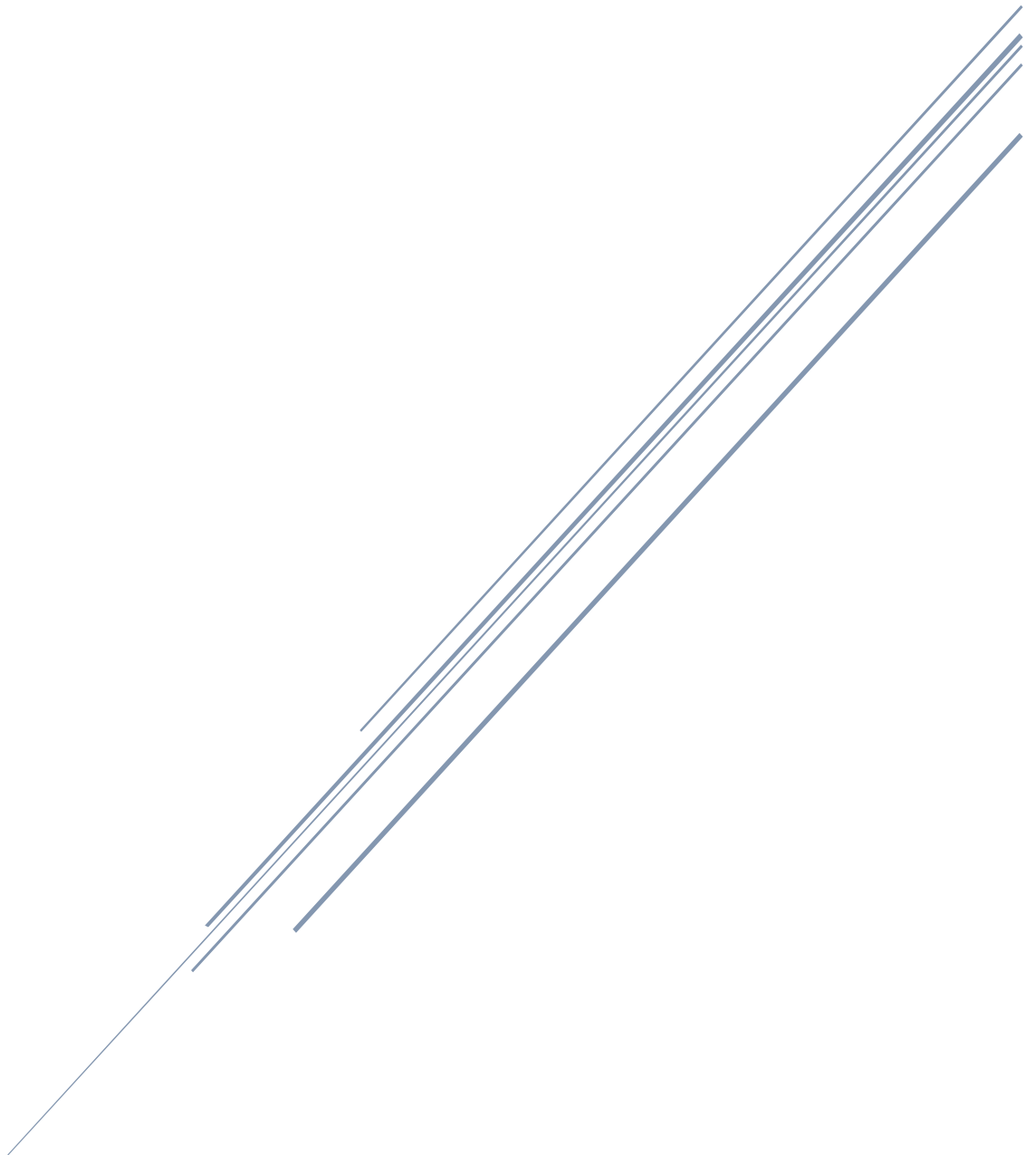


BELONEN VAN PRESTATIE? HOGERE MOTIVATIE!

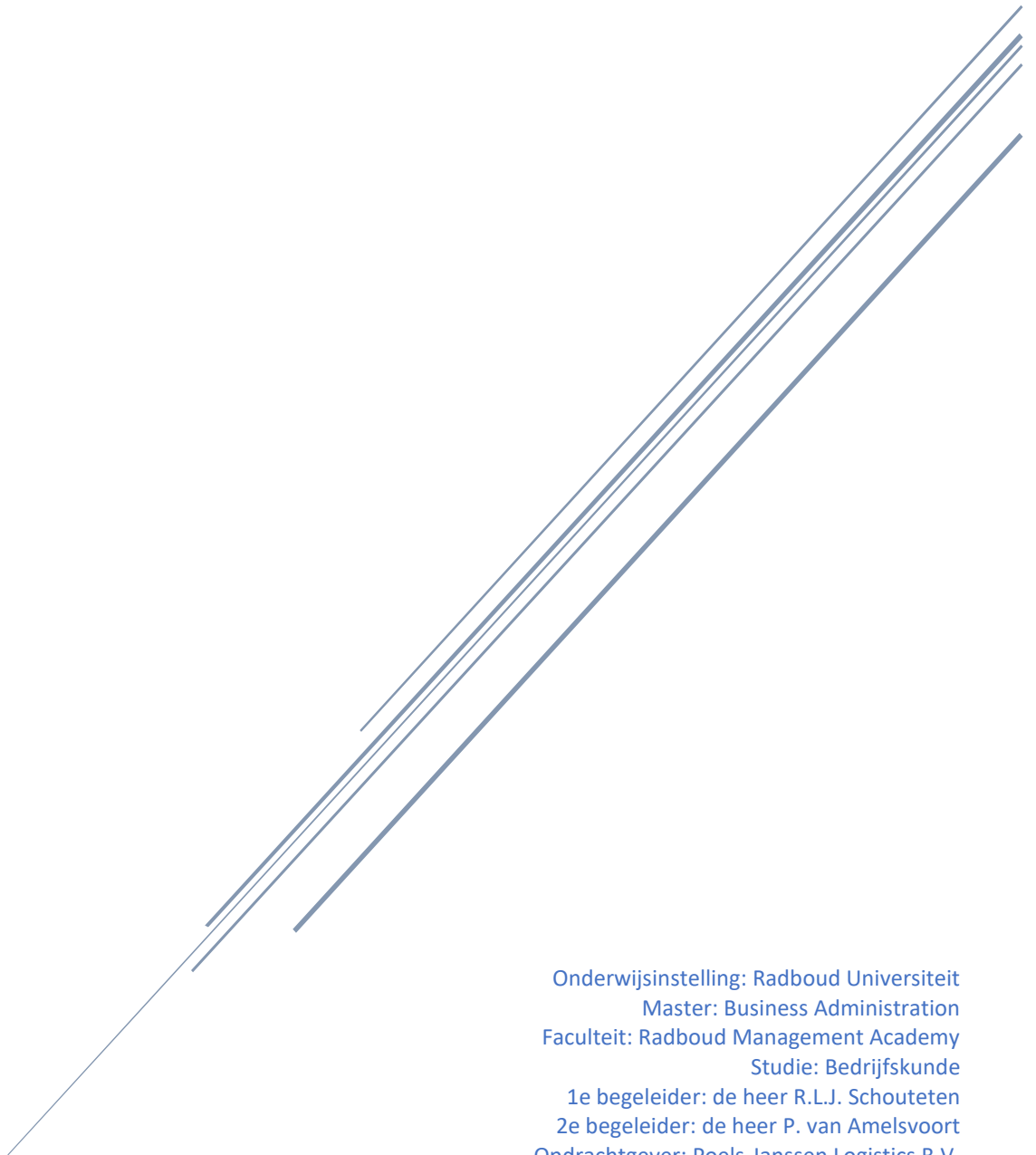
Een onderzoek naar hoe prestatiebeloning kan leiden tot het verhogen van motivatie binnen Poels-Janssen Logistics B.V.



Natascha Poels
12 november 2022

BELONEN VAN PRESTATIE? HOGERE MOTIVATIE!

Een onderzoek naar hoe prestatiebeloning kan leiden tot het verhogen van motivatie binnen Poels-Janssen Logistics B.V.



Onderwijsinstelling: Radboud Universiteit
Master: Business Administration
Faculteit: Radboud Management Academy
Studie: Bedrijfskunde
1e begeleider: de heer R.L.J. Schouteten
2e begeleider: de heer P. van Amelsvoort
Opdrachtgever: Poels-Janssen Logistics B.V.
Auteur: Natascha Poels
Studentnummer: s1059738
Datum: 12 november 2022

Voorwoord

Met het schrijven van dit voorwoord is de laatste hand gelegd aan deze thesis, die zich verdiept in hoe prestatiebeloning kan leiden tot het verhogen van motivatie bij de Planners van Poels-Janssen. Met gepaste trots presenteer ik het eindresultaat dat voor u ligt. Na een periode van twee jaar studeren, waarvan de laatste maanden intensief onderzoek, vormt dit het sluitstuk van mijn masterstudie Bedrijfskunde.

Een interessante periode waarbij twee werelden zich combineerden. Zo heb ik me verder kunnen verdiepen in dit HR-thema, wat me handvatten heeft gegeven hoe de systematiek toe te passen in mijn eigen werkomgeving. Daarnaast heb ik het onderzoek kunnen uitvoeren in het familiebedrijf waar ik zelf niet werkzaam ben. Het onderzoek heeft me de kans gegeven om (nog) meer te weten te komen over het bedrijf en er ook voor gezorgd dat ik een zinvolle bijdrage heb mogen leveren in de verdere professionalisering ervan.

Graag wil ik in dit voorwoord ook enkele mensen bedanken, die mij in de afstudeerperiode hebben begeleid, gesteund of op een andere manier hun medewerking hebben verleend aan deze thesis. Veel dank ben ik verschuldigd aan dhr. Schouteten voor de prettige en flexibele begeleiding en ondersteuning gedurende het hele proces. Zijn expertise, maar ook enthousiasme over het onderwerp, heb ik als zeer prettig ervaren. Daarnaast wil ik graag de opdrachtgever Poels-Janssen Logistics B.V. bedanken voor de kans om het onderzoek binnen dit bedrijf uit te voeren. In het bijzonder gaat mijn dank uit naar de bereidwillige medewerking van de respondenten, die de tijd hebben genomen mij van interessante inzichten te voorzien en mij uitgebreid te woord hebben gestaan. Tot slot bedank ik graag mijn studiegenoten uit Groep 54. Ondanks het geringe live-contact door de coronapandemie, was de sfeer en behulpzaamheid er niet minder op en konden we altijd bij elkaar terecht om te brainstormen of om hulp in te roepen. Allemaal bedankt hiervoor.

Ik wens u veel leesplezier toe en u mag me altijd benaderen als u vragen heeft naar aanleiding van het onderzoek.

Natascha Poels, 12 november 2022

Samenvatting

In dit onderzoek wordt achterhaald aan welke kenmerken een prestatiebeloningssystematiek moet voldoen teneinde de motivatie van de medewerkers van de afdeling Planning binnen Poels-Janssen Logistics B.V. te verhogen. Poels-Janssen is een logistiek dienstverlener met dagelijks circa zestig vrachtwagencombinaties op de weg. Het onderzoek richt zich op de afdeling Planning waar acht medewerkers verantwoordelijk zijn voor de planning van eigen resources en het in- en doorverkopen van vrachten. Het resultaat van de organisatie is grotendeels afhankelijk van het resultaat dat geboekt wordt op de Planning.

Het principe van prestatiebeloning houdt in dat voor de prestatie van een onderneming, van een afdeling of groep, of van individuele personeelsleden een norm wordt vastgesteld. Wordt die norm gehaald, of zijn de prestaties beter dan de norm, dan wordt daarvoor een extra beloning gegeven.

Om de motivatie van de Planners te verhogen hanteert Poels-Janssen een prestatiebeloningssysteem dat verouderd blijkt en niet het gewenste effect oplevert. Om die reden is er onderzoek gedaan met als doel te achterhalen hoe een prestatiebeloningssysteem eruit zou moeten zien om de motivatie van de medewerkers te verhogen, om daarmee positief bij te dragen aan het bedrijfsresultaat. Het onderzoek is kwalitatief van aard, waarbij eerst een literatuurstudie is verricht en vervolgens interviews zijn afgenomen met het managementteam (MT) en de Planners. In het onderzoek wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag: 'Aan welke kenmerken moet een prestatiebeloningssysteem voldoen om maximaal bij te kunnen dragen aan het verhogen van de motivatie van de planners van Poels-Janssen?'.

Tijdens de literatuurstudie is onderzoek verricht naar drie relevante motivatietheorieën, namelijk de Goal Setting Theory, de Social Exchange Theory en de Self Determination Theory. Volgens de Goal Setting Theory moeten doelen aan een vijftal principes voldoen om de motivatie te verhogen. Hierbij wordt gesteld dat doelen transparant moeten zijn, zodat er zo min mogelijk ruimte is voor verschillende interpretaties. Ook moeten doelen uitdagend en toch haalbaar zijn. De doelen mogen niet te complex zijn of niet te complex geformuleerd worden, zodat de medewerker begrijpt wat er van hem verwacht wordt. Het vierde principe houdt in dat de medewerker zich gecommitteerd voelt aan de doelen en er het belang van inziet. Ten slotte is het belangrijk om tijdig feedback te geven over de resultaten van de doelen.

In de Social Exchange Theory staat centraal dat mensen positieve en negatieve afwegingen maken bij het aangaan van relaties. Mensen zoeken naar een balans tussen datgene wat ze krijgen en geven. De onderzoeken waarop deze theorie gebaseerd is, tonen aan dat medewerkers bereid zijn zich meer voor hun werkgever in te zetten wanneer zij het gevoel hebben dat daar voldoende tegenover staat en tonen aan dat prestatiebeloning een positief effect kan hebben op de motivatie.

De derde theorie die gebruikt wordt in het onderzoek is de Self Determination Theory. Deze is gericht op motivatie die voortvloeit uit aangeboren psychologische menselijke behoeften. Deze bestaan uit de behoefte aan autonomie, competentie en verbondenheid en zijn essentieel voor een goede motivatie. De behoefte aan autonomie verwijst naar de wens om psychologisch vrij te kunnen handelen, wat tot stand kan komen wanneer medewerkers de kans krijgen om zelf (mee) te beslissen of wanneer taken met voldoende verantwoording worden opgelegd. De behoefte aan competentie is de behoefte om het werk te begrijpen en te beheersen. Aan behoefte aan verbondenheid wordt voldaan als medewerkers het gevoel hebben onderdeel uit te maken van een hecht team waarbij zij hun persoonlijke gevoelens en gedachten kunnen delen met collega's.

Uit de literatuurstudie blijkt dat er bij het creëren van een prestatiebeloningssystematiek keuzes vooraf gemaakt dienen te worden op een aantal kenmerken. Het gaat hierbij om de keuze wat voor

soort maatstaf je gebruikt om de prestaties te meten. Dit kan een objectieve of subjectieve maatstaf zijn, waarbij een objectieve maatstaf op feiten gebaseerd is en duidelijk waarneembaar is, zoals de marge. De subjectieve maatstaf is gebaseerd op prestaties die niet feitelijk waarneembaar zijn, zoals flexibiliteit. Daarnaast moet er een keuze gemaakt worden of gekeken gaat worden naar absolute of relatieve prestaties, waarbij absoluut gemeten wordt aan de hand van een vooraf gestelde norm en relatief gemeten wordt aan de hand van prestaties ten opzichte van anderen. Het derde kenmerk is de vorm van belonen: financieel of niet-financieel. Tot slot moet het bedrijf de keuze maken om een beloning te baseren op prestaties op individueel niveau of van een team. Hoe de systematiek eruit moet zien om maximaal bij te dragen aan het verhogen van de motivatie, is sterk afhankelijk van de context en de drijfveren van de personen die er werkzaam zijn. Deze worden in dit onderzoek achterhaald door in gesprek te gaan met het MT en de Planners.

Het empirisch onderzoek is gestart met een focusgroep met de leden van het MT, waarin is besproken hoe de huidige beloningssystematiek eruitziet, welke doelen de Planning heeft en wat potentiële KPI's zijn om prestaties te meten. Daarnaast is er gesproken over de vier kenmerken (objectief vs. subjectief, absoluut vs. relatief, financieel vs. niet-financieel en individueel vs. teamverband) om te achterhalen hoe het MT aankijkt tegen de voor- en nadelen van de verschillende kenmerken. Uit het gesprek blijkt dat het MT geen bezwaren heeft tegen bepaalde kenmerken en zij vooral benieuwd zijn hoe de medewerkers aankijken tegen prestatiebeloning en wat hen het meest motiveert.

Nadat meer informatie is verkregen over de huidige systematiek en de beperkingen die het MT (niet) ziet, is gestart met de interviews. Alle medewerkers van de Planning zijn geïnterviewd aan de hand van een semigestructureerde vragenlijst. Er is gekozen voor interviews om diepgaande informatie te verzamelen over wat medewerkers motiveert. Door gebruik te maken van interviews konden er open vragen worden gesteld en kon er worden doorgevraagd op interessante thema's. In de interviews is aandacht besteed aan wat de medewerkers belangrijk vinden in hun werk en wat voor kenmerken van een prestatiebeloningssystematiek bij zouden dragen aan het verhogen van de motivatie.

De belangrijkste bevindingen uit de interviews zijn dat de medewerkers het meest gemotiveerd zouden worden door een systematiek die deels gebaseerd is op een objectieve norm en deels gebaseerd is op een subjectieve norm. De medewerkers raken gemotiveerd door de objectieve norm, mits zij voldoende invloed kunnen uitoefenen op het behalen van de norm en voldoende inzicht krijgen in het resultaat. Naast het objectieve deel is het subjectieve deel van de beloning minstens net zo motiverend voor de respondenten. Het grote voordeel zien zij in het kunnen meewegen van verschillende factoren en doelstellingen. Omdat samenwerking in het team erg belangrijk is, gaat de voorkeur van de respondenten daarnaast uit naar een absolute norm, zodat prestaties niet gemeten worden ten opzichte van elkaar. Het merendeel van de Planners geeft aan het meest gemotiveerd te raken door een financiële beloning. Kijkende naar het belonen op teamniveau of op individueel niveau kan geconcludeerd worden dat, net als bij het kenmerk objectief vs. subjectief, gesteld kan worden dat een combinatie van beiden zou leiden tot het maximale resultaat. Een combinatie spreekt de medewerkers aan omdat het belonen op teamniveau de samenwerking versterkt. Daarnaast zou een individuele beloning het beste passen bij de subjectieve maatstaf waar eerder over gesproken werd en wordt het als eerlijk gezien als je extra beloond kan worden als je uitermate goed presteert, waarbij naast een objectieve norm ook subjectieve normen worden meegewogen.

Geadviseerd wordt een prestatiebeloningssystematiek te ontwikkelen die uit twee delen bestaat, namelijk een maandelijkse financiële beloning voor het hele team die gebaseerd is op het winstresultaat van de planning. Daarnaast luidt het om ook subjectief te belonen aan de hand van het jaarlijkse beoordelingsgesprek, met een beloning van financiële aard die gebaseerd is op de individuele prestatie, waarbij meerdere prestatie indicatoren worden meegenomen en rekening kan worden gehouden met de omstandigheden.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting.....	3
Hoofdstuk 1: Inleiding onderzoek	5
1.1 Inleiding.....	6
1.2 Onderzoekskader	6
1.3 Doelstelling.....	7
1.4 Vraagstelling.....	7
1.5 Opbouw van de thesis	7
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	8
2.1 Motivatietheorieën	8
2.2 Prestatiebeloning	12
Hoofdstuk 3: Methodologische verantwoording	18
3.1 Dataverzamelmethode	18
3.2 Data-analyse.....	19
Hoofdstuk 4: Onderzoekresultaten	20
4.1 Resultaten focusgroep.....	20
4.2 Resultaten interviews Planning	22
Hoofdstuk 5: Conclusie, aanbevelingen en reflectie.....	28
5.1 Conclusies een aanbevelingen	28
5.2 Reflectie.....	30
Literatuurlijst	32
Bijlagen	35
Voorbeelden van prestatiebeloning.....	35
Interviewvragen- en topics.....	38
Uitnodiging interview	41
Interviewschema's.....	42
Uitgewerkte interviews	42
Focusgroep	42
Interviews Planning	45
Codeerschema.....	69

Hoofdstuk 1: Inleiding onderzoek

1.1 Inleiding

In dit eerste hoofdstuk wordt de aanleiding voor dit onderzoek toegelicht. Zo wordt allereerst de context beschreven waarbinnen het onderzoek plaatsvindt en inzicht gegeven in het probleem. Hieruit volgt de richting en afbakening van het onderzoek en wordt de doelstelling geformuleerd. De stappen om dit doel te bereiken worden beschreven, gevolgd door de vragen die tijdens het onderzoek zullen worden beantwoord. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een korte beschrijving van de opbouw van deze thesis.

1.2 Onderzoekskader

Het onderzoek vindt plaats bij Poels-Janssen Logistics B.V. (verder te noemen Poels-Janssen), een logistiek dienstverlener met dagelijks circa zestig vrachtwagencombinaties zowel nationaal als internationaal op de weg. Het bedrijf is in 1995 opgericht door huidig eigenaar René Poels. Het bedrijf is een besloten vennootschap met vestigingen in Nederland, Duitsland en Tsjechië. In totaal heeft Poels-Janssen een personeelsbestand van 85 personen. Het hoofdkantoor is gevestigd in Horst (Noord-Limburg), waar dagelijks acht werknemers werkzaam zijn op de afdeling Planning en gezien worden als drijvende kracht waar het gaat om het behalen van omzet en het opbouwen van duurzame klantrelaties. Zij zorgen niet alleen voor de planning rondom de eigen resources, maar ook voor het in- en doorverkopen (expediëren) van vrachten van externe klanten. De afdeling Planning is in de praktijk op te delen in vier subafdelingen, namelijk de afdeling Import, Export, Verkoop en Chauffeursplanning. Onderling is er uitwisseling in resources en zijn de afdelingen sterk van elkaar afhankelijk. Het opleidingsniveau van de medewerkers op de planning ligt rond mbo niveau 4 / hbo.

Het financiële resultaat van de organisatie is voor een groot deel afhankelijk van de resultaten die behaald worden op de afdeling Planning. Het is daarom (extra) belangrijk dat de medewerkers gestimuleerd worden om zich maximaal in te zetten voor het beste resultaat. Al sinds mensenheugenis zijn onderzoeken verricht naar de invloed die motivatie heeft op prestaties van medewerkers. Zo voerde Herzberg (1959) bijvoorbeeld een reeks experimenten uit om de factoren die van invloed zijn op motivatie te achterhalen door werknemers te vragen wat hen gelukkig en ongelukkig maakte in hun werk. Hij en vele andere theoretici stellen dat motivatie van werknemers gelijkstaat aan betere prestaties binnen een bedrijf, wat vaak resulteert in een betere winstgevendheid. Om de motivatie van de Planners te verhogen hanteert Poels-Janssen voor deze functiegroep een prestatiebeloningssystematiek. Het principe van prestatiebeloning houdt in dat voor de prestatie van een gehele onderneming, van een afdeling of groep, of van individuele personeelsleden een norm wordt vastgesteld. Wordt die norm gehaald, of zijn de prestaties beter dan de norm, dan wordt daarvoor een extra beloning gegeven (Thierry e.a. (1988 p.10)). Dit is tevens de definitie die in het verdere onderzoek gehanteerd is.

Het doel van het gebruik van de systematiek binnen Poels-Janssen is dat de planners extra gemotiveerd zijn in hun werk, om daarmee de bedrijfsresultaten te verbeteren. Uit gesprekken met het managementteam, bestaande uit vier personen, blijkt echter dat de systematiek die gebruikt wordt, is verouderd en niet meer goed toepasbaar in de huidige praktijk. De systematiek is zodanig opgebouwd dat werknemers individueel weinig invloed kunnen uitoefenen op het resultaat. De literatuur (onder andere Thierry (2008) en Locke & Latham (1990)) wijst uit dat dit niet bijdraagt aan het optimaal inzetten van een prestatiebeloning die bijdraagt aan het verhogen van motivatie. Daarnaast werkt de huidige prestatiebeloningssystematiek soms averechts. Er ontstaat onderling wrijving omdat men van elkaar afhankelijk is om de beloning al dan niet te krijgen / te verhogen. In plaats van een verhoogde motivatie, wekt het onderling irritatie op.

1.3 Doelstelling

De organisatie vindt het belangrijk een prestatiebeloningssystematiek te hanteren die maximaal bijdraagt aan het verhogen van de motivatie van de medewerkers op de Planning. Dit omdat hogere motivatie, over het algemeen een positief effect heeft op bedrijfsresultaten. Motivatie vormt het geheel aan motieven dat iemand tot arbeiden brengt en hem bij de arbeid stimuleert (Herzberg, 1959). Als de motivatie hoog is, zorgt dit volgens bijvoorbeeld de onderzoeken van Herzberg (1959), Deci & Ryan (1989) en Locke & Latham (1990) voor betere prestaties, waardoor bedrijfsresultaten verbeteren. Het doel van het onderzoek is aanbevelingen doen aan het managementteam van Poels-Janssen over aan welke kenmerken een prestatiebeoordelingssystematiek moet voldoen, teneinde de motivatie van de planners te verhogen. Het daadwerkelijke ontwerp van de systematiek en de implementatie valt niet binnen de scope van dit onderzoek.

1.4 Vraagstelling

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: Aan welke kenmerken moet een prestatiebeloningssysteem voldoen om maximaal bij te kunnen dragen aan het verhogen van de motivatie van de planners van Poels-Janssen?

Om antwoord te geven op de hoofdvraag zal eerst in theoretisch onderzoek kennis worden vergaard over het begrip motivatie en zullen drie motivatietheorieën verder worden toegelicht. Daarna wordt ingezoomd op het begrip prestatiebeloning en de verschillende kenmerken hiervan. Daarnaast zal in het theoretisch kader ook worden ingezoomd op de effecten die prestatiebeloning kan hebben op motivatie, zowel in positieve als in negatieve zin. Hieruit volgt een conclusie, wat de basis vormt voor de interviews die vervolgens in het empirisch onderzoek zullen worden afgenomen. Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek, zodat er diepgaande informatie verkregen kan worden en er kan worden doorgevraagd. In het empirisch onderzoek zal antwoord worden gegeven op het vraagstuk welke kenmerken van prestatiebeloning toepasbaar zouden kunnen zijn in de praktijk qua doelen, strategie en de context, alsook wat medewerkers het meest zou motiveren. Na het theoretische en empirische onderzoek worden de resultaten geanalyseerd en kunnen conclusies worden getrokken en aanbevelingen worden gedaan aan het managementteam van Poels-Janssen ter beantwoording van de hoofdvraag.

1.5 Opbouw van de thesis

Het eerste onderdeel heeft een inleiding gegeven op het onderzoek. In het tweede hoofdstuk, het theoretisch kader, wordt aan de hand van literatuurstudie antwoord gegeven op de theoretische vraagstelling. In dit hoofdstuk wordt verder ingezoomd op drie relevante motivatietheorieën en op prestatiebeloning. Ook wordt er gekeken naar hoe prestatiebeloning bij kan dragen aan het verhogen van motivatie. In hoofdstuk 3 zal beschreven worden op welke manier het empirisch onderzoek is opgezet. Het empirisch onderzoek is opgebouwd uit een focusgroep met het managementteam en een achttal interviews met de medewerkers van de Planning. In dit hoofdstuk zal beschreven worden waarom gekozen is voor deze opzet en wordt de methodologie verder verantwoord. In het vierde hoofdstuk zullen de onderzoeksresultaten van de focusgroep en de interviews gepresenteerd worden. Deze vormen het antwoord op de empirische vraagstelling. In hoofdstuk 5 zal tenslotte antwoord gegeven worden op de centrale vraag van dit onderzoek en worden de conclusie en aanbevelingen gedaan. In dit hoofdstuk zal te lezen zijn aan welke kenmerken prestatiebeloning zou moeten voldoen om maximaal bij te dragen aan het verhogen van de motivatie van de medewerkers op de Planning en wordt erbij stilgestaan of het onderzoeksdoel van deze thesis behaald is.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt er vanuit de literatuur inzicht verkregen in wat motivatie en prestatiebeloning is en hoe prestatiebeloning volgens verschillende motivatietheorieën kan worden toegepast om de motivatie van medewerkers te verhogen.

