

De effectiviteit van prestatiebeloning

Het arbeidsethos is terug. Regelmatig worden pleidooien gehouden voor loon naar werken, en in tal van bedrijven wordt overwogen prestatiebeloning in te voeren. In dit artikel wordt de effectiviteit van de verschillende vormen van prestatiebeloning besproken aan de hand van resultaten van een groot aantal onderzoeken op dit terrein uit binnen- en buitenland. De auteur concludeert dat bepaalde vormen van prestatiebeloning, mits ingevoerd in goed overleg, gunstig kunnen zijn voor zowel werkgevers als werknemers.

PROF. DR. Hk. THIERRY*

Al geruime tijd wordt in ons land gediscussieerd over de mogelijke (her)invoering van prestatiebeloning (pb). In het bedrijfsleven en bij de overheid bestaat grote belangstelling voor dit thema, hetgeen onder andere blijkt uit het grote aantal seminars en conferenties dat in de laatste jaren hierover is gehouden. Destijds werd ook in het rapport van de commissie-Wagner aandacht aan dit onderwerp besteed.

Nu wordt in ons land inderdaad weinig naar prestatie beloond. In 1966 had, aldus de waarnemingen van de Loontechnische Dienst, rond 70% van de handarbeiders in de industrie met pb te maken. In 1979 gold dat voor niet meer dan 19% van de werknemers in bedrijven en instellingen met meer dan 50 personeelsleden. Het is opmerkelijk dat voor ruim 16% van hen een systeem werd toegepast waarbij het resultaat van de individuele prestatiebeoordeling een rol kan spelen bij de *jaarlijkse* salarisvaststelling (de 'merit rating') 1). Diverse bronnen wijzen uit dat zich tussen 1979 en 1987 geen belangrijke veranderingen hebben voorgedaan 2).

Maar ook in vergelijking met het buitenland vormt Nederland een geval apart. In tabel 1 worden gegevens vermeld die voor een deel zijn ontleend aan een onderzoek dat rond 1980 in de toenmalige lidstaten van de Europese Gemeenschap werd gehouden. Aangezien soms sprake is van schattingen dienen de gegevens met de nodige voorzichtigheid te worden geïnterpreteerd. Illustratieve gegevens over twee Oosteuropese landen 3) mogen slechts als 'best guesses' worden opgevat.

Gelet op de uitzonderingspositie van Nederland zou de vraag kunnen worden gesteld of in de eerder genoemde discussie mogelijk bijzondere, vooral op omstandigheden in ons land betrokken argumenten naar voren worden gebracht. Dat is echter voor zover we de internationale gedachtenwisseling over beloningsstrategie en loonsystematiek overzien niet het geval. Nederlandse discussies laten wel vaak een zekere polarisatie van opvattingen zien; deze wordt waarschijnlijk verklaard door het feit dat nog slechts weinigen uit eigen ervaring over pb kunnen praten. Enerzijds wordt b.v. zonder veel nuancering gesteld dat door pb de prestatie en/of de produktiviteit zal verbeteren. Anderzijds wordt, ook zonder veel accentuering, aangenomen dat pb tot uitbuiting van werknemers en tot ongezonde onderlinge verhoudingen zal leiden. Wel blijkt uit empirisch onderzoek van de laatste 7 jaar, onder andere uit onze Amsterdamse groep, dat een vaak grote meerderheid van personeelsleden voorstander is van meer differentiatie en flexibiliteit van beloning 4).

Ook wordt geregeld naar voren gebracht dat lering hoort te worden getrokken uit de in de jaren vijftig en zestig opgedane ervaringen met pb. Het treft evenwel dat nageenog nooit systematisch wordt ingegaan op die ervaringen. Met deze bijdrage hopen we enigszins in deze lacune te voorzien. Daartoe zullen de resultaten van wetenschappelijk onderzoek uit diverse landen naar het functioneren van systemen van pb en van vaste beloning, ruwweg over de periode 1945-1986, op een rij worden gezet. Dat zal op

Tabel 1. Het aandeel van de werknemers met vaste, respectievelijk prestatiebeloning in procenten van het totaal, omstreeks 1980

	Vaste beloning	Prestatiebeloning
Nederland	81	19
Denemarken	61	39
Frankrijk	65	35
België	70 a)	30 a)
Ierland	56	44
Italië	75	25 b)
Luxemburg	50 a)	50 a)
Verenigd Koninkrijk	55	45
BRD, metaalindustrie		
- mannen	64	36
- vrouwen	51	49
DDR	4	96
Sovjetunie	1	99

a) Schatting.

b) Uitzonderd thuisarbeid.

