middengroot aan de hand van het aantal werknemers, dan is de steekproef niet representatief. De verschillen wat betreft de kenmerken omvang, branches en regio's wijken veel af van de populatie. Dit kan komen doordat ZZP-ers bij voorbaat waren uitgesloten van het onderzoek (om de reden dat zij geen personeel hebben om te belonen) en omdat de klanten van BDO Den Haag zich vooral in deze omgeving bevinden. Verder zijn niet alle branches aanwezig (horeca en zorg ontbreken). Het is daarom verstandiger om de respondentengroep af te zetten tegen de populatie 'alle klanten van de afdeling Personeel en Organisatie'. Deze resultaten komen wel meer overeen, volgens de adviseurs van BDO, maar cijfers zijn niet bekend binnen BDO. Indien de inschattingen van de adviseurs kloppen, zouden de resultaten gegeneraliseerd kunnen worden voor alle klanten van de afdeling Personeel en Organisatie.

6.3 Vervolgonderzoek

Tenslotte zullen er nog enkele aanbevelingen worden gedaan voor komende onderzoeken. Dit onderzoek vormt een basis, een eerste verkenning en beschrijving van het beloningsbeleid in het MKB, wat kan dienen als informatie voor andere onderzoeken.

Indien er een vervolgonderzoek plaats zal vinden, is het aan te raden door te vragen op de thema's die boven water zijn gekomen. Dit onderzoek heeft veel resultaat opgeleverd, maar ook enkele vragen opgeroepen, die in een volgend onderzoek bekeken kunnen worden. Dat kan bijvoorbeeld het vraagstuk betreffen over het inzetten van opleiding als beloning. Er kan dan worden gekeken naar de reden om opleiding als beloning in te zetten, de voor- en nadelen en naar wat dat de onderneming oplevert. Tevens is het aan te raden in dat geval kwalitatief onderzoek te verrichten en op een enkel onderwerp meer de diepte in te gaan. Daarnaast kan een tweede onderzoek worden gehouden als het economisch beter gaat om zodoende de verschillen te kunnen bekijken. Een dergelijk tweede meting kan dan de invloed van de recessie duidelijk krijgen. Tenslotte kan een vervolgonderzoek ook uitgebreid worden naar een grotere groep respondenten, zodat er meer generaliseerbare uitspraken gedaan kunnen worden.

Enkele punten waar men zich in vervolgonderzoek op kan focussen:

- Is het aantrekken van werknemers een belangrijk doel in tijden van economische groei?
- Is het variabel belonen in opkomst in het MKB en zo ja, welke beloningsvormen gebruikt men?
- Waarom zetten ondernemingen opleiding als beloning in en welke gevolgen heeft dat voor zowel de onderneming als de werknemer?
- Hoe willen werknemers/ sleutelfunctionarissen in het MKB beloond worden en komt dat overeen met hoe ze beloond worden?
- Welke gevolgen heeft de afwezigheid van een personeelsfunctionaris of – afdeling voor (de beloningen in) een onderneming?

Hoofdstuk 7: Evaluatie

In deze evaluatie wordt het uitgevoerde onderzoek aan een kritische beschouwing onderworpen. Dit onderzoek is succesvol verlopen. Ik ben tevreden over het uiteindelijke resultaat en denk dat dit een onderzoek is waar de doelgroep iets aan heeft.

Vooraf was bekend dat er weinig literatuur te vinden was over het onderwerp en toch is de hoeveelheid me tegengevallen. Ik heb veel moeite moeten doen om de relevante literatuur te vinden en vaak bleek er weinig bruikbaar uit de publicatie. Ik had verwacht dat het makkelijker zou zijn een enquête op te stellen, aangezien ik de gebruikte begrippen als logische, heldere begrippen beschouwde. Echter, voor de doelgroep bleken dit geen duidelijke begrippen te zijn, zodat het een en ander aangepast moest worden.

Terugkijkend kan ik concluderen dat ik een leerproces heb doorlopen. De belangrijkste les die ik tijdens het schrijven van de scriptie heb geleerd, is het hebben van geduld. Geduld ten opzichte van de onderzoeksorganisatie, maar ook ten aanzien van het proces als geheel. Binnen de onderzoeksorganisatie heeft mijn onderzoek niet de eerste prioriteit, terwijl dat voor mij natuurlijk wel zo is. Hierdoor kan het wat lang duren voor je antwoord krijgt op een vraag, voordat je toestemming krijgt om verder te gaan en voordat je de gegevens krijgt waar je naar op zoek bent. Ik heb hiermee om leren gaan en geleerd om hier op in te spelen. Bedenk ruim op tijd wat je nodig hebt en herinner de persoon in kwestie af en toe aan jouw verzoek.

Ook in het gehele onderzoeksproces is geduld een schone zaak. Ik merkte dat ik soms te hard van stapel liep en te weinig tijd besteedde aan het denkproces. Hierdoor nam ik geen weloverwogen beslissingen, die ik op een later moment dan weer moest corrigeren. Ook het verzamelen van informatie en het orde scheppen in de grote hoeveelheid daarvan kost tijd. Dit merkte ik zowel bij het literatuuronderzoek, als bij het analyseren van de data. Tijdens het onderzoek heb ik geleerd deze informatie op de juiste manier te ordenen, zodat ik mijn probleemstelling kon beantwoorden en hoofd- en bijzaken van elkaar kan scheiden.

Een laatste punt waar ik tijdens het proces keer op keer tegen aan liep was het opzetten van een goede structuur. Gelukkig geldt ook hier, als je er de tijd voor neemt, komt het allemaal goed.

Het bijhouden van een logboek tijdens het gehele proces is mij goed bevallen. Door allerlei zaken bij te houden, van de zoektermen voor het vinden van wetenschappelijke artikelen tot het codeerschema van de enquête, kun je sneller terug vinden welke beslissingen zijn genomen en welke effecten dat heeft gehad. Ook kunnen in het logboek aantekeningen worden gemaakt over dingen die meevielen, tegenvielen of opvielen. Dit draagt bij aan de compleetheid van het onderzoek en de juiste interpretatie van de resultaten.

Concluderend kan worden gesteld dat het gehele proces een leerproces is geweest dat mij veel heeft bijgebracht.

Hoofdstuk 8: Aanbevelingen

Op grond van het onderzoek kunnen enkele aanbevelingen gedaan worden. Deze aanbevelingen worden zowel aan BDO, als aan de klanten van BDO gericht.

Adviezen kunnen gegeven worden als wetenschappelijk expert of als consultant. Wanneer er vanuit de wetenschap naar een probleem wordt gekeken geeft men de voorkeur aan exacte, betrouwbare adviezen en worden er vaak veel indekkende woorden gebruikt (mits, als –dan). Consultants zijn vaak kort maar krachtig in het geven van adviezen en neigen ernaar deze direct en positief weer te geven (Bouwmeester, 2008; Weggeman, 2008).

Een consultant (zowel wetenschappelijk als niet-wetenschappelijk) kan drie rollen aannemen volgens Schein (1987), waarbij het erom draait of men advies wil geven en de klant wil vertellen wat hij moet doen of dat men de klant zelf wil laten ontdekken welke oplossing de beste is. Een keuze voor een rol is mede afhankelijk van de klant. Zo kan de klant zeggen dat hij een advies wil dat zegt wat hij moet doen. In dat geval neemt de consultant de rol van expert of dokter aan en vertelt hij de klant wat de beste weg en oplossing is (Schein, 1987). Echter, een advies komt vaak beter over wanneer de consultant de klant begeleidt in het proces en zodoende zelf laat ontdekken wat de oplossing van het probleem is. Dit beaamt de adviseurs bij BDO ook, al is het niet in alle gevallen mogelijk enkel het proces te begeleiden. Wanneer er bijvoorbeeld een nieuw beoordelingssysteem moet worden opgesteld is het duidelijk wat moet gebeuren en wat de oplossing moet zijn. Men neemt dan de expert rol aan, tenzij men er niet zeker van is of een nieuw beoordelingssysteem wel de oplossing is.