2.1 Motivatietheorieën

De literatuur staat vol met verschillende motivatietheorieën, waarvan de meest relevante in dit onderzoek zullen worden beschreven. Hierbij is gekozen om de Goal Setting Theory van Locke en Latham (1990), de Social Exchange Theory en de hedendaags meest bekende Self Determination Theory (SDT) van Deci & Ryan (1985) uit te lichten, omdat deze toe te passen zijn op de motivatie van medewerkers binnen een bedrijf en uitgangspunten bevatten die in het opzetten van een succesvolle prestatiebeloningssystematiek essentieel zijn.

Goal Setting Theory

Locke & Latham (1990) zijn de grondleggers van de Goal Setting Theory, die gebaseerd is op de theorie dat het stellen van doelen met specifieke karakteristieken belangrijk is om medewerkers te motiveren en gemotiveerd te houden. Deze theorie vormt een belangrijke basis voor hedendaagse werkwijzen in bedrijven. In bedrijven wordt namelijk continu gewerkt met het stellen en werken aan doelen. In de theorie zijn vijf principes van belang waaraan doelen moeten voldoen om de motivatie van medewerkers te verhogen:

1. Duidelijke doelen: de doelen moeten helder en transparant zijn, zodat er zo min mogelijk ruimte is voor verschillende interpretatie. Duidelijke doelen stel je door deze SMART te formuleren (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden).
2. Uitdagende doelen: de doelen moeten uitdagend zijn, maar tegelijkertijd ook haalbaar. De gedragsstroming van Locke & Latham heeft vastgesteld dat wanneer een doel te eenvoudig te bereiken is, deze niet motiverend werkt. Een hoog en onbereikbaar doel werkt evenmin motiverend. Het is belangrijk om die balans te vinden.
3. Taakcomplexiteit: de doelen moeten niet te complex zijn of te complex geformuleerd worden. Dat wil zeggen dat complexe doelen met meerdere verwachtingen, beter kunnen worden opgesplitst in subdoelen waarbij een concreet resultaat verwacht wordt. Het is belangrijk dat de medewerker begrijpt wat er van hem of haar verwacht wordt.
4. Commitment: de medewerker dient zich te kunnen vinden in de gestelde doelen en het belang ervan in te zien. Het kan helpen om de doelen samen met het team of het individu te bepalen en te formuleren.
5. Feedback: feedback is onmisbaar in de Goal Setting Theory. De medewerkers moeten kennis hebben van de resultaten door hierop feedback te ontvangen. Zo kan gedrag worden bijgestuurd en behouden medewerkers hun motivatie om aan de doelen te werken.

Bij het hanteren van een prestatiebeloningssystematiek is het stellen van doelen van essentieel belang. Beloning kan namelijk enkel als er bepaalde normen, worden gesteld aan de prestatie. Als de norm behaald wordt, of de prestaties beter zijn dan de norm, wordt er een beloning gegeven. Het stellen van doelen is dus inherent aan het hanteren van een norm. De vijf kenmerken die uit het grootschalig onderzoek van Locke & Latham naar voren zijn gekomen, zullen dan ook worden meegenomen tijdens het doen van aanbevelingen aan Poels-Janssen.

Social Exchange Theory

Socioloog George Homans (1958) ontwikkelde de theorie waarin centraal staat dat sociaal gedrag als uitwisseling kan worden gezien. Sociologen Peter Blau (1964) en Richard Emerson (1976) ontwikkelden de theorie verder. Centraal in de Social Exchange Theory staat dat mensen gebruikmaken van een uitwisseling van positieve en negatieve afwegingen bij het aangaan van relaties. Dit kan in allerlei situaties voorkomen zoals vriendschappen, romantische relaties, maar ook

speelt dit gegeven een belangrijke rol in werkrelaties. Een onderzoek van Saks (2006) laat zien hoe betrokkenheid van medewerkers bij organisaties verklaard kunnen worden. Deze studie gebruikt één van de principes van de sociale uitwisselingstheorie om uit te leggen dat verplichtingen worden gegeneerd door een reeks interacties tussen partijen die in een staat van wederzijdse onderlinge afhankelijkheid zijn. Uit het onderzoek bleek dat wanneer individuen economische en sociaal-emotionele middelen van hun organisatie ontvangen, ze zich meer gemotiveerd voelen om in natura te reageren en de organisatie terug te betalen. Een manier voor individuen om hun organisatie terug te betalen, is door hun mate van inzet en motivatie. Hoe meer gemotiveerd de werknemer is bij zijn werk, hoe meer cognitieve, emotionele en fysieke middelen hij zal besteden aan het uitvoeren van zijn taken. Het onderzoek wijst dus uit dat het belonen van prestaties bijdraagt aan het verhogen van de motivatie en inzet van medewerkers. Mensen zoeken naar een balans tussen datgene wat ze krijgen en datgene wat ze geven. Bij Human Resource Management is de Social Exchange Theory een veelgebruikte theorie. Continu wordt gekeken of medewerkers voldoende beloond worden voor de prestaties die zij leveren, vaak in eerste instantie in de vorm van loon. De Social Exchange Theory toont dus aan dat medewerkers bereid zijn om zich meer in te zetten voor hun werkgever, wanneer zij het gevoel hebben hier voldoende voor terug te krijgen. In het ontwikkelen van een passende prestatiebeloningssystematiek speelt dit een belangrijke rol. Er gaat gedrag uitgelokt worden, door daar een beloning tegenover te zetten.

De theorie onderschrijft dat belonen van goede prestaties een positieve uitwerking heeft op motivatie. Twee relevante kernprincipes spelen een rol bij het gevoel dat een medewerker heeft over de werkrelatie:

1. Kosten versus baten: de kosten van een werkrelatie kunnen bijvoorbeeld zijn het buiten de groep vallen, vernedering, maar ook het verliezen van een stuk inkomen of het mislopen van een bonus. De baten kunnen ook verschillende vormen aannemen zoals geld, geschenken, waardering en sociale erkenning. Als je dit vertaalt naar het belonen op basis van prestaties is het dus belangrijk dat de beloning opweegt tegen datgene wat het iemand kost om gestelde doelen te halen.
2. Verwachtings- en vergelijkingsniveau: ook verwachtingen spelen een belangrijke rol in de werkrelatie. De afweging qua kosten en baten wordt vaak beïnvloed door ervaringen uit andere situaties, waarmee een vergelijking wordt gemaakt. Waar het gaat om prestatiebeloning zou dit kunnen betekenen dat medewerkers een vergelijk maken met een voormalig bedrijf en de kosten die gemoeid gingen met het behalen van een bepaalde beloning. In de interviews zal dan ook worden meegenomen of medewerkers bepaalde verwachtingen hebben bij de prestatiebeloning die gaat worden toegepast.

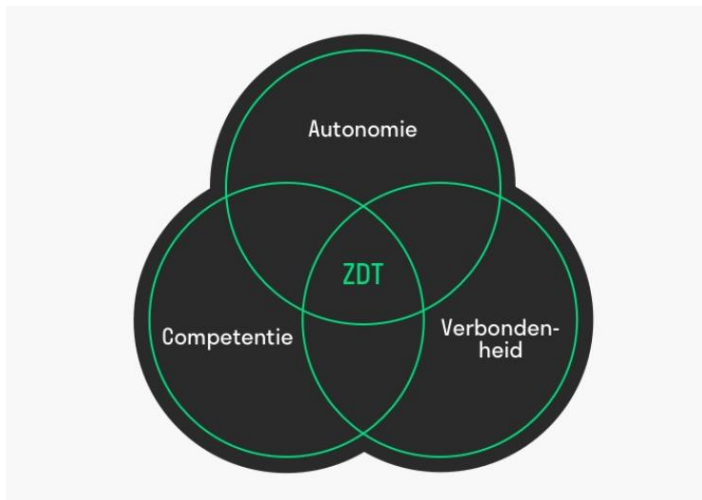
Self Determination Theory

De Self Determination Theory (SDT) van Deci & Ryan (1989) richt zich op de menselijke motivatie en persoonlijkheid, die betrekking heeft op onder andere de aangeboren psychologische menselijke behoeften. Het gaat om het individueel gedrag waarmee mensen zichzelf motiveren en van waaruit zij handelen. Deci & Ryan maken onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie wordt gezien als motivatie die vanuit jezelf komt, zoals persoonlijke interesse, nieuwsgierigheid of de drang om iets nieuws te leren. De extrinsieke motivatie houdt in dat de medewerker gestimuleerd en gemotiveerd wordt door externe factoren, zoals beloningen, evaluaties en referenties. De onderlinge verbinding tussen de extrinsieke en de intrinsieke motieven vormen de basis van de SDT.

In de hedendaagse literatuur wordt veel verwezen naar de theorie van Deci & Ryan. Het is een veelbesproken theorie en kent vele aanhangers. Er is vandaag de dag een groot draagvlak voor deze theorie en het verschaft een uitgebreidere benadering van motivatie dan veel andere motivatietheorieën. Neem bijvoorbeeld de motivatietheorie van Max Weber, die zich beperkt tot de bevinding dat motivatie tot stand komt door een bureaucratische, formele en gestructureerde

omgeving. De hedendaagse theorie van Deci & Ryan weerlegt dit soort opvattingen, door breder te kijken. De theorie wordt in veel onderzoeken gehanteerd en getoetst aan de praktijk. Het biedt voor een organisatie inzichten in de motivatie van medewerkers, die leiden tot effectiviteit van die organisatie. Om meer inzicht te krijgen in wat mensen motiveert, wordt deze theorie uitgebreider toegelicht in dit onderdeel, zodat dit later meegenomen kan worden in het empirisch onderzoek.

De SDT beschouwt de bevrediging van de aangeboren psychologische basisbehoeften aan autonomie, verbondenheid en competentie als cruciale voedingsstoffen voor persoonlijke ontwikkeling en optimaal functioneren (Deci & Ryan, 2000; Reeve, 2005). Wanneer één van deze drie psychologische behoeften binnen de sociale context niet wordt ondersteund, dan zal dat een nadelige invloed op het welzijn hebben.



Figuur 3 Zelfdeterminatiemodel

De behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid zijn volgens Deci & Ryan drie universele en aangeboren psychologische behoeften.

De behoefte aan verbondenheid wordt gedefinieerd als de wens om positieve relaties op te bouwen met anderen, zich geliefd en verzorgd te voelen en zelf voor anderen te kunnen zorgen (Baumeister & Leary, 1995; Deci & Ryan, 2000). Werknemers voelen zich verbonden als zij onderdeel uitmaken van een hecht team waarbij zij hun persoonlijke gevoelens en gedachten kunnen delen met collega's. Sociaal contact staat centraal en de SDT benadrukt dat het sociaal contact betekenisvol en diepgaand moet zijn, wil een werknemer zich echt verbonden voelen (Reis, Sheldon, Gable, Roscoe & Ryan, 2000).

De behoefte aan competentie is de wens om doeltreffend met de omgeving om te gaan (Deci & Ryan, 2000; White, 1959). Mensen hebben de behoefte om de omgeving waarin zij werken te exploreren, te begrijpen en te beheersen. Als de werknemer zich competent voelt, helpt dit hem te ontwikkelen en verhoogt dit de capaciteit om zich flexibel aan te passen aan een veranderende omgeving. Competentie verwijst in de SDT naar een aangeboren behoefte en levert meer zelfvertrouwen op en resulteert in werknemers die lekkerder in hun vel zitten. Dit gedeelte uit de theorie komt overeen met hetgeen Locke & Latham stellen in hun Goal Setting Theory, waarbij het van belang is dat er bij het formuleren van doelen voor medewerkers, rekening wordt gehouden met de taakcomplexiteit ervan.

De behoefte aan autonomie verwijst in de SDT naar de wens om psychologisch vrij te kunnen handelen, zonder onder druk te staan (DeCharms, 1968; Deci, 1971). Het gevoel van psychologische vrijheid en het kunnen handelen zonder druk (zoals het in het SDT bedoeld wordt), kan tot stand

komen wanneer werknemers de kans krijgen om zelf (mee) te beslissen of wanneer zij keuzemogelijkheden krijgen. Ook kan het gevoel van autonomie ontstaan wanneer taken op een empathische manier en met voldoende verantwoording worden opgelegd. Volgens de SDT is de behoefte aan autonomie bevredigd wanneer werknemers volledig achter hun eigen gedrag kunnen staan, ongeacht of ze dit gedrag zelf geïnitieerd hebben. Dit sluit aan bij de Goal Setting Theory, wat stelt dat doelen meer motiverend zijn als de werknemer ze zelf (mee) heeft geformuleerd en, als het gaat om opgelegde doelen, deze als betekenisvol beschouwt.

Deci & Ryan stellen dat de drie basisbehoeften (competentie, autonomie en verbondenheid) bij iedereen gelijk zijn en in dezelfde mate aanwezig zijn. Er is geen verschil in de sterkte van de behoeften, enkel verschil in de mate waarin iemand de behoeften heeft bevredigd. Omdat de SDT stelt dat ieder individu de drie basisbehoeften heeft, wordt gesteld dat omgevingsfactoren die deze behoeften voeden voor iedereen motiverend werken (Mouratidis, Vansteenkiste, Lens & Sideris, 2008). Als het gaat om prestatiebeloning zou het dus positief bij kunnen dragen aan de motivatie van medewerkers als het een positieve uitwerking heeft op de drie basisbehoeften. Bij het doen van aanbevelingen zal hiermee rekening worden gehouden.

Samenvattend

De volgende tabel geeft een korte weergave van de drie uitgewerkte motivatietheorieën:

Motivatietheorie	Kenmerken	Omschrijving
Goal Setting Theory	Duidelijke doelen	Doelen moeten duidelijk en concreet zijn (SMART)
	Uitdagende doelen	Uitdagende (maar haalbare) doelen zorgen voor meer motivatie dan eenvoudige doelen
	Taakcomplexiteit	Doelen moeten niet te complex zijn en moeten te begrijpen zijn door de medewerker
	Commitment	Medewerker moet zich in de doelen kunnen vinden en / of evt. mee de doelen bepalen
	Feedback	Medewerker moet feedback krijgen op de geboekte resultaten
Social Exchange Theory	Kosten vs. baten	De baten van de prestatiebeloning moeten opwegen tegen de kosten om deze te behalen
	Vergelijking	In vergelijking met andere situaties of bedrijven moet de kosten- en batenanalyse positief zijn
Self Determination Theory	Inspelen op verbondenheid	De medewerker is het meest gemotiveerd als hij gevoel van verbondenheid en oprechte, diepgaande relaties ervaart in een team
	Inspelen op competentie	De doelen stelt medewerker in staat om in de omgeving waarin zij werken te exploreren, te begrijpen en te beheersen.
	Inspelen op autonomie	De doelen dienen zodanig geformuleerd te worden dat medewerker kan mee beslissen en de ruimte ervaart om hieraan te werken

Tabel 1: kenmerken motivatietheorieën

Tijdens de interviews zal dieper in worden gegaan op wat de medewerkers van de Planning motiveert en wat zij belangrijk vinden. De theorie over motivatie werkt verklarend op de verkregen resultaten. In het volgende subhoofdstuk zal de vertaalslag worden gemaakt naar wat prestatiebeloning is en hoe dit effect kan hebben op motivatie. Bij het doen van aanbevelingen wordt meegenomen wat er in de theorie bekend is over deze motivatietheorieën.

2.2 Prestatiebeloning

Een prestatiebeloning wordt vaak vertaald naar een flexibele, variabele of resultaatafhankelijke beloning. In dit onderdeel van het onderzoek zal dieper in worden gegaan op de definitie van prestatiebeloning, de verschillende kenmerken en de voor- en nadelen ervan. Ook wordt er gekeken hoe dit samenhangt met de eerder uitgewerkte Goal Setting Theory, Social Exchange Theory en Self Determination Theory. Dit zorgt voor een stevige basis om te starten met de interviews en daar de beoogde vragen te stellen en resultaten op te halen.

Een algemene en bekende definitie van het begrip komt af van Thierry e.a. (1988 p.10) en luidt: 'Het principe van prestatiebeloning houdt in dat voor de prestatie (...) van een gehele onderneming, van een afdeling of groep, of van individuele personeelsleden een norm wordt vastgesteld. Wordt die norm gehaald, of zijn de prestaties beter dan de norm, dan wordt daarvoor een extra beloning (...) gegeven.'

Bij prestatiebeloning zijn volgens Thierry (1988) in het algemeen één of meer van de volgende doelen aan de orde:

1. Stimuleren van prestaties
2. Leren van nieuw arbeidsgedrag (de beloning wordt verbonden aan behaalde resultaten)
3. Eigen, herkenbaar beleid voeren

Boselie (2010) schrijft in zijn boek dat prestatiebeloning wordt gebruikt om medewerkers te belonen voor de inspanningen en prestaties die zij leveren. Voor het toepassen van prestatiebeloning moet er volgens Boselie rekening worden gehouden met de volgende drie aspecten:

1. De gestelde doelen moeten haalbaar zijn en de werknemer heeft er controle over
2. Doelen moeten meetbaar zijn
3. Voor behaalde prestaties moeten frequente, relatief grote betalingen worden gedaan

Wanneer aan deze eisen is voldaan, kan prestatiebeloning volgens Boselie effectief toegepast worden. De conclusie van de theorie van Boselie komt overeen met de Goal Setting Theory, waarbij ook onderschreven wordt dat doelen haalbaar moeten zijn en dat het optimaal bijdraagt aan motivatie indien de medewerker een bijdrage kan leveren aan het bepalen van de doelstellingen. Ook stellen Locke & Latham (de grondleggers van de Goal Setting Theory) dat doelen meetbaar moeten zijn, wat onderdeel is van het SMART formuleren van de doelen.

Hanson et al. (2000) heeft ook onderzoek gedaan naar de effecten van prestatiebeloning en veronderstelt, dat wanneer mensen een te lage waardering ervaren voor de inspanning die men levert, dit leidt tot negatieve gevoelens en een hogere kans op stress. Prestatiebeloning zou dus een manier kunnen zijn om werknemers een positief gevoel te geven over de werkzaamheden die zij verrichten. Dit principe komt overeen met de Social Exchange Theory die in het vorige subhoofdstuk is beschreven. Volgens deze theorie is het van belang dat medewerkers voldoende baten ontvangen, voor de inspanning en / of kosten die zij leveren of hebben. Het is dus van belang dat mensen voldoende beloond worden voor de inspanning die geleverd wordt. Deze beloning kan er op veel verschillende manieren uitzien, zoals een bonus, waardering, ontwikkelmogelijkheden of salarisverhoging.

Om prestatiebeloning toe te kunnen passen is het volgens Boselie (2010) een vereiste dat er sprake is van controle vanuit de medewerker. Bij een geringe mate van controle is het beloningseffect aanzienlijk minder, aangezien werknemers dan geen invloed kunnen uitoefenen op wat zij presteren en dus ook geen invloed hebben op de beloning die zij ontvangen. Uit onderzoek van Karasek (1979) blijkt daarnaast dat werknemers, die hoge taakeisen en een lage mate van controle ervaren, een grotere kans hebben op stressklachten. Controle is dus niet alleen een vereist aspect voor het toepassen van prestatiebeloning maar ook een bepalende factor voor het positief of negatief ervaren

van het werk. Wanneer medewerkers echter, naast hoge taakeisen, ook een hoge mate van controle ervaren, leidt dit tot extra motivatie (Karasek, 1979).

Kenmerken prestatiebeloning

Prestatiebeloning kan op veel verschillende manieren worden toegepast en de effectiviteit ervan is afhankelijk van de context, het soort bedrijf en de mensen die er werkzaam zijn. Bij het ontwerpen van de systematiek moeten echter wel een aantal keuzes vooraf worden gemaakt op een aantal kenmerken: objectief versus subjectief, absoluut versus relatief, financieel versus niet-financieel en individueel versus teamverband (Thierry, 1988). Wat de beste keuzes zijn om de motivatie binnen de afdeling Planning te verhogen is sterk afhankelijk van de context, welke later wordt onderzocht tijdens het empirisch onderzoek. In dit subhoofdstuk worden de verschillende kenmerken verder toegelicht, worden de voor- en nadelen besproken en wordt tevens de link gemaakt naar de eerder uitgewerkte motivatietheorieën.

Objectief versus subjectief

Bij het belonen van prestaties moeten bepaalde normen worden vastgesteld. Is de norm behaald of wordt er beter gepresteerd dan de norm dan volgt er een beloning (Thierry, 1988). Hiervoor moet een maatstaf ontwikkeld worden, die ofwel objectief ofwel subjectief van aard is. Een objectieve maatstaf is door iedereen waarneembaar en is op feiten gebaseerd. Denk bijvoorbeeld aan het aantal verkochte auto's of het aantal geholpen klanten. Niet in alle sectoren of beroepen is het mogelijk of wenselijk om gebruik te maken van objectieve maatstaven. In dat soort gevallen kan een bedrijf kiezen voor subjectieve maatstaven, zoals het koppelen van beloning aan beoordelingsgesprekken. Gebruikmaken van objectieve maatstaven heeft als voordeel dat (meet)ruis minimaal is omdat een resultaat vaak eenvoudig vast te stellen is. Echter, bij het gebruiken van een objectieve maatstaf, wordt iemand vaak maar beoordeeld op één aspect van iemands taak. Ook kwaliteitsaspecten, klantvriendelijkheid en coöperatief of collegiaal gedrag zijn vaak belangrijk en veel lastiger objectief vast te stellen (Cools & van Praag, 2004). Hiervoor worden subjectieve maatstaven geprefereerd, echter is de kans op ruis doorgaans groter.

Een ander voordeel van het gebruikmaken van objectieve maatstaven is dat deze zorgt voor heldere doelen. Volgens Bonner (2002) resulteren heldere doelen tot meer inzet en motivatie, dan wanneer er vage doelen geschetst worden. Een objectieve maatstaf voldoet daarmee aan het eerste principe van de Goal Setting Theory van Locke & Latham, wat beschrijft dat het stellen van doelen maximaal bijdraagt aan het verhogen van motivatie als deze helder en transparant zijn, zodat er zo min mogelijk ruimte is voor verschillende interpretatie. Een nadeel van objectieve doelen is volgens Bonner dat werknemers in de meeste gevallen gestimuleerd worden om snel te werken, wat de kwaliteit teniet kan doen. Ook is het in sommige gevallen erg lastig om op voorhand objectieve maatstaven met de bijbehorende normen vast te stellen. Een subjectieve maatstaf heeft als voordeel dat in de beoordeling rekening kan worden gehouden met invloeden van buitenaf (bijvoorbeeld een economische crisis). Een ander voordeel van subjectieve beoordelingen is dat ze gebaseerd zijn op een volledig beeld van de prestaties van een werknemer. Subjectieve prestatie-evaluatie laat het bijvoorbeeld toe om te beoordelen of een bepaalde activiteit van een werknemer gerechtvaardigd of gepast was op een gegeven tijdstip (Prendergast, 1999). Als gevolg daarvan kan zijn bijdrage tot de realisatie van de doelstellingen van de onderneming op een meer adequate wijze beoordeeld worden (Baker et al., 1994). Daarnaast kennen subjectieve maatstaven ook nadelen, zoals het feit dat de beloning vaak is gebaseerd op de mening van één persoon en niet controleerbaar is.

Absoluut versus relatief

Bedrijven hebben de keuze om in de prestatiebeoordeling gebruik te maken van absolute of relatieve maatstaven. Bij het gebruik van een absolute maatstaf wordt gekeken naar absolute getallen. Dit hangt samen met de objectieve maatstaf die hiervoor besproken is. Het voordeel is dan ook dat deze controleerbaar zijn en vaak simpel vast te stellen. Het nadeel is dat er geen rekening wordt gehouden

met invloeden van buitenaf (zoals de eerdergenoemde economische crisis) (Thierry, 1988). Een relatieve maatstaf houdt in dat er wordt gekeken naar de prestaties van werknemers ten opzichte van elkaar. Deze bewerkstelligt dat werknemers worden beloond als zij beter presteren dan de ander en weinig tot niet worden beloond als zij slechter presteren dan de ander (Rappaport, 1998). Het voordeel van de relatieve maatstaf is dat alle werknemers werken onder dezelfde externe omstandigheden. Is er bijvoorbeeld sprake van een hoog- of laagconjunctuur, dan geldt dit voor hen allen en zal de stimulans om hard te werken, blijven bestaan. Een nadeel van het hanteren van deze maatstaf is dat er een onderlinge concurrentiestrijd ontstaat, wat de samenwerking vaak niet ten goede komt (Lazear, 1989). Kijkende naar de Self Determination Theory van Deci & Ryan kan gesteld worden dat een goede samenwerking in het team en verbondenheid een positief effect heeft op de motivatie van medewerkers. Er wordt gesteld dat medewerkers zich verbonden voelen als zij onderdeel uitmaken van een hecht team waarbij zij hun persoonlijke gevoelens en gedachten kunnen delen met collega's. Bij het gebruikmaken van relatieve maatstaven in het bepalen van de omvang van de beloning is het dus van belang om voldoende aandacht te besteden aan de onderlinge samenwerking en verbondenheid in het team. Daarnaast zal bij het hanteren van een relatieve maatstaf, de Social Exchange Theory een rol spelen. De kosten van de medewerker kunnen zijn dat zij inleveren op het gevoel van een waardevolle samenwerking, om daar een beloning voor terug te krijgen. Deze baten dienen in dat geval op te wegen tegen datgene wat het hen zal kosten. Gibbons en Murphy (1990) hebben nader onderzoek gedaan naar de negatieve effecten van het gebruik van relatieve maatstaven. Zij komen tot een belangrijke mogelijkheid om de negatieve effecten in te dammen, namelijk het vergelijken van de scores met een bepaalde referentiegroep (in plaats van met eigen collega's in een team). Deze groep wordt vaak aangeduid als 'peergroep'. De beloning hangt in dat geval dus bijvoorbeeld af van de vraag of een werknemer erin slaagt een bepaald winstaandeel te laten zien die hoort tot de hoogste 25% van de referentiegroep. Hiermee voorkom je dat de onderlinge strijd in teams de overhand neemt, maar kan een relatieve maatstaf toch gehanteerd worden.

Financieel versus niet-financieel

Een beloning hoeft niet altijd in de vorm van geld te geschieden. Bedrijven maken de keuze tussen een financiële of niet-financiële beloning. Onder de financiële beloning vallen onder andere: extra salaris per stuk, bonus, winstuitkering, loonsverhoging en aandelen. Onder de niet-financiële beloningen wordt bijvoorbeeld verstaan: extra verlofdagen, werknemer van de maand, ontwikkelmogelijkheden of een onderscheiding. In de literatuur is veel verdeeldheid over het effect van het al dan niet toekennen van een beloning van financiële aard. Een financiële beloning is het meest voordehand liggend en hier is verreweg het meeste over te vinden in de literatuur. Minder onderzoek lijkt gedaan te zijn naar de effecten van beloning in de vorm van bijvoorbeeld extra vrije dagen, opleidings- en ontwikkelmogelijkheden of het organiseren van leuke bedrijfsevenementen. De algemene effecten op motivatie van financiële beloningen wordt bijvoorbeeld beschreven door Daniel Pink (2012) in zijn boek 'The Surprising Truth About What Motivates Us' dat, gebaseerd op studies uitgevoerd door het MIT en andere universiteiten, stelt dat hogere financiële beloningen enkel resulteren in betere prestaties en een hogere motivatie, als de taak uit simpele, repeterende werkzaamheden bestaat, zoals machinewerkzaamheden. Als de taak meer cognitieve vaardigheden vergt, waarbij creativiteit en / of het nemen van beslissingen belangrijk is, heeft het financieel belonen juist een averechts effect. De hoogte is daarbij ook van belang. In dit geval geldt: hoe hoger de beloning, hoe minder de motivatie. Pink stelt dat de basis financiële beloning voldoende moet zijn, zodat medewerkers niet meer focussen op het enkel verdienen van meer geld. Daarnaast concludeert hij dat, net als de reeds behandelde Goal Setting Theory en Self Determination Theory, het belangrijk is dat medewerkers autonomie voelen en zich kunnen ontwikkelen. Ook stelt Pink, aan de hand van de vele onderzoeken, dat het voor medewerkers ook belangrijk is dat hun werk betekenisvol en belangrijk is.