* De auteur is hoogleraar in de arbeids- en organisatiepsychologie aan de Universiteit van Amsterdam.

1) Voor een uitvoeriger behandeling, zie: A.M. Koopman-Iwema en Hk. Thierry, *Prestatiebeloning in Nederland; een analyse*, Universiteit van Amsterdam, 1981.

2) Zie onder andere: R.H.W. Vinke, M. Muller en A. Kuipers, *Flexibel belonen in Nederland, variatie op bekende thema's*, Gids, 1987.

3) Bij voorbeeld in R. Weil, *Leistungslohn in West- und Ost-Europa*, Keulen, 1982.

4) Hk. Thierry, *Innovatie in beloning*, in: *Prestatie en beloning*, Cahier praktisch personeelsbeleid, Deventer, 1983; en Hk. Thierry, *Functionele waardering en flexibiliteit in belonen*, paper voor de studiedag 'Functionele waardering in non-profit-organisaties', Eindhoven, 1987.

een gestileerde manier gebeuren, dat wil zeggen met weglating van vaak belangrijke details en wel zoveel mogelijk per beloningssysteem afzonderlijk.

Vanzelfsprekend kan dit overzicht geen aanspraak maken op volledigheid. Aan de ene kant bestaan er stellig allerlei (b.v. interne ondernemings)verslagen van onderzoek die, mede door de taal waarin ze zijn geschreven, ons niet onder ogen zijn gekomen. Aan de andere kant is voorbijgegaan aan alle ervaringen met en rapportages over pb in de praktijk die niet het onderwerp hebben gevormd van systematisch onderzoek. Daarbij dient ook bedacht te worden dat het beschikbare onderzoek zeer gevarieerd van aard is. Dat geldt niet alleen voor de vraagstellingen, die al dan niet zijn gebaseerd op bepaalde theoretische uitgangspunten van de onderzoekers. Het heeft ook betrekking op de aard van de gekozen steekproeven, het onderzoeksdesign, de betrouwbaarheid en de validiteit van de gebruikte instrumenten, enz. 5). Deze constatering is niet bij uitstek typerend voor het onderzoek naar pb, maar heeft een veel algemenere strekking. Wel houdt het in dat geen simpele oorzaak-gevolgconclusies kunnen worden getrokken, alleen al omdat vaak niet precies duidelijk is hoe bepaalde resultaten zijn ontstaan. Maar toch: vallen er inderdaad tendensen waar te nemen in de resultaten?

Onderzoek sinds 1945

Het beschikbare onderzoek is, voor zover mogelijk, geordend naar type pb-systeem. Bij de indeling naar positieve en negatieve gevolgen is steeds de kwalificatie van de betreffende onderzoeker(s) gevolgd. Onder het hoofd 'prestatie' zijn diverse aspecten samengevat:

- de prestatie van het individuele personeelslid (tenzij uitdrukkelijk anders wordt vermeld). Dit betreft de hoeveelheid produkt en/of de bestede tijd en/of de kwaliteit en/of het verbruik van grondstoffen, enz., respectievelijk de beoordeling van het arbeidsgedrag;
- de produktiviteit van de onderneming, of van afdelingen daarvan;
- de ontwikkeling van de kosten, b.v. per eenheid produkt.

Bovendien wordt in de meeste gevallen met een hogere/lagere prestatie ook aangegeven dat de premie hoger/lager is uitgevallen. Wanneer deze gevolgtrekking niet vanzelfsprekend is zoals bij voorbeeld bij groepssystemen of bij een 'collectief' systeem als het Scanlonplan wordt dit vermeld.

Stukloon

Tabel 2 geeft een overzicht van resultaten van onderzoek naar het stukloonsysteem. Kenmerkend voor dit stelsel is dat boven een bepaalde normprestatie de premie wordt bepaald door het aantal stuks productie.