In dit hoofdstuk zullen enkele suggesties worden gedaan die geformuleerd zijn aan de hand van de resultaten van het onderzoek. Dit onderzoek is een wetenschappelijk onderzoek, maar geprobeerd is de adviezen te vertalen naar de praktijk en zo toepasbaar mogelijk te laten zijn voor de klant. Deze suggesties zullen geen dwingende adviezen zijn, maar zijn meer beschrijvend en laten ruimte over voor eigen interpretatie. Verder neem ik het advies van Weggeman (2008) ter harte, de adviezen worden kort maar krachtig weergegeven.

- Aan BDO zou ik mee willen geven dat het middengroot bedrijf weinig gebruik zegt te maken van externe adviseurs bij het bepalen van beloningen. Wellicht is dit een kans voor BDO om daar haar diensten aan te bieden of zichzelf meer zichtbaar te maken.
- Ook de kleinere bedrijven blijven interessant, aangezien dit de bedrijven zijn waar vaak een personeelsfunctionaris ontbreekt. Hierdoor kan de kennis van BDO een waardevolle aanvulling zijn voor de onderneming.
- Daarnaast blijken sleutelfunctionarissen een belangrijke rol te hebben in organisaties en daarvoor anders beloond te worden. Wellicht krijgen zij ook vaker een extraatje van de onderneming en kan BDO daarbij adviseren. Tevens ligt hier een taak op juridisch gebied, de scheidslijn tussen wel en geen onderscheid mogen maken is erg vaag.
- Het aantrekken van werknemers door middel van een beloning blijkt voor veel ondernemingen geen doel te zijn. Echter, een beloning kan gezichtsbepalend zijn voor een onderneming, mits het op de juiste manier wordt ingezet. Zo kan er naar de hoogte van een beloning worden gekeken, maar ook naar de inhoud van de beloning. Geeft men de werknemer bijvoorbeeld de keuze tussen geld en vrije dagen? BDO kan hierbij adviseren en werving en selectie opdrachten combineren met beloningen.

- Tenslotte nog een advies om in te springen op de recessie. Er blijkt veel onrust onder de ondernemingen over de invloed van de recessie. Hoewel nog niet alle bedrijven hinder ondervinden van de recessie, denkt men al wel na over het aanpassen van beloningen aan de recessie.
- De MKB ondernemingen zou ik willen meegeven dat het belangrijk is talent te binden, bijvoorbeeld door middel van een beloning. Dit talent hoeft nog niet bekend te zijn als sleutelfunctionaris, dus het is van belang je niet blind te staren op de sleutelfunctionarissen.
- Tevens is het van belang beloningen op papier te zetten of duidelijk te vertellen aan werknemers. Hierdoor ontstaan daar geen discussie over en kunnen zowel werkgever als werknemer altijd teruggrijpen op gemaakte afspraken. Tevens geeft dit duidelijkheid aan de werknemer over wat er van hem verwacht wordt en kan de werkgever de werknemer daar ook op aanspreken.
- Een hechte, persoonlijke band kan het bepalen van een beloning bemoeilijken. Indien de werkgever hier zelf niet uitkomt, kan altijd een externe adviseur worden ingeschakeld.

Literatuurlijst

- Baarda, D.B., de Goede, M.P.M. & van Dijkum, C.J. (2003) Basisboek statistiek met SPSS. Tweede geheel herzien druk. Groningen: Wolters-Noordhoff
- Bais, J., Verhoeven, W.H.J. en Hoeven, W.H.M., van der, (1995). Determinanten van Zelfstandig Ondernemerschap. Zoetermeer: EIM.
- Barron, L.A. (2003) Ask and you shall receive? Gender differences in negotiators' beliefs about requests for a higher salary. Human Relations, 56, 635-662
- Becker, G.S (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Chicago, University of Chicago Press
- Boeije, H.R. (2005) Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen. Amsterdam: Boom onderwijs
- Boogerd, D.J. & de Kok, J.M.P. (2008) Isomorfie en het beloningspakket van werknemers in het MKB. Vertonen ondernemers kopieergedrag bij het belonen van hun best-betaalde werknemers? Zoetermeer: EIM
- Bouwmeester, O. (2008) Advies als argumentatie. Economische argumentaties in managementconsulting en academisch contractonderzoek. Management en consulting. (samenvatting van een proefschrift).
- Bowen, R.B. (2000) Belonen van werknemers (vertaald vanuit het engels). Schoonhoven: Academic Service
- Boxall, P. & Purcell, J. (2008) Strategy and Human Resource Management. Second edition. New York: Palgrave MacMillan
- Brewster, C. (2004) European perspectives on Human Resource Management. Human Resource Management Review, 14, 365-382
- Cardon, M.S. & Stevens, C.E. (2004) Managing human resources in small organizations - What do we know. Human Resource Management Review, 14, 295-323
- Cross, R. & Prusak, L. (2002) The people who make organizations go- or stop. Harvard Business Review (via <http://hrb.harvardbusiness.org>)
- Dierdorff, E.C. & Surface, E.A. (2008) If you pay for skills, will they learn? Skill Change and maintenance under a skill-based pay system. Journal of management, 34, 721-743
- Flören, R.H. & Wijers, E.J. (1996) Handboek van het familiebedrijf. 2^e druk. Walgemoed accountants en adviseurs
- Gould-Williams, J. (2003) The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations, International Journal of Human Resource Management, jaargang 14, pagina 28-54
- Griffin, R.W. and Ebert, R.J. (2004). Business. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Heijden, P.F. van der, Slooten, J.M. van & Verhulp, E. (2008) Arbeidsrecht. Tekst en commentaar. Vijfde druk. Deventer: Kluwer
- Klein, H. & Rorink, F. (2005) Verandermanagement: een plan van aanpak voor integrale organisatieverandering en innovatie. Amsterdam: Pearson Education Uitgeverij
- Kluytmans, F. (2001) Leerboek Personeelsmanagement. Groningen: Wolters-Noordhoff
- Kok, J. de, van Praag, C.M. & van der Sluis, J. (2007) Dat Loont! Een Verkennend Onderzoek Naar de Beloning van Ondernemers en hun Werknemers in het MKB. Zoetermeer: EIM

- Kruse, D.L. (1996) Why do firms adopt profit-sharing and employee ownership plans? British journal of industrial relations, 34, 515-538
- Langedijk, M.C. & Ykema-Weinen, P.M.L. (2000) Belonen in strategisch perspectief. Assen: Van Gorcum & Comp. B.V.
- Lepak, D.P. & Snell, S.A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. The Academy of Management Review, 24, 31- 48.
- Lewis, W.A. (1954) Economic Development with Unlimited Supplies of Labor. The Manchester School of Economic Studies, 5, 139- 191
- Locke, E.A., Feren, D.B., McCaleb, V.M., Shaw, K.N. & Denny, A.T. (1980) The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance, In: Duncan, K.D. Gruneberg, M.M. & Wallis, D. (red.) Changes in Working Life. New York: John Wiley and Son
- Mayson, S. en R. Barrett (2006) The 'science' and 'practice' of HRM in small firms. Human Resource Management Review, 16, 447-455
- Paauwe, J. (2004) HRM and performance. Achieving long term viability. Oxford: Oxford University Press
- Pfeffer, J. (1998) Six dangerous myths about pay. Harvard Business Review, 76, p.109-119
- Rauch, A., Frese, M. and Utsch, A. (2005) Effects of Human Capital and Long-Term Human Resources Development and Utilization on Employment Growth of Small-Scale Businesses: a Causal Analysis. Entrepreneurship Theory and Practice, 29, 681-698.
- Rynes, S.L., Gerhart, B & Minette, K.A. (2004) The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do. Human Resource Management, 43, 381-394
- Scalzo, N.J. (2006) Memory loss? Corporate Knowledge and radical change. Journal of business strategy, 27, 60-69
- Schein, E.H. (1987) Process Consultation (Vol. II): Lessons for consultants and managers. Reading: Addison-Wesley
- Silfhout, R. van & Thierry, Hk. (2000) De invloed van opvattingen over ongelijkheid op het verdelen van beloningen. Een onderzoek onder leidinggevendenden. Gedrag en organisatie, 13, 13-26
- Skilton, P.F. (2008) Similarity, familiarity and access to elite work in Hollywood: Employer and employee characteristics in breakthrough employment. Human Relations, 61, 1743-1773
- Steijn, B. (2001). Werken in de informatiesamenleving. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Tellingen, R.M.W. van & Kense, J.C. (1992) Opleidingsmanagement: een inleiding in de lerende organisatie. Leiden: Stenfert Kroese.
- Thierry, Hk. (2002) Beter belonen in organisaties. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV
- Udechukwu, I.I. & Mujtaba, B.G. (2007) Determining the probability that an employee will stay or leave the organization: a mathematical and theoretical model for organizations. Human Resource Development Review, 6, 164-184
- Velde, M. van der, Jansen, P. & Anderson, N. (2007) Guide to management research methods. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Velde, M.E.G. van der, Jansen, P.G.W. & Telting, I.A. (2000) Bedrijfs-wetenschappelijk onderzoek: van probleemstelling tot presentatie. Baarn: Uitgeverij H. Nelissen B.V