Ondanks dat Pink en Locke & Latham (van de Goal Setting Theory) het met elkaar eens zijn over dat het van belang is dat medewerkers autonomie voelen en zich kunnen ontwikkelen, hebben Locke & Latham ook uitgebreid onderzoek gedaan naar het belonen met een financiële prikkel. Zij concluderen dat kleine financiële prikkels, geen effect hebben op het rendement van een werknemer, terwijl grotere prikkels dit wel hebben. In diezelfde hoek trekt het onderzoek van Pritchard en Curts (1973) dezelfde conclusie. Dit onderzoek laat zien dat de resultaten van de werknemer positief gerelateerd zijn aan de hoogte van de bonus. Bonner (2002) en Wright (1991) zijn ook voorstanders van de financiële prikkel. Volgens hen leidt het gebruik van financiële prikkels tot een verbetering van de inzet intensiteit, tijd en sturing. Ook zorgt de financiële beloning ervoor dat werknemers hogere doelen zullen stellen en dat werknemers meer tijd investeren in persoonlijke ontwikkeling, waardoor zij op de langere termijn betere resultaten zullen leveren. In de wetenschap wordt unaniem geschreven dat medewerkers die intrinsiek gemotiveerd zijn, meer beïnvloed worden door niet-financiële prikkels, dan de medewerkers die extrinsiek gemotiveerd zijn. Dit maakt het zeer contextafhankelijk. Het werk op de Planning bij Poels-Janssen is niet puur routinematig, maar vergt daarentegen ook geen grote mate van creativiteit. Tijdens de interviews zal meer kennis worden vergaard over wat voor gedrag het MT wil uitlokken bij de Planners en wordt bij de Planners uitgevraagd wat hen motiveert, om vanuit daar te kunnen beoordelen of een financiële of niet financiële beloning het beste bij zou passen.

Individueel versus teamverband

De laatste keuze die gemaakt dient te worden in het ontwikkelen van een prestatiebeloningssystematiek is de keuze of deze toegepast wordt op individueel niveau of op teamniveau (of zelfs organisatieniveau). Wordt er gekozen voor een individuele prestatiebeloning dan is er sprake van een directe koppeling tussen de prestatie van de individuele werknemer en de behaalde beloning. Dit systeem wordt door werknemers zelf ervaren als het meest rechtvaardig, omdat ieder beloond wordt voor zijn eigen bijdrage en resultaten (Bonner, 2002). Ook is dit te verklaren aan de hand van de Goal Setting Theory en de Self Determination Theory, welke beide aantonen dat medewerkers meer gemotiveerd zijn als zij voldoende autonomie ervaren. Bij een individuele beloning heb je meer autonomie om het resultaat te sturen dan bij een beloning in teamverband.

Het belangrijkste nadeel van een individueel prestatiebeloningssysteem is dat het groepsgericht gedrag tegen kan gaan (Kaplan, 1998). Als er bijvoorbeeld relatief en individueel beloond wordt, kan het zijn dat werknemers minder bereid zijn bepaalde kennis en informatie over te dragen aan nieuwe werknemers om ervoor te zorgen dat er minder concurrentie ontstaat. Maar ook omdat het inwerken van nieuwe werknemers bijvoorbeeld veel tijd kost: tijd die diegene ook had kunnen steken in het behalen van een bepaalde norm. Ook Macleod en Parent (1998) bevestigen dit effect in hun onderzoek waarin zij concludeerden dat het teamwork sterk afnam bij het gebruik van individuele prestatiebeloning.

Bij prestatiebeloning in teamverband worden teamleden beloond voor de prestatie die de groep als geheel heeft behaald. Het doel van een teambeloning is om ervoor te zorgen dat er binnen het team een betere samenwerking tot stand komt en het team beter gaat presteren. Het onderdeel uitmaken van een prettig team met een goede samenwerking is volgens de Self Determination Theory van Deci & Ryan (1989) van essentieel belang om gemotiveerd te zijn en te blijven. Het risico op een verslechterde samenwerking bij een individuele prestatiebeloning kan dan ook een negatief effect hebben op de motivatie en inzet van medewerkers, aangezien het gevoel van verbondenheid één van de drie psychologische basisbehoeften is.

Eind vorige eeuw is het aantal bedrijven dat gebruik maakt van groepsbeloning wereldwijd gestegen. Dit komt volgens Guthrie (2000) doordat samen brainstormen en discussiëren leiden tot een resultaat dat door een enkel individu vaak niet bereikt zou kunnen worden. Guthrie heeft de

resultaten onderzocht van teambeloning en die zijn positief. Er is een toename te zien in productiviteit, betere communicatie en meer tevredenheid over de werkgever. Het belonen in groepsverband heeft ook nadelen. Vaak is het lastig een individuele bijdrage van een teamprestatie af te leiden. Dit brengt het risico op 'freeriding' met zich mee. Dit is het meeliften op de inzet en prestaties van anderen in het team, door zichzelf te onttrekken aan inzet. Zo kan het zijn dat een werknemer zonder buitengewone prestaties alsnog een beloning ontvangt. Hoe groter de groep, hoe groter het risico op 'freeriding' omdat individuele inzet dan moeilijker af te leiden is (Merchant, 2003). Daarnaast kent teambeloning het risico dat de hoogproductieve werknemers de laag productieve werknemers uit het team proberen te drukken, omdat zij de teamresultaten en daarmee de beloningen omlaag halen. Een derde nadeel is dat werknemers die bovengemiddeld veel inzet en resultaten boeken hetzelfde beloond worden als de werknemers die minder inzet en resultaten boeken, dit kan uiterst demotiverend werken volgens Merchant. Ook hier geldt dat de keuze die gemaakt wordt sterk contextafhankelijk is. In het empirisch onderzoek zal worden uitgevraagd hoe de werkprocessen eruitzien, in hoeverre de werknemers van elkaar afhankelijk zijn van het resultaat en hoe het MT aankijkt tegen het belang van samenwerking.

Samenvattend

De belangrijkste voor- en nadelen van de verschillende keuzes worden in onderstaande tabel samengevat:

Keuze	Kenmerk	Voordelen	Nadelen
Objectieve vs. subjectieve maatstaf	Objectief	<ul style="list-style-type: none"> - Op feiten gebaseerd - Minimale meetruis - Zorgt voor duidelijke doelen wat een positief effect heeft op de motivatie - Door iedereen waarneembaar 	<ul style="list-style-type: none"> - Medewerkers gaan vaak snel werken, waardoor de kwaliteit kan verslechteren - Lastig op voorhand objectieve maatstaven te stellen
	Subjectief	<ul style="list-style-type: none"> - Meerdere resultaatgebieden mee te nemen, zoals klantvriendelijkheid - Er kan eenvoudiger rekening worden gehouden met bepaalde omstandigheden 	<ul style="list-style-type: none"> - Gebaseerd op de mening van vaak een persoon - Niet controleerbaar
Absolute vs. relatieve maatstaf	Absoluut	<ul style="list-style-type: none"> - Controleerbaar - Simpel vast te stellen 	<ul style="list-style-type: none"> - Houdt geen rekening met invloeden van buitenaf
	Relatief	<ul style="list-style-type: none"> - Alle medewerkers werken onder dezelfde omstandigheden 	<ul style="list-style-type: none"> - Er kan een onderlinge concurrentiestrijd ontstaan
Financieel vs. niet-financieel	Financieel	<ul style="list-style-type: none"> - Verbetering van de inzet intensiteit, tijd en sturing - Werknemers stellen hogere doelen - Werknemers investeren meer in hun persoonlijke ontwikkeling 	N.v.t.
	Niet-financieel	<ul style="list-style-type: none"> - Medewerkers die intrinsiek gemotiveerd zijn, beïnvloed je beter met niet-financiële prikkels 	N.v.t.
Individueel vs. teamverband	Individueel	<ul style="list-style-type: none"> - Rechtvaardig 	<ul style="list-style-type: none"> - Kan het groepsgerichte gedrag tegengaan
	Teamverband	<ul style="list-style-type: none"> - Betere samenwerking - Meer verbondenheid met het team 	<ul style="list-style-type: none"> - Lastig om de individuele bijdrage af te leiden uit het groepsresultaat - Risico op 'freeriding' - Kan demotiverend werken voor de mensen die bovenmaats presteren in het team

Tabel 2: kenmerken: voor- en nadelen

Er is geen goed of fout en geen eenduidige manier van prestatiebeloning die in elke context tot het maximale resultaat leidt. Wat wel eenduidig naar voren komt uit de literatuur is dat doelen SMART geformuleerd zouden moeten zijn om te kunnen komen tot het verhogen van motivatie en de doelen moeten haalbaar zijn. Daarnaast is in meerdere onderzoeken geconcludeerd dat medewerkers het over het algemeen belangrijk vinden om in een prettig team te werken en ergens bij te horen. Welke keuzes op de kenmerken leiden tot het optimaal verhogen van motivatie is dus sterk afhankelijk van de context, waar in het empirische gedeelte nader onderzoek naar wordt gedaan.

Samenvattend blijkt dus uit de literatuurstudie dat een prestatiebeloningssystematiek op veel verschillende manieren kan worden opgezet. Iedere systematiek kent bepaalde kenmerken op de onderdelen objectief vs. subjectief, absoluut vs. relatief, financieel vs. niet-financieel en individueel vs. teamverband. Middels de literatuurstudie zijn de eigenschappen en de voor- en nadelen van deze kenmerken uitgediept. Om antwoord te gaan geven op de vraag welke kenmerken het prestatiebeloningssysteem binnen Poels-Janssen moet hebben om de motivatie van Planners te verhogen, wordt na de opgedane kennis uit het literatuuronderzoek, aan de hand van interviews onderzocht hoe, welke kenmerken het best passend zouden kunnen zijn in de praktijk en hoe er aangekeken wordt tegen de voor- en nadelen ervan.

Er is daarnaast in dit literatuurhoofdstuk ook aandacht besteed aan de effecten die prestatiebeloning heeft op motivatie en hoe dit het beste kan bijdragen. Daaruit blijkt uit verschillende motivatietheorieën dat doelen aan een aantal kenmerken moeten voldoen om een positief effect te hebben op motivatie. Dit alles vormt een goede basis om de interviews aan te gaan en verder onderzoek te doen naar de context van het bedrijf en de drijfveren van de respondenten om een compleet beeld te krijgen en de hoofdvraag van het onderzoek te kunnen beantwoorden.

Hoofdstuk 3: Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt verder ingegaan op het geheel van met elkaar samenhangende beslissingen over de wijze waarop het onderzoek uitgevoerd is en de redenen waarom deze keuzes gemaakt zijn. Hierbij wordt gekeken naar de onderzoeksstrategie, de manier waarop data verzameld is, hoe deze geanalyseerd is en hoe de kwaliteit van het onderzoek gewaarborgd is.

3.1 Dataverzamelmethode

Uit het theoretisch onderzoek is gebleken dat er een aantal kenmerken van prestatiebeloning zijn waarin keuzes moeten worden gemaakt, alvorens een systematiek ontworpen kan worden die positief bijdraagt aan de motivatie van medewerkers. Door eerst theoretisch onderzoek te verrichten kunnen er verbanden worden gelegd met de resultaten van de interviews, waarbij de theorie de resultaten kan verklaren.

Om erachter te komen welke kenmerken een prestatiebeloning moet hebben om maximaal bij te dragen aan het verhogen van de motivatie van de medewerkers op de afdeling Planning, is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. In dit kwalitatief onderzoek, zijn interviews gebruikt om kennis en inzichten te krijgen in de doelgroep, de context en om te achterhalen aan welke kenmerken prestatiebeloning zou moeten voldoen teneinde de motivatie van de Planners te verhogen. Het onderzoek is kwalitatief van aard omdat het doel is om diepgaande informatie te verzamelen over wat medewerkers motiveert. Dit kan erg uiteenlopend zijn en door gebruik van interviews kunnen er open vragen worden gesteld en kan er worden doorgevraagd op interessante thema's.

Het empirisch deel van het onderzoek is verricht door allereerst in gesprek te gaan met het managementteam van Poels-Janssen. Deze bestaat uit vier personen, waarover meer details zijn opgenomen in de bijlagen. Hierbij is gekozen voor een focusgroep, omdat het doel van dit gesprek niet was om individuele meningen op te vragen, maar om meer informatie te krijgen over de context, de doelen en de mogelijkheden en onmogelijkheden rondom het toepassen van (bepaalde kenmerken van) prestatiebeloningen. Dit mede zodat in de interviews met medewerkers bepaalde onderwerpen eventueel achterwege konden worden gelaten, zodat er geen verwachtingen worden geschept die achteraf niet waar kunnen worden gemaakt. Na het gesprek met het managementteam, zijn er diepte-interviews gevoerd met de medewerkers van de Planning, waar in totaal acht personen werkzaam zijn. Deze acht personen zijn allen benaderd om mee te werken aan dit onderzoek. Er is geen sprake van een steekproef, wat positief bijdraagt aan de interne validiteit. De respondenten beschikken over voldoende kennis en ervaring om bruikbare informatie en ervaringen te delen tijdens de interviews. Alle acht personen is gevraagd deel te nemen aan het onderzoek. Van tevoren is gecontroleerd of er medewerkers vakantie hebben of met een andere reden afwezig zijn. Daarnaast heeft de directie het onderzoek van tevoren al ingeleid bij de medewerkers en gepolst wat het animo is. Hieruit bleek dat alle acht personen graag hun medewerking verlenen. Er is tijdens de interviews benadrukt dat de resultaten anoniem geanalyseerd worden en worden teruggekoppeld aan de organisatie.

Om te voorkomen dat tijdens het interview gewerkt ging worden met standaard vragen - en daarmee de valkuil op het niet kunnen maken van echt contact en doorvragen - is er gebruik gemaakt van een semigestructureerde vragenlijst die ruimte biedt om op bepaalde thema's verder door te vragen en van volgorde te wijzigen indien nodig. Omdat de centrale vraag wat mensen motiveert en hoe prestatiebeloning daarin een rol kan spelen, een open vraag is en er zeer uiteenlopende antwoorden op konden volgen, is het belangrijk om de vrijheid om de vragen en volgorde te wijzigen van belang. Eerst is er structuur in de interviews aangebracht met behulp van een topiclijst, waarin per item van tevoren bepaald is 'wat wil ik van de geïnterviewde over dit topic weten?'. Dit zorgt ervoor dat de gegevensverzameling gestructureerd verloopt. De topiclijst is opgenomen in de bijlage. Vervolgens is

een opzet van de interviewvragen gemaakt, die gesteld konden worden in de interviews. Deze opzet is ook opgenomen in de bijlage.

De respondenten zijn uitgenodigd via e-mail (zie bijlage). De interviews vonden plaats op de werklocatie van de respondenten in een aparte, afgesloten ruimte zodat de interviews zonder afleidingen konden plaatsvinden. Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen is er tijdens de interviews aandacht besteed aan de interpretatie. Dit is gedaan door aan de hand van een korte samenvatting of herhaling te controleren of de interpretatie overeenkomt met datgene wat de respondent bedoelt te vertellen.

3.2 Data-analyse

Tijdens de interviews zijn geluidsopnamen gemaakt (nadat hier toestemming voor gegeven is). Na de interviews zijn de resultaten woordelijk getranscribeerd. Zo is er een goed gevoel verkregen bij de data, wat de kwaliteit van het onderzoek verbeterd. De betrouwbaarheid stijgt omdat de interviews een tweede keer beluisterd worden. Tijdens het uitwerken en samenvatten van de interviews is een medestudent betrokken, om steekproefsgewijs een aantal interviews te beluisteren en samen te vatten om te controleren of deze op dezelfde, danwel vergelijkbare manier geïnterpreteerd werden. De transcripten zijn na uitwerking voorgelegd bij de betreffende respondenten om te controleren. Na het afnemen en transcriberen van alle interviews, is de data geordend door deze te coderen aan de hand van de volgende interviewtopics. Zo zijn alle uitingen rondom bepaalde thema's bij elkaar gebracht wat helpt in het trekken van conclusies.

Interview topics

De resultaten van de interviews zijn gecodeerd aan de hand van de volgende topics. Deze topics zijn tot stand gekomen met behulp van het theoretisch onderzoek waarin meer informatie gedeeld is over hoe motivatie tot stand komt en hoe prestatiebeloning daarop van invloed kan zijn. Daarnaast bleek ook dat er op een aantal kenmerken keuzes gemaakt dienen te worden die het best passend zijn in de context. Om de context goed in kaart te brengen, te achterhalen wat mensen belangrijk vinden in hun werk en wat hen motiveert, komen de volgende topics aan bod in de interviews, wat ook meteen de basis vormt voor het coderen ervan. De meer uitgebreide vragenlijst is opgenomen in de bijlagen.

1. **Algemeen:** Achtergrondinformatie verkrijgen van de respondent. Hoelang werkt hij al bij Poels-Janssen, wat is volgens hem de kern van het werk, wat wordt door de respondent verstaan onder prestatiebeloning en wat is zijn mening over de huidige prestatiebeloningssystematiek?
2. **Motivatie:** Informatie krijgen over wat de respondenten motiveert in hun werk.
3. **Objectief vs. subjectief:** Uitvragen waar de respondent door gemotiveerd raakt, rondom het gebruik van de objectieve en subjectieve maatstaf op gebieden als meetbaarheid, duidelijkheid en het meewegen van randzaken.
4. **Absoluut vs. relatief:** Uitvragen wat de respondent belangrijk vindt rondom het gebruik van de absolute en relatieve maatstaven op gebieden als de onderlinge concurrentiestrijd, de controleerbaarheid en de gelijkheid in bepaalde omstandigheden.
5. **Financieel vs. niet-financieel:** Onderzoeken wat voor beloning zou bijdragen aan het verhogen van de motivatie van de respondent en brainstormen over eventuele andere vormen van beloningen.
6. **Individueel vs. teamverband:** De mening achterhalen over het individueel belonen versus het belonen in teamverband. Uitvragen hoe belangrijk de samenwerking is in de ogen van de respondent en hoe belangrijk het is om niet afhankelijk te zijn van anderen in het behalen van doelen. Ook de risico's op bijvoorbeeld 'freeriding' zullen besproken worden.

Hoofdstuk 4: Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de focusgroep en interviews behandeld, waarbij antwoord gegeven gaat worden op de vraag welke kenmerken van prestatiebeloning toepasbaar zouden kunnen zijn in de praktijk qua doelen, strategie en context, alsook wat de medewerkers het meest zou motiveren. De resultaten zullen gepresenteerd worden aan de hand van de relevante topics uit de topiclijst (zie bijlagen).

4.1 Resultaten focusgroep

Er is in de vorm van een focusgroep gesproken met het managementteam van Poels-Janssen, bestaande uit vier personen (Directeur, Controller, Hoofd Finance en Hoofd Planning). In dit gesprek achterhaald hoe de huidige beloningssystematiek eruitziet, wat de strategie van de organisatie is en hoe prestatiebeloning hierin past. Ook is er gesproken over welke doelen behaald dienen te worden op de Planning en wat potentiële KPI's zijn om prestatie binnen de planning te meten. Daarnaast is tijdens de focusgroep gesproken over de context en over de mogelijkheden en onmogelijkheden van het gebruikmaken van verschillende kenmerken van prestatiebeloningssystematieken. Zo is er gesproken over de vier tegengestelde kenmerken (objectief vs. subjectief, absoluut vs. relatief, financieel vs. niet-financieel en individueel vs. teamverband) om te achterhalen hoe het MT aankijkt tegen de voor- en nadelen van de verschillende kenmerken en om te kijken of bepaalde kenmerken niet meegenomen kunnen worden in de interviews omdat deze onmogelijk zijn te realiseren vanuit de gedachten van het MT.

1. Huidige systematiek

Allereerst is tijdens de focusgroep gesproken over hoe de huidige systematiek is opgebouwd en wat de mening van het MT daarover is. De huidige beloningssystematiek is ruim tien jaar geleden opgesteld en is van toepassing op alle medewerkers van de afdeling Planning (die bestaat vandaag de dag uit acht personen). De prestatiebeloningssystematiek blijkt gebaseerd op drie pijlers. Voor elk van deze drie pijlers is een norm bepaald door het MT. Is deze norm behaald dan ontvangt de Planner €200,- bruto salaris extra per pijler boven op het standaard salaris. Als alle normen behaald zijn kan het dus voorkomen dat een Planner per maand €600,- extra salaris ontvangt. De hoogte van de bonus wordt naar boven of beneden afgesteld als er meer of minder dan de norm behaald wordt. De drie pijlers waarop de huidige systematiek gebaseerd is zijn:

- Hoogte van de omzet: er is een norm gesteld die de planning zou moeten behalen aan de hand van een formule. De formule berekend aan de hand van het aantal (uren van de) planners x een bepaalde omzet, wat de totale omzet zou moeten zijn. Deze norm is gesteld op rond de 500 per 1 FTE.
- Aantal verreden kilometers van de eigen auto's,
- Absolute marge die behaald wordt op het uitbesteed vervoer dat door derden gereden wordt (charters). De hoogte van de norm wordt berekend door te kijken hoeveel auto's ingezet kunnen worden x de norm.

De prestatie wordt gemeten op teamniveau en is niet te herleiden naar het individu, iedere medewerker krijgt dan ook eenzelfde bedrag extra per maand. Het eerste jaar dat iemand in dienst is, heeft hij echter nog geen recht op een bonus. Het tweede jaar hoogstens 50% en het derde jaar de volle 100%. Gemiddeld werd er de afgelopen 12 maanden €368,75 bruto per maand per persoon aan bonus uitgekeerd. Dit maakt ook dat medewerkers gewend zijn geraakt aan de extra financiële inkomsten per maand, wat het moeilijk kan maken om dit eventueel af te schaffen.

Kijkende naar de huidige systematiek is er sprake van een objectieve en absolute maatstaf. De beloning is financieel van aard en gericht op de teamprestatie. De Planning bestaat momenteel uit vier subteams (import, export, verkoop en chauffeursplanning). Deze subteams zijn sterk afhankelijk van elkaar.

De leden van het MT geven aan dat zij niet het idee hebben dat de beloning de medewerkers van de Planning momenteel extra motiveert. Zij verwachten dat dit komt doordat de normen verouderd zijn en dat de beloning altijd wel wordt uitgekeerd waardoor het meer als standaard salaris gezien wordt. Naast het meten van prestaties aan de hand van deze drie pijlers, wordt er ook aandacht besteed aan ieders prestaties door het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Het functioneringsgesprek vindt halverwege het jaar plaats en het beoordelingsgesprek aan het einde van het jaar. Aan deze gesprekken zit momenteel geen (salaris)consequentie vast. Er wordt gescoord op de onderdelen Kwaliteit van het werk conform functieomschrijving, Commercieel / Klantgerichtheid (intern & extern), Pro activiteit, Collegialiteit, Flexibiliteit, Inzet / Motivatie en Werken met bestaande systemen. Er kan per onderdeel een score worden toegekend van: Onvoldoende, Voldoende, Ruim voldoende en Goed. In het onderdeel waarin de resultaten van de interviews met de Planners worden weergegeven, wordt regelmatig gerefereerd aan deze functionerings- en beoordelingsgesprekken. Dit is geen onderdeel van de huidige prestatiebeloningssystematiek (er is geen beloning aan gekoppeld) maar is om die reden wel omschreven in dit onderdeel van het rapport.

Nu de huidige situatie goed in beeld is gebracht, kan een beter advies gegeven worden in het conclusiehoofdstuk. Dit omdat er in de interviews met de Planners ook gesproken is over wat zij weten en vinden van de huidige systematiek en hoe dit hen beïnvloedt in hun werk. Dit zegt veel over hoe de systematiek er wel (of juist niet) uit moet zien om de motivatie positief te beïnvloeden.

2. Doel

Nadat duidelijk is geworden hoe de huidige systematiek is opgebouwd en hoe het MT daar tegenaan kijkt, is gesproken over de missie van de organisatie. De missie van Poels-Janssen is om kwalitatief hoogstaand en flexibel vervoer te regelen, waarbij klanten van A tot Z ontzorgd worden. Naast het behalen van een zo goed mogelijk financieel resultaat voor het bedrijf, is het ook belangrijk dat personeel servicegericht is, zij klanten tijdig en op een professionele wijze informeren en goed samenwerken met elkaar. Alle medewerkers hebben hun eigen sterke punten en ontwikkelpunten, wat het team juist sterk maakt. Zo geeft het Hoofd van de Planning aan: 'De een is bijvoorbeeld sterker in een snelle en foutloze administratieve afwerking en de ander is beter in het aangaan van nieuwe klantrelaties. Beide zijn op een andere manier, maar even waardevol voor het team.'. Het doel vanuit het MT van de inzet van een prestatiebeloningssystematiek is om de medewerkers te motiveren zich maximaal in te zetten voor het bedrijf. Daarnaast heeft extra motivatie bij medewerkers ook als bijvangst dat er vaak minder sprake is van ziekteverzuim en verloop.

3. Potentiële prestatie indicatoren

Tijdens de focusgroep is het MT gevraagd wat zij als potentiële prestatie indicatoren zien om een prestatiebeloningssystematiek op te baseren. Uit het gesprek blijkt dat het lastig is om een bepaalde KPI te bepalen waar het personeel invloed op kan uitoefenen en wat niet te zeer afhankelijk is of belemmerd wordt door invloeden van buitenaf. De marge per kilometer zou een mogelijke KPI kunnen zijn. De marge is de omzet minus inkoopprijs van een rit. Met alle vervoerders wordt een bepaald tarief afgesproken waarvoor een rit wordt uitgevoerd. Omdat Poels-Janssen alles uitbesteedt (danwel extern, danwel HEAD CZ of PJ Trucking (subonderdelen van het bedrijf)) zijn inkoopkosten altijd bekend en is de marge duidelijk te berekenen. Naast de marge is tijdigheid van leveringen belangrijk omdat je hiermee gemaakte afspraken nakomt en dit de klanttevredenheid verhoogt. De tijdigheid van leveringen wordt op dit moment niet gemeten, maar de data is wel beschikbaar om deze gegevens te analyseren. De klanttevredenheid wordt op dit moment eveneens niet onderzocht. Deze KPI's zouden volgens het MT mogelijk geschikt zijn om als maatstaf gebruikt te worden bij het meten van prestaties.

4. Mogelijkheden en onmogelijkheden

Enkele vragen zijn gesteld om te achterhalen wat de mogelijkheden en onmogelijkheden zijn waarmee rekening dient te worden gehouden in het verdere onderzoek. Dit om ervoor te waken geen 'valse hoop' te bieden tijdens de interviews met de Planners en ook om de verschillende kenmerken van prestatiebeloning door te nemen. Daarbij is ingezoomd op de voor- en nadelen van de kenmerken en besproken hoe het MT hier tegenaan kijkt.

Er zijn geen onmogelijkheden vanuit het MT benoemd voor het invoeren van een prestatiebeloningssystematiek. Zij zijn juist benieuwd wat de mening is van de Planners over de huidige systematiek en wat hen motiveert in het werk. Zo geeft de Controller aan: 'Je kunt gewoon open de interviews ingaan, laat de mensen vooral zoveel mogelijk vertellen over waardoor ze gemotiveerd zouden kunnen raken'.