De cijfers geven het aantal studies of het aantal onafhankelijke groepen respondenten weer, waarin het betreffende resultaat is geconstateerd; is dit aantal groot, dan wordt ook het oudste en het jongste jaar van onderzoek genoemd. In de eerste plaats valt op dat het aantal ongunstige effecten zeer klein is vergeleken met het aantal gunstige, en bovendien dat bij de kwalificatie 'gunstig' tegenover 'ongunstig' verschillende thema's aan de orde zijn. Een tweede punt heeft betrekking op de overheersende positie van 'hogere prestatie (en premie)'; hoewel de vroegste studie uit 1917 stamt, zijn vrijwel alle andere uitgevoerd na 1945. Duidelijk is dat er sprake is van een vergelijking: bij individueel stukloon is de prestatie hoger dan in tijdloon, respectievelijk in groepstarief, enz.

Ten derde valt de vermelding van minder persoonlijke controle door de chef op: daarmee wordt bedoeld dat een stukloonsysteem, anders dan b.v. een stelsel van vaste beloning, de mogelijkheid biedt een dag waarop het niet goed ging te compenseren met een 'betere' dag. Eigenlijk wordt aangegeven dat men over een stukje 'autonomie' beschikt ten opzichte van de chef.

Tabel 2. Onderzoek naar het stukloonsysteem

Gunstig	
34	Hogere prestatie (1917-1982)
5	Betere organisatie van het werk
2	Controle door chef onpersoonlijker
1	Heeft stukloon; wenst: - stukloon (59%) - uurloon (35%) - tarief (6%)
1	Eenvoudig te begrijpen
Ongunstig	
1	Lagere loontevredenheid
1	Er ontstaan 'goede' en 'slechte' taken
Indifferent	
1	Gelijke loontevredenheid t.o.v. tijdloon
1	Gelijke gezondheid werknemers t.o.v. tijdloon

Tabel 3. Onderzoek naar tariefsystemen

Gunstig	
49	Hogere prestatie (1945-1980), waarvan: - 21 van stukloon naar premie (5-10%) - 22 van vast loon naar premie (25-35%)
37	Beiere samenwerking/overleg
5	Loon hoger/rechtvaardiger
1	Inzicht prestatie-beloning beter (één beloningsfactor)
2	Voordelen normstelling
1	Vaker informatie
2	Lager verloop
1	Tevredenheid loon: meer in gemeten tarief werk: meer in ervaringstarief
Ongunstig	
7	Lagere, slechtere prestatie
4	Wantrouwen; angst snijden
2	Loon minder rechtvaardig (o.a. tarief-niet tarief)
5	Inzicht prestatie-beloning slechter (o.a. bij meer beloningsfactoren)
1	Heeft tarief, wenst: uurloon (64%) premie (28%) stukloon (8%)
3	Niet voor tarief
7	Bezwaren taakstelling (bindend; utholling taak baas; inflatie; onnauwkeurig)
2	Moe, gejaagd
1	Individualiserend
Indifferent	
1	The grass is always greener at the other side

Het tarief

Bij tariefstelsels is enerzijds sprake van norm- en taakstellingen die doorgaans tot stand zijn gekomen op grond van een minder of meer uitvoerige arbeidsstudie dan wel op basis van eerdere ervaringen. Anderzijds wordt voor prestaties vanaf of boven de norm een (in deze gevallen nogal eens individuele) premie betaald: deze kan progressief zijn, evenredig of minder dan evenredig. Op werk buiten tarief om welke redenen dan ook zijn in het algemeen bepaalde toeslagen of dervingsregelingen van toepassing. Voor zover na te gaan heeft geen van de onderzoeken waarvan de resultaten in tabel 3 worden weergegeven, betrekking op een progressieve premie.

Nu is het beeld veel gevarieerder dan het geval was bij het stukloon. In 49 gevallen (over de periode 1954-1980) is een hogere prestatie geconstateerd, waarvan een deel de overgang van stukloon naar tarief betrof en een ander deel die van vast loon naar tarief. Daar staan 7 gevallen tegenover waarin de prestatie lager, respectievelijk slechter was. Hiermee hangen vaak samen de mate van onderlinge

5) Zie ook: Hk. Thierry, Payment by result systems; a review of research 1945-1985, *Applied psychology, an international perspective*, 1987.