- Vlist, R. van der, Steensma, H., Kampermann, A. & Gerrichhauzen, J. (1995) Handboek leiderschap in arbeidsorganisaties. Utrecht: Uitgeverij Lemma BV.
- Weggeman, M. (2008) Een goed expertadvies past op één A4-tje. Management en consulting, nummer 4.

Internetbronnen:

- MKB Nederland: <http://www.mkb.nl/index.php?pageID=27>
Laatste keer bekeken: 15-05-2009
- BDO Campsobers BV: <http://www.bdo.nl/default.aspx>
Laatste keer bekeken: 25-03-2009
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS):
<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/toelichtingen/alfabet/z/zzp.htm>
Laatste keer bekeken: 26-05-2009

Interviews:

- Interview BDO Human Resources adviseur, 27-03-2009
- Interview BDO Human Resources junior adviseur, 27-03-2009
- Interview BDO Human Resources senior adviseur, 10-04-2009

Bijlage 1: Enquête – de vragenlijst.

Beginpagina

Dit betreft een onderzoek van BDO Campoban Adviseurs Personeel & Organisatie B.V. Het onderzoek zal ingaan op het belonen van sleutelfunctionarissen ten tijde van economisch zwaar weer.

Het invullen van de vragenlijst zal maximaal 10 minuten van uw tijd in beslag nemen. In de voortgangsbalk kunt u zien hoe ver u bent gevorderd met het invullen van de enquête.

U kunt de enquête volledig anoniem invullen.

Mocht u interesse hebben in de resultaten van het onderzoek, dan kunt u dat laten weten door uw gegevens aan het einde van de vragenlijst in te vullen. U ontvangt dan een boekje met de uitkomsten van het onderzoek en praktische tips. Uw ingevulde gegevens worden vertrouwelijk behandeld en zullen na afloop van dit onderzoek worden vernietigd.

Alvast hartelijk bedankt voor uw tijd en medewerking!

Lauri van Oosterhout
Student Universiteit Utrecht
Stagiair BDO Campoban Personeel & Organisatie B.V.

Vragenlijst

Algemeen (1/3): Vragen over uw onderneming

1. Hoeveel werknemers heeft uw onderneming?

2. De vestigingsplaats:

3. De onderneming bevindt zich in de sector:

- Dienstverlening
 Industrie
 Metaal
 Handel
 Anders, te weten:

Algemeen (2/3): Vragen over uw CAO en/of OR

4. Mijn onderneming is gebonden aan een CAO.

(Uitleg: Bij een minimumCAO mag u nog wel (positief) afwijken van de CAO, ten gunste van de werknemer, bij een standaardCAO mag dit niet).

- Ja, een standaard CAO → Ga verder met vraag 5.
 Ja, een minimum CAO → Ga verder met vraag 5.
 Nee → Ga verder met vraag 6.
 Nee, maar we voeren wel vrijwillig een CAO → Ga verder met vraag 6.
 Onbekend → Ga verder met vraag 6.

5. Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen?

	Volledig mee oneens	Gedeeltelijk mee oneens	Noch mee eens, noch mee oneens	Gedeeltelijk mee eens	Volledig mee eens
Door de CAO kan ik niet de beloningen geven die ik wil geven aan mijn werknemers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zie voornamelijk voordelen van de CAO.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Mijn onderneming heeft een ondernemingsraad/ personeelsvertegenwoordiging.

- Ja → Ga verder met vraag 7.
 Nee → Ga verder met vraag 8.

7. Raadpleegt u de OR/personeelsvertegenwoordiging op het gebied van belonen naast wat wettelijk verplicht is?

- Ja
 Nee

Algemeen (3/3): Vragen over uzelf

(deze vragen worden gesteld om later op wetenschappelijk niveau conclusies te kunnen trekken gerelateerd aan geslacht, leeftijd en opleidingsniveau. Indien u de vragen niet in wilt vullen kunt u gewoon verder gaan met de enquête).

8. Ik ben een

- Man
 Vrouw

9. Mijn leeftijd is

10. Mijn hoogst genoten opleiding is

11. Mijn functie is:

- Ondernemer/ Directeur Groot Aandeelhouder
 Directeur in loondienst
 Personeelsfunctionaris
 Anders, te weten:

Belonen (1/3): Vragen over uw doelen om te belonen

12. Wie bepaalt in uw onderneming de vaste beloningen? (meerdere antwoorden mogelijk)

- De ondernemer/ DGA
 De directeur in loondienst
 De personeelsfunctionaris
 Wordt bepaald in overleg met een externe adviseur
 Is vastgelegd in de CAO/ het salarissysteem
 De directe leidinggevende

Anders, te weten:

13. Wie bepaalt in uw onderneming de variabele beloningen? (meerdere antwoorden mogelijk)

- De ondernemer/ DGA
 De directeur in loondienst
 De personeelsfunctionaris
 Wordt bepaald in overleg met een externe adviseur
 Is vastgelegd in de CAO/ het salarissysteem
 De directe leidinggevende

Anders, te weten:

14. Door middel van een beloning wil ik het volgende doel bereiken: (meerdere antwoorden mogelijk)

- Het binden van werknemers
 Het stimuleren van betere prestaties bij werknemers/ het motiveren van werknemers
 Het uitspreken van waardering tegenover de werknemer
 Het compenseren van ongemakken
 Het oplossen of voorkomen van een conflict
 Het aanleren van nieuw gedrag bij werknemers
 Het voeren van een eigen, herkenbaar beleid
 Het aantrekken van talentvolle werknemers

Belonen (2/3): Over het bepalen van een beloning

15. Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met onderstaande stellingen?

	Volledig mee oneens	Gedeeltelijk mee oneens	Noch mee eens, noch mee oneens	Gedeeltelijk mee eens	Volledig mee eens
Bij schaarste op de arbeidsmarkt ben ik bereid de werknemer meer te belonen om hem te behouden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik beloof de werknemer boven marktconform.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kijk naar hoe andere ondernemingen belonen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kijk naar de beloning van vorig jaar bij het bepalen van de beloning van dit jaar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als een werknemer om een loonsverhoging vraagt, krijgt hij die ook.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wanneer er geen schaarste is op de arbeidsmarkt, hoef ik mijn eigen werknemers geen hogere beloning toe te kennen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik bekijk elk jaar opnieuw welke beloning een werknemer moet krijgen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De werknemer heeft de ruimte om met mij te onderhandelen over een beloning.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Belonen (3/3): Vragen over uw sleutelfunctionaris
(Er is gekozen voor het gebruik van een mannelijke vorm, maar waar 'hem' staat kunt u natuurlijk ook 'haar' lezen)

16. Het gemiddelde profiel van de sleutelfunctionaris(sen) is een: (meerdere antwoorden mogelijk)

- Man
 Vrouw
 Manager
 Niet-manager
 Vakspecialist

17. Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen?