Het MT is het met elkaar eens over de zienswijze op de verschillende kenmerken van prestatiebeloning, waarbij men het een nadeel vindt dat bij subjectief beoordelen het resultaat niet objectief meetbaar is en voor ruis kan zorgen. Daarnaast is aangegeven dat het in de context erg lastig is om een individuele bijdrage af te lezen van een teamresultaat (tenzij een subjectieve maatstaf wordt gebruikt). Resultaten herleiden naar prestaties van de subteams zou wel eventueel mogelijk zijn. De norm zou dan weliswaar regelmatig aangepast moeten worden omdat deze erg afhankelijk is van een heel aantal omstandigheden, zoals het aantal beschikbare auto's op de markt, de prijs van de diesel en drukke en minder drukke perioden in het jaar. Omdat het MT aangeeft open te staan voor alle verschillende kenmerken en geen onoverkoombare risico's ziet, is er niet tot in detail ingezoomd op de mening over deze kenmerken vanuit het MT. Dit omdat het onderzoek zich juist richt op wat de medewerkers van de Planning motiveert en hoe dit aangewakkerd kan worden met behulp van een prestatiebeloningssysteem.

Concluderend kan gesteld worden dat het volgens het MT het belangrijkste is dat de meningen en ideeën rondom prestatiebeloning worden opgehaald bij de medewerkers en dat er aanbevelingen volgen over aan welke kenmerken een systematiek zou moeten voldoen om de motivatie van de Planners te verhogen. Zij zien het vervolgens aan hen als MT zijnde om daaromheen een goed beleid te vormen, wat ervoor zorgt dat het de motivatie van de medewerkers verhoogt. Een van de doelen van het houden van de focusgroep was om te kijken of er bepaalde onmogelijkheden zouden gelden in het creëren van een nieuw prestatiebeloningssysteem. Er zijn geen thema's aan bod gekomen die niet mochten worden aangesneden tijdens de interviews met de Planners. Als tip geeft het MT nog mee om goed en expliciet te benadrukken dat de resultaten anoniem blijven.

4.2 Resultaten interviews Planning

Nadat met het MT in de vorm van een focusgroep gesproken is en de conclusie daaruit getrokken kon worden dat er geen thema's zijn die niet in de interviews met de Planners naar voren mochten komen, is gestart met de interviews. Er is gesproken met de in totaal acht medewerkers van de afdeling Planning. De resultaten uit de interviews zijn anoniem verwerkt en in dit onderdeel van het rapport worden deze beschreven aan de hand van de topiclijst, omdat middels de topiclijst bepaald is over welke thema's informatie wordt vergaard gedurende de interviews en deze een richting biedt zodat de resultaten met elkaar vergeleken kunnen worden. Aan bod zal komen wat de medewerkers weten en vinden van de huidige systematiek, hoe zij aankijken tegen prestatiebeloning en wat hen motiveert in het werk. Daarnaast zullen de resultaten op de vragen over de verschillende kenmerken (objectief vs. subjectief, absoluut vs. relatief, financieel vs. niet-financieel en individueel vs. teamverband) worden beschreven.

1. Huidige systematiek

Om te weten te komen wat de Planners weten en vinden van de huidige systematiek, zijn vragen gesteld als 'wat weet je van de huidige systematiek?', 'hoe heeft dit invloed op uw motivatie?' en 'wat is je mening over de huidige systematiek?'.

Over het algemeen weten de medewerkers van de Planning weinig af van de huidige prestatiebeloningssystematiek. Drie respondenten weten dat het uit een aantal verschillende factoren is opgebouwd, maar weet niet hoe deze factoren beïnvloed kunnen worden. Vier respondenten hebben geen idee hoe de systematiek is opgebouwd en zien simpelweg enkel een extra bedrag terug op hun salarisstrook. Zo vertelt een van hen: 'Ik zie mijn loonstrook en daar staat een bepaald bedrag op en that's it.'. De respondenten geven aan slechts globaal geïnformeerd te zijn over het feit dat er een regeling is, maar niet waar deze op gebaseerd is en hoe deze te beïnvloeden is. Zo geeft een van de respondenten aan, nadat de vraag gesteld is of hem de systematiek is uitgelegd: 'Er is toentertijd tussen neus en lippen door wel iets over gezegd, maar ik heb nooit gedetailleerde informatie erover ontvangen.'.

Alle respondenten geven aan dat de huidige prestatiebeloningssystematiek geen effect heeft op hun motivatie in het werk. De reden die door twee medewerkers wordt gegeven is dat zij 'intrinsiek gemotiveerd zijn en altijd hun uiterste best doen'. Ook wordt aangegeven door zes respondenten dat de systematiek niet motiverend werkt omdat zij niet of nauwelijks invloed kunnen uitoefenen op de hoogte van de bonus. Wel wordt de financiële beloning zoals deze er nu uit ziet als een prettig extraatje ervaren boven op het salaris.

2. Motivatie

Aan de respondenten zijn vragen gesteld om erachter te komen wat hen motiveert in het werk en hoe prestatiebeloning daarin een rol kan spelen. Alle respondenten geven aan dat prestatiebeloning hen extra zou motiveren als het systeem goed is opgezet. Men vindt het belangrijk dat de doelen in de systematiek helder gesteld zijn en dat zij het gevoel hebben invloed te kunnen uitoefenen op het resultaat.

Wat de medewerkers ook zou motiveren is wanneer zij meer en beter inzicht hebben in de resultaten. Respondent 6 geeft bijvoorbeeld aan: 'Ik zou meer inzicht willen hebben in wat de goede en minder goede dagen zijn en waarom. Zo kunnen we veel beter verbeteren. Nu gaat het meer op basis van gevoel'. Het verschaffen van meer inzicht kan volgens de respondenten in verschillende vormen, zoals een statusupdate gedurende de maand, wat laat zien hoeveel er nog moet gebeuren om de bonus te behalen, of bijvoorbeeld door achteraf terug te kijken op de geboekte resultaten om te zien waar de volgende periode op bijgestuurd kan worden. Op het moment van de interviews wordt er meer gehandeld op basis van gevoel voor wat de juiste keuze is, dan op basis van data of resultaten. Deze statusupdate zou doorgenomen kunnen worden in een maandelijkse meeting met het subteam, waar alle respondenten behoefte aan blijken te hebben. Door alle geïnterviewden werd namelijk aangegeven dat zij veel waarde hechten aan de maandelijkse meeting, welke echter 9 van de 10 keer niet doorgaat wegens tijdgebrek. Allen geven aan dat een dergelijke meeting het inzicht, betrokkenheid en motivatie zou verbeteren. Zo geven respondenten aan 'Op dit moment heb je weinig meetings over het reilen en zeilen van het bedrijf. Dat vind ik jammer want daardoor ebt de betrokkenheid wel wat weg', 'Er staan wel meetings voor gepland maar die gaan eigenlijk nooit door. Ik vind dat jammer, ik zou graag wat meer inzichten willen daarin' en 'Er staan structurele meetings gepland die eigenlijk nooit doorgaan. Het zou mij juist wel stimuleren als we wat meer samen zitten en op resultaten zouden sturen met zijn allen. Je wil weten wat je aan het doen bent en wat de effecten daarvan zijn op het resultaat'. Door het organiseren (en doorgang laten vinden) van deze meetings wordt de betrokkenheid verhoogd en zal een prestatiebeloningssystematiek meer gaan leven doordat er meer aangestuurd wordt op het behalen van een bepaalde norm.

Wat de respondenten in het team op dit moment onder andere motiveert en wat men erg belangrijk vindt, is de goede sfeer binnen het team. Er is vertrouwen in elkaar, er wordt open gecommuniceerd en er zijn korte lijntjes. Daarmee is het team flexibel en staat klaar voor elkaar. Het wordt erg gewaardeerd door de medewerkers op de Planning dat collega's voor elkaar klaarstaan en elkaar kunnen ondersteunen / overnemen indien nodig. Het boeken van resultaat wordt echt gezien als teamsport, waar je met zijn allen voor werkt. Respondent twee onderstreept dit met zijn reactie: 'Ik vind de samenwerking echt het belangrijkste. Je bent afhankelijk van elkaar, je hebt elkaars hulp nodig. Het is echt het samenspel wat het mooi en mogelijk maakt'. Unaniem wordt aangegeven dat de samenwerking binnen het team het allerbelangrijkste is en dat een prestatiebeloning op geen enkele manier mag 'stimuleren' om dit te verslechteren. Een prestatiebeloningssysteem zou wel positief kunnen bijdragen aan de sfeer in het team, bijvoorbeeld als prestatiebeloning zou worden ingericht op een niet-financiële wijze, zoals het organiseren van een etentje of borrel na een goed resultaat.

De medewerkers geven aan dus behoefte te hebben aan meer inzicht in de resultaten en het als motivatie zien om te werken in een team waar een goede sfeer hangt. Zij zien samenwerking als een essentieel iets en zijn van mening dat de wijze van prestatiebeloning dit niet in de weg mag zitten. In de volgende topics wordt specifiek op het niveau van de verschillende kenmerken zoals omschreven in hoofdstuk 2, verder ingezoomd op hoe dit de respondenten kan motiveren.

3. Objectief vs. subjectief

Wat de mening van de respondenten is over het gebruikmaken van een objectieve of subjectieve maatstaf is achterhaald aan de hand van twee tegenstellingen, waarbij de ene duidt op een objectieve maatstaf en de ander op een subjectieve maatstaf. Tijdens de interviews met de Planners wordt over het algemeen door hen het ideaalbeeld geschetst dat de beloningssystematiek gebaseerd is op een combinatie tussen een objectieve en een subjectieve maatstaf.

Er wordt door alle respondenten gesteld dat het bepalen van een objectieve norm die voor iedereen van de afdeling Planning geldt, erg lastig is. Over het algemeen wordt de marge gezien als meest zinvol om de prestatiebeloning op te baseren. Enkel voor het subteam van de chauffeursplanning zou dit wat minder relevant zijn. In hun ogen zou het reëler zijn om de prestatie te beoordelen op basis van of alle auto's rijden en de volledige uren van de chauffeurs benut worden. Er wordt gesteld en door alle respondenten beaamd dat het stellen van verschillende normen voor de verschillende subafdelingen ook redelijk zou zijn.

Toch wordt door de respondenten ook benoemd dat het behalen van een vastgestelde norm, sowieso lastig is doordat je veel afhankelijk bent van verschillende factoren. Zo ben je als subafdelingen erg afhankelijk van elkaar, waardoor je soms keuzes moet maken die niet per se voor je eigen subteam het meeste resultaat opleveren, maar wel voor de afdeling Planning in zijn geheel. Ook ben je sterk afhankelijk van de markt. Een harde norm kan werkdrukverhogend werken, mede doordat je er niet altijd invloed op kunt uitoefenen. Daarnaast geven ook enkele respondenten aan dat zij regelmatig werkzaamheden verrichten ter ondersteuning van collega's, die niet direct verband houden met een bepaalde norm, zoals het invoeren van orders.

Naast het behalen van een zo goed mogelijk financieel resultaat voor de organisatie, zijn de respondenten van mening dat het in hun werk ook belangrijk is om duurzame klantrelaties op te bouwen en hierin te investeren (acquisitie). Ook wordt het als belangrijk gezien dat je als medewerker van de Planning netjes werkt en de systemen goed gebruikt. Daarnaast is collegialiteit belangrijk en is het nodig dat je elkaar kunt vervangen indien nodig. Tijdens de interviews komt ook aan bod dat een goede Planner transparant, servicegericht en proactief is. De respondenten vinden het terecht als ook naar deze thema's wordt gekeken bij het bepalen van de prestaties en de

beloning die daarbij hoort. Dit is enkel mogelijk als er gemeten wordt met een subjectieve maatstaf, wat dan ook als positief wordt bestempeld door de respondenten. Zo zegt respondent vier: 'Als er enkel naar een bepaalde objectieve norm gekeken wordt, kan het niet worden meegewogen als je bijvoorbeeld collega's hebt opgevangen tijdens vakanties, terwijl je voor je gevoel wel extra veel gedaan hebt'. Twee van de acht respondenten geven daarnaast aan dat een objectieve maatstaf extra druk kan opleveren omdat je het gevoel kunt krijgen dat alles moet wijken om die norm maar te behalen. Dit kan ten koste gaan van andere zaken, zoals het minder willen doen van ondersteunende, administratieve werkzaamheden voor andere subafdelingen (ook buiten de planning) die wel van belang zijn. De meeste respondenten zeggen het meest gemotiveerd te raken door een beloningssysteem die bestaat uit twee delen, waarbij zowel een objectieve norm geldt als een subjectieve norm. Het objectieve gedeelte wordt gewaardeerd omdat dit goed meetbaar is en niet multi-interpretabel is en het subjectieve deel vanwege het feit dat je meerdere aspecten kunt meewegen. Het subjectieve deel kan volgens de respondenten gemeten worden met behulp van het al bestaande beoordelingsgesprek.

Aan de respondenten is gevraagd of zij van mening zijn dat het huidige Hoofd Planning voldoende in staat is zo objectief mogelijk de prestaties van de Planning te beoordelen met behulp van een beoordelingsgesprek. Hierop reageert iedereen instemmend. Het is voor de medewerkers wel belangrijk om daarbij een tweede MT-lid aan te haken, voor de neutraliteit. Het Hoofd Planning is voldoende betrokken bij het team en de werkinhoud om een beargumenteerd oordeel te kunnen vormen, zo geeft respondent vijf aan: 'Hij kent inhoudelijk het werk erg goed en heeft een goed beeld van de prestaties in het team'. Dit wordt bevestigd door wat respondent twee aangeeft: 'Hij zit bij ons op kantoor en kent ook goed de inhoud van het werk. Je kunt dan wel discussiëren over de eventuele uitkomst, maar dat is in mijn ogen niet erg. Daar wordt je zelfs alleen maar beter van.'. Bij het subjectief beoordelen is het voor de medewerkers belangrijk dat ervoor gewaakt wordt dat er niet enkel naar de laatste periode wordt gekeken in een subjectieve beoordeling, maar dat deze over een langere tijd gevormd wordt.

4. Absoluut vs. relatief

De meningen van de respondenten over het gebruikmaken van een absolute of relatieve maatstaf is eveneens achterhaald door het gebruik van twee tegenstellingen waarin de respondent een keuze maakt voor een stelling die ofwel duidt op de voorkeur voor een absolute maatstaf, ofwel duidt op de voorkeur voor een relatieve maatstaf (zie bijlage). Uit de interviews komt naar voren dat het gebruiken van een relatieve maatstaf veel onderlinge weerstand en concurrentie kan oproepen. Het wordt als een risico gezien dat collega's dan al het werk naar zich toe willen trekken, terwijl je juist ook rekening dient te houden met elkaars mogelijkheden. Alle respondenten geven aan dat juist een goede samenwerking en het streven naar doelen in teamverband van cruciaal belang is. Er wordt dan ook de voorkeur gegeven aan een absolute maatstaf, ondanks dat dit met zich meebrengt dat het lastiger is om rekening te houden met bepaalde omstandigheden. Zo wordt er door verschillende personen aangegeven dat een beloningssysteem de samenwerking absoluut niet mag verstoren, zoals de volgende citaten uit de interviews weergeven: 'Je loopt het risico op te veel rivaliteit en jaloezie', 'Je moet veel samenwerken en voorkomen dat je elkaars vliegen af gaat vangen om beter te zijn dan een ander' en 'Je moet echt voorkomen dat er een soort wedstrijdgevoel ontstaat. Je bent regelmatig met dingen bezig waarbij je elkaar overneemt of helpt. Het risico is dan echt dat je dat minder doet en enkel voor je eigen doel gaat strijden.'. Meerdere respondenten onderstrepen dat laatste nog eens en geven aan dat een relatieve maatstaf niet praktisch is omdat collega's vaak zaken van elkaar overnemen of met randzaken bezig zijn die niet in direct verband staan met een doel zoals een bepaalde marge.

5. Financieel vs. niet-financieel

Tijdens de interviews zijn vragen gesteld over wat voor vorm van beloning het meest motiverend zou werken. Er werd daarbij onderscheid gemaakt tussen een financiële en niet-financiële vorm waarop

na beantwoording verder werd doorgevraagd. Drie van de acht respondenten reageert expliciet dat zij het niet-financiële stuk zeker net zo zeer waarderen als het financiële stuk, waarbij respondent één benoemt: 'Een beurs, een training of een borrel, maar ook een 'mondellinge pluim', zorgt ervoor dat je met een positief gevoel je werkplek verlaat'. De tweede respondent geeft vertelt 'Ik doe altijd mijn best. Een geldbonus verandert dat niet. Ik vind het wel altijd motiverend als we leuke dingen samen ondernemen, dat versterkt het teamgevoel en verbetert uiteindelijk de resultaten'. De andere vijf respondenten geven aan dat zij per definitie zouden kiezen voor een financiële beloning en dat dit hen het meest zou motiveren. Er wordt specifiek aangegeven dat het vooral motiverend zou werken als nog niet vast staat van tevoren dat je de bonus ook daadwerkelijk krijgt, maar dat je er dus als het ware voor moet werken. Daarnaast wordt geopperd om meer stil te staan bij het bekend maken van de bonus voor een specifieke maand, door bijvoorbeeld iedereen bij elkaar te roepen en de resultaten in combinatie met de beloning te delen. De respondenten geven aan dat er maandelijks reeds een meeting gepland staat, die op dit moment zelden doorgang vindt door drukte en andere prioriteiten. Alle respondenten geven aan juist wel sterke behoefte te hebben aan deze meeting en geven aan dat dit te combineren zou zijn met het delen van (meer details over) de resultaten. Hierdoor weten de medewerkers van de planning beter waarop de kunnen sturen en dit werkt motiverend. Dit is eerder in het resultatenhoofdstuk reeds aan bod gekomen. Van de personen die aangeven dat een financiële beloning het meest motiverend werkt, geven zij de voorkeur aan voor de variabele financiële beloning, waarvoor geldt dat de hoogte van de financiële beloning maandelijks kan verschillen, afhankelijk van het resultaat.

6. Individueel vs. teamverband

Gedurende de interviews is ook aandacht besteed aan wat de Planners meer motiveert: een beloning waarvan de hoogte gebaseerd is op individuele prestaties of gebaseerd is op teamprestaties. Veel van de respondenten vervielen in de gedachten dat een individuele maatstaf niet mogelijk is binnen de context. In de interviews is gepoogd dit gedachtegoed opzij te zetten en echt in te zoomen op wat een persoon motiveert in zijn werk, mede omdat subjectief beoordelen wel eenvoudiger gebaseerd zou kunnen zijn op een individu. Het idee van de respondenten dat individueel belonen niet mogelijk zou zijn binnen Poels-Janssen is dus niet geheel terecht. Om die reden is er extra doorgevraagd op dit thema en is er ingezoomd op wat de medewerkers ongeacht of dit wel of niet in de situatie past, het meeste zou motiveren. Hierna blijkt dat los van het feit dat de respondenten aannamen dat een individueel beloningssysteem last te realiseren valt, dit hen ook minder zou motiveren dan dat er wordt gekeken naar een systeem gebaseerd op teamprestaties. Men vindt het belangrijk dat er wordt gekeken naar het algemeen belang van het bedrijf en dat de prestatiebeloning er ook voor moet zorgen dat het algemeen belang zwaarder blijft wegen dan een individueel belang. Wel geeft de helft van de respondenten ook aan dat zij het terecht en motiverend zouden vinden als er op kleinere schaal gekeken wordt naar prestaties, namelijk in de verschillende subteams. Dit omdat je hier makkelijker invloed op uit kunt oefenen. Over het eventueel bijkomstige nadeel van 'free-riding' is eveneens gesproken in de interviews. De respondenten zien weinig risico hierin en geven aan dat de sfeer en cultuur zodanig is opgebouwd dat hier open over gecommuniceerd kan worden, waardoor zij dit niet als een probleem zien. Zo erkend respondent twee het risico op 'free-riding' maar geeft daarbij aan: 'Je loopt inderdaad het risico dat iemand kan meeliften als diegene wat minder doet, maar dat gevoel heb ik op dit moment niet. We doen het allemaal samen en we werken allemaal hard en als je dat gevoel niet hebt, praat je daarover met elkaar'. Unaniem wordt gezegd dat het behalen van succes van de afdeling Planning echt als teamsport wordt gezien.

Samengevat gaven de respondenten over het algemeen genomen aan het meest gemotiveerd te raken als er een prestatiebeloningssysteem gaat gelden die deels gebaseerd is op een subjectieve beoordeling en deels op een objectieve beoordeling. Respondent vier geeft bijvoorbeeld aan: 'Ik zou een combinatie van beide doen, dus op basis van een target, maar ook gebaseerd op het functionerings- / beoordelingsgesprek.'. Dit omdat er dan meer dan enkel één bepaald target kan worden meegenomen in de beoordeling of iemand recht heeft op een extra beloning. Daarnaast

vinden de respondenten het belangrijk dat zij invloed kunnen uitoefenen op het resultaat. Ook motiveert het de medewerkers extra als er voldoende zicht is tijdens en nadat de hoogte van de beloning bepaald is, zodat men weet waarop gelet wordt en hoe dit te beïnvloeden is. In hoofdstuk vijf zullen verdere conclusies worden verbonden aan de resultaten van deze interviews en zal ook de vertaalslag naar de literatuurstudie gemaakt worden.

Hoofdstuk 5: Conclusie, aanbevelingen en reflectie

In dit hoofdstuk zullen de conclusies die uit dit onderzoek getrokken kunnen worden aan de orde komen. Door beantwoording van de deelvragen gedurende het onderzoek kan er in dit onderdeel van het onderzoeksrapport een antwoord worden gegeven in de vorm van een advies op de hoofdvraag: 'Aan welke kenmerken moet een prestatiebeloningssysteem voldoen om maximaal bij te kunnen dragen aan het verhogen van de motivatie van de planners van Poels-Janssen?'.

5.1 Conclusies en aanbevelingen

Het onderzoek heeft aangetoond dat de medewerkers aangeven dat het principe van het ontvangen van een extra beloning bij goede prestaties, hen extra zal motiveren in het werk. Het gebruikmaken van een systematiek is dus een geschikt middel om de motivatie van de afdeling Planning te verhogen. Daarnaast liggen de resultaten uit de interviews in de lijn der verwachting na het uitvoeren van het literatuuronderzoek. Veel inzichten uit het literatuuronderzoek zijn teruggekomen tijdens de interviews, waar het gaat om (het verklaren van) de behoeften en motivatie van medewerkers.

In de interviews is aandacht besteed aan wat voor prestatiebeloningssystematiek binnen de context past en hoe deze eruit zou moeten zien om de medewerkers van de afdeling Planning zo veel mogelijk te motiveren om zich maximaal in te zetten voor de organisatie.

Uit het onderzoek blijkt dat de medewerkers het meest gemotiveerd zouden worden door een systematiek die deels gebaseerd is op een objectieve norm en deels gebaseerd is op een subjectieve norm. De medewerkers raken gemotiveerd door de objectieve norm, mits zij voldoende invloed kunnen uitoefenen op het al dan niet behalen van de norm en voldoende inzicht en feedback krijgen in en over het resultaat. Hierbij is het belangrijk dat er regelmatig (zoals eens per maand) vergaderingen plaatsvinden, waarbij resultaten / tussenstanden gedeeld worden, waardoor medewerkers hierop kunnen bijsturen. Belangrijk bij het bepalen van de norm is dat de uitgangspunten van de Goal Setting Theory (zoals toegelicht in hoofdstuk 2) in ogenschouw worden genomen. Uit deze motivatietheorie blijkt, net als uit de interviews, dat naast inzicht, invloed en feedback het ook belangrijk is dat medewerkers achter de doelen staan en deze begrijpen. Naast het objectieve deel is het subjectieve deel van de beloning minstens net zo belangrijk en motiverend voor de respondenten. Het grote voordeel zien zij in het kunnen meewegen van verschillende factoren en doelstellingen. Alle respondenten zijn van mening dat het huidige Hoofd van de Planning voldoende zicht heeft op het presteren van alle Planners en wordt in staat geacht hier een beoordeling op te baseren, in samenwerking met een ander MT lid. Gebaseerd op de resultaten van de interviews en het literatuuronderzoek rondom dit onderdeel, kan het advies gevormd worden om een prestatiebeloning te ontwikkelen die gebaseerd is op zowel een objectieve als een subjectieve norm. Kijkende naar hoe prestaties op dit moment gemeten worden binnen de organisaties, zou de organisatie na kunnen denken of de marge voor ritten per maand gebruikt kan worden als beloningsmaatstaf voor de objectieve vorm. Daarnaast worden er op dit moment jaarlijks reeds beoordelingsgesprekken gevoerd door het Hoofd Planning en een ander MT-lid. Deze gesprekken kunnen als uitgangspunt dienen voor het bepalen van de subjectieve prestatiebeloning. Door het gesprek te voeren met twee personen versterk je de objectiviteit van de beoordeling en ondervang je het in de literatuur vermeldde risico dat de beoordeling gebaseerd is op de mening van slechts een persoon. Daarmee wordt de betrouwbaarheid vergroot.

Kijkende naar de absolute versus relatieve maatstaf wordt verschillende keren tijdens de interviews, maar ook tijdens de focusgroep bevestigd dat de samenwerking in het team van essentieel belang is. Het nadeel dat de theorie voorschrijft bij het gebruikmaken van een relatieve maatstaf (dat collega's elkaars vliegen af gaan vangen) is een te groot risico om te lopen blijkt ook uit de gesprekken. De medewerkers krijgen juist energie en worden gemotiveerd door een prettige samenwerking in het

team. Dit is tevens te verklaren aan de hand van de Self Determination Theory, waaruit blijkt dat medewerkers het meest gemotiveerd raken als zij het gevoel krijgen van verbondenheid en oprechte relaties in een team. De conclusie luidt dat de medewerkers van de afdeling Planning het meest gemotiveerd raken als er gebruik wordt gemaakt van een absolute maatstaf.

Waar het gaat om de vorm van beloning (financieel of niet-financieel), is wat verdeeldheid. De meerderheid geeft aan dat een beloning in de vorm van een financiële bonus het meest zou motiveren. De respondenten die aangaven meer gemotiveerd te raken door een niet-financiële beloning, hechten meer waarde aan teamuitjes, waardering en momenten samen. Uit de interviews blijkt dat deze momenten reeds regelmatig worden georganiseerd en dit buiten de huidige prestatiebeloningssystematiek valt. Het advies luidt dat de beloning het beste van financiële aard kan zijn met daarnaast het behoud van de huidige frequentie en vorm van additionele activiteiten en samenkomsten. Omdat er op dit moment ook een prestatiebeloning geldt in de vorm van een maandelijks extra bonusbedrag, is het belangrijk goed te kijken naar de beschikbare financiële ruimte om de beloningssystematiek vorm te geven en ervoor te zorgen dat medewerkers er ten opzichte van nu onderaan de streep niet (te veel) op achteruit gaan.

Kijkende naar het belonen op teamniveau of op individueel niveau kan geconcludeerd worden dat, net als bij het kenmerk objectief vs. subjectief, gesteld kan worden dat een combinatie van beiden zou leiden tot het maximale resultaat. Een combinatie spreekt de medewerkers aan omdat je het voordeel van het belonen op teamniveau hebt, namelijk dat het de samenwerking in het team versterkt. Daarnaast zou een individuele beloning wel passen bij de subjectieve maatstaf waar eerder over gesproken werd en wordt het als eerlijk gezien als je wel extra beloond kan worden als je uitermate goed presteert, waarbij naast een objectieve norm ook subjectieve normen worden meegewogen.

Samenvattend wordt geadviseerd een prestatiebeloningssystematiek te ontwikkelen die uit twee delen bestaat, namelijk een maandelijks beloning die gebaseerd is op een objectieve, absolute norm met een beloning van financiële aard die gebaseerd is op de teamprestatie en daarnaast een deel dat bestaat uit een jaarlijkse beloning die gebaseerd op een subjectieve, absolute norm met een beloning van financiële aard die gebaseerd is op de individuele prestatie, waarbij meerdere prestatie indicatoren worden meegenomen en rekening kan worden gehouden met de omstandigheden.