Tabel 4. Onderzoek naar 'merit rating'

Gunstig	
1	Voorkeur voor 'merit rating' bij behoefte aan uitdagend werk, verantwoordelijkheid, promotie
Ongunstig	
8	Relatie beoordelingsresultaat-beloning, waarvan: - 6 te weinig differentiatie, te lange tussentijd, enz. - 2 onhelder
2	Lagere satisfactie (o.a. door minder inzicht)
2	Voorkeur - voor één beloningsfactor; - behoefte aan zekerheid: niet voor pb
1	Premie lager en minder variatie dan in andere systemen

Tabel 5. Onderzoek naar individuele premie

Gunstig	
4548	Hogere prestatie (1930-1980)
3	Voorkeur individuele boven groepspremie
1	Satisfactie hoger dan bij groepspremie
1	Inzicht prestatie-beloning groter dan bij groepspremie
Ongunstig	
8	Restrictie van output (vrees voor snijden, enz.)
2	Competitie tussen werknemers
2	Hogere beheerskosten

Tabel 6. Onderzoek naar groepspremie

Gunstig	
11	Prestatie hoger (o.a. bij individuele premietoedeling; bij keuze van groepsleden) (1949-1980)
5	Tevredenheid hoger (kleinere groep; groepsontwerpstelsel)
1	Overplaatsing makkelijker
Ongunstig	
5	Prestatie lager (groeps grootte; inzicht prestatie-beloning)
6	Relatie prestatie-beloning onhelder (o.a. groeps grootte)
4	Conflicten binnen/tussen groepen (kwaliteit prestatie; verdeling beloning)
4	Tevredenheid lager (loon; werk)
2	Geen individuele aansporing
1	Hoger verzuim en verloop
1	Gezondheid minder
1	Veiligheid minder
Indifferent	
1	Prestatie gelijk
3	Tevredenheid gelijk
1	Gelijke individuele aansporing

samenwerking, het vertrouwen tussen chef, arbeidskundige en medewerkers, en de hoedanigheid van de normstellingen: vooral over het laatste punt zijn vaker bezwaren dan positieve kwalificaties naar voren gekomen. Zo scoort het tarief, zoals in veel publikaties is gesteld (6), ook niet hoog op het punt inzichtelijkheid: vooral wanneer meer dan één beloningsfactor wordt gehanteerd is het inzicht in de relatie tussen geleverde prestatie en verdiende premie bepaald niet hoog. Het bestaan van toeslag- en dervingsregelingen speelt hierbij ook een rol. Opmerkelijk is ten slotte dat personeelsleden bepaald geen grote voorkeur blijken te hebben voor een tariefstelsel. Het 'greener grass'-verschijnsel houdt in dat men liever een ander stelsel heeft dan wat men thans heeft: wie bij voorbeeld naar één factor wordt beloond, prefereert meer factoren, en andersom.

Merit rating

Beoordeling van de verdienstelijkheid houdt in dat een personeelslid periodiek, vaak één keer per jaar, wordt beoordeeld op basis van een kleiner of groter aantal gezichtspunten, waarna aan het resultaat een bepaalde beloning wordt verbonden. In de betreffende onderzoeken vond dit nimmer plaats in het verband van de toepassing van een systeem van functiewaardering. Hoewel met 'merit rating' erg veel ervaring is opgedaan, heeft het in de praktijk helaas zelden het onderwerp gevormd van systematisch onderzoek (zie tabel 4).

Zou men deze, vrijwel uitsluitend negatieve, resultaten in één woord willen samenvatten, dan gaat het om: *beoordelingsproblemen*. 'Merit rating' differentieert nauwelijks, aldus diverse studies; optredende verschillen (of juist het afwezig zijn daarvan) zijn nauwelijks te verdedigen; het inzicht in de samenhang tussen prestatie en beloning is, mede daardoor, gering; de tevredenheid met het systeem en/of met de beloning is vrij laag, enz. Terwijl aan de beoordeling op zich al hoge eisen worden gesteld, treden er extra problemen op wanneer een beschikbaar gesteld budget tot een gedwongen verdeling leidt, tot een concentratie rond het gemiddelde, tot het lager moeten belonen van de een indien de andere een hogere premie krijgt, enz.