	Volledig mee oneens	Gedeeltelijk mee oneens	Noch mee eens, noch mee oneens	Gedeeltelijk mee eens	Volledig mee eens	Niet van toepassing
Ik beloof alle werknemers met een vergelijkbare functiegraad op een gelijke manier.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wanneer een sleutelfunctionaris het niet eens is met zijn beloning, ben ik bereid daar uitleg over te geven.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn persoonlijke band met een werknemer speelt geen rol als ik de beloning bepaal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik beloof sleutelfunctionarissen anders dan andere werknemers met een vergelijkbare functiegraad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb een persoonlijke band met mijn sleutelfunctionaris.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Kunt u aangeven welke van de volgende beloningsvormen nu in uw onderneming ingezet worden en van welke vormen u de ambitie heeft deze in te zetten ten tijde van toekomstige economische groei: (meerdere antwoorden mogelijk)

	Nu	Bij economische groei
13e maand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eenmalige bonus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prestatiebonus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Winstdelingsregeling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aandelen/opties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lease auto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opleiding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Gebruikt u nu, ten tijde van de recessie, nog andere, creatieve vormen om uw sleutelfunctionarissen te binden?

Recessie (1/2): Vragen over uw omzet

20. De omzet van de onderneming was in 2008:

€

21. Ik verwacht voor 2009 (t.o.v. 2008) een:

- Hogere omzet
 Lagere omzet
 Zelfde omzet
 Dat weet ik niet

Recessie (2/2): Over de invloed van de recessie

22. Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen? (beloningsvormen: een 13e maand, eenmalige bonus, prestatiesbonus, winstdelingsregeling, aandelen/opties, lease auto, opleiding).

	Volledig mee oneens	Gedeeltelijk mee oneens	Noch mee eens, noch mee oneens	Gedeeltelijk mee eens	Volledig mee eens
In mijn onderneming zijn er 1 of meerdere beloningsvormen aan het bedrijfsresultaat gekoppeld.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De beloningen van werknemers zijn aangepast aan de economische situatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wanneer het minder goed gaat met de onderneming vind ik dat werknemers 10% van hun salaris in moeten leveren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wanneer het minder goed gaat met de onderneming vind ik dat werknemers een aantal vakantiedagen moeten inleveren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De wijze waarop het personeel wordt beloofd is niet veranderd door de recessie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Door de recessie kan de onderneming niet meer de beloningen geven die men wil geven.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nu het minder gaat met de economie is het salaris van de werknemers bevroren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ook al gaat het minder met de economie, de onderneming blijft investeren in opleidingen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nu het minder gaat met de economie investeert de onderneming alleen in opleidingen voor sleutelfunctionarissen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Einde vragenlijst

23. Opmerkingen?

24. Bent u geïnteresseerd in de resultaten van dit onderzoek? Dan kunt u hier uw gegevens achterlaten (naam van de onderneming en adres). Er wordt uiteraard vertrouwelijk omgegaan met uw gegevens. Indien u liever anoniem blijft kunt u mij ook een aparte e-mail sturen om de resultaten op te vragen (lauri.van.oosterhout@bdo.nl)

25. Ik wil graag dat er contact met mij wordt opgenomen door een adviseur van BDO Campsobers Adviseurs Personeel & Organisatie B.V. met betrekking tot een beloningsvraagstuk of een ander aan POgerelateerd vraagstuk. (Gelieve uw naam en email of telefoonnummer in te vullen)

- Per e-mail
- Per telefoon

Afsluitende pagina

Hartelijk dank voor uw tijd en medewerking.

Indien u uw gegevens op de vorige pagina heeft ingevuld, krijgt u een boekje met praktische tips over dit onderzoek toegezonden. Er wordt vertrouwelijk omgegaan met uw gegevens.

Indien u heeft aangegeven contact te willen met een van onze adviseurs, nemen wij zo spoedig mogelijk contact met u op.

Bijlage 2: Enquête - de vertaalslag.

- **Arbeidsmarkt:** De vraag is of men de beloningen aanpast aan de situatie op de arbeidsmarkt. Er bestaan twee soorten situaties op de arbeidsmarkt: schaarste of overvloed. **Indicatoren: schaarste & overvloed.**
- **Concurrentie:** De vraag is of men de beloningen aanpast aan wat de concurrentie doet. Weten wat de concurrentie doet kan door naar een andere organisatie te kijken, maar ook door te kijken wat een marktconforme beloning is voor een bepaalde functie. **Indicatoren: kijken naar andere ondernemingen & marktconform belonen.**
- **Path dependency:** De vraag is of men de beloningen baseert op het verleden. Kijkt men naar de beloningen van voorgaande jaren? **Indicatoren: kijken naar in het verleden gegeven beloningen, vernieuwend zijn qua beloningen & formeel vastgelegd beloningsbeleid.**
- **Mondigheid werknemer:** Aangezien er in veel MKB ondernemingen geen beleid omtrent belonen op papier staat, kan de werknemer daar volgens de literatuur gebruik van maken. De vraag is nu of men de werknemer de ruimte geeft om te onderhandelen en of men luistert en handelt naar de wensen van de werknemer? **Indicatoren: ruimte om te onderhandelen & krijgen wat je vraagt.**
- **Rechtvaardigheid:** Volgens Aristoteles (Griekse filosoof) staat rechtvaardigheid voor onpartijdigheid en het gelijke gelijk behandelen en het ongelijke ongelijk. **Indicatoren: onpartijdigheid & gelijk = gelijk, ongelijk = ongelijk.**
- **Economie:** De economie kan gaan over de economische situatie van het moment. Hierbij zijn twee situaties denkbaar, een economische mindere situatie (zoals de recessie) en een situatie van economische groei. Daarnaast is een koppeling tussen het bedrijfsresultaat en de beloningen vaak een teken dat een onderneming rekening houdt met de economie. **Indicatoren: Economisch mindere tijd (recessie), economische groei & koppeling beloningen met het bedrijfsresultaat**

Bijlage 3: Enquête – wat wordt gemeten met de vraag?

Vraagnummer	Wat wil ik meten?
1	Grootte onderneming/ Middengroot, klein of micro onderneming?
2	Regio
3	Sector
4	Aanwezigheid CAO
5	Invloed CAO
6	Aanwezigheid OR
7	Invloed OR
8	Geslacht respondent
9	Leeftijd respondent
10	Opleiding respondent
11	Functie respondent
12	Dominante coalitie
13	Doelen belonen
14a + 14f	Arbeidsmarkt
14b + 14c	Concurrentie
14d + 14g	Path dependency
14e + 14h	Mondigheid werknemer
16	Gemiddelde profiel sleutelfunctionaris
17a + 17b + 17c	Rechtvaardigheid
17d	Vershil sleutelfunctionaris en niet-sleutelfunctionaris
18	Vast of variabel
19	Creatief belonen – de invloed van de recessie
20	Middengroot, klein of micro onderneming?
21	Toekomst verwachting (invloed economie)
22a + 18d + 18e	Bedrijfsresultaat
22 + 18	Economie

Bijlage 4: Enquête – het niveau waarop de vragen zijn gesteld.