Kijkende naar wat voor prestatie indicatoren geschikt zouden kunnen zijn om de beloning op te baseren, komt naar voren dat de marge een geschikte objectieve maatstaf zou kunnen zijn waarop de teamprestatie gemeten kan worden. Dit geeft volgens de respondenten het beste het resultaat weer en een maximale marge is uiteindelijk het nummer 1 doel van de Planning. Ieder werkt daarvoor op zijn eigen manier mee. Uit het onderzoek blijkt dat andere doelen niet te generaliseren zijn voor de volledige afdeling. Als er gekozen wordt voor meerdere doelen, toegespitst op individuele werkzaamheden kan dit onderlinge wrijving in de samenwerking opleveren en uit het onderzoek blijkt dat dat ten alle tijden voorkomen dient te worden. Er wordt dan ook geadviseerd om de marge als maatstaf te gebruiken en deze beloning te baseren op teamniveau (gehele Planning). Zoals aangegeven is het daarbij belangrijk het team voldoende inzichten en feedback te geven in de resultaten, zodat ook duidelijk is hoe de medewerkers invloed hierop kunnen uitoefenen conform de uitgangspunten van de Goal Setting Theory (zie hoofdstuk 2).

Bij het subjectieve deel van de prestatiebeloning wordt geadviseerd om de beoordelingsgesprekken die op dit moment reeds jaarlijks einde van het jaar plaatsvinden, te gebruiken als moment om de subjectieve beoordeling uit te voeren en de beloning hieraan te koppelen. Dit idee is door meerdere respondenten geopperd, wel met de kanttekening dat erop gelet wordt dat de beoordeling niet enkel is gebaseerd op de laatste weken of op een meest recente gebeurtenis. Omdat uit de literatuur, maar ook uit de interviews blijkt hoe belangrijk het is dat medewerkers zich

gecommitteerd voelen aan de doelen (Goal Setting Theory), graag meedenken in het definiëren ervan en voldoende controle (Boselie) en autonomie voelen om invloed uit te oefenen op de resultaten (Self Determination Theory) luidt het advies om samen met de medewerker begin van het kalenderjaar persoonlijke doelen op te stellen waarop de beloning eind van het jaar gebaseerd wordt. Ook bij het monitoren van dit proces is het belangrijk voor de medewerker dat er tussentijds evaluatiemomenten plaatsvinden, waarin feedback wordt gedeeld zoals ook wordt benadrukt in de Goal Setting Theory. Deze evaluatiemomenten dragen tevens bij aan de uitgesproken behoefte van de medewerkers om meer inzicht te verkrijgen en beter in staat te kunnen zijn om bij te sturen om doelen optimaal te kunnen nastreven.

Belangrijk om mee te nemen in het ontwikkelen van de systematiek is dat deze duidelijk wordt uitgelegd aan de medewerkers. Op dit moment is er veel te weinig inzicht in de systematiek en is deze te complex vormgegeven. Daarnaast is het belangrijk voor de respondenten dat er een aparte regeling komt voor de telefoon- / bereikbaarheidsvergoeding en dat dit losgekoppeld wordt van de prestatiebeloning.

Zoals in hoofdstuk 1 aangegeven, valt het daadwerkelijke ontwerp van de systematiek niet binnen de scope van dit onderzoek. Met dit onderzoek is gepoogd voldoende handvatten te geven aan het MT van Poels-Janssen om een succesvolle systematiek te ontwerpen die bijdraagt aan het verhogen van de motivatie van de Planners. Aan de hand van het literatuuronderzoek, het empirisch onderzoek en de analyse ervan, wordt geadviseerd om een prestatiebeloningssysteem via de voorgaande inzichten in te richten.

5.2 Reflectie

Tot slot wordt kort gereflecteerd op het onderzoek. Allereerst op theoretisch vlak. Dit onderzoek heeft aangetoond dat het een aanvulling is op het empirisch onderzoek om eerst meer te weten te komen over wat er in de literatuur bekend is over motivatie en prestatiebeloning. Dit heeft een goede basis gevormd om aan de hand van interviews verder te onderzoeken hoe dit een positief effect kan hebben op de motivatie en prestaties van medewerkers. Er zijn drie motivatietheorieën uitgewerkt in het theoretisch kader. Vooral de Goal Setting Theory en de Self Determination Theory zijn van veel toegevoegde waarde gebleken voor het onderzoek, omdat veel resultaten uit het empirisch onderzoek te verklaren waren aan de hand van deze theorieën. Het eerst verrichten van een literatuurstudie is dan ook een succesvolle benadering gebleken en vormde een goede en gestructureerde basis om de interviews mee te starten. Doordat uit de interviews veelal resultaten naar voren zijn gekomen die in lijn liggen met dat wat in de theorie onderzocht is rondom het beïnvloeden van motivatie aan de hand van prestatiebeloning, wordt de kwaliteit van het onderzoek versterkt. Dit omdat de verkregen resultaten verklaarbaar zijn en te onderbouwen zijn aan de hand van literatuurstudies. Dit wil ook zeggen dat de kans groter is dat een nieuwe prestatiebeloningssystematiek niet enkel goed toepasbaar is op de huidige groep Planners, maar ook toekomstbestendig is.

De keuze voor het verrichten van een kwalitatief onderzoek is de juiste geweest. Hierdoor is diepgaande informatie verkregen in wat de Planners motiveert en wat zij belangrijk vinden in hun werk. Het empirisch onderzoek is goed verlopen. Medewerkers waren bereidwillig om mee te werken en alle respondenten hebben gehoor gegeven aan de vraag om mee te werken. Medewerkers beschikten over de juiste kennis en ervaring om de vragen te kunnen beantwoorden. Achteraf gezien was het wellicht van toegevoegde waarde geweest om de medewerkers net wat meer te kunnen vertellen over de huidige systematiek. Hier wisten de meeste medewerkers nauwelijks iets van en ik als onderzoeker kon ook enkel globaal de systematiek uitleggen. Daarnaast merkte ik dat sommige termen nog wat onbegrijpbaar waren voor de medewerkers (zoals absoluut en relatief). Geprobeerd is om dit aan de hand van voorbeelden goed uit te leggen. Tijdens de latere

interviews werd hier meer aandacht aan besteed dan tijdens de eerste paar interviews, omdat ik er naarmate de interviews achter kwam dat hier wat meer context voor nodig was. De keuze om een semigestructureerde vragenlijst te hanteren heeft de mogelijkheid geboden om op de verschillen in te gaan. Hierdoor was er de vrijheid om bij de een de vragen iets anders te stellen dan bij de ander indien dat nodig werd geacht.

De aanpak van het onderzoek is succesvol gebleken. Er zijn bruikbare resultaten uitgekomen, die doordat ze verklaarbaar zijn aan de hand van de theorie, ook toekomstbestendig lijken te zijn. Er is een gedetailleerd advies gegeven aan de organisatie hoe een prestatiebeloningssystematiek eruit moet komen te zien om de motivatie van de medewerkers van de Planning te verhogen. Hiermee wordt met tevredenheid teruggekeken op het onderzoek en wordt tot slot de organisatie veel succes gewenst in de implementatie ervan.

Literatuurlijst

- Ambrose, K. (1999). *Old friends, New faces: motivation research in the 1990s*, Journal of management, Vol. 25, 231-292.
- Arnold, J., Cooper, C.L., & Robertson, I.T. (1998). *Approaches to work motivation: Work psychology*. Understanding human behaviour in the workplace, London: FT Prentice Hall.
- Baker, G.P., Gibbons, R., & Murphy, K. J. (1994). *Subjective performance measures in optimal incentive contracts*, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 109, No. 4, 1125-1156.
- Baumeister, R., & Leary, M. (1995). *The need to belong. Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation*. Psychological Bulletin, Vol. 117, 497-529.
- Blau, P. (1964). *Uitwisseling en macht in het sociale leven*. New York: Wiley.
- Bleijenbergh, I. (2015). *Kwalitatief onderzoek in organisaties* (2de editie). Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Den Haag: Boom Onderwijs.
- Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Onderwijs.
- Bonner, S.E., Hastie, R., Sprinkle, G.B., & Young, S.M. (2000). *A review of the effects of financial incentives on performance in laboratory tasks: implications for management accounting*. Journal of Management Accounting Research. Vol. 13, 19-64.
- Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. Europe: McGraw-Hill Education.
- Cadsby, C. B., Song, F., & Tapon, F. (2007). *Sorting and incentive effects of pay for performance: An experimental investigation*. Academy of Management Journal, Vol. 50 (2), 387-405.
- Cameron, J., Banko, K.M., & Pierce, W.D. (2001). *Pervasive negative effects of rewards on intrinsic motivation: The Myth continues*. The Behavior Analyst, Vol. 24, 1-44.
- Cools, K., & Van Praag, C. M. (2004). *De essentie van prestatie maatstaven*. Jaarboek -Koninklijke Vereniging voor de Staathuishoudkunde, Vol. 2003/2004, 114-122.
- Corbey, M., & Van Hulst, W. (1999). *Bedrijfseconomie, Grondslagen en Perspectieven*, Schoonhoven: Academic Service.
- DeCharms, R. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. New York: Academic Press.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R.M. (2006). *The Handbook of Self-Determination Research*. University of Rochester Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Publishing.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). *Self-determination in a work organization*. Journal of Applied Psychology, Vol. 74(4), 580.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). *A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation*. Psychological bulletin, Vol. 125(6), 627.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *The general causality orientations scale: Self-determination in personality*. Journal of research in personality, Vol. 19(2), 109-134.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). *The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. Psychological inquiry, Vol. 11(4), 227-268.
- De Moor, W. (1993). *Arbeidsmotivatie als management instrument*. Houten/Zaventem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- De Rooij, P., & Hermans, B. (2004). *Prestatie belonen: in Handboek Belonen*, Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- De Waal, A. (2003). *Meer poen, meer prestaties?* Chief Financial Officer, Vol. nov-dec, 26-30.
- Duncan, P.K., & Smoot D.T. (2001). *Pay for performance*. Behavior analysis and Management. 255-276. London: Haworth Press.
- Eije, J.H., & Van der Zwaan, A.H. (2001), *The introduction of share and option rewards: the long-*

- term consequences for newly public companies in The Netherlands*, SOM, Research Report, 01E33, University of Groningen.
- Emerson, R.M. (1976). *Theorie van sociale uitwisseling*. Jaaroverzicht van de sociologie 2: 335-62.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). *Self determination theory and work motivation*. Journal of Organizational behavior, Vol. 26(4), 331-362.
- Gagné, M., & Forest, J. (2008). *The study of compensation systems through the lens of selfdetermination theory: Reconciling 35 years of debate*. Canadian Psychology, Vol. 49 (3), 225-232.
- Guthrie, J.P., Hollensbe, E.B. (2000). *Group pay-for-performance plans: the role of spontaneous goal setting*. The academy of management review. Vol. 4, 864-872.
- Guthrie, J.P., Hollensbe, E.B. (2004). *Group incentives and performance: a study of spontaneous goal setting, goal choice and commitment*. Journal of management. 263-284.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 16, 250-279.
- Hanlon, S.C., Meyer, D.G., & Taylor, R.R. (1994). *Consequence of Gainsharing: A Field Experiment Revisited*. Group & Organization Management. Vol. 19, 87-111.
- Herzberg, F. (1993). *Motivation to work*. London: Pearson Education Press.
- Herzberg, F. (2003). *One more time: How do you motivate employees?* In Harvard Business Review. Vol. 81 (1). 87-96.
- Hoerr, T.R. (1998), *A case for merit pay*, Phi Delta Kappan. Vol. 80, 326-328
- Homans, G.C. (1958). *Sociaal gedrag als uitwisseling*. American Journal of Sociology. Vol. 63 (6) 597-606.
- Janey, C.B. (1996), *Incentive pay – a logical step toward teacher accountability*, Education Week, Vol. 16, Issue 10.
- Kaplan, A. (1998). *Advanced management accounting*. Prentice hall.
- Karasek, R. (1979). *Job demands, job decision latitude, and mental strain – Implications for job redesign*. Administrative Science Quarterly. Vol. 24, 285-308.
- King, P.W. (2010). *Climbing Maslow's pyramid*. London: Troubador Publishing.
- Kohn, A., (1993), *Why incentive plans cannot work*. Harvard Business Review. Vol. 71, 54-63
- Kotler, P. (2003). *Principes van marketing*. Amsterdam: Pearson Education.
- Lancaster, P. L., (1994), *Incentive pay isn't good for your company*. INC. Vol. 16, Issue 9.
- Lazear, E.P. (1989). *Pay equality and industrial politics*. Journal of political economy, Vol. 97 (3).
- Lazear, E.P. (2000). *Performance pay and productivity*. The American economic review, Vol. 90 (5), 1346-1361.
- Lazear, E.P. (1996). *Performance pay and productivity*. Stanford University.
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (1990). *A Theory of Goal-Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Locke, E.A., Shaw, K., Saari, L., & Latham, G.P. (1981). *Goalsetting and task performance: 1969-1980*. Psychological Bulletin, Vol. 90, 125-152.
- Logger, E.C., & Vinke, R.H.W. (1997). *Gedifferentieerd en genuanceerd belonen*. Issue Paper. Deventer: Kluwer.
- Macleod, B.W., & Parent, D. (1998). *Job characteristics and the form of compensation*. Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations. 98-08.
- Marsden, D., & French, S., (1998), *What a performance: performance related pay in the public services*, Centre for Economic Performance. London: London School of Economics and Political Science.
- Maslow, A. (1943). *A theory of human motivation*, Psychological Review. Vol. 1943 (50), 370-96.
- Massoud J.A., Daily B.F., & Bishop J.W. (2008), *Reward for environmental performance: using the Scanlon Plan as catalyst to green organisations*, International Journal of Environment, Workplace and Employment. Vol. 4 (1), 15-31.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw Hill.
- Merchant, K.A., & Van der Stede, W.A. (2003) *Management control systems*. Prentice Hall Inc.

- Miller, K. (2006). *Organizational communication, approaches and processes*. Thomson Wadsworth.
- Mouratadis, M., Vansteenkiste, M., Lens, W., & Sideridis, G. (2008). *The motivating role of positive feedback in sport and physical education: Evidence for a motivational model*. *Journal of Sport & Exercise Psychology*. Vol. 30, 240-268.
- OECD Rapport, (2003), *Performance-related pay of government employees: assessing reforms across OECD member countries*. Public Management Committee.
- Osterloh, M., & Frey, B.S., (2002), *Does pay for performance really motivate employees?* *Business Performance Measurement – theory and practice*. Cambridge University Press. 107-122.
- Paarsch, H.J., & Shearer, B. (2000). *Piece Rates, Fixed Wages, and Incentive Effects: Statistical Evidence from Payroll Records*. *International Economic Review*. Vol. 41, 59-92.
- Pink, D.H. (2009). *The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Riverhead Books.
- Prendergast, C. (2002). *The tenuous trade-off between risk and incentives*. *Journal of Political Economy*, Vol. 110 (5), 1071-1103.
- Prendergast, C. (1999). *The Provision of Incentives in Firms*. *Journal of Economic*. Vol. 37, 7-63.
- Price, A. (2004). *Human resource management in a business context*. Thompson.
- Pritchard, R.D., & Curtis, M.I. (1973). *The influence of goal setting and financial incentives on task performance*. *Organizational behaviour and human performance*. Vol. 10, 175-183.
- Reis, H., Sheldon, K., Gable, S., Roscoe, J., & Ryan, R. (2000). *Daily well-being: The role of autonomy, competence, and relatedness*. *Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol. 26, 419-435.
- Robbins, S.P. (1992). *Essentials of organizational behaviour*, London: Prentice Hall.
- Robbins, S.P., (2003). *Gedrag in organisaties*. London: Prentice Hall.
- Rynes, S.L., & Bono, J.E. (2000). *Psychological Research on Determinants of Pay*. *Compensation in Organizations*. Current research and Practice. San Fransisco: Jossey Bass.
- Saks, A.M. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement*. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 21 (7), 600–19.
- Schellekens, J.M.H. (2003). *Motivatatie & Emotie*, Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Sels L., & Overlaet B. (1999), *Lonen in Vlaanderen: wat verdient u en wie verdient meer?* *Vacature Salarisenquête*. Leuven: Acco.
- 't Hart, H., Boeije, H., & Hox, J. (1998) *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Thierry, H. (2002). *Beter belonen in organisaties*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Thierry, H. (2008). *Beter belonen in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Van Dijk, F., Sonnemans, J., & Van Winden, F. (2001). *Incentive Systems in a Real Effort Experiment*. *European Economic Review*. Vol. 45, 187-214.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.
- Vinke, R.H.W. (1996). *Motivatatie en belonen: De mythe van intrinsieke motivatie*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie.
- Watson, T.J. (1986). *Motivation, leadership and employee management*. *Management, organization and employment strategy*.
- Wright, P.M. (1990). *Monetary incentives and task experience as determinants of spontaneous goal setting, strategy development, and performance*. *Human performance*. Vol. 3 (4), 237-258.
- Wright, P.M. (1991). *Goals as mediator of the relationship between monetary incentives and performance: a review and NPI theory examination*. *Human resource management review*. Vol. 1, 1-22.

Bijlagen

Voorbeelden van prestatiebeloning

Prestatiebeloningen komen in allerlei soorten en maten voor. Verschillende bronnen (van onder anderen Thierry, 1988, Van Ruysseveldt, 2020 en Kussendrager, 2005) zijn geraadpleegd en samengevat kan vastgesteld worden dat de meest voorkomende en onderzochte systemen van prestatiebeloning in de praktijk zijn: stukloon, commissieloon, merit rating, winstdeling en financiële participatie. Deze verschillende soorten zullen één voor één worden toegelicht en dienen als inspiratiebron bij het uiteindelijke ontwerp van de systematiek, die na afronding van het onderzoek door het bedrijf zelf ontwikkeld zal worden.

Stukloon

Bij stukloon is de mate van beloning gebaseerd op het belonen van 'stuks'. De productie van een werknemer is direct gekoppeld aan zijn beloning. Voor elke geleverde eenheid geldt een vast bedrag (Rooij et al. 2004). Het is een objectieve, absolute, individuele en vaak financiële vorm van prestatiebeloning. Alle producten of diensten die in eenheden te splitsen zijn, kunnen in basis worden gebruikt voor deze beloningsvorm. In deze vorm is volgens Thierry H. (1988) doorgaans geen arbeidsstudie geweest: de norm (dus het aantal te leveren) wordt op basis van ervaringen of naar eigen goeddunken bepaald. Anders dan de naam wellicht doet vermoeden, hangt iemands beloning nooit uitsluitend af van het aantal geleverde stuks. Er is in Nederland altijd sprake van een basisloon. De prestatiebeloning komt daar bovenop.

Voordelen

Uit onderzoek blijkt dat het systeem stukloon zich positief onderscheidt van andere vormen van prestatiebeloning, op het gebied van eenvoud. Het systeem is gemakkelijk te begrijpen en inzichtelijk voor werknemers. Ook kent het stukloonsysteem vijf positieve eigenschappen (Steltenpool, 2008). Werknemers tonen door de invoering van een stukloonsysteem een grotere betrokkenheid richting de gestelde doelen. Daarnaast zorgt het ervoor dat werknemers doelen stellen die dat anders wellicht niet hadden gedaan. Werknemers stellen gemiddeld hogere doelen dan normaal (Bonner, 2002). Het vierde positieve effect is dat werknemers harder willen werken en ten slotte zorgt het er ook voor dat er meer hoogproductieve werknemers bij het bedrijf komen te werken.

Daarnaast geven resultaten uit diverse onderzoeken van de afgelopen veertig jaar aan, dat prestaties van werknemers stegen (Thierry, 1988). Meer recente onderzoeken bevestigen dit gegeven. Zo hebben Paarsch en Shearer (2000) onderzoek gedaan naar het effect op productiviteit van de overgang van vast loon naar stukloon. In het onderzoek was een productiviteitsverhoging waar te nemen van 22%. Ook Lazear (2000) heeft onderzoek gedaan naar de productiviteit na invoering van stukloon. De uitkomst van het onderzoek toonde aan dat de prestaties met 44% toenamen. Deze toename is te herleiden naar twee componenten. Meer dan de helft van de toename kwam door de externe prikkel van het stukloonsysteem. Het andere deel van de toename werd veroorzaakt door het feit dat meer productieve werknemers voor langere tijd in dienst bleven en omdat het stukloonsysteem meer hoogproductieve werknemers aantrok van buiten het bedrijf.

Nadelen

Een nadeel van het systeem stukloon is dat resultaten nagenoeg altijd betrekking hebben op kwantiteit, niet op kwaliteit (Thierry, 1988). Het gaat om volume. Meer geleverde diensten of producten in een bepaalde tijd wil echter niet altijd zeggen dat dit beter is. Door het hanteren van beloning op basis van aantal leveringen, komt de kwaliteit van de arbeid in het geding. Daarnaast is er een duidelijke terugloop te zien in het gebruik van dit systeem, in Nederland komt het nauwelijks meer voor. Oorzaken hiervan is dat er veel weerstand is vanuit vakorganisaties tegen dit systeem, er

ethische bezwaren zijn en er zich door toenemende automatisering steeds minder soorten arbeid lenen voor deze manier van prestatiebeloning (Rooij et al. 2004). Daarnaast is het bij het invoeren van stukloon van belang dat werknemers en managers elkaar vertrouwen. Is dit niet het geval dan kan dit resulteren in 'gaming'-gedrag. Dat wil zeggen dat men extra, onnodige handelingen verrichten die niet ten dienste van de organisatie zijn, om de prestatienormen te omzeilen. Ook kan een individuele premie met zich meebrengen dat werknemers te veel gericht zijn op zichzelf, waardoor de samenwerking in het geding komt (Thierry, 1988).

Variant: commissieloon

Belonen aan de hand van commissieloon lijkt sterk op het hierboven genoemd fenomeen stukgoed. Het verschil is dat commissieloon vaak voorkomt bij commerciële functies en in de wereld van de verkoop (Van Ruyseveldt, 2020). In het kader van het onderzoek is het goed deze kort te benoemen. Commissieloon is niet (enkel) op het aantal verkochte stuks of leveringen gebaseerd, maar ook op de mate van tevredenheid van de klant. Het is een vorm van directe, variabele en individuele beloning.

Merit rating

Merit rating is een andere wijze van individuele prestatiebeloning waarbij toekenning geschiedt op basis van de resultaten van een beoordeling van de verdienste van een werknemer. Prestaties worden op periodieke basis beoordeeld en vertaald naar een variabele beloning. Merit rating is een individuele, relatieve en subjectieve vorm van prestatiebeloning (Ruyseveldt, 2020). In een beoordeling wordt vaak gekeken naar verantwoordelijkheidsgevoel, ijver, betrouwbaarheid, sociale vaardigheden en kwaliteit (Schellekens, 2003). De beloning kan zowel financieel als niet-financieel van aard zijn.

Voordelen

Merit rating kan een discussie op gang brengen in een organisatie over wat gezien wordt als kwaliteit voor een bepaalde functie. Een bedrijf gaat namelijk zelf de punten afbakenen waarop een beoordeling gebaseerd gaat zijn. Hoerr (1999) en Janey e.a. (1996) stellen dat het invoeren van het systeem vragen oproept zoals 'wat is nu eigenlijk een goede werknemer en aan welke voorwaarden moet een goede werknemer voldoen?'. Zo denkt een bedrijf goed na over wat goede prestaties zijn en wat kan bijdragen aan het verbeteren van deze prestaties.

Nadelen

Een groot nadeel van merit rating is dat de methode een grote mate van subjectiviteit kent. Een leidinggevende bepaalt namelijk aan de hand van een mening over bepaalde onderwerpen, in hoeverre iemand recht heeft op - en indien van toepassing de hoogte van - een bonus.

Resultatendeling

Resultatendeling wordt ook wel het delen in collectieve resultaten genoemd en is een variabele vorm van prestatiebeloning. Resultatendeling houdt in dat de werknemer een deel van de resultaten van de onderneming ontvangt (Thierry, 1988) door hem of haar daarvan periodiek (meestal jaarlijks) een deel toe te kennen. Bij een resultatendelingsstelsel, kan de werknemer rekenen op een resultaat gebonden vergoeding boven op het basisloon (Sels & Overlaet, 1999). Deze vergoeding is met andere woorden gekoppeld aan de bedrijfsresultaten en dus duidelijk gebaseerd op collectieve prestaties. Vaak geschiedt dit in de vorm van een geldbedrag, dat wordt berekend op basis van individuele elementen zoals anciënniteit, functiezwaarte, leeftijd.

Joseph Scanlon (1930) is een van de grondleggers van het principe om werknemers mee te laten deinen op resultaten van de organisatie. Hij overtuigde de bedrijfsleiding ervan dat meer met de werknemers samengewerkt zou moeten worden, met twee uitgangspunten:

- Het vragen en meenemen van ideeën en voorstellen van de personeelsleden

- Het delen van financiële resultaten: als de door werknemers ingevoerde voorstellen goede resultaten met zich meebrachten, hadden werknemers ook recht op een deel van de resultaten

Dit idee bleek succesvol. In de situatie waarin Joseph Scanlon zich bevond, kwam de organisatie uit het dal waarin zij verkeerde en wist weer duurzaam levensvatbaar te worden. In de loop der jaren is het idee om werknemers mee te laten denken en participeren in de bedrijfsvoering, steeds verder ontwikkeld. Denk hierbij aan zelfsturende teams en bottom-up besluitvorming. Massoud, Daily & Bishop (2008) hebben onderzoek verricht naar het 'Scanlon Plan' en definiëren dit als een plan dat zich richt op de mobilisatie van verbeterideeën en suggesties van werknemers. Dit plan schrijft een vorm van collectieve flexibele beloning voor, in combinatie met een effectief systeem van ideeëncommunicatie in het bedrijf. In dergelijke systemen zijn werknemers gemotiveerd om bij te dragen omdat ze er de vruchten van kunnen plukken, en omdat ze het gevoel hebben dat hun ideeën effectief een impact hebben op de bedrijfsvoering (De Spiegelaere & Van Gyes, 2014). Toch lopen de meningen over de effecten van resultatendeling sterk uiteen volgens Sels en Overlaet (1999). De voor- en nadelen zullen vanuit verschillende invalshoeken hieronder toegelicht worden.

Voordelen

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat het zogenaamde 'Scanlon Plan' (het meedingen in bedrijfsresultaten), in bijna alle gevallen leidt tot hogere productiviteit en tot een grotere mate van betrokkenheid, motivatie, participatie en onderlinge samenwerking. Ook zorgt dit voor meer onderling overleg, kennisdeling en voor minder verloop (Hanlon et al., 1994). Een positief aspect van resultatendeling is dat zowel werkgever als werknemer afhankelijk is van de winst / resultaten van de onderneming, waardoor de betrokkenheid en de binding aan het bedrijf gestimuleerd wordt, mits de organisatie goede resultaten boekt (Van Ruyseveldt, 2020). Daarnaast beweren voorstanders van beloning door middel van resultatendeling, dat de sociale controle in een team of organisatie sterk zal toenemen, omdat men qua beloning afhankelijk is van elkaars inzet. Op die manier zouden de werknemers gestimuleerd worden om een hogere productiviteit te bereiken (Sels & Overlaet, 1999).

Nadelen

Omdat het meedingen in collectieve resultaten vaak redelijk ver van iemands praktische inzet afstaat, kan er sprake zijn van een afnemende 'line of sight', wat wil zeggen dat de samenhang tussen gedrag en opbrengst minder helder wordt. Gerhard & Rynes (2003) zien dat het ontwaren van een samenhang tussen de resultaten van een organisatie en de bijdragen van eigen en andermans doen en laten lastig is in deze systematiek. Het verband tussen individuele inspanning en de totale bedrijfswinst is vaak moeilijk te bewijzen volgens verschillende critici. Het risico is dat werknemers een soort vrijbuitersmentaliteit ontwikkelen en ervan uitgaan dat collega's de nodige inspanningen zullen verrichten, waardoor zij zelf achterover kunnen gaan leunen (Economisch Financiële Berichten, 1999, nr. 10 in Sels & Overlaet, 1999).