Individuele premie

In de meeste van de tot nu toe weergegeven onderzoeken was sprake van een individuele premie. Bij vrijwel elk tarief- of stukloon is groepsgewijze toepassing en beloning ook mogelijk. In tabel 5 worden de resultaten uit een groot aantal studies gepresenteerd; daarbij is in de meeste gevallen niet vermeld welk systeem van beloning werd toegepast. Op een enkele uitzondering na overlappen deze onderzoeken niet die uit de voorgaande figuren.

In een naar verhouding zeer groot aantal gevallen blijkt dat de prestatie (en de beloning) hoger is dan bij toepassing van groepspremie, respectievelijk van tijdloon. Vooral bij deze laatste vergelijking wijzen nogal wat onderzoekers erop dat niet helder kon worden vastgesteld in hoeverre de resultaten het gevolg zijn van de tijds- en methodenstudie – en bij gevolg van de betere organisatie van het werk – respectievelijk van de werking van de premie. Ook wordt nogal eens melding gemaakt van de mogelijkheid van negatieve bijwerkingen: enkele daarvan zijn ook inderdaad geconstateerd, zoals bij voorbeeld beperking van de prestatie in een klimaat van wederzijds wantrouwen.

Groepspremie

Ter vergelijking staan in tabel 6 gegevens over toepassing van groepspremie. Ook hierbij is doorgaans niet aangegeven welk loonsysteem werd gehanteerd.

Uit 11 onderzoeken blijkt dat de toepassing van groepspremie tot een hogere prestatie, cq. premie leidt, vergeleken met bij voorbeeld tijdloon. Dat doet zich onder andere voor wanneer groepsleden elkaar kunnen kiezen en een stem hebben in de taakverdeling, maar ook wanneer de groepspremie gedifferentieerd naar ieders bijdrage wordt verdeeld over de leden. Daar staan diverse studies tegenover waaruit naar voren komt dat de prestatie lager is, vooral naarmate de groep groter is en, mede daardoor, het inzicht in de relatie tussen prestatie en beloning geringer is. Bovendien kunnen zich conflicten voordoen, onder andere over de kwaliteit van de bijdrage van een aantal leden (en de dan toch gelijke premie). Interessant is dat de tevredenheid onder meer dáár hoger bleek te zijn, waar sprake was van het ontwerpen door personeelsleden van een eigen (groeps)systeem. Overigens zijn de resultaten aangaande tevredenheid duidelijk gemengd.

Participatie en toerekening (Scanlonplan)

Het thema participatie komt veel nadrukkelijker naar voren bij de toepassing van het Scanlonplan. Drie facetten

6) Hk. Thierry, Beloning van de arbeid, in: P.J.D. Drenth, e.a. (red.), *Handboek arbeids- en organisatiepsychologie*, Deventer, 1984.

Tabel 7. Onderzoek naar participatie en toerekening (Scanlonplan)

Gunstig	
23	Hogere produktiviteit (prestatie) (1949-1983)
7	Hogere bonus
47	Attituden positief (motivatie, betrokkenheid, participatie, samenwerking, enz.)
7	Ideeëntoename (initieel, resp. over langere tijd)
6	Samenwerking beter, o.a. tussen werknemers en leiding
2	Betere acceptatie van veranderingen (technologie, markt)
Ongunstig	
4	Bonus blijft uit, te onregelmatig, enz.
10	Attituden negatief (o.a. van leiding; onvoldoende invloed)
2	Samenwerking niet verbeterd
2	Index toerekening niet aangepast
2	Vertrouwen laag o.a. van leiding
1	Te weinig informatie

Tabel 8. Onderzoek naar 'incentives' in het algemeen

Gunstig	
107	Hogere prestatie (dan b.v. in tijdloon)
2	Satisfactie hoger (bij meer inspanning)
Ongunstig	
3	Lagere, minder goede prestatie (o.a. outputrestrictie)
7	Relatie prestatie-beloning onhelder
Indifferent	
571	Gelijke prestatie
2	Loonsatisfactie breed vertakt
1	Gezondheid niet verschillend
6	Waarneembaarheid hoger loon varieert