Vraagnummer	Niveau
1	Interval
2	Nominaal
3	Nominaal
4	Nominaal
5	Interval
6	Nominaal
7	Nominaal
8	Nominaal
9	Interval
10	Ordinaal
11	Ordinaal
12	Interval
13	Interval
14	Interval
15	Interval
16	Interval
17	Interval
18	Nominaal
19	Nominaal
20	Interval
21	Nominaal
22	Interval

Bijlage 5: Tabellen

Tabel 1: De beloningen van werknemers zijn aangepast aan de economische situatie.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Volledig mee oneens	18	16,1	16,1	16,1
	Gedeeltelijk mee oneens	19	17,0	17,0	33,0
	Noch mee eens, noch mee oneens	18	16,1	16,1	49,1
	Gedeeltelijk mee eens	42	37,5	37,5	86,6
	Volledig mee eens	15	13,4	13,4	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Tabel 2: De wijze waarop het personeel wordt beloond is niet veranderd door de recessie.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Volledig mee oneens	5	4,5	4,5	4,5
	Gedeeltelijk mee oneens	23	20,5	20,5	25,0
	Noch mee eens, noch mee oneens	16	14,3	14,3	39,3
	Gedeeltelijk mee eens	34	30,4	30,4	69,6
	Volledig mee eens	34	30,4	30,4	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Tabel 3a: Statistics		
RecessieTOT		
N	Valid	112,00
	Missing	,00
	Mean	12,96
	Median	14,00
	Mode	15,00
	Std. Deviation	4,22
	Minimum	5,00
	Maximum	22,00

Tabel 3b: RecessieTOT

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5,00	6	5,4	5,4	5,4
	6,00	5	4,5	4,5	9,8
	7,00	3	2,7	2,7	12,5
	8,00	7	6,2	6,2	18,8
	9,00	5	4,5	4,5	23,2
	10,00	5	4,5	4,5	27,7
	11,00	7	6,2	6,2	33,9
	12,00	7	6,2	6,2	40,2
	13,00	10	8,9	8,9	49,1
	14,00	14	12,5	12,5	61,6
	15,00	15	13,4	13,4	75,0
	16,00	6	5,4	5,4	80,4
	17,00	7	6,2	6,2	86,6
	18,00	5	4,5	4,5	91,1
	19,00	2	1,8	1,8	92,9
	20,00	4	3,6	3,6	96,4
21,00	3	2,7	2,7	99,1	
22,00	1	,9	,9	100,0	

Tabel 4: Bij schaarste op de arbeidsmarkt ben ik bereid de werknemer meer te belonen om hem te behouden.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Volledig mee oneens	4	3,6	3,6	3,6
	Gedeeltelijk mee oneens	10	8,9	8,9	12,5
	Noch mee eens, noch mee oneens	18	16,1	16,1	28,6
	Gedeeltelijk mee eens	66	58,9	58,9	87,5
	Volledig mee eens	14	12,5	12,5	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Tabel 5: Wanneer er geen schaarste is op de arbeidsmarkt, hoef ik mijn eigen werknemers geen hogere beloning toe te kennen.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Volledig mee oneens	12	10,7	10,7	10,7
	Gedeeltelijk mee oneens	44	39,3	39,3	50,0
	Noch mee eens, noch mee oneens	35	31,2	31,2	81,2
	Gedeeltelijk mee eens	16	14,3	14,3	95,5
	Volledig mee eens	5	4,5	4,5	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Tabel 6: Ik kijk naar hoe andere ondernemingen belonen.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Volledig mee oneens	6	5,4	5,4	5,4
	Gedeeltelijk mee oneens	19	17,0	17,0	22,3
	Noch mee eens, noch mee oneens	25	22,3	22,3	44,6
	Gedeeltelijk mee eens	47	42,0	42,0	86,6
	Volledig mee eens	15	13,4	13,4	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Tabel 7: Ik kijk naar de beloning van vorig jaar bij het bepalen van de beloning van dit jaar.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Volledig mee oneens	4	3,6	3,6	3,6
	Gedeeltelijk mee oneens	8	7,1	7,1	10,7
	Noch mee eens, noch mee oneens	19	17,0	17,0	27,7
	Gedeeltelijk mee eens	64	57,1	57,1	84,8
	Volledig mee eens	17	15,2	15,2	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Tabel 8: Ik bekijk elk jaar opnieuw welke beloning een werknemer moet krijgen.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Volledig mee oneens	7	6,2	6,2	6,2
	Gedeeltelijk mee oneens	7	6,2	6,2	12,5
	Noch mee eens, noch mee oneens	19	17,0	17,0	29,5
	Gedeeltelijk mee eens	43	38,4	38,4	67,9
	Volledig mee eens	36	32,1	32,1	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Tabel 9: Door de CAO kan ik niet de beloningen geven die ik wil geven aan mijn werknemers.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Volledig mee oneens	23	20,5	38,3	38,3
	Gedeeltelijk mee oneens	14	12,5	23,3	61,7
	Noch mee eens, noch mee oneens	7	6,2	11,7	73,3
	Gedeeltelijk mee eens	14	12,5	23,3	96,7
	Volledig mee eens	2	1,8	3,3	100,0
	Total	60	53,6	100,0	
Missing	8888888	52	46,4		
Total		112	100,0		

Tabel 10: Raadpleegt u de OR/personeelsvertegenwoordiging op het gebied van belonen naast wat wettelijk verplicht is?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	38	33,9	67,9	67,9
	Nee	18	16,1	32,1	100,0
	Total	56	50,0	100,0	
Missing	8888888	56	50,0		
Total		112	100,0		

Tabel 11: Als een werknemer om een loonsverhoging vraagt, krijgt hij die ook.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Volledig mee oneens	20	17,9	17,9	17,9
	Gedeeltelijk mee oneens	38	33,9	33,9	51,8
	Noch mee eens, noch mee oneens	42	37,5	37,5	89,3
	Gedeeltelijk mee eens	12	10,7	10,7	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Tabel 12: De werknemer heeft de ruimte om met mij te onderhandelen over een beloning.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Volledig mee oneens	4	3,6	3,6	3,6
	Gedeeltelijk mee oneens	18	16,1	16,1	19,6
	Noch mee eens, noch mee oneens	18	16,1	16,1	35,7
	Gedeeltelijk mee eens	56	50,0	50,0	85,7
	Volledig mee eens	16	14,3	14,3	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Tabel 13a: Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,625	13

Tabel 13b: PMT dimensie	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ECO1_8Hrc	,618
ECO1_8Erc	,567
In mijn onderneming zijn er 1 of meerdere beloningsvormen aan het bedrijfsresultaat gekoppeld.	,657
De beloningen van werknemers zijn aangepast aan de economische situatie.	,586
Wanneer het minder goed gaat met de onderneming vind ik dat werknemers 10% van hun salaris in moeten leveren	,610
Wanneer het minder goed gaat met de onderneming vind ik dat werknemers een aantal vakantiedagen moeten inleveren	,595
Door de recessie kan de onderneming niet meer de beloningen geven die men wil geven.	,552
Nu het minder gaat met de economie is het salaris van de werknemers bevroren.	,577
Nu het minder gaat met de economie investeert de onderneming alleen in opleidingen voor sleutelfunctionarissen	,593
Bij schaarste op de arbeidsmarkt ben ik bereid de sleutelfunctionaris meer te belonen om hem te behouden	,635
Ik beloon de sleutelfunctionaris boven marktconform.	,605
Ik kijk naar hoe andere ondernemingen belonen.	,640
Wanneer er geen schaarste is op de arbeidsmarkt, hoef ik mijn eigen werknemers geen hogere beloning toe te kennen	,615

Tabel 14a: Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,643	6

Tabel 14b: SCL dimensie	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Als een sleutelfunctionaris om een loonsverhoging vraagt, krijgt hij die ook.	,566
Ik beloon sleutelfunctionarissen anders dan andere werknemers met een vergelijkbare functiewaarde.	,613
SLF3Arc	,552
SLF3Crc	,615
Raadpleegt u de OR/personeelsvertegenwoordiging op het gebied van belonen naast wat wettelijk verplicht is?	,645
Nu het minder gaat met de economie investeert de onderneming alleen in opleidingen voor sleutelfunctionarissen	,596

Tabel 15a: Wie bepaalt in uw onderneming de vaste beloningen? (meerdere antwoorden mogelijk) - De ondernemer/ DGA					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nee	69	61,6	61,6	61,6
	Ja	43	38,4	38,4	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Tabel 15b: Wie bepaalt in uw onderneming de vaste beloningen? (meerdere antwoorden mogelijk) - De directeur in loondienst

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nee	75	67,0	67,0	67,0
	Ja	37	33,0	33,0	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Tabel 15c: Wie bepaalt in uw onderneming de vaste beloningen? (meerdere antwoorden mogelijk) - De personeelsfunctionaris