Aandelen en opties

Een bedrijf biedt werknemers aan de hand van deze vorm de mogelijkheid om financieel te participeren in het bedrijf, in de vorm van aandelen en opties. Er is veel onderzoek gedaan naar deze wijze van beloning en de resultaten zijn veelal positief (Eije, von et al. 2002). Deze vorm is veelvoorkomend maar zal in dit onderzoek verder buiten beschouwing worden gelaten, omdat er geen mogelijke toepasbaarheid is binnen Poels-Janssen. Dit bedrijf is niet beursgenoteerd en is daarmee niet in de gelegenheid te belonen aan de hand van opties en aandelen.

Interviewvragen- en topics

Focusgroep

Tijdens de focusgroep met het MT van Poels-Janssen zullen de volgende interviewtopics en vragen en / of stellingen besproken worden. De topiclijst is gecreëerd naar aanleiding van het literatuuronderzoek waaruit onder andere blijkt dat een prestatiebeloningssystematiek verschillende kenmerken kent. Deze uitkomst zal besproken worden in de focusgroep.

Interviewtopics

1. Huidige systematiek

Meer inzicht krijgen in hoe de huidige systematiek eruit ziet en wat maakt dat deze niet het gewenste effect oplevert.

2. Strategie

Wat is de strategie van de organisatie en hoe past het belonen van prestaties binnen deze strategie?

3. Doel

Onderzoeken wat het precieze doel is van het gebruik van de prestatiebeloningssystematiek.

4. Potentiële prestatie indicatoren

Inzicht krijgen in de verschillende KPI's in het bedrijf en brainstormen over wat de meest belangrijke zijn. Ook zal dan de vertaalslag worden gemaakt naar prestatiebeloning en worden besproken op welke resultaatgebieden prestaties eventueel gemeten kunnen worden.

5. Context

Een helder beeld schetsen over de context van de regeling van prestatiebeloning. Gebruikt het bedrijf al meerdere HR-instrumenten en hoe zouden die zich kunnen verhouden tot de uitrol van een prestatiebeloningssystematiek?

6. Mogelijkheden en onmogelijkheden

Wat voor mogelijkheden en onmogelijkheden ziet het MT rondom het invoeren van een prestatiebeloningssystematiek? Heeft het MT al een bepaald beeld van wat belangrijk is om mee te nemen in het latere ontwerp? Ook wordt met dit topic beoogd om erachter te komen of er bepaalde keuzes al vastliggen, danwel als onmogelijk worden beschouwd. In dat geval zal dat niet worden uitgevraagd in de interviews. De tabel met kenmerken van prestatiebeloning wordt doorgenomen en daarbij worden de voor- en nadelen toegelicht en doorgesproken.

Opening interview

Tijdens de opening van het interview zal het volgende worden toegelicht aan de respondent:

- Uitleg onderzoek, definities delen
- Doel van het onderzoek
- Opzet van het onderzoek
- Doel van de focusgroep
- Duur van de focusgroep
- Objectiviteit benadrukken
- Toestemming bandopname

Interviewvragen

1. Hoe ziet de huidige prestatiebeloningssystematiek eruit?
2. Wat vinden jullie goed en minder goed aan deze systematiek?
3. Wat is het doel van het gebruikmaken van prestatiebeloningssystematiek?

4. Wanneer zou de prestatiebeloningssystematiek succesvol zijn voor jullie?
5. Wat is de strategie van de organisatie?
6. Hoe zou prestatiebeloning passen binnen deze strategie?
7. Wat zijn de resultaatgebieden van de Planners?
8. Wat zijn de belangrijkste KPI's waar de Planners invloed op kunnen uitoefenen?
9. Wat zien jullie als belangrijkste eigenschappen en vaardigheden voor het team van Planners?
10. Welke resultaatgebieden zouden zich kunnen lenen om prestatiebeloning op te baseren?
11. Maakt het bedrijf gebruik van andere HR-instrumenten?
Zo ja, welke HR-instrumenten, hoe worden deze ingezet en hoe zouden deze verband houden met een prestatiebeloningssystematiek?
12. Zijn er overige regelingen waar rekening mee gehouden moet worden bij het ontwerpen van een nieuwe prestatiebeloningssystematiek?
13. [Aan de hand van tabel 2 zullen de verschillende kenmerken van prestatiebeloning besproken worden. Hierbij wordt gediscussieerd over de voor- en nadelen om te bepalen wat belangrijk is voor het bedrijf]. Waar gaat de voorkeur naar uit, waarom? Hoe verhoudt zich deze voorkeur tot de nadelen die het met zich meebrengt?
14. Zijn er bepaalde kenmerken die absoluut onmogelijk zijn om toe te passen binnen het bedrijf?
15. Hebben jullie tot slot nog iets op te merken in relatie tot beloning, wat tot dusverre onbesproken is gebleven of waarop jullie willen terugkomen?

Diepte-interviews

Voor het voeren van de diepte-interviews met de medewerkers van de afdeling Planning zal het volgende als leidraad gelden. Er zullen enkel mannen geïnterviewd worden, dus er wordt in de hij-vorm gesproken.

Interview topics

1. Algemeen

Achtergrondinformatie verkrijgen van de respondent. Hoelang werkt hij al bij Poels-Janssen, wat is volgens hem de kern van het werk, wat wordt door de respondent verstaan onder prestatiebeloning en wat is zijn mening over de huidige prestatiebeloningssystematiek?

2. Motivatie

Informatie krijgen over wat de respondenten motiveert in hun werk.

3. Objectief vs. subjectief

Uitvragen waar de respondent door gemotiveerd raakt, rondom het gebruik van de objectieve en subjectieve maatstaf op gebieden als meetbaarheid, duidelijkheid en het meewegen van randzaken.

4. Absoluut vs. relatief

Uitvragen wat de respondent belangrijk vindt rondom het gebruik van de absolute en relatieve maatstaven op gebieden als de onderlinge concurrentiestrijd, de controleerbaarheid en de gelijkheid in bepaalde omstandigheden.

5. Financieel vs. niet-financieel

Onderzoeken wat voor beloning zou bijdragen aan het verhogen van de motivatie van de respondent en brainstormen over eventuele andere vormen van beloningen.

6. Individueel vs. teamverband

De mening achterhalen over het individueel belonen versus het belonen in teamverband. Uitvragen hoe belangrijk de samenwerking is in de ogen van de respondent en hoe belangrijk het is om niet

afhankelijk te zijn van anderen in het behalen van doelen. Ook de risico's op bijvoorbeeld 'freeriding' zullen besproken worden.

Opening interview

Tijdens de opening van het interview zal het volgende worden toegelicht aan de respondent:

- Uitleg onderzoek, definities delen
- Doel van het onderzoek
- Opzet van het onderzoek
- Doel van het interview
- Duur van het interview
- Objectiviteit benadrukken
- Toestemming bandopname
- Vragen of respondent anoniem wenst te blijven

Interviewvragen

1. Wat weet je van de huidige prestatiebeloningssystematiek?
2. Wat is je mening over de huidige prestatiebeloningssystematiek?
3. In hoeverre motiveert de huidige beloningssystematiek je in jouw werk? Welke onderdelen wel, welke onderdelen niet?
4. Wat vind je ervan dat je afhankelijk van je prestaties extra beloond wordt?
5. Hoe zou een prestatiebeloningssystematiek eruit moeten zien zodat deze je (meer) motiveert in uw werk?
6. Wat vind je belangrijk in je werk?
7. Wat zie je als jouw belangrijkste dagelijkse doel om te behalen voor het bedrijf?
 - a. Zou dit als resultaatgebied kunnen gelden om een prestatiebeloning op te baseren?
8. Als je mocht kiezen tussen de volgende voorbeeldstellingen, welke kies je en waarom? En wat zou je als eventuele voor- en nadelen zien van de opties?

Objectief vs. subjectief:

- a. De hoogte van je beloning wordt bepaald op basis van feitelijke prestaties, die meetbaar zijn, zoals de omzet per dag.
- b. De hoogte van je beloning wordt bepaald door uw leidinggevende op basis van je algehele prestaties, waarbij ook gekeken wordt naar zaken als klantvriendelijkheid, flexibiliteit en inzet.

Absoluut vs. relatief:

- a. De hoogte van je beloning wordt bepaald op basis van een vooraf gestelde norm, die wel of niet behaald wordt. De vastgestelde norm houdt geen rekening met omstandigheden zoals een chauffeursstaking of een crisissituatie.
- b. De hoogte van je beloning is afhankelijk van je prestaties ten opzichte van bijvoorbeeld je collega's binnen het team. Blijkt achteraf dat je beter presteert dan gemiddeld, dan ontvang je een beloning.

Financieel vs. niet-financieel

- a. Als je de gestelde norm behaalt ontvang je een vaste financiële vergoeding
- b. Als je boven de norm presteert ontvang je een variabele vergoeding, hoe beter de prestatie, hoe hoger de financiële vergoeding.
- c. Als je recht hebt op een beloning omdat je goed presteert, ontvang je dit liever in een niet-financiële vorm, zoals extra vrije tijd, trainingen, doorgroeimogelijkheden.

Individueel vs. teamverband

- a. Je wordt als individu beoordeeld op jouw eigen prestaties en ontvangt op basis daarvan een beloning, die dus kan verschillen ten opzichte van de andere teamleden. Dit versterkt de interne rivaliteit.
- b. Je wordt als team beloond voor de collectieve resultaten. Dit betekent dat je elkaar als team nodig hebt en afhankelijk bent van het gedrag van anderen.

9. Heb je tot slot nog iets op te merken in relatie tot beloning, wat tot dusverre onbesproken is gebleven of waarop je wil terugkomen?

Uitnodiging interview

Managementteam:

Beste leden van het managementteam,

Voor de afronding van de studie Bedrijfskunde aan de Radboud Universiteit ben ik bezig met mijn masterthesis. In mijn thesis doe ik binnen Poels-Janssen onderzoek naar hoe prestatiebeloning optimaal kan bijdragen aan het verhogen van de motivatie van de medewerkers op de Planning. Het onderzoek bestaat uit een theoretisch gedeelte en een empirisch deel. In het theoretisch deel heb ik onderzoek verricht naar wat er in de literatuur bekend is over prestatiebeloning en de effecten die dit kan hebben op motivatie van medewerkers. In het empirisch deel ga ik graag met medewerkers in gesprek om te achterhalen wat hen motiveert en hoe dit toegepast zou kunnen worden in de praktijk. Voordat ik bij een achttal collega's van de Planning interviews ga afnemen, wil ik jullie graag uitnodigen voor een focusgroep, waarin ik een aantal vragen zal stellen en meer te weten kan komen over de strategie, context en voorkeuren vanuit jullie als MT. Daarbij zal ik ook een aantal keuzes voorleggen waarover gezamenlijk gediscussieerd kan worden.

Zou het jullie uitkomen om dit te laten plaatsvinden op woensdag 28 september om 09.00 uur? De focusgroep zal 1 tot 1,5 uur duren.

Groet,
Natascha

Medewerkers Planning:

Hoi [naam],

Zoals Hoofd Planning afgelopen vrijdag heeft aangekondigd, wil ik je graag uitnodigen voor een interview.

Voor de afronding van de studie Bedrijfskunde aan de Radboud Universiteit ben ik bezig met mijn masterthesis. In mijn thesis doe ik onderzoek naar hoe prestatiebeloning optimaal kan bijdragen aan het verhogen van de motivatie van de medewerkers op de Planning. Het onderzoek bestaat uit een theoretisch gedeelte en een praktisch gedeelte. In het theoretisch deel heb ik onderzoek verricht naar wat er in de literatuur bekend is over prestatiebeloning en de effecten die dit kan hebben op motivatie. In het praktisch gedeelte ga ik graag met een aantal medewerkers van de Planning in gesprek om te achterhalen wat hen motiveert en hoe prestatiebeloning optimaal kan worden ingezet in de praktijk. Ik wil graag vragen of je mij kan en wil helpen bij het onderzoek en (maximaal) 45 minuten in je agenda tijd vrij zou willen maken voor een interview. Het interview is uiteraard vertrouwelijk en de resultaten zullen anoniem blijven.

Ik hoor graag of je deel wil nemen en zo ja, of dit uitkomt op woensdag 5 oktober om 12.30 uur.

Dankjewel alvast!
Groet,
Natascha

Interviewschema's

Focusgroep met het managementteam:

Functie	Dienstjaren	Datum	Aanvang	Lengte van het interview
Directeur	27	28-09-22	09:00	60 minuten
Controller	6	28-09-22	09:00	60 minuten
Manager Planning	25	28-09-22	09:00	60 minuten
Manager Finance	11	28-09-22	09:00	60 minuten

Diepteinterview met de medewerkers van de afdeling Planning (uitnodigingen verstuurd op 3-10-2022):

Functie	Dienstjaren	Datum	Aanvang
Logistiek planner	2	5-10-22	12:30
Senior Expedient	1	5-10-22	13:30
Expedient	9	5-10-22	14:30
Transportplanner	7	5-10-22	15:30
Senior Transportplanner	11	7-10-22	12:30
Expedient	4	7-10-22	13:30
Senior Resourceplanner	8	7-10-22	14:30
Transportplanner	2	10-10-22	08:00

Uitgewerkte interviews

Focusgroep

28-9-2022 – 09:00 uur – Spreekkamer Poels-Janssen Logistics B.V. – Duur 60 minuten.

Deelnemers: Hoofd Planning, Hoofd Finance, Controller en Directeur.

Inleiding aan de hand van een PowerPointpresentatie met daarin:

- Uitleg onderzoek
- Opzet van het onderzoek
- Doel van de focusgroep
- Duur: 1 à 1,5 uur
- Toestemming bandopname
- Definitie prestatiebeloning: 'Het principe van prestatiebeloning houdt in dat voor de prestatie (...) van een gehele onderneming, van een afdeling of groep, of van individuele personeelsleden een norm wordt vastgesteld. Wordt die norm gehaald, of zijn de prestaties beter dan de norm, dan wordt daarvoor een extra beloning (...) gegeven.'

Hoe ziet de huidige prestatiebeloningssystematiek eruit?

Op dit moment zijn er drie pijlers, waarop deze berust. Enerzijds de omzet, er is een norm gesteld die de planning zou moeten behalen (aan de hand van de formule aantal planners keer een bepaalde omzet, zou de totale omzet dan moeten zijn). Dit is een norm van rond de 500. Dus 500 x het aantal

planners. Als die normomzet behaald wordt, dan geldt er een bonus van 200 euro en afhankelijk van of er meer of minder omzet is gedraaid, wordt de bonus naar boven of naar beneden afgesteld. De tweede pijler is het aantal kilometers wat de Tsjechische auto's rijden. Het doel was om deze te maximaliseren. Hiervoor geldt ook de norm van 200 euro die kan afwijken naar boven of naar beneden. De derde pijler is de absolute marge die we behalen op uitbesteed vervoer (charters), daarvoor geldt ook het aantal auto's dat we in kunnen zetten keer de norm en ook een beloning van 200 euro of bijgesteld naar boven of beneden. Dus in totaal is het gemiddeld 600 wat kan worden bijgesteld. Dit wordt gebaseerd op de teamprestatie. Het eerste jaar dat iemand in dienst is, heeft hij nog geen recht op een bonus. Het tweede jaar hoogstens 50% en het derde jaar de volle 100%.

Komt het ook voor dat er geen bonus wordt uitbetaald?

Het verhaal van de Tsjechische kilometers is al jarenlang standaard 0 euro. De pijler van de omzet fluctueert. En de chartermarge hangt meestal rond de 200 euro. Het personeel is daarnaast op dit moment echt niet bezig met de eventuele bonus. Ik denk zelfs dat niet iedereen weet wat de bonusregeling inhoudt.

Heb je het idee dat deze systematiek de mensen motiveert?

Nee. In het verleden wel, maar nu niet meer.

Hoe kan dat?

Ik denk omdat de normen verouderd zijn, vroeger stimuleerde het meer, maar tegenwoordig halen de eigenlijk standaard wel de norm en wordt het eigenlijk voor lief genomen als zijnde standaard salaris. Voorheen waren mensen ook minder gemotiveerd van nature voor mijn gevoel. Tegenwoordig is er meer motivatie.

[Hoofd Planning], van jouw team heb je een beeld van wie beter presteert dan de ander lijkt me? Waar is dat beeld op gebaseerd?

Ja natuurlijk. Alle medewerkers hebben hun eigen krachtige punten en ontwikkelpunten. Het is van meerdere factoren afhankelijk of iemand wel of niet goed functioneert.

Zijn er bepaalde resultaatgebieden of KPI's waarvoor geldt: hoe meer hoe beter? En waar mensen ook invloed op kunnen uitoefenen?

De marge. Dit is eigenlijk het enige waar mensen ook echt invloed op kunnen uitoefenen.

Zijn er nog andere gebieden waarop je een prestatiebeloning zou kunnen baseren? Dit kunnen ook zaken zijn die niet objectief waar te nemen zijn, zoals klantgerichtheid of flexibiliteit

Wellicht tijdigheid van leveringen, dat is van super dingen afhankelijk, maar dit bepaalt wel de klanttevredenheid. Een ander ding is wellicht de omzet per kilometer. Het is namelijk het beste om zoveel mogelijk omzet te behalen, met zo min mogelijk kilometers.

En als je een koppeling kunt maken naar de strategie van de organisatie? Als ik het goed samenvat is de missie van de organisatie om kwalitatief hoogstaand en flexibel vervoer te regelen, van A tot Z verzorgd. Je verwacht dit dan ook van de medewerkers. Is hier nog een prestatie indicator aan te koppelen? Dit omdat dit het gedrag is dat je wil uitlokken.

Dit is allemaal niet meetbaar. Je verwacht van medewerkers dat ze klanten tijdig informeren, hen netjes te woord staan.

Het is wel meetbaar, echter niet objectief meetbaar. Maar daar komen we zo op terug.

Je moet eigenlijk met drie drukken op de knop, de resultaten kunnen uitdraaien, waarop de prestatiebeloning is gebaseerd.

Dat klopt inderdaad, als je kiest voor een absoluut en objectief meetsysteem. Je kunt ook een subjectieve maatstaf gebruiken, zoals de beoordeling van een leidinggevende.

Als er sprake is van een hiërarchische structuur zou dat wellicht passen. Maar ik denk dat het in onze organisatie niet past. De planner worden aangestuurd door Hoofd Planning, die zelf ook meewerkt op de afdeling. Ik denk niet dat dit hier past. Dit kan onrust gaan geven. Daarnaast denk ik dat als iemand bijvoorbeeld de eerste acht maanden van het jaar goed presteert en de laatste maanden niet, ben je denk ik ook geneigd om je mening op die laatste maanden te baseren.

We gaan hier straks nog wat dieper op in als we de kenmerken gaat bespreken.

Maakt het bedrijf gebruik van andere HR-instrumenten, waarmee rekening gehouden dient te worden bij het hanteren van een prestatiebeloningssystematiek?

Nee.

We gaan de volgende kenmerken doornemen, inclusief inzoomen op de voor- en nadelen die uit de literatuur ontsloten zijn. [uitleg gegeven over de verschillende kenmerken en de voor- en nadelen ervan aan de hand van de tabel].

a. Objectief versus subjectief

De voorkeur gaat uit naar een objectieve maatstaf. Dit lijkt me het meest eerlijk. En stel je doet subjectief en je moet dat elke maand bijvoorbeeld weer opnieuw gaan bepalen, dan is dat geen doen. En het geeft zoveel ruimte voor discussies, onenigheid en meningsverschillen.

Hoe kijken jullie aan tegen de nadelen van het objectieve systeem? Zoals dat mensen vaak geneigd zijn om sneller te gaan werken, waardoor de kwaliteit achteruit kan gaan?

Kwaliteit is wel te monitoren, zodat dit niet achteruit gaat. Een vaste norm is lastig vast te stellen, omdat binnen het team van de planning ook weer subteams bestaan (import, export, verkoop en chauffeursplanning). Maar deze subteams hebben ook weer heel erg veel met elkaar te maken en zijn afhankelijk van elkaar. Samenwerking is heel erg belangrijk.

En het andere nadeel, het is lastig om op voorhand objectieve normen te kunnen stellen. Dan zou je kunnen zeggen, je stelt ze bijvoorbeeld eens per kwartaal bij.

De norm kan denk ik heel wisselend zijn. Het zal ook sterk afhangen van hoeveel auto's je tot je beschikking hebt. Dus de norm zou dan met alle regelmaat aangepast moeten worden.

[Interviewer deelt de methode die gebruikt wordt bij Arvato SCS (eigen werkgever). Hier is een subjectief beloningssysteem]. Hoe kijken jullie aan tegen dit systeem?

Zulke doelen zijn wel erg vaag, dit kan veel discussie oproepen. Je eigen perceptie kan heel anders zijn dan die van je leidinggevende.

Nog toevoegingen over het stuk objectief versus subjectief?

Nee.

b. Absoluut versus relatief

Het teamgevoel is erg belangrijk. Het zal lastig zijn rekening te houden met allerlei factoren, maar je zou bijvoorbeeld ook kunnen zeggen, dat als het economisch slecht gaat met het bedrijf, er op dat moment ook geen ruimte is voor een bonus. Op basis van je omzet ga je in ieder geval geen bonus geven, want de omzet zegt niet genoeg.

[Interviewer benoemt dat meer gedetailleerd uitgevraagd gaat worden bij de medewerkers van de planning wat hen het meest motiveert]. Zijn er als je kijkt naar deze nadelen, dingen die echt onoverkomelijk zouden zijn? Stel iedereen in de interviews geeft aan, het zou mij het meest motiveren als ik relatief, ten opzichte van mijn collega's beoordeeld wordt, is dit dan iets waar het bedrijf wel voor open zou staan?

Ja, maar ik zou me wel zorgen maken over het ontstaan van een eventuele concurrentiestrijd. Maar we zijn vooral benieuwd naar wat de mensen zeggen en zouden er wel voor openstaan.

c. Financieel versus niet-financieel

Ik denk dat mensen niet gevoelig zouden zijn voor meer vrije dagen. Mensen krijgen al behoorlijk wat dagen en de meeste hebben nog een hoop dagen over. Qua opleidingen doen we eigenlijk niets op het moment. Opleidingsbudget of extra vrije dagen zouden het eerste in me opkomen.

En als we het hebben over waardering, afhankelijk van iemands prestatie. Hoe zouden jullie daar tegenaan kijken?

Als je nu de geldbonus eraf haalt, gaan mensen achteruit in salaris. Mensen zijn wel gevoelig voor waardering denk ik, maar niet in plaats van het geld.

d. Individueel versus teamverband

Ik denk dat het risico van free-riding is waar we op dit moment ook inzitten. Dit demotiveert mensen. Het is wel eens uitgesproken door mensen die zeggen: ik werk veel langer, efficiënter dan de ander maar we krijgen hetzelfde.

Is er een resultaat te herleiden aan het individu?

Nee, echt naar het individu wordt lastig. Je kunt het hooguit herleiden naar de afdeling (import, export, verkoop en chauffeursplanning). Dus individueel kun je eigenlijk niets. Maar de nadelen van het belonen aan de hand van teamprestaties zijn wel zeker aanwezig.

Nu we alle thema's besproken hebben, zijn er dingen die absoluut onmogelijk zijn of niet benoemd moeten worden in de interviews?

Je kunt gewoon open de interviews ingaan. Als iedereen een bepaald iets aangeeft, dan gaan we daar zeker serieus naar kijken. Als iedereen bijvoorbeeld aangeeft dat het relatief belonen het meest zou motiveren, dan is het aan ons om te kijken hoe we dit gaan vormgeven en hoe we de nadelen kunnen beperken. Dus laat mensen vooral zoveel mogelijk vertellen van waardoor ze gemotiveerd zouden kunnen raken.

Hebben jullie tot slot nog iets op te merken omtrent prestatiebeloning, wat tot dusverre onbesproken is gebleven of waarop jullie willen terugkomen?

Bij sommige bedrijven gebruiken ze ook een niet-ziekbonus. Dit zou ook misschien nog wel interessant kunnen zijn. Ook denk ik dat het belangrijk is dat je goed benadrukt dat de interviews anoniem zijn. Verder zijn we erg benieuwd wat er uit de interviews gaat komen. Ik denk dat veel mensen de huidige beloning meer zien als een soort bonus voor overwerk.

Tot slot worden de stellingen nog doorgenomen die aan de planners zullen worden voorgelegd. Deze zijn akkoord. Respondenten zijn bedankt en afgesproken dat we nog een overleg inplannen om de resultaten van de interviews mondeling toe te lichten.

Interviews Planning

Opening alle interviews

- Uitleg onderzoek, definities delen
- Doel van het onderzoek
- Opzet van het onderzoek
- Doel van het interview
- Duur van het interview

- Objectiviteit en anonimiteit benadrukken
 - Toestemming bandopname
-

Respondent 1

Wat weet je van de huidige prestatiebeloningssystematiek?

Ik weet dat die uit een aantal factoren is opgebouwd, maar ik heb geen idee hoe precies en hoe ik dit kan beïnvloeden. Dit komt ook een beetje door mijn aard, omdat ik niet per se heel geïnteresseerd ben in het geldelijke stuk. Ik haal meer voldoening uit het gewoon goed presteren als een team. Het houdt me niet echt bezig. Ik zie het terug op mijn salarisstrook maar ik heb eerlijk gezegd geen idee waar het precies op gebaseerd is.

Ben je er wel over geïnformeerd, bijvoorbeeld bij aanname?

Ja, maar heel globaal. Dus zonder gedetailleerde uitleg.

Dus het speelt in die zin ook geen rol in je werk op dit moment? Dat je je bijvoorbeeld extra inzet om de bepaalde beloning te behalen?

Nee, ik ben al erg commercieel aangelegd van mezelf. Ik ben continu bezig hoe ik extra omzet of winst kan genereren voor het bedrijf. En hoe eerder en hoe beter we een auto terug hebben, hoe makkelijker het ook voor de andere subafdelingen is om ermee verder te gaan. Het is dus in mijn ogen echt een teamsport, meer dan dat ik het als een persoonlijke prestatie zie.

Je bent erg gedreven vanuit jezelf, is het dan ook zo dat extra geld je dan niet extra drijft?

Ja dat klopt.

Wat vind je ervan dat je afhankelijk van je prestaties extra beloond wordt?

Ik denk dat het ergens wel terecht kan zijn dat als iemand ten opzichte van iemand anders, beter presteert, daar ook beter voor beloond wordt.

Op dit moment is de beloning gebaseerd op drie pijlers die wat verouderd zijn. Daarmee voldoet de systematiek niet aan het doel wat ermee beoogd wordt te bereiken. Het is natuurlijk lastig te bepalen wat een bepaalde norm kan zijn waarvoor geldt: hoe meer, hoe beter.

Ja inderdaad, dat is lastig te bepalen. Ik denk dat het opbouwen van een duurzame klantrelatie bijvoorbeeld net zo belangrijk is en het bedrijf ook veel kan brengen op de langere termijn.

Ik hoorde je zeggen, 'dat de een soms wat meer beloond mag worden, ten opzichte van een ander', zie je dat op die manier, dat je het ten opzichte van elkaar ziet?

Wat ik meer probeer te zeggen is dat ik het gezond zou vinden als er op basis van persoonlijk functioneren en inzet, een onderscheid gemaakt wordt. Vanuit de horeca haalde je fooi op per avond. Als je veel uren gewerkt had, haalde je ook veel fooi op. Als je dus door avond- of bereikbaarheidsdiensten (dingen die buiten kantooruren opgelost moeten worden) extra beschikbaar zou zijn, zou ik het terecht vinden als dit meegenomen wordt in een eventuele beloningsregeling.

Ik ga proberen om ook de nadelen hier tegenover te zetten. Hoe zou je het vinden dat een collega meer buiten kantooruren werkt (overwerken) omdat je merkt dat diegene overdag minder hard doorwerkt?

Dat zou dat voor zichzelf meer een nadeel zijn. Wat ik bedoel is meer dat je echt buiten kantoortijden bereikbaar moet zijn op bepaalde momenten, dat dat extra beloond wordt.

Wordt er op dit moment geen bereikbaarheidsvergoeding aangeboden?

Op dit moment niet.

Wat is je mening over de huidige prestatiebeloningssystematiek?