Tabel 9. Onderzoek naar vaste premie, tijdloon

Gunstig	
29	Prestatie na invoering van pb hoger (2-20%) (1955-1979)
45	Satisfactie/attituden na invoering van pb positiever
1	Bescherming tegen onbeïnvloedbare factoren
Ongunstig	
51	Prestatie lager na invoering van pb (5-25%) (1951-1982)
2	Satisfactie lager na invoering van pb
Indifferent	
14	Geen verandering van de prestatie
2	Geen verandering van de satisfactie
1	Loonsatisfactie smal vertakt
1	Gezondheid: geen verschil
36	Verzuim/verloop: geen verschil

zijn kenmerkend voor dit systeem 7):

- het bevorderen van het meedenken door alle personeelsleden over alle aspecten van het werk, en het zo mogelijk invoeren van ingediende voorstellen en ideeën. Daartoe worden per afdeling speciale commissies in het leven geroepen, alsmede een overkoepelende commissie;
- het op financiële wijze delen in de bereikte resultaten door alle personeelsleden. Daartoe dienen verhoudingscijfers te worden bepaald; Scanlon koos bij voorbeeld de verhouding tussen de arbeidskosten en de verkoopwaarde over een bepaalde periode;
- het geven en actief gebruiken van recente informatie, zowel over de effectiviteit van de afdelingsactiviteiten als over de periodieke resultaten van de gehele organisatie.

In tabel 7 worden de resultaten samengevat. In 23 gevallen blijkt de prestatie (d.w.z. de produktiviteit en/of de kostenontwikkeling) van de organisatie te zijn verbeterd. Hoewel dat in de meeste gevallen ook een hogere premie voor de personeelsleden inhield, wordt dit aspect voor 7 ondernemingen nog steeds apart vermeld. Daarentegen was het uitblijven of een te laag niveau van de bonus wel eens een reden voor het afschaffen van dit stelsel. In veel studies worden gunstige resultaten gemeld inzake de attituden: daaronder zijn diverse thema's samengevat, zoals de mate van betrokkenheid, motivatie, de relatie tussen invloed op de besluitvorming en hard werken, enz. 8).

Incentives in het algemeen

In nogal wat onderzoek worden geen bijzonderheden vermeld over het type pb-systeem waarover gegevens worden gerapporteerd. Doorgaans wordt dan een vergelijking gemaakt met eerdere of gelijktijdige toepassing van een systeem met vaste beloning. Dergelijke resultaten vatten we samen onder het hoofd 'incentives' (zie tabel 8).

We zien dat in 107 gevallen een hogere prestatie wordt gerapporteerd, terwijl 3 gevallen betrekking hebben op een lagere prestatie. In 571 organisaties komen of hogere, of lagere prestaties voor, of er bestaat geen samenhang tussen de 'incentive en de prestatie'. Met de 'brede vertakking' van satisfactie wordt bedoeld dat de tevredenheid met het loon samenhangt met de appreciatie van een groot aantal andere arbeids(situatie)facetten; bij vaste beloning is dat juist niet geconstateerd.

Vaste premie; tijdloon

Het is interessant de voorgaande resultaten te vergelijken met die welke uit onderzoek naar vaste beloning naar voren zijn gekomen (zie tabel 9).

Tegenover 29 studies waaruit blijkt dat de prestatie hoger is geworden (vaak in vergelijking met een voorgaand pb-systeem), staan 51 gevallen waarin deze gedaald is. De gunstigste resultaten zijn geboekt op het terrein van de tevredenheid en de attituden van personeelsleden, vaak ook na omschakeling van een pb-systeem: het werk is rustiger geworden en de sociale verhoudingen zijn ontspannender.