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nee	92	82,1	82,1	82,1
	Ja	20	17,9	17,9	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Tabel 15d: Wie bepaalt in uw onderneming de vaste beloningen? (meerdere antwoorden mogelijk) - Wordt bepaald in overleg met een externe adviseur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nee	107	95,5	95,5	95,5
	Ja	5	4,5	4,5	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Tabel 15 e: Wie bepaalt in uw onderneming de vaste beloningen? (meerdere antwoorden mogelijk) - Is vastgelegd in de CAO/ het salarissysteem

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nee	69	61,6	61,6	61,6
	Ja	43	38,4	38,4	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Tabel 15 f: Wie bepaalt in uw onderneming de vaste beloningen? (meerdere antwoorden mogelijk) - De directe leidinggevende

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nee	78	69,6	69,6	69,6
	Ja	34	30,4	30,4	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Tabel 15g: Wie bepaalt in uw onderneming de variabele beloningen? (meerdere antwoorden mogelijk) - De ondernemer/ DGA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nee	67	59,8	59,8	59,8
	Ja	45	40,2	40,2	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Tabel 15h: Wie bepaalt in uw onderneming de variabele beloningen? (meerdere antwoorden mogelijk) - De directeur in loondienst

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nee	62	55,4	55,4	55,4
	Ja	50	44,6	44,6	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Tabel 15i: Wie bepaalt in uw onderneming de variabele beloningen? (meerdere antwoorden mogelijk) - De personeelsfunctionaris

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nee	96	85,7	85,7	85,7
	Ja	16	14,3	14,3	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Tabel 15j: Wie bepaalt in uw onderneming de variabele beloningen? (meerdere antwoorden mogelijk) - Wordt bepaald in overleg met een externe adviseur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nee	107	95,5	95,5	95,5
	Ja	5	4,5	4,5	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Tabel 15k: Wie bepaalt in uw onderneming de variabele beloningen? (meerdere antwoorden mogelijk) - Is vastgelegd in de CAO/ het salarissysteem

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nee	96	85,7	85,7	85,7
	Ja	16	14,3	14,3	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Tabel 15 I: Wie bepaalt in uw onderneming de variabele beloningen? (meerdere antwoorden mogelijk) - De directe leidinggevende

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nee	79	70,5	70,5	70,5
	Ja	33	29,5	29,5	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Tabel 16: Ik beloon alle werknemers met een vergelijkbare functiezwaarte op een gelijke manier.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Volledig mee oneens	2	1,8	1,8	1,8
	Gedeeltelijk mee oneens	19	17,0	17,0	18,8
	Noch mee eens, noch mee oneens	5	4,5	4,5	23,2
	Gedeeltelijk mee eens	41	36,6	36,6	59,8
	Volledig mee eens	43	38,4	38,4	98,2
	Niet van toepassing	2	1,8	1,8	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Tabel 17: Ik beloon sleutelfunctionarissen anders dan andere werknemers met een vergelijkbare functiezwaarte.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Volledig mee oneens	16	14,3	14,3	14,3
	Gedeeltelijk mee oneens	21	18,8	18,8	33,0
	Noch mee eens, noch mee oneens	15	13,4	13,4	46,4
	Gedeeltelijk mee eens	51	45,5	45,5	92,0
	Volledig mee eens	8	7,1	7,1	99,1
	Niet van toepassing	1	,9	,9	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Tabel 18a: Door middel van een beloning wil ik het volgende doel bereiken: (meerdere antwoorden mogelijk) - Het binden van werknemers

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nee	31	27,7	27,7	27,7
	Ja	81	72,3	72,3	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Tabel 18b: Het stimuleren van betere prestaties bij werknemers/ het motiveren van werknemers

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nee	29	25,9	25,9	25,9
	Ja	83	74,1	74,1	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Tabel 18c: Het uitspreken van waardering tegenover de werknemer

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nee	28	25,0	25,0	25,0
	Ja	84	75,0	75,0	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Tabel 18d: Het compenseren van ongemakken

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nee	105	93,8	93,8	93,8
	Ja	7	6,2	6,2	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Tabel 18 e: Het oplossen of voorkomen van een conflict

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nee	111	99,1	99,1	99,1
	Ja	1	,9	,9	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Tabel 18f: Het aanleren van nieuw gedrag bij werknemers

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nee	100	89,3	89,3	89,3
	Ja	12	10,7	10,7	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Tabel 18g: Het voeren van een eigen, herkenbaar beleid

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nee	84	75,0	75,0	75,0
	Ja	28	25,0	25,0	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Tabel 18h: Het aantrekken van talentvolle werknemers

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nee	72	64,3	64,3	64,3
	Ja	40	35,7	35,7	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Tabel 19: Test Statistics a,b

	beïnvloedingsfactoren
Chi-Square	6,536
df	2
Asymp. Sig.	,038
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: ONDinklassen	

Tabel 20: Test Statistics a,b

	beïnvloedingsfactoren
Chi-Square	8,317
df	3
Asymp. Sig.	,040
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Mijn onderneming is gebonden aan een CAO.	

Tabel 21: Test Statistics a,b

	De ondernemer/ DGA	De personeelsfuncti onaris	Wordt bepaald in overleg met een externe adviseur	Is vastgelegd in de CAO/ het salarissysteem	De directe leidinggevende
Chi-Square	9,566	10,441	7,134	22,224	5,660
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,008	,005	,028	,000	,031
a. Kruskal Wallis Test					
b. Grouping Variable: ONDinklassen					

Tabel 22: Correlations

			ONDinklassen	Wie bepaalt in uw onderneming de vaste beloningen? (meerdere antwoorden mogelijk) - De ondernemer/ DGA	Wie bepaalt in uw onderneming de variabele beloningen? (meerdere antwoorden mogelijk) - De ondernemer/ DGA
Spearman's rho	ONDinklassen	Correlation Coefficient	1,000	-,290**	-,261**
		Sig. (2-tailed)	.	,002	,005
		N	112	112	112
		Sig. (2-tailed)	,002	.	,000
		N	112	112	112
		Sig. (2-tailed)	,005	,000	.
		N	112	112	112
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

Tabel 23: Correlations

		Wie bepaalt in uw onderneming de vaste beloningen? (meerdere antwoorden mogelijk) - De personeelsfunctionaris	Wie bepaalt in uw onderneming de vaste beloningen? (meerdere antwoorden mogelijk) - De directe leidinggevende	Wie bepaalt in uw onderneming de variabele beloningen? (meerdere antwoorden mogelijk) - De personeelsfunctionaris	Wie bepaalt in uw onderneming de variabele beloningen? (meerdere antwoorden mogelijk) - De directe leidinggevende
Wie bepaalt in uw onderneming de vaste beloningen? (meerdere antwoorden mogelijk) - De personeelsfunctionaris	Pearson Correlation	1,000	,250**	,542**	-,046
	Sig. (2-tailed)		,008	,000	,633
	N	112,000	112	112	112
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					

Tabel 24: Correlations				
		Mijn onderneming heeft een ondernemingsraad/ personeelsvertegenwoordiging.	Als een werknemer om een loonsverhoging vraagt, krijgt hij die ook.	De werknemer heeft de ruimte om met mij te onderhandelen over een beloning.
Mijn onderneming heeft een ondernemingsraad/ personeelsvertegenwoordiging.	Pearson Correlation	1,000	,277**	,207*
	Sig. (2-tailed)		,003	,028
	N	112,000	112	112
	Sig. (2-tailed)	,003		,000
	N	112	112,000	112
	Sig. (2-tailed)	,028	,000	
	N	112	112	112,000
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				

Tabel 25: Correlations				
			ONDinklassen	Ik heb een persoonlijke band met mijn sleutelfunctionaris.
Spearman's rho	ONDinklassen	Correlation Coefficient	1,000	-,288**
		Sig. (2-tailed)	.	,002
		N	112	112
	Ik heb een persoonlijke band met mijn sleutelfunctionaris.	Correlation Coefficient	-,288**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,002	.
		N	112	112
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Bijlage 6: Afkortingenlijst

HR(M): Human Resource (management). Het managen van human resource, menselijke bronnen. Personeelsmanagement met het oog op de bijdragen die het personeel (de waardevolle bronnen) kunnen leveren aan het bereiken van organisatiedoelstellingen.