Het is te globaal, waardoor het zijn doel voorbij schiet. Ik weet er misschien ook te weinig van om te weten hoe ik er invloed op kan uitoefenen. Ik kan niet zeggen dat als ik het extra druk heb gehad of voor mijn gevoel veel resultaat heb geboekt, kan ik niet merken dat dit invloed heeft op de beloning.

Hoe zou dit kunnen verbeteren?

Voor mezelf zou ik het prettig vinden, dat ik weet waar ik op kan letten of waarop ik kan bijsturen waardoor de prestatie van het bedrijf omhoog gaat. Dat is voor het bedrijf goed en zou dan dus ook effect hebben op mijn eigen prestatiebeloning. Het is lastig te bepalen waarop prestatie gemeten kan worden. Als je het op omzet baseert, vergeet je een aantal factoren mee te nemen.

Heb je voldoende beeld bij hoe de resultaten zijn?

Nee.

Dus als ik het goed begrijp, als je een hoge bonus terugziet op je rekening dan weet je dat de resultaten beter waren, maar je kunt het lastig herleiden?

Ik kan niet altijd peilen waar dan het verschil in zit per maand.

Dus op dit moment motiveert het je niet extra in je werk. Als het anders vormgegeven zou worden, zou het je dan wel motiveren?

Ik ben niet zo van de geldelijke beloningen, als er een andere vorm van beloning, zoals waardering, dat soort dingen vind ik persoonlijk belangrijker. Bijvoorbeeld ook in een wekelijkse of maandelijkse meeting waarin resultaten gedeeld worden en teruggekeken wordt naar de afgelopen periode.

En als je spreekt over waardering, aan wat voor vormen denk je dan?

Ik vind het secundaire stuk interessanter, dus bijvoorbeeld een keer een borrel, lunchen samen op de afdeling, dat soort dingen spreekt voor mij meer waardering uit dan een bepaald bedrag iedere maand op je rekening. Het is natuurlijk mooi meegenomen, maar dat is niet waarvoor ik het doe.

En stel je hebt het over een borrel, lunch of iets dergelijks, zou je het dan heel erg koppelen met een bepaalde prestatie, zoals je hebt omzet X gehaald, dus we gaan lunchen, of meer in de zin van iedereen heeft de afgelopen weken hard gewerkt, we gaan met zijn allen iets doen?

Ik denk wel dat het goed is om er een grens of streven aan te koppelen, dat zie ik wel als extra stimulant. Als we met zijn allen zien, we moeten dit of dat nog doen en daarna gaan we lekker met zijn allen wat eten bijvoorbeeld.

Als je kijkt naar de huidige systematiek, zijn er dingen die je er positief aan vindt en zo ja, wat en waarom?

Ik kan zo niet zeggen wat ik er positief vind. Dat het er is vind ik opzich goed. Het is mooi meegenomen.

Zie je het ook als een vast iets op je salaris?

Ik probeer het echt als los extraatje te zien.

Wat vind je het belangrijkste in je werk?

Voldoening, dat ik met een goed gevoel naar huis kan gaan. Een goede sfeer op de werkvloer. Zo ervaar ik het op dit moment ook.

Wat zie je als belangrijkste doel om te halen voor het bedrijf vanuit je functie?

We meten eigenlijk bijna alles in omzet, dat is het meest gebruikte referentiekader waar het gaat om het meten van prestaties. Maar misschien zou het beter zijn om dat om te zetten naar omzet per

gereden kilometer of iets anders dat wat meer context heeft. Want met veel omzet, maar ook veel kosten, heb je nog niet veel bereikt. Die context mis je. Winstpercentage per kilometer zou ook kunnen.

En als je het even los ziet van een bepaalde, strakke norm, wat denk je dat er van je verwacht wordt? Wat moet jij uitdragen richting de klant bijvoorbeeld? Of wat vind je zelf belangrijk?

Ik vind transparantie heel belangrijk is. De logistiek is af en toe best een verdraaide wereld met best wat leugentjes om bestwil. Openheid brengt je wel verder en hiermee voorkom je veel problemen. Servicegerichtheid moet ook hoog zijn vind ik.

Zijn dit ook dingen waarop je beoordeeld wordt?

Ik denk dat je op deze manier wel een betere lange-termijnsamenwerking aangaat en dit zorgt op den duur weer voor beter prestaties.

Hoofd Planning is formeel je leidinggevende. Waar denk je dat hij zijn mening over het presteren van een individu of team op baseert?

Dat er probleemoplossend gedacht wordt. Dat er proactief wordt nagedacht over wat ergens voor nodig is.

Hoe verhoudt zich dit tot het moeten behalen van bijvoorbeeld een bepaalde norm? Wat telt er denk je zwaarder mee in die beoordeling?

Dat is een lastige vraag. Ik denk dat het een samenspel is tussen verschillende afdelingen. Export is leidend en wij doen met name import. Wij proberen de auto's zo snel en efficiënt mogelijk terug te krijgen in Nederland. Soms neem je dan een stukje omzet voor lief bijvoorbeeld, omdat je door een auto sneller terug te hebben, meer exportomzet kunt maken. Dus dan heb je puur als je kijkt naar je eigen norm niet het maximale eruit gehaald, maar heeft het bedrijf er uiteindelijk wel meer profijt van. Dus het algemene belang weegt dan zwaarder dan de individuele prestatie. Het is echt een teamresultaat.

Er zijn vier kenmerken van prestatiebeloning waar een bedrijf van tevoren keuzes op moet maken. Het is wel mooi want min of meer heb je ze allemaal al aan bod laten komen. Het gaat erom welke maatstaf gebruikt wordt in het bepalen van de norm of de hoogte van de prestatiebeloning. Eerste kenmerk is objectief versus subjectief, absoluut versus relatief, financieel versus niet-financieel en individueel versus teamverband [incl. uitleg].

Als u mocht kiezen tussen de volgende voorbeeldstellingen, welke kiest u en waarom? En wat zou u als eventuele voor- en nadelen zien van de opties?

Objectief vs. subjectief:

- a. De hoogte van uw beloning wordt bepaald op basis van feitelijke prestaties, die meetbaar zijn, zoals de omzet per dag.
- b. De hoogte van uw beloning wordt bepaald door uw leidinggevende op basis van uw algehele prestaties, waarbij ook gekeken wordt naar zaken als klantvriendelijkheid, flexibiliteit en inzet.

Subjectief weegt voor mij zwaarder dan objectief. Maar dat is daarentegen wel lastiger te meten. Objectief houdt geen rekening met bepaalde omstandigheden, daarom vind ik dat een mindere vorm. Dat is dan ook direct het voordeel van de subjectieve maatstaf. Maar het nadeel van subjectief is dat het op meningen van iemand gebaseerd is, en hoe subjectief is de mening van de beoordelaar. Objectief is natuurlijk veel meer duidelijk en helder.

En waarom kies je kijkende naar de voor- en nadelen die je beschrijft, voor subjectief. Wat weegt er dan het zwaarste mee?

Omdat ik zelf al een echte strever ben. Waardoor secundaire arbeidsvoorwaarden belangrijker voor me zijn. Iemands mening vind ik misschien wel net zo belangrijk of zelfs belangrijker dan het halen van een bepaald doel. Dat zegt voor mij meer.

Stel je wordt subjectief beoordeeld. Wie zou dan de persoon zijn die dit zou moeten doen in jouw ogen?

Dit zou dan Hoofd Planning moeten zijn, mijn formeel leidinggevende. Hij staat er het dichtste bij qua managementteam om die subjectieve beoordeling te kunnen maken. Hij kan voldoende een beeld vormen daarover.

Absoluut vs. relatief:

a. De hoogte van uw beloning wordt bepaald op basis van een vooraf gestelde norm, die wel of niet behaald wordt. De vastgestelde norm houdt geen rekening met omstandigheden zoals een chauffeursstaking of een crisissituatie.

b. De hoogte van uw beloning is afhankelijk van uw prestaties ten opzichte van bijvoorbeeld uw collega's binnen het team. Blijkt achteraf dat u beter presteert dan gemiddeld, dan ontvangt u een beloning.

Relatief lijkt me niet passend in deze situatie, omdat je negatieve wrijving kunt krijgen daardoor. Dat moet je ten alle tijden zien te vermijden. Daarom zou ik het negatief vinden om de beloning ten opzichte van anderen te zien. Je loopt het risico op te veel rivaliteit en jaloezie. Het is belangrijk dat wij echt als team samenwerken en daardoor lijkt me dat niet passend. In de meer commerciële wereld zoals accountmanagement zou het bijvoorbeeld kunnen passen, maar bij ons in mijn ogen niet.

Wat zou je als nadelen zien van de absolute maatstaf?

Daarmee wordt het wel lastiger als er bijvoorbeeld omstandigheden zijn dat een collega vakantie heeft, of je je net even moet focussen op wat andere taken. Daardoor kan het lastig zijn je norm te behalen, omdat je ook deels het werk van iemand anders overneemt. Dat heeft dan weer invloed op je prestaties. Maar die weegt niet zo zwaar als de andere kant. Het zal altijd een mix zijn van verschillende keuzes, maar het persoonlijke presteren moet niet zodanig belangrijk zijn dat het onderlinge veranderingen in gevaar gaat brengen.

Financieel vs. niet-financieel

a. Als u de gestelde norm behaalt ontvangt u een vaste financiële vergoeding

b. Als u boven de norm presteert ontvangt u een variabele vergoeding, hoe beter de prestatie, hoe hoger de financiële vergoeding.

c. Als u recht heeft op een beloning omdat u goed presteert, ontvangt u dit liever in een niet-financiële vorm, zoals extra vrije tijd, trainingen, doorgroeimogelijkheden.

Als ik het in verhouding zie met nu, er zit wel maandelijks verschil in, maar niet super veel, waardoor het bijna 'normaal' wordt dat er iets bijzit. Als het op een andere periodiek zal zijn, zoals halfjaarlijks, dan maakt het wel meer verschil en heeft het meer impact. Dan zou het meer echt een streefdoel zijn voor mezelf en me meer motiveren. Ik vind dus zelf het niet-financiële misschien nog wel belangrijker. Een beurs, een training een borrel, maar ook een 'mondellinge pluim', zodat je met een positief gevoel je werkplek verlaat.

Je geeft aan dat als je de periode bijvoorbeeld aanpast naar een half jaar, dan krijg je wel het effect dat je ook echt een langere tijd je moet inzetten voor een beloning.

Dat klopt, dat is zo, maar nu is er niemand voor mijn gevoel echt bezig met we moeten dit op een bepaalde manier doen, zodat de bonus omhoog gaat. Ik denk ook niet dat dat echt het doel zou moeten zijn, maar op dit moment leeft het niet. Als je bijvoorbeeld ook een tussenscore bekend maakt, met actuele status, streefdoel etc. dan gaat het meer leven en weet je ook waar je nog op moet sturen. Dan wordt het iets meer tastbaar. Op dit moment heb je weinig meetings over het

reilen en zeilen van het bedrijf. Dat vind ik jammer want daardoor ebt de betrokkenheid wel wat weg. Er zijn wel meetings die in de agenda staan maar vaak wordt deze gecancelled.

Individueel vs. teamverband

a. U wordt als individu beoordeeld op uw eigen prestaties en ontvangt op basis daarvan een beloning, die dus kan verschillen ten opzichte van de andere teamleden. Dit versterkt de interne rivaliteit.

b. U wordt als team beloond voor de collectieve resultaten. Dit betekent dat je elkaar als team nodig hebt en afhankelijk bent van het gedrag van anderen.

Het is lastig om een individueel aandeel te herleiden uit een resultaat in het bedrijf. Ik denk dat individueel is alleen subjectief te beoordelen. Maar het team is net zo belangrijk. Daar zou je ook een scheiding in kunnen maken. Ik denk dat er wel onderscheid gemaakt kan worden in de subteams (import, export etc.). Maar van de andere kant je bent wel sterk afhankelijk van elkaar, als de een wat meer doet, kan dit ook effect op een ander subteam. Maar een enkel persoon heeft relatief weinig invloed op het resultaat. Op het groter geheel gaat het echt om het hele team dat het moet doen gezamenlijk.

Het klopt inderdaad wat je zegt dat het erop lijkt dat individueel beoordelen in dit bedrijf bijna alleen mogelijk is door een subjectieve maatstaf te gebruiken. Je gaf eerder in het interview wel aan dat dit je voorkeur heeft. Ervan uitgaande dat er subjectief beoordeeld gaat worden, hoe zie je dan de keuze tussen individueel versus teamverband?

Ik denk dat het altijd opgebouwd wordt uit een aantal stukken, je kunt wel subjectief bekijken hoe iemand binnen een team functioneert, dit zou je mee kunnen wegen. Uit praktisch oogpunt zal ook vaak gekeken worden naar hoe presteert een team en volgens welke norm. Het subjectieve stuk zou je op kunnen delen in 'klantcontact', 'teamspeler', 'extra inzet', dat soort dingen. Maar ik merk dat ik zelf al snel terugval op objectief beoordelen omdat dat meer standaard is. Daardoor zijn mijn voorbeelden wat meer daarop gericht, maar ik wil niet zeggen dat dat per definitie beter is.

Als je nu terugdenkt aan wat je over deze stellingen hebt gezegd, kun je zeggen wat voor jou het meest zwaar meeweegt qua keuzes en voor- en nadelen?

Het relatieve stuk weegt heel zwaar bij mij. Ik denk dat je dat echt niet moet doen. Subjectief vind ik wel heel positief.

Heeft u tot slot nog iets op te merken in relatie tot beloning, wat tot dusverre onbesproken is gebleven of waarop u wilt terugkomen?

Nee, ik heb niets meer toe te voegen.

Respondent 2

Wat weet je van de huidige prestatiebeloningssystematiek en in hoeverre speelt het een rol in je huidige werk?

Ik zie mijn loonstrook en daar staat een bepaald bedrag op en that's it. Ik ga er dan vanuit dat we goed gewerkt hebben als team, maar ik heb eerlijk gezegd geen idee wat erachter zit. Op dit moment heeft het geen invloed op hoe ik werk, want ik doe altijd mijn best.

Is de systematiek je uitgelegd toen je hier kwam werken?

Er is wel verteld dat er een beloningssysteem is, maar niet in details. Ik weet niet echt waar het op gebaseerd is maar ik heb me er ook nooit actief in verdiept. Ik doe altijd mijn best, ook als er geen extra bonus tegenover staat. Het motiveert me niet extra, want ik geef eigenlijk al alles wat ik kan in het werk. Je moet altijd je best doen, want je wordt al beloond in de vorm van je standaard salaris.

Het motiveert mij niet extra of het er wel of niet is. Uiteraard is het financieel wel lekker dat je het erbij krijgt.

Heb je voor je gevoel, naast dat je het terugziet in het bedrag op je salarisstrook, wel voldoende inzicht in hoe het bedrijf presteert?

Van Hoofd Planning krijg je soms een overzicht van cijfers, zoals omzet per maand. Dat vind ik wel fijn en dat geeft wel inzicht.

Wat zie je als belangrijkste doel in je werk?

Ik wil met plezier naar het werk gaan en dat werkt ook goed door in prestatie. Ik ga nooit met tegenzin naar het werk hier, ik vind het altijd leuk. Er is veel humor, een goed teamgevoel, er wordt ook weleens 'nee' gezegd als we iets echt niet kunnen leveren qua capaciteiten bijvoorbeeld. Daar wordt goed, objectief en eerlijk naar gekeken. En de laagdrempeligheid, dat er op vrijdagmiddag nog even een biertje wordt gedronken, of een gezamenlijke barbecue, maar er wordt ook flink doorgewerkt met zijn allen. Het is echt een familiebedrijf. Er heerst veel vertrouwen. Dit motiveert me ook in mijn werk. Als ik een keer wat langer moet blijven dan vind ik dat geen enkel probleem, daar tegenover staat ook dat er het vertrouwens is en het geen probleem is als je eens een keer een kwartiertje later start door omstandigheden. Ik heb veel motivatie om het gewoon goed af te ronden iedere dag en te doen wat noodzakelijk is. Dat alles bij elkaar dat motiveert mij om hier te werken.

En wat zie je als je doel specifiek in het werk dat je doet, wat verwacht het bedrijf, wanneer doe je het wel of niet goed in je functie?

Ik denk dat ze van mij verwachten dat ik de ervaring die ik heb, toepas in mijn werk en deel. Ik denk dat het ook wel belangrijk is dat ik proactief ben, mijn mening geef en overleg met collega's.

Stel het was wel mogelijk om uit een systeem uit te draaien wat jouw performance is van een bepaalde dag: wat voor resultaatgebieden heb je binnen je functie? Wanneer heb je een hele goede dag gedraaid?

Het is niet zo zwart-wit te stellen. Het ligt er heel erg aan wat de collega's bijvoorbeeld in de verkoop zetten. Je bent als subteams erg van elkaar afhankelijk en je kunt het af en toe heel lastig beïnvloeden. Je kunt niet zeggen hoe meer zendingen hoe beter, want je wil ook niet met verlies rijden. Soms krijg je een zending niet kwijt en besluit je weer om hem zelf te rijden. Dus het is echt een samenspel over de hele afdelingen. Er is geen heel concrete norm te stellen, er zijn geen echte targets. Dat vind ik persoonlijk wel fijn, want dat kan ook erg veel druk geven.

Stel je zou wel beloond worden op een bepaalde norm, maakt niet uit wat, maar wat voor beloning zou je het meest aanspreken?

Financieel, maar daarnaast ook bijvoorbeeld vrije dagen, waardering.

Hoe ziet waardering er voor jou uit?

Een schouderklopje vind ik al heel wat. Het hoeft niet per se uitbetaald te worden in loon.

Hoe ervaar je de mate van waardering op dit moment?

Het is niet dat dagelijks gezegd wordt dat je het goed doet, maar dat hoeft ook zeker niet. Er wordt wel eens gezegd dat we het goed gedaan hebben met zijn allen. Het ligt er niet heel dik bovenop, maar is wel in voldoende mate aanwezig. Maar ik heb ook het gevoel dat als ik het niet goed zou doen, ik het wel zou horen. Dus ik ga ervan uit dat het ook gewoon goed gaat en anders horen we het tussentijds, althans dat hoop ik. Eind van het jaar heb je ook een functioneringsgesprek met de Controller en Hoofd Planning.

Aan dat functioneringsgesprek hangt verder geen beloning vast op dit moment?

Nee, je krijgt scores op bepaalde deelgebieden (A t/m E). Waarbij A slecht is en E het beste. Het gaat dan om klantenomgang, werkhouding, netjes werken, omgang in het team.

En hoe zou je het vinden als je beloning daarop gebaseerd zou zijn?

Ik denk wel dat dat zinvol is, je hebt een breder plaatje.

Ik zal wat meer context geven over prestatiebeloning. Een bedrijf dient van tevoren keuzes op een aantal kenmerken te maken. Er zijn veel voor- en tegenstander voor prestatiebeloning en er is geen manier die overall het beste werkt. Het is erg contextafhankelijk. Het gaat erom welke maatstaf gebruikt wordt in het bepalen van de norm of de hoogte van de prestatiebeloning. Eerste kernmerk is objectief versus subjectief, absoluut versus relatief, financieel versus niet-financieel en individueel versus teamverband [incl. uitleg]. Een eventuele beloning op basis van een functioneringsgesprek zou bijvoorbeeld subjectief van aard zijn.

Als je mocht kiezen tussen de volgende voorbeeldstellingen, welke kies je en waarom? En wat zou je als eventuele voor- en nadelen zien van de opties?

Objectief vs. subjectief:

a. De hoogte van je beloning wordt bepaald op basis van feitelijke prestaties, die meetbaar zijn, zoals de omzet per dag.

b. De hoogte van je beloning wordt bepaald door je leidinggevende op basis van je algehele prestaties, waarbij ook gekeken wordt naar zaken als klantvriendelijkheid, flexibiliteit en inzet.

Ik zou het wel fijn vinden als er subjectief gekeken wordt, zoals naar het functioneringsgesprek om daarop een bonus te baseren. Je kunt dan veel beter het bredere plaatje zien. Het is wel moeilijk meetbaar, maar Hoofd Planning is denk ik wel in staat om een mening daarover te vormen. Hij zit bij ons op kantoor en kent ook goed de inhoud van het werk. Je kunt dan wel discussiëren over de eventuele uitkomst, maar dat is in mijn ogen niet erg. Daar word je zelfs alleen maar beter van.

Absoluut vs. relatief:

a. De hoogte van uw beloning wordt bepaald op basis van een vooraf gestelde norm, die wel of niet behaald wordt. De vastgestelde norm houdt geen rekening met omstandigheden zoals een chauffeursstaking of een crisissituatie.

b. De hoogte van uw beloning is afhankelijk van uw prestaties ten opzichte van bijvoorbeeld uw collega's binnen het team. Blijkt achteraf dat u beter presteert dan gemiddeld, dan ontvangt u een beloning.

Ik zou niet gaan voor relatief belonen, want dan loop je het risico dat iedereen werk naar zich toe wil trekken, waardoor de samenwerking in het geding komt. Daarnaast geeft dat denk ik veel te veel rivaliteit. In ons team is het heel belangrijk om samen te werken en niet elkaars vliegen af te vangen.

Het voordeel van relatief is wel dat het meer rekening houdt met invloeden van buitenaf, waar iedereen mee te kampen heeft. Als er bijvoorbeeld sprake is van een chauffeursstaking, hebben alle collega's daar last van en zou je evengoed een hoge bonus kunnen hebben ten opzichte van collega's.

Dat is lastig inderdaad, maar dan nog de samenwerking in het team is erg belangrijk. Je bereikt veel meer als je samenwerkt en dat is het allerbelangrijkste denk ik.

Financieel vs. niet-financieel

a. Als u de gestelde norm behaalt ontvangt u een vaste financiële vergoeding

b. Als u boven de norm presteert ontvangt u een variabele vergoeding, hoe beter de prestatie, hoe hoger de financiële vergoeding.

c. Als u recht heeft op een beloning omdat u goed presteert, ontvangt u dit liever in een niet-financiële vorm, zoals extra vrije tijd, trainingen, doorgroeimogelijkheden.

Ik zou dan toch kiezen voor de niet-financiële beloning. Ik vind het leuk om dingen samen te ondernemen, dat versterkt ook het teamgevoel en daarmee verbeter je ook weer je resultaten. De

financiële beloning is fijn, je hebt meer geld aan het eind van de maand, maar verder merk je er eigenlijk niks van in bijvoorbeeld je werkplezier. Ik vind het veel leuker om een barbecue te hebben samen. Meer geld is zeker ook leuk, maar de rest is misschien nog wel belangrijker. Het zou ook een combinatie van beide kunnen zijn. En een financiële beloning zou bijvoorbeeld ook meer waarde hebben, als je er niet van tevoren vanuit gaat dat je het krijgt, maar dat je even bij elkaar wordt geroepen, de resultaten worden gedeeld en dan bijvoorbeeld wordt gezegd, jullie ontvangen bedrag X extra omdat we dit bereikt hebben.

Individueel vs. teamverband

a. U wordt als individu beoordeeld op uw eigen prestaties en ontvangt op basis daarvan een beloning, die dus kan verschillen ten opzichte van de andere teamleden. Dit versterkt de interne rivaliteit.

b. U wordt als team beloond voor de collectieve resultaten. Dit betekent dat je elkaar als team nodig hebt en afhankelijk bent van het gedrag van anderen.

Ik zou gaan voor het belonen in teamverband. We zijn allemaal afhankelijk van elkaar en je doet het echt samen.

En wat zou je als negatief iets zien van het beoordelen in teamverband?

Eigenlijk niets.

Stel je merkt dat een collega een stuk minder presteert dan jij, hoe zou je het dan vinden dat je toch dezelfde beloning krijgt?

Ja, dan wordt het wel lastiger, maar dat zou dan wel erg extreem moeten zijn. Het is gewoon geven en nemen en als je echt het gevoel hebt dat iemand stukken minder presteert dan zal diegene er ook nooit lang zitten. Dat gevoel heb ik nu niet. Individueel belonen is sowieso lastig binnen de planning omdat het lastig te bepalen is, wat precies iemands aandeel is op het grotere geheel. En je loopt inderdaad het risico dat iemand kan meeliften als diegene wat minder doet, maar dat gevoel heb ik op dit moment niet. We doen het allemaal samen en we werken allemaal hard.

Als je nu terugdenkt aan wat je over deze stellingen hebt gezegd, kun je zeggen wat voor jou het meest zwaar meeweegt qua keuzes en voor- en nadelen?

Ik vind de samenwerking echt het belangrijkste. De beloningssystematiek moet er niet voor zorgen dat de samenwerking verslechterd. Je bent afhankelijk van elkaar, je hebt elkaars hulp nodig. De ene keer doet de ene wat meer van dit en de ander wat meer van dat. Het is echt het samenspel.

Heeft u tot slot nog iets op te merken in relatie tot beloning, wat tot dusverre onbesproken is gebleven of waarop u wilt terugkomen?

Op dit moment leeft de systematiek niet. Maar misschien kan dit wel veranderen als er wat meer uitleg komt of er een andere systematiek komt. En ik vind dat er gewoon naar het gehele plaatje moet worden gekeken. Als er gezien wordt dat je bovengemiddeld goed presteert, geef je bijvoorbeeld een salaristrede erbij. Functioneer je gewoon gemiddeld, dan krijg je dan bijvoorbeeld niet. Bij zo'n functioneringsgesprek worden alle facetten besproken en als je daarop beloond wordt dan zou ik dat liever zien dat dat je een bepaalde target haalt. Het gaat om je algehele performance, ben je van toegevoegde waarde voor het bedrijf? Dat vind ik het belangrijkste.

Respondent 3

Wat weet u van de huidige prestatiebeloningssystematiek en in hoeverre speelt het een rol in uw huidige werk?

Ik weet het redelijk vaak. Ik weet dat het afhankelijk is van het aantal verreden kilometers van een auto. Het heeft te maken met een stukje omzet en met marges. Afhankelijk van wat daaruit komt, staat er een bonus tegenover. Het een vrij complexe systematiek, dat is eigenlijk jammer. Je zou wat meer moeten weten waarom het de ene maand bedrag X is en de andere maand bedrag Y, zodat je ook beter weet hoe je het kunt beïnvloeden. Ik meen dat ze het ook meer zouden willen gaan

toespitsen gericht op de taken die je doet. Ik zou dat een positieve ontwikkeling vinden. Ik kan bijvoorbeeld niet op alle drie de pijlers invloed uitoefenen.

Wat vind je ervan dat je afhankelijk van je prestaties extra beloond wordt? Geeft het je extra motivatie?

Het motiveert me niet per se meer, omdat het op dit moment erg vaag is hoe je het omhoog kunt krijgen. Dat maakt het lastig. Je doet gewoon je eigen werk en daar probeer je zo veel mogelijk marge bij te behalen. Maar dat er een bepaalde prestatiebeloningssystematiek is, motiveert me wel. Ik vind het zelf ook erg belangrijk om te kijken naar de resultaten die ik boek, om dit continu te kunnen verbeteren.

Wat zijn volgens u de positieve en negatieve kanten van de prestatiebeloning die Poels-Janssen momenteel hanteert?

Überhaupt dat er een bonusstelsel is vind ik positief. En dat het in de vorm is van een financiële prikkel vind ik ook fijn. Het nadeel is dat de systematiek vaag is en je er zelf weinig invloed op kunt uitoefenen.

Hoe zou een prestatiebeloningssystematiek eruit moeten zien zodat deze u (meer) motiveert in uw werk?

Meer toegespitst puur op je eigen werkzaamheden. Dus dat hij niet voor iedereen hetzelfde is. Ik hou nu heel duidelijk voor mezelf bij wat voor resultaten ik boek. Maar het wil niet zeggen dat als ik hele goede resultaten heb geboekt in een maand, dat de beloning voor mij ook hoger is. Dat staat te ver van elkaar af, het zou mij meer motiveren als dit wel (directer) verband had met elkaar.

Wat ziet u als uw belangrijkste dagelijkse doel om te behalen voor het bedrijf?