Prestatiebeloning in perspectief

Ter afsluiting van dit overzicht wordt nu ingegaan op de *relatieve effectiviteit van pb* in vergelijking met andere methoden voor het beïnvloeden van het arbeidsgedrag, en wel met name van de prestaties. Daartoe staan ons drie evaluatiestudies van Amerikaanse origine te beschikking. Daarin zijn veel strengere eisen gesteld aan het onderzoek dan door ons is gebeurd: elke evaluatiestudie heeft uitsluitend betrekking op veldexperimenteel onderzoek. Dit betekent dat er sprake moest zijn van één systematisch geplande verandering in een arbeidsorganisatie waarvan het effect aan de hand van een voor- en een nameting moest kunnen worden vastgesteld. In de eerste studie is uitsluitend gelet op 'harde' prestatiegegevens; in de twee andere is de focus iets breder gesteld. Het is van belang erop te wijzen dat deze drie studies elkaar op geen enkele manier overlappen voor wat betreft de geëvalueerde veldexperimentele onderzoeken, noch met de in ons overzicht samengevatte studies.

In de eerste studie zijn vier methoden met elkaar vergeleken 9):

- prestatiebeloning;

7) Hk. Thierry en J.R. de Jong, *Naar participatie en toerekening; theorie en praktijk*, Assen, 1979.

8) Zie ook: M. Schuster, *Five years of Scanlon plan research; a review of the descriptive and empirical literature*, in: C. Crouch en F. Heller (red.), *Organisational democracy and political processes*, Chichester, 1983; en E.E. Lawler, *High involvement management*, Londen, 1986.

9) E.A. Locke e.a., *The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance*, in: K.D. Duncan, M.M. Gruneberg en D. Wallis (red.), *Changes in working life*, New York, 1980.

Tabel 10. Resultaten van het vergelijkend onderzoek van Locke e.a.

	Aantal onderzoeken	Prestatieverbetering in procenten	
		gemiddelde	spreiding
Stukloon (individueel) t.o.v. tijdloon	10	30	3-49
Incentives (ongespecificeerd)	7	39	25-75
Doel en taakstelling	17	16	2-57.5
Participatieve besluitvorming (gezamenlijk)	16	0.5	- 24-47
Taakverrijking	13	17	- 1-63

- het stellen van specifieke taakdoelen;
- participatieve besluitvorming (niet over de beloning);
- taakverrijking.

De uitkomsten van de auteurs laten weinig ruimte voor twijfel (zie tabel 10). pb is effectiever dan elk van de drie andere methoden voor het motiveren van personeelsleden om hogere en betere prestaties te leveren. Worden pb en doel- en taakstelling met elkaar gecombineerd, dan is het resultaat nog beter.

In de twee andere studies zijn alle beschikbare experimenten op het gebied van de verhoging van de arbeidsproductiviteit in de jaren 1971 t/m 1981 geanalyseerd en kort samengevat 10). Beide studies werden ingesteld naar aanleiding van de toenemende zorg over de dalende productiviteit in de VS. Daarin is de effectiviteit van 14 verschillende methoden nagegaan. Aandacht is besteed aan vier prestatiecriteria, vier criteria inzake terugtrekkingsgedrag (b.v. verloop, verzuim) en zes maatstaven ten aanzien van werkonderbrekingen (ongelukken; stakingen, enz.) Het voert hier te ver om op alle methoden in te gaan. Voorbeelden zijn, naast pb: selectie en plaatsing, training en instructie, taakherontwerp, leiding geven en werktijdregelingen. De studie van Katzell e.a. omvatte 103 experimenten. 10 daarvan betroffen pb: in 8 gevallen werden uitsluitend verbeteringen geconstateerd, in één geval gemengde resultaten, terwijl ook in één geval verbeteringen uitbleven. De auteurs concluderen onder andere dat pb, naast b.v. trainings- en instructiemethoden, van grote betekenis is. In de studie van Guzzo en Bondy werden 104 experimenten geanalyseerd. Nu heeft een groter aantal – en wel 15 – betrekking op pb: 14 zijn succesvol geweest, terwijl in één geval gunstige resultaten zijn uitgebleven. Opnieuw is de conclusie dat pb een effectieve methode is. Wordt op de positieve beïnvloeding van attitudes gelet, dan blijken methoden als sociotechniek en leiding geven het meest op te leveren. Pb hoort bij de benaderingen die zowel op prestatie, terugtrekkingsgedrag als onderbrekingen, goed scoren.