MKB: Midden- en Klein Bedrijf. Alle ondernemingen in Nederland die tot 10 (micro), 10-50 (klein) of tot 250 (middelgroot) werknemers in dienst hebben. In plaats van naar het aantal werknemers kan er ook naar de balans of de omzet worden gekeken.

Categorie onderneming	werknemers	jaaromzet	jaarlijks balanstotaal
micro	< 10	≤ € 2 miljoen	≤ € 2 miljoen
klein	10 - 49	≤ € 10 miljoen	≤ € 10 miljoen
middelgroot	50-250	≤ € 50 miljoen	≤ € 43 miljoen

OR: De ondernemingsraad of, met andere woorden, de personeelsvertegenwoordiging. Raad bestaande uit werknemers, die gezamenlijk al het personeel vertegenwoordigen. Zij mogen meepraten en beslissen over zaken die de werknemers aangaan zoals een pensioenplan. Wettelijk verplichting voor ondernemingen vanaf 50 werknemers.

CAO: Collectieve arbeidsovereenkomst. Gesloten tussen een bedrijf(stak) en tenminste één vakbond. Hierin staan zaken geregeld over bijvoorbeeld salarissen en pensioenen. Indien er sprake is van een minimum-CAO mag een onderneming afwijken van de CAO ten gunste van de werknemer. Bij een standaard-CAO mag men in geen geval afwijken van de CAO. Een CAO is niet verplicht voor ondernemingen.

CEO: Chief Executive Officer. Engelse term voor een bestuursvoorzitter of een algemeen directeur. In het MKB vergelijkbaar met een ondernemer of directeur.

DGA: Directeur Groot Aandeelhouder. Staat aan het hoofd van een BV of NV of heeft tenminste 5% van de aandelen van de onderneming in handen.

MT-lid: Een lid van het Management Team. Het MT vormt de leiding van een organisatie of bedrijf. Alle disciplines zijn vertegenwoordigd door een persoon in het MT.

ZZP'er: Zelfstandige Zonder Personeel. Het gaat hierbij om ondernemers die geen personeel in dienst hebben of freelancers. Op 31 december 2008 telt Nederland volgens CBS 350.000 mensen die als zzp bij de Kamer van Koophandel ingeschreven staan.¹⁰

¹⁰ Cijfers afkomstig van de website van het Centraal Bureau voor de Statistieken.

Bijlage 7: Paper over de publieke dimensie van belonen.

De publieke dimensie van belonen.

Een persoonlijk oordeel over de publieke dimensie van het belonen van sleutelfunctionarissen.

Lauri van Oosterhout (0460184)
Strategisch Human Resource Management
Prof. Dr. Peter Leisink
16 maart 2009
Cijfer: 7.5

Inleiding

FNV Bondgenoten stelt de Wellink-norm voor (www.rtl.nl). Dit valt te lezen in verschillende kranten en op nieuwswebsites. FNV Bondgenoten stelt voor dat alle topbestuurders maximaal 20 keer het salaris mogen krijgen van hun laagstbetaalde werknemer. De maatregel is vernoemd naar Nout Wellink, de president van de Nederlandse Bank, die 20 keer het minimumloon verdient, zo'n 400.000 euro verdiend. Het belonen van werknemers is een onderwerp dat veelvuldig in het nieuws komt, zeker wanneer het de beloningen van topbestuurders betreft. Zo is er altijd weer de discussie of topbestuurders teveel verdienen of een te hoge bonus krijgen en of dit een zaak is waarbij de politiek in moet grijpen. Deze gehele discussie maakt dat beloningen een publiek issue zijn geworden, zeker nu het minder gaat met de economie. Velen vinden dat met de buitensporige salarissen en bonussen van topbestuurders vele banen gered kunnen worden.

Beloning kan gezien worden als middel om een bepaald doel te bereiken. Deze doelen kunnen zowel betrekking hebben op de individuele werknemer als op de organisatie als geheel. Thierry (2002) beschrijft verschillende doelen die organisatie kan hebben om belonen als middel in te zetten. Zo kunnen ondernemingen met belonen werknemers binden, werven, nieuw gedrag aanleren, maar ook kunnen prestaties worden verbeterd, ongemakken gecompenseerd, conflicten worden opgelost of voorkomen en arbeidskosten worden verlaagd. Een laatste reden zou kunnen zijn om de organisatie een eigen, herkenbaar beleid te geven.

Wanneer gevraagd wordt naar de reden van de hoge beloningen van verschillende topbestuurders, wordt er vanuit de organisatie altijd gewezen op het belang van die bestuurder. Beloning wordt dan ingezet als een bindmiddel, zodat de bestuurder bij de organisatie blijft. De vraag is nu of de beloningen van bepaalde figuren in een organisatie nog wel in verhouding staan met het doel dat men ermee wil bereiken. Wanneer men bestuurders of andere medewerkers wil binden, omdat ze erg belangrijk zijn voor de organisatie, zijn de beloningen zoals ze nu worden ingezet dan juist? Zijn die bestuurders daadwerkelijk zo waardevol en onvervangbaar is of zijn de hoge beloningen een gewoonte geworden van enerzijds de bestuurder en anderzijds de organisatie?

Belonen van sleutelfiguren

Om de concurrentie met andere organisaties aan te kunnen wil een organisatie uniek zijn. Dit kan door het bezitten van unieke bronnen die aan een aantal voorwaarden voldoen; ze moeten waardevol, moeilijk te imiteren, zeldzaam en niet-vervangbaar zijn (Boxall & Purcell, 2008; Paauwe, 2004). Deze bronnen kunnen zowel menselijke als niet-menselijke bronnen zijn. Wanneer medewerkers waardevolle bronnen zijn volgens bovenstaande definitie, is het voor een organisatie van belang hen koste wat kost te behouden. Dit binden van de medewerker kan onder andere door beloning (Thierry, 2002).

De vraag is dit beleid ten aanzien van het belonen van topbestuurders tot stand komt. Paauwe (2004) heeft een model opgesteld waarin hij laat zien hoe verschillende factoren invloed kunnen hebben op de totstandkoming van beleid. Deze factoren kunnen ingedeeld worden in drie categorieën.

De eerste categorie zijn de competitive mechanisms, ofwel de product/market/technology dimension (PMT). Dit zijn de invloeden vanuit de markt. Hierbij gaat het vooral om factoren als efficiënt en effectief werken en flexibel zijn om zo onderscheidend te kunnen zijn op de

markt. Hierbij kijkt men niet alleen naar hoe de markt zich ontwikkeld, maar ook wat de concurrentie doet.

De tweede categorie is de organizational/administrative/cultural heritage van de organisatie, ofwel de tradities en gewoontes die men in de loop der jaren heeft opgebouwd. Het gaat hier dan bijvoorbeeld over het beleid zoals dat al jaren zo gaat (path dependency) en waardoor men eigenlijk niets wil veranderen daaraan. Daarnaast kunnen ook bepaalde ideeën over de uitstraling en inrichting van de organisatie mee spelen. Wanneer men bijvoorbeeld een familiebedrijf wil zijn, kan men dat in alles laten door schemeren.

De derde categorie zijn de institutional mechanisms, ofwel de social/cultural/legal dimension (SCL). Dit zijn de regels en wetten waarbinnen de organisatie moet opereren, maar die ook invloed hebben op het beleid. Zo zou hier gedacht kunnen worden aan de invloed die een vakbond heeft door het vastleggen van een CAO, maar ook aan de macht van de ondernemingsraad (OR). Al deze regels, wetten en partijen proberen het beleid te beïnvloeden en het voor hen zo gunstig mogelijk te laten uitkomen.

Alle factoren in de drie categorieën oefenen invloed uit op de dominante coalitie. In deze coalitie bevinden zich bijvoorbeeld de algemeen directeur, de aandeelhouders, de HR afdeling, maar ook de vakbonden en politiek (door middel van wetgeving en controle) (Paauwe, 2004). Kijkend naar de drie categorieën zouden er verschillende factoren van invloed kunnen zijn. Zo zou het kunnen zijn dat de beloningen een gewoonte zijn geworden die in de loop der jaren ontstaan is. Paauwe (2004) noemt dit path dependency, men voert dit beleid, omdat 'het altijd al zo gaat'. Ook zou het kunnen zijn dat men hoge salarissen betaald om mee te kunnen op de markt, omdat ze anders talent verliezen aan de concurrent. Dit is institutionele isomorfie, het voeren van een bepaald beleid omdat de concurrenten dat ook doen, bijvoorbeeld uit onzekerheid (Paauwe, 2004).

Wanneer er gekeken wordt naar de salarissen van topbestuurders worden die ook door de dominante coalitie vastgesteld. Overheersend in die coalitie zouden nu dan de aandeelhouders zijn, aangezien zij de topsalarissen bepalen. De vraag is nu of de macht binnen die dominante coalitie moet verschuiven naar de politiek en wetgeving. Moeten er regels en richtlijnen komen wat betreft salarissen voor topbestuurders? En zo ja, geldt dit dan voor alle bedrijven of alleen voor publieke instellingen?

Publiek en privaat

De topsalarissen komen niet alleen voor in private ondernemingen, maar ook in (deels) publieke instellingen. Volgens Rainey (2003) kan er onderscheid worden gemaakt tussen private en publieke organisaties, en alle organisaties die daar tussenin zitten, aan de hand van formele kenmerken. Deze kenmerken zijn onder andere: het eigendom van de organisatie, de zeggenschap over de organisatie en de bron van inkomsten. Dit laatste kenmerk is een belangrijk kenmerk, er is immers het gezegde wie betaald, bepaalt. Een logische conclusie zou dan zijn dat wanneer de overheid de belangrijkste (of enige) bron van inkomsten voor een organisatie is, de overheid ook grenzen kan stellen aan topsalarissen? Of moet er daarbij ook gekeken worden naar het eigendom en de zeggenschap over de organisatie?

Ook heeft Rainey (2003) het over de stroming NPM (Nieuw Publiek Management), waarbij hij zich afvraagt of het voor publieke organisaties beter zou zijn als ze meer bedrijfsmatig

worden gemanaged. De beloningen zouden hiervan een onderdeel kunnen zijn. Om te kunnen concurreren met andere ondernemingen om de beste mensen binnen te halen, zullen er in ieder geval marktconforme salarissen en bonussen betaald moeten worden. Zou het daarom goed zijn voor publieke instellingen om meer bedrijfsmatig te belonen of is het beter te concurreren op andere arbeidsvoorwaarden, zoals vrije tijd en intrinsieke beloningen?

Eigen mening

In hoeverre zijn beloningen die aan sleutelfunctionarissen of topbestuurders worden gegeven publiek? Mag de overheid zich daarmee bemoeien? Dit staat los van de discussie of topbestuurders wel of geen sleutelfunctionarissen (waardevolle bronnen volgens Boxall & Purcell) zijn. Salarissen en bonussen van topbestuurders zijn publiek bezit gemaakt, iedereen heeft er iets over te zeggen, de media schrijft er volop over. Maar is dit niet een zaak tussen de onderneming en de werknemer (topbestuurder)? Zolang zij beiden tevreden zijn met de ruil is het toch prima? Of moet er een grens worden gesteld, zoals de Wellink-norm, zodat het overige geld in de organisatie gestoken kan worden? En wie moet zeggenschap krijgen over de salarissen, de aandeelhouders, de werknemers van de organisatie of beiden? Allemaal vragen die moeilijk beantwoord kunnen worden. Enerzijds willen we graag een grens gesteld hebben aan de buitensporige salarissen, anderzijds zijn we huiverig voor een te grote invloed vanuit de politiek en zeker voor teveel regels en wetten.

Sommige organisaties blijven door gaan met hogere beloningen geven, zelfs nu het zoveel minder gaat met de economie en het geld, mijns inziens, beter ergens anders in gestoken kan worden. Volgens Paauwe (2004) is hier sprake van isomorphism, organisaties die elkaar nadoen uit onzekerheid of een bepaalde trend. Is het niet zo dat organisatie bang zijn hun topbestuurders kwijt te raken als ze niet mee gaan met de steeds hogere beloningen? Zeker wanneer men naar verschillende buitenlandse ondernemingen kijkt, waar topsalarissen ook en soms nog hoger aanwezig zijn. Je zou kunnen zeggen dat het geven van topsalarissen een vorm is van bescherming van de voortgang van de organisatie, vooral omdat de meeste organisatie niet denken op dezelfde manier verder te kunnen zonder de topbestuurder.

Volgens Gould-Williams (2003) is het belangrijk dat de verschillende HR-praktijken zowel de werknemersdoelen als de organisatiedoelen dienen. Die HR-praktijken hebben een groter effect als er vertrouwen vanuit de werknemers in die maatregelen is. Werknemers zullen dan eerder achter die praktijken staan. Het vertrouwen van de werknemers is in veel gevallen niet aanwezig wanneer het over de salarissen van topbestuurders gaat. Dit vertrouwen wordt zelfs minder als er ontslagen vallen, maar de bonussen aan de top overeind blijven. Het gevolg is dat werknemer zich minder inzetten voor de organisatie. Het is dus in het belang van de organisatie om duidelijk te geven en de werknemers (bijvoorbeeld de OR) in het proces van beloning te betrekken. Dit is een zaak die binnen de organisatie opgelost kan worden en waar geen publieke inspraak bij nodig is.

Kun je dan een grens stellen is de vraag? En zo ja, waar leg je die grens? Mag de overheid alleen in publieke organisaties ingrijpen of moet er algemene wet- en regelgeving komen voor alle organisaties? Dit is een lastige kwestie, aangezien het onbedoelde effecten kan hebben. Zo kunnen Nederlandse bedrijven hun topbestuurders kwijtraken of trekken die bedrijven naar het buitenland. Moet de politiek dan wel ingrijpen door het stellen van regels of zit het dieper en is het een kwestie van een mentaliteitsverandering. Mijns inziens is het het laatste.

Conclusie

Het belonen van topbestuurders roept veel vragen op. Is het zo dat de overheid grenzen kan stellen? En zo ja, alleen bij publieke organisaties of organisaties die zij voor een groot gedeelte van inkomsten voorzien? Of moeten publieke instellingen juist meer bedrijfsmatig gaan managen en belonen? Vragen die niet direct te beantwoorden zijn aangezien er veel verschillende aspecten aan vast zitten. Wel is het, mijns inziens, zo dat werkgever en werknemer onderling prima kunnen bepalen wat arbeid waard is en hoe die ruilverhouding (loon voor arbeid) wordt weergegeven.

Concluderend kan er gesteld worden dat het belonen van sleutelfiguren echt een zaak is van een organisatie en haar werknemers onderling. Mijns inziens dienen hier geen richtlijnen vanuit de overheid aan gekoppeld te worden, maar is er een bewustwording onder aandeelhouders, bestuurders en andere gezaghebbenden nodig. Wellicht dat de recessie hierin een handje helpt.

Literatuurlijst

Boeken en artikelen:

- Boxall, P. & Purcell, J. (2008) Strategy and Human Resource Management. Second edition. New York: Palgrave MacMillan
- Gould-Williams, J. (2003) The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations, International Journal of Human Resource Management, jaargang 14, pagina 28-54
- Paauwe, J. (2004) HRM and performance. Achieving long term viability. Oxford: Oxford University Press
- Rainey, H. (2003) What makes public organizations distinctive? Pagina 55-78 uit: Understanding and managing public organizations. San Francisco: Jossey-Bass
- Thierry, Hk. (2002) Beter belonen in organisaties. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV

Websites:

- RTL Nieuws, bekeken op 3 maart 2009;
[http://www.rtl.nl/\(/actueel/rtlnieuws/binnenland/\)/components/actueel/rtlnieuws/2009/03_maart/03/binnenland/0303_0745_FNV_topsalarissen.xml](http://www.rtl.nl/(/actueel/rtlnieuws/binnenland/)/components/actueel/rtlnieuws/2009/03_maart/03/binnenland/0303_0745_FNV_topsalarissen.xml)