Voor mij is het belangrijk dat als ik een auto heb, die ik vandaag moet verkopen dat ik daaraan voldoende onderhoud voor het bedrijf. Dat is voor mij de belangrijkste parameter. De marge is het belangrijkste.

Ik zal wat meer context geven over prestatiebeloning. Een bedrijf dient van tevoren keuzes op een aantal kenmerken te maken. Er zijn veel voor- en tegenstander voor prestatiebeloning en er is geen manier die overal het beste werkt. Het is erg contextafhankelijk. Het gaat erom welke maatstaf gebruikt wordt in het bepalen van de norm of de hoogte van de prestatiebeloning. Eerste kenmerk is objectief versus subjectief, absoluut versus relatief, financieel versus niet-financieel en individueel versus teamverband [incl. uitleg].

Als u mocht kiezen tussen de volgende voorbeeldstellingen, welke kiest u en waarom? En wat zou u als eventuele voor- en nadelen zien van de opties?

Objectief vs. subjectief:

a. De hoogte van uw beloning wordt bepaald op basis van feitelijke prestaties, die meetbaar zijn, zoals de omzet per dag.

b. De hoogte van uw beloning wordt bepaald door uw leidinggevende op basis van uw algehele prestaties, waarbij ook gekeken wordt naar zaken als klantvriendelijkheid, flexibiliteit en inzet.

Ik vind dat de beoordeling vanuit leidinggevende ook zeker meegenomen kan worden in het bepalen van de prestaties en de beloning. Nu loop je gewoon in de stroom mee. Ik zou het daarnaast mooi vinden als er een ziekteverzuimpercentage meegenomen kan worden. Ik vind dat dit als parameter gebruikt mag worden in het bepalen van de hoogte van de beloning. Met name het kort ziekteverzuim kan soms storend zijn, waarbij je het gevoel hebt dat iemand zich erg gemakkelijk ziekmeldt.

Wat zou je nog meer als belangrijke punten zien in zo'n beoordeling eind van het jaar?

Ik denk dat teamwork erg belangrijk is, elkaar helpen en ondersteunen. De taken van iemand over kunnen nemen. Richting klanten, vervoerders wil je proactief zijn. Inzet en motivatie. Hoe ga je om met de systemen, dat is ook belangrijk.

En als je echt een keuze moet maken tussen objectief en subjectief beoordelen, wat zou dat zijn?

Ik vind het een beetje 50/50. Het zou voor mij allebei meegenomen moeten worden. Maar het is positief dat bij een subjectieve beoordeling meerdere aspecten kunt meenemen. Ik ben zelf wel erg data gedreven maar vanuit de organisatie wordt daar nu niet echt op gestuurd. Er wordt weinig informatie gedeeld over wat de resultaten zijn geweest, wat de vrachten zijn die veel geld opleveren etc. Ik zou dit wel meer terug willen zien, dan kun je ook gericht te werk gaan. Er staan wel meetings voor gepland maar die gaan eigenlijk nooit door. Ik vind dat jammer, ik zou graag wat meer inzichten willen daarin.

Absoluut vs. relatief:

a. **De hoogte van uw beloning wordt bepaald op basis van een vooraf gestelde norm, die wel of niet behaald wordt. De vastgestelde norm houdt geen rekening met omstandigheden zoals een chauffeursstaking of een crisissituatie.**

b. **De hoogte van uw beloning is afhankelijk van uw prestaties ten opzichte van bijvoorbeeld uw collega's binnen het team. Blijkt achteraf dat u beter presteert dan gemiddeld, dan ontvangt u een beloning.**

Ik vind wel dat er een onderscheid mag zijn. Als je echt beter presteert dan een ander, dat je ook een andere extra beloning verdient. Het negatieve ervan is wel dat het rivaliteit oproept.

Financieel vs. niet-financieel

a. **Als u de gestelde norm behaalt ontvangt u een vaste financiële vergoeding**

b. **Als u boven de norm presteert ontvangt u een variabele vergoeding, hoe beter de prestatie, hoe hoger de financiële vergoeding.**

c. **Als u recht heeft op een beloning omdat u goed presteert, ontvangt u dit liever in een niet-financiële vorm, zoals extra vrije tijd, trainingen, doorgroeimogelijkheden.**

Stel je hebt een hoog salaris, maar verder ervaar je weinig plezier in je werk of je hebt veel meningsverschillen en noem het maar op, dan zegt salaris ook niets. Het is het belangrijkste dat je je gewaardeerd voelt, wat ik op dit moment zeker voel. Het wordt niet veel hardop uitgesproken, maar ik voel me wel gewaardeerd. Een goed salaris, leuk team etc. is voor mij het meeste waard.

Stel er wordt met jou een afspraak gemaakt, als je marge X haalt de aankomende maand dan staat er tegenover. Wat zou dat moeten zijn om jou extra te motiveren?

Dan zou ik toch kiezen voor een financiële beloning. Een variabele beloning, dus hoe hoger de prestaties, hoe hoger de bonus.

Individueel vs. teamverband

a. **U wordt als individu beoordeeld op uw eigen prestaties en ontvangt op basis daarvan een beloning, die dus kan verschillen ten opzichte van de andere teamleden. Dit versterkt de interne rivaliteit.**

b. **U wordt als team beloond voor de collectieve resultaten. Dit betekent dat je elkaar als team nodig hebt en afhankelijk bent van het gedrag van anderen.**

De samenwerking in het team is heel erg belangrijk. Je bent veel van elkaar afhankelijk, individuele beloning gaat het groepsgedrag tegen denk ik. Maar het is wel goed om doelen te hebben voor jezelf waar je wel iets aan kunt doen.

Heb je tot slot nog iets op te merken in relatie tot beloning, wat tot dusverre onbesproken is gebleven of waarop je wil terugkomen?

Maak de bonusregeling meer inzichtelijk en zorg dat iedereen weet hoe het werkt. Je zou moeten weten waarom de bonus de ene maand hoger of lager is dan de andere maand.

Respondent 4

Wat weet je van de huidige prestatiebeloningssystematiek en in hoeverre speelt het een rol in je huidige werk?

Op dit moment kan ik daar niet zoveel van zeggen. Ik weet dat er iedere maand iets extra's wordt uitbetaald maar ik weet niet waar dat precies op gebaseerd is.

Is dat wel iets dat is uitgelegd aan je of wat je voorheen wel hebt geweten?

Het is toentertijd tussen neus en lippen door doorgegeven, maar nooit erg gedetailleerd.

Dus het stimuleert je op dit moment niet om bepaald gedrag te vertonen?

Wij zijn door de jaren heen anders gaan werken. Voorheen pakte je alles aan, waarvan je wist dat je het weer door ging verkopen. Tegenwoordig moet ik veel meer in overleg met andere collega's, die nu bijvoorbeeld verantwoordelijk zijn voor de verkoop. Je hebt dus in tegenstelling tot vroeger, veel minder eigen invloed. Ik ben afhankelijk van anderen. Er is een split gekomen in de functie. Maar omdat anderen wellicht wat weinig tijd hebben om zaken door te verkopen, remt het mij in mijn werk om vrachten aan te nemen. Dus het is lastig om maximaal resultaat te halen omdat je geremd wordt door wat mogelijk is bij andere collega's.

Wat vind je van het principe dat er op basis van prestaties extra beloond wordt?

Het motiveert altijd als je meer kunt verdienen, maar ik vind wel dat, of je nu wel of niet in aanmerking komt voor een bonus, je moet altijd je best doen. Een extra beloning is natuurlijk altijd welkom. Maar los daarvan, doen we met zijn allen ons best.

Ken je prestatiebeloning vanuit je vorige werkgevers?

Nee, enkel van hier.

Ik zal wat meer context geven over prestatiebeloning. Een bedrijf dient van tevoren keuzes op een aantal kenmerken te maken. Er zijn veel voor- en tegenstander voor prestatiebeloning en er is geen manier die overal het beste werkt. Het is erg contextafhankelijk. Het gaat erom welke maatstaf gebruikt wordt in het bepalen van de norm of de hoogte van de prestatiebeloning. Kernmerken zijn objectief versus subjectief, absoluut versus relatief, financieel versus niet-financieel en individueel versus teamverband [incl. uitleg].

Als u mocht kiezen tussen de volgende voorbeeldstellingen, welke kiest u en waarom? En wat zou u als eventuele voor- en nadelen zien van de opties?

Objectief vs. subjectief:

a. De hoogte van uw beloning wordt bepaald op basis van feitelijke prestaties, die meetbaar zijn, zoals de omzet per dag.

b. De hoogte van uw beloning wordt bepaald door uw leidinggevende op basis van uw algehele prestaties, waarbij ook gekeken wordt naar zaken als klantvriendelijkheid, flexibiliteit en inzet.

Als het gaat om een subjectieve maatstaf, kan het zijn dat je minder goed beoordeeld wordt als je bijvoorbeeld een minder goede band hebt met degene die je beoordeeld. Dat kan een factor zijn die meeweegt en dat zou je zo veel mogelijk uit moeten sluiten. Van alle twee is wat te zeggen. Ik zou me ook kunnen voorstellen dat een functionerings- / beoordelingsgesprek als bron wordt gebruikt om een prestatiebeloning op te baseren.

Stel het beloningssysteem zal wel gebaseerd worden op een objectieve norm. Wat voor resultaatgebieden zie jij in je werk terug, waarop dat evt. gebaseerd kan worden?

Ik vind dat ik zoveel mogelijk transport binnen moet halen. Acquisitie, erop uit. Marges tellen altijd mee. Je kunt een beloning niet echt op een onderdeel baseren, je bent altijd afhankelijk van verschillende factoren. Een beloningssysteem zou zeker gebaseerd moeten zijn op verschillende gebieden.

Absoluut vs. relatief:

a. De hoogte van uw beloning wordt bepaald op basis van een vooraf gestelde norm, die wel of niet behaald wordt. De vastgestelde norm houdt geen rekening met omstandigheden zoals een chauffeursstaking of een crisissituatie.

b. De hoogte van uw beloning is afhankelijk van uw prestaties ten opzichte van bijvoorbeeld uw collega's binnen het team. Blijkt achteraf dat u beter presteert dan gemiddeld, dan ontvangt u een beloning.

Het team moet het samen doen, we doen het met zijn allen. Dus ik zou zeker geen fan zijn van een relatieve beloning. Je doet het met zijn allen, ieder heeft zijn eigen capaciteiten. Je presteert gezamenlijk als een team.

Financieel vs. niet-financieel

a. Als u de gestelde norm behaalt ontvangt u een vaste financiële vergoeding

b. Als u boven de norm presteert ontvangt u een variabele vergoeding, hoe beter de prestatie, hoe hoger de financiële vergoeding.

c. Als u recht heeft op een beloning omdat u goed presteert, ontvangt u dit liever in een niet-financiële vorm, zoals extra vrije tijd, trainingen, doorgroeimogelijkheden.

Mijn suggestie zou zijn beide. Salarisverhoging is altijd welkom, zeker in deze tijd. Maar ook dingen waarmee je jezelf kunt verbeteren, als een cursus of training is ook niet verkeerd. Als het gaat om een financiële beloning, kies ik voor de variabele beloning. Maar ik zou het ook goed vinden, als er los van de standaardbeloning die geldt er bij specifieke, extra inzet bijvoorbeeld, je een keer samen wordt geroepen en dat er gezegd wordt, jongens we hebben het goed gedaan afgelopen periode, hierbij een extraatje. Dat hoeft niet eens geld te zijn, het kan ook zijn dat we met zijn allen even wat eten tussen de middag op kosten van de zaak, met Pasen staan er eitjes, oliebollen rond nieuwjaar. Dat zijn kleine dingen, maar die doen wel veel!

Wat motiveert je om nog net dat beetje extra te geven in je werk?

Zolang je fluitend naar je werk gaat en ook weer fluitend naar huis gaat, dan presteer je het beste. En iedereen heeft weleens een slechte dag, maar je probeert zo goed mogelijk je best te doen. Ik ga fluitend naar mijn werk als alles thuis goed gaat, met de gezondheid, maar ook door de goede samenwerking op het werk. Als er een keer wat is, dan wordt er open over gepraat, korte lijntjes, luisterend oor. Dit zijn ook allemaal dingen die me motiveren.

Heb je het gevoel dat voldoende inzicht hebt in de resultaten die geboekt worden?

Daar heb ik weinig inzicht in. Eens in de zoveel tijd wordt er een lijst doorgestuurd met wat resultaten, daar kun je wel het e.e.a. uithalen maar wat mij betreft mag dit vaker gedeeld worden en daarnaast zijn er structurele meetings gepland die eigenlijk nooit doorgaan. Het zou mij juist wel stimuleren als we wat meer op resultaten zouden sturen met zijn allen. Je wil weten wat je aan het doen bent en wat de effecten daarvan zijn op het resultaat.

Individueel vs. teamverband

a. U wordt als individu beoordeeld op uw eigen prestaties en ontvangt op basis daarvan een beloning, die dus kan verschillen ten opzichte van de andere teamleden. Dit versterkt de interne rivaliteit.

b. U wordt als team beloond voor de collectieve resultaten. Dit betekent dat je elkaar als team nodig hebt en afhankelijk bent van het gedrag van anderen.

Samenwerking heel belangrijk. Je kunt wel een generieke norm hebben, met team ga je target halen.

Het zou gebaseerd moeten zijn op de prestatie van het hele team. Je moet het samen realiseren.

En wat zou je ervan vinden als je dan merkt dat er iemand in het team veel minder goed presteert dan jij, maar wel dezelfde bonus ontvangt. Wat zou je daarvan vinden?

Dan zal daarover gepraat moeten worden. De ene keer doet de een wat meer dan de ander, dat ligt echt aan de dag en de situatie. Daarnaast heeft ieder zijn eigen dingen waar hij goed mee is of minder goed mee is.

Kun je denk je wel een generieke norm stellen die voor iedereen gelijk is?

Als team moet je een target halen en als team ga je daarvoor zorgen, dus ik denk wel dat dit zeker kan.

Wat zou je als minder positief zien als je kijkt naar het beoordelen op teamniveau?

Ik denk dat er overall wel mensen zijn die net even wat minder doen en daarin meeliften, maar daar zou je over moeten kunnen praten met elkaar. En ik denk dat het juist goed is om daarover in gesprek te gaan met elkaar, om de resultaten nog verder op te kunnen krikken. Dus dat risico loop je inderdaad, maar geeft ook aanleiding om erover in gesprek te gaan met elkaar.

Heb je tot slot nog iets op te merken in relatie tot beloning, wat tot dusverre onbesproken is gebleven of waarop u wilt terugkomen?

Nee.

Respondent 5

Wat weet u van de huidige prestatiebeloningssystematiek en in hoeverre speelt het een rol in uw huidige werk?

Volgens mij hangt het af van de omzet per dag / per maand, het aantal kilometers per dag van de HEAD auto's volgens mij. En de marges tussen de ritten die je binnenhaalt en doorverkoopt. Ik weet wel waar het om draait. Ik vind de omzet per dag / per maand niet reëel om een beloning op te baseren, want als er weinig op de markt is qua auto's, dan is het voor mij als planner lastig om voldoende complete vrachten aan te nemen, als ik weet dat we ze niet kwijt kunnen. Dus ik kan er dan beter een aantal laten schieten, zodat we niet later in de problemen komen. Dus je hebt er niet altijd invloed op dat de omzet ook daadwerkelijk haalbaar is, het hangt ook echt samen met de marge. Het is in samenspraak met de verkoopafdeling. En sommige keuzes kunnen misschien voor mijn eigen omzet nadelig zijn, maar als ik puur naar mezelf kijk, kan het zijn dat een andere subafdeling in de problemen komt en daar kies ik dan uiteraard niet voor.

Op de kilometers van de HEAD auto's heb ik zelf weinig tot geen invloed. Dus ik heb daar zo goed als niets mee van doen, terwijl ik er wel op beoordeeld wordt.

Ik denk dat de marge een reële pijler is om prestaties op te meten. Dit is van iedereen wel van toepassing, vooral de verkoop, export en import hebben daar de meeste invloed op. De chauffeursplanning dan weer niet. Ik denk dat deze wel het meest realistisch is. De marge zegt mij wel iets, je kunt marge gebruiken op de verkoop, marge op eigen ritten bijvoorbeeld. Daar zou ik het meeste gevoel bij hebben.

Wat vind je van het principe dat je afhankelijk van je prestaties extra beloond wordt?

Ik vind dat wel een positief iets. Het motiveert wel dat als je extra prestatie hebt geleverd met zijn allen, dat daar dan iets extra's tegenover staat. Je kunt wel standaard een hoger loon hebben, in

plaats van een bonus, alleen zou ik me kunnen voorstellen dat iedereen dan wat minder gemotiveerd is dan nu. Nu werk je ergens extra voor.

Merk je ook dat door het huidige systeem je motivatie hoger is?

In de beginjaren merkte ik dat wel, maar eigenlijk nu steeds minder. Dat komt omdat ik het in principe geen goed bonussysteem vind. Voor mij de eerste zes / zeven jaar van mijn dienstverband trok het me nog wel wat meer, maar als de beloning wordt gebaseerd op dingen waar je heel weinig invloed op hebt dan stimuleert dat niet extra. Ik vind het wel belangrijk dat ik invloed kan uitoefenen op het resultaat. Als ik een bonussysteem zou moeten maken dan zou ik het baseren op marge van het hele team en op een beoordelingsgesprek. De beoordelingsgesprekken hebben we een of twee keer per jaar, samen met het Hoofd Planning. Ik denk dat je daaraan ook een beloning kunt koppelen. Dus dat je de marge meeneemt maar ook het gesprek. Ik denk ook wel dat dit breder gedragen wordt op de afdeling. Op dit moment hoor ik bij iedereen dat ze allemaal wel ergens invloed op hebben, maar over het algemeen geldt dat voor iedereen het lastig is om op verschillende onderdelen invloed uit te oefenen, dat proef ik wel op de afdeling.

Heb je momenteel voldoende inzicht in wat je presteert als team zijnde?

Ik heb dat inzicht zelf wel voldoende, maar dat komt omdat ik veel nauw samenwerk met Hoofd Planning. Dus ik heb die insides wel om die reden, maar het is niet iets dat formeel gedeeld wordt met het hele team. Eigenlijk zouden we maandelijks met het team een vergadering hebben, maar dat komt er steeds niet van. Dat vind ik wel jammer, ik vind het belangrijk dat we toch even met je subteam bij elkaar komen en wat cijfers doorspreken, zodat je ook beter weet waar je op moet bijsturen.

En als je los van bepaalde vast normen kijkt naar wat er nog meer van je verwacht wordt als medewerker zijnde, wat denk je dat dat is?

Dat je altijd 100% geeft. En voor mij persoonlijk dat ik de ritten zo optimaal mogelijk samenstel. Maar ook relatiebeheer met de klanten. Ik heb voor de export de meeste contacten met klanten. Ik denk dat er soms ook wel ruimte gemaakt mag worden om zo'n klant te bezoeken, af en toe eens langs te gaan. Je hebt veel contact met bepaalde klanten, die je dan soms nog nooit gezien hebt. Ik zou daar nog wel wat meer aandacht aan willen besteden.

Stel je eens voor je bent Hoofd van de Planning. Die persoon heeft vast een beeld van het team en kan een beeld schetsen wie heel goed presteert en wie wellicht wat minder presteert. Waar zou dat op gebaseerd zijn denk je?

Ik denk dat er wel gekeken wordt naar hoe je het indeelt, hoe je de ritten samenstelt, maar ook wie er hart voor de zaak heeft en zich inzet. Hoofd Planning heeft er een goed beeld van hoe iemand presteert. Hij kent inhoudelijk het werk erg goed en heeft een goed beeld van de prestaties in het team.

Ik zal wat meer context geven over prestatiebeloning. Een bedrijf dient van tevoren keuzes op een aantal kenmerken te maken. Er zijn veel voor- en tegenstander voor prestatiebeloning en er is geen manier die overal het beste werkt. Het is erg contextafhankelijk. Het gaat erom welke maatstaf gebruikt wordt in het bepalen van de norm of de hoogte van de prestatiebeloning. Kernmerken zijn objectief versus subjectief, absoluut versus relatief, financieel versus niet-financieel en individueel versus teamverband [incl. uitleg].

11. Als u mocht kiezen tussen de volgende voorbeeldstellingen, welke kiest u en waarom? En wat zou u als eventuele voor- en nadelen zien van de opties?

Objectief vs. subjectief:

a. De hoogte van uw beloning wordt bepaald op basis van feitelijke prestaties, die meetbaar zijn, zoals de omzet per dag.

b. De hoogte van uw beloning wordt bepaald door uw leidinggevende op basis van uw algehele prestaties, waarbij ook gekeken wordt naar zaken als klantvriendelijkheid, flexibiliteit en inzet.

Ik zou een combinatie van beide doen, dus op basis van een target, maar ook gebaseerd op het functionerings- / beoordelingsgesprek. Subjectief spreekt mij ook zeker aan, omdat je beter de omstandigheden mee kunt nemen.

Heb je het gevoel dat de huidige Hoofd Planning er neutraal genoeg in zou kunnen staan om de medewerkers van de planning subjectief te beoordelen in een beoordelingsgesprek.

Dat zal zeker lastig zijn. Je moet eigenlijk een neutraal persoon hebben, maar ook zeker iemand die op de werkvloer aanwezig is en een goed beeld kan vormen. Ik denk dat het Hoofd Planning een goed beeld kan vormen maar ook niet volledig neutraal is, doordat je toch over bepaalde mensen een bepaalde gedachte op voorhand hebt, door dingen die bijv. in het verleden gebeurd zijn. Je zou dan kunnen overwegen om naast Hoofd Planning ook een ander MT-lid te betrekken, dan heb je ook een meer neutraal erbij.

Absoluut vs. relatief:

a. De hoogte van uw beloning wordt bepaald op basis van een vooraf gestelde norm, die wel of niet behaald wordt. De vastgestelde norm houdt geen rekening met omstandigheden zoals een chauffeursstaking of een crisissituatie.

b. De hoogte van uw beloning is afhankelijk van uw prestaties ten opzichte van bijvoorbeeld uw collega's binnen het team. Blijkt achteraf dat u beter presteert dan gemiddeld, dan ontvangt u een beloning.

Ik zou het wel terecht vinden dat de subafdeling die het beste presteert ook meer beloning ontvangen dan degene die minder goed presteren. Het nadeel ervan zou kunnen zijn dat je elkaar gaat tegenwerken, dat moet je te allen tijde zien te voorkomen. En ik moet ook zeggen dat heel veel van elkaar afhankelijk is en ook weer van elkaar overgenomen wordt. Ik zou het in ieder geval met het subteam gelijk houden, de hoogte van de beloning.

Financieel vs. niet-financieel

a. Als u de gestelde norm behaalt ontvangt u een vaste financiële vergoeding

b. Als u boven de norm presteert ontvangt u een variabele vergoeding, hoe beter de prestatie, hoe hoger de financiële vergoeding.

c. Als u recht heeft op een beloning omdat u goed presteert, ontvangt u dit liever in een niet-financiële vorm, zoals extra vrije tijd, trainingen, doorgroeimogelijkheden.

Ik denk dit heel erg van de persoon afhankelijk is. Voor mij zou dat de variabele beloning zijn. Niet financieel kan ook interessant zijn, maar het ligt eraan wat. Voor mij persoonlijk zou ik wel blij worden van extra vrije dagen. Ik vind een dag vrij niet erg, laat ik het zo zeggen. Ik zou eerst kiezen voor de variabele beloning en mijn tweede keuze zou zijn de niet-financiële beloning.

Individueel vs. teamverband

a. U wordt als individu beoordeeld op uw eigen prestaties en ontvangt op basis daarvan een beloning, die dus kan verschillen ten opzichte van de andere teamleden. Dit versterkt de interne rivaliteit.

b. U wordt als team beloond voor de collectieve resultaten. Dit betekent dat je elkaar als team nodig hebt en afhankelijk bent van het gedrag van anderen.

Ik zou voor individueel kiezen, maar dan wel per subgroep. Per maximaal met zijn vieren.

Heeft u tot slot nog iets op te merken in relatie tot beloning, wat tot dusverre onbesproken is gebleven of waarop u wilt terugkomen?

Ik vind dat er ook nagedacht mag worden over de telefoon- / bereikbaarheidsdiensten. Ik ben in principe het hele jaar ook 's avonds bereikbaar, zonder dat hier specifiek een vergoeding tegenover

staat. Er zijn mensen die gaan om 17.00 uur naar huis en komen de dag erna om 08.30 uur op kantoor en je hebt mensen die in de tussentijd ook een hoop voor de zaak hebben gedaan en continu bereikbaar moeten zijn. En verder ben ik zeker voorstander ervan dat de beloningssystematiek gewijzigd mag worden.

Respondent 6

Wat weet u van de huidige prestatiebeloningssystematiek en in hoeverre speelt het een rol in uw huidige werk?

Ik heb eigenlijk geen idee hoe deze opgebouwd. Bij mij is hij langzaam opgebouwd weet ik dus, na een jaar dienstverband kreeg ik geloof ik 50% en na twee jaar 100%. Ik weet wel dat de bonus, als je vakantie hebt gehad of ziek bent geweest, minder is. Hoe hij verder opgebouwd is weet ik niet.

Is de systematiek je wel uitgelegd toen je hier kwam werken?

Er is me toen uitgelegd dat het ook geldt voor de telefoondiensten of bereikbaarheidsdiensten, maar hoe hij er verder uit ziet is me eigenlijk niet uitgelegd. Ik zie de beloning meer als een extraatje meer voor de bereikbaarheid buiten werk. Het is niet dat het me stimuleert om extra snel te werken bijvoorbeeld, omdat dat ook geen invloed heeft op de bonus. Daarnaast kun je bij ons ook niet per se op snelheid werken, de kwaliteit is heel belangrijk.

Wat ziet u als uw belangrijkste dagelijkse doel om te behalen voor het bedrijf? Waarop kan prestatie gemeten worden?

Bij ons kun je dit meten door te kijken naar de verkochte zendingen en de winst die je daarop hebt gemaakt. Dat hangt heel erg af van het aanbod en de situatie. Dus soms kun je nog zo hard je best doet, maar kun je het niet zelf beïnvloeden. En je bent ook weer afhankelijk van andere subafdelingen.

En los van de harde cijfers, wat wordt er nog meer van je verwacht vanuit het bedrijf?

Dat ik netjes werk, zoveel mogelijk verkoop met zoveel mogelijk marges. Dat is het enige werk dat ik doe waarop je een beloning zou kunnen baseren denk ik. Daarop zou je wel targets kunnen stellen. Daarnaast doe je ook orders invoeren, voorraadbeheer etc. maar dat moet gewoon gedaan worden, het is niet dat je daar echt een marge op kunt stellen. Maar ook als je kijkt naar marges, dat is sterk afhankelijk van andere factoren, dus ook daar heb je niet altijd invloed op.

En los van de 'harde' criteria. Stel je zou Hoofd Planning zijn en een beeld moeten vormen van het presteren op de afdeling Planning. Waar zou je nog meer op letten in die beoordeling?

Klantvriendelijkheid, collegialiteit. Het is ook belangrijk hier dat je goed met de systemen omgaat, geen vervuiling veroorzaakt. Ik ben ook aan het denken aan het rapport dat gebruikt wordt tijdens het beoordelingsgesprek.

Hoe zou je het vinden als het beoordelingsgesprek ook meegenomen wordt in het beoordelen van je prestaties?

Dat zou ik wel terecht vinden, omdat je dan ook breder kunt kijken dan alleen marges, zoals klantenbinding etc. Het is moeilijk te meten.

Heb jij voldoende zicht op de resultaten die geboekt worden op de Planning?

Ja, regelmatig wordt er wel een overzicht rondgestuurd met de cijfers. Ik weet over het algemeen wel of het een goede of een slechte dag is geweest. Dit geldt alleen voor mijn subgroepje. Ik zie dan de dagelijkse omzet en resultaat voor de zendingen die wij gedaan hebben. Maar op de volledige afdeling heb ik minder zicht.

Ik zal wat meer context geven over prestatiebeloning. Een bedrijf dient van tevoren keuzes op een aantal