Conclusies en aanbevelingen

Hoewel inderdaad geen eenvoudige oorzaak-gevolgrelaties mogen worden gelegd, kan wel de conclusie worden getrokken dat toepassing van pb effectief en aantrekkelijk kan zijn, zowel voor personeelsleden als voor het management van een organisatie. Deze gevolgtrekking wijkt af van het nogal eens ongenueanceerde negatieve beeld dat in ons land van pb wordt gegeven. Overigens blijkt uit ons overzicht ook dat geen systeem van pb als 'winnaar' naar voren komt: er bestaat niet zoiets als een 'ideaal' pb-stelsel. Weliswaar zijn niet alle pb-systemen de revue gepasseerd. Maar bij elk systeem en bij elke vorm uit het overzicht zijn zowel gunstige als ongunstige verschijnselen gesignaleerd. Ook daarin doen zich duidelijke verschillen voor: terwijl bij 'merit rating' de negatieve kanten

wel erg overheersen, komen het qua opzet eenvoudige stukloon en de veel ingrijpender systemen van participatie en toerekening er in hoofdzaak goed uit naar voren.

Het kernpunt is evenwel dat invoering en toepassing van pb – en ook van vaste beloning – nooit op een 'automatisme' mag berusten. Steeds doet zich een aantal belangrijke beleidsvragen voor. Enkele daarvan stippen we ter afsluiting aan.

In diverse Nederlandse ondernemingen worden thans voorbereidingen getroffen voor de invoering van 'merit rating', waarbij aan het resultaat van de persoonlijke beoordeling van het individuele arbeidsgedrag een bepaalde beloning wordt verbonden (al dan niet in de vorm van een trede op de functiesalarisschaal). Nu signaleerden we eerder dat juist aan dit systeem veel nadelen kunnen zijn verbonden. Op de vraag waarom 'merit rating' toch de voorkeur geniet wordt vaak het antwoord gegeven dat er weinig andere maatstaven beschikbaar zijn waarop een variabel loonbestanddeel kan worden gebaseerd. Toch spant men zo het paard achter de wagen. Als zowel met het oog op de doelstellingen van de onderneming als in het belang van personeelsleden wordt gestreefd naar de invoering van pb, dan is naar onze mening de belangrijkste vraag welk arbeidsgedrag – in een groep of afdeling – kritisch, vitaal is voor overleven, aanpassen of groeien. Pb heeft alleen zin voor prestaties die essentieel en beïnvloedbaar zijn. In veel gevallen komen daarom vooral groeps- of 'company-wide' pb-systemen in aanmerking, hoewel natuurlijk combinaties met op het individuele gedrag gerichte vormen denkbaar zijn.

Wordt bij de keuze en de voorbereiding van een nieuw beloningssysteem inderdaad rekening gehouden met de belangen en opvattingen van diverse partijen, dan mag er geen sprake zijn van een opgelegd systeem: dat werkt bijna nooit effectief. Participatie door personeelsleden – binnen enkele vooraf ingestelde randvoorwaarden – in het ontwerp, de uitwerking of in het beheer van een systeem kan niet alleen tot de beoogde motivatie, betrokkenheid en prestatieverbetering leiden, maar ook tot het opsporen van fouten die anders in het systeem waren blijven zitten 11). Samenvattend: de effectiviteit van een (prestatie)beloningssysteem wordt primair bepaald door de kwaliteit van het sociaal klimaat. Wordt dat gekenmerkt door onderling vertrouwen, waarbij instemming bestaat met de hoofdlijnen van beleid, onder andere inzake (prestatie-)beloning, dan is aan de belangrijkste voorwaarde voor het kunnen innoveren van de beloning voldaan.

Hk. Thierry

10) R.A. Katzell, P. Bienstock, P.H. Faerstein, *A guide to worker productivity experiments in the United States, 1971-1975*, New York, 1977; R.A. Guzzo, J.S. Bondy, *A guide to worker productivity experiments in the United States, 1976-1981*, New York, 1983.

11) A.M. Bowey e.a., *Effects of incentive payment systems United Kingdom 1977-1980*, Research paper 36, Department of Employment, Londen, 1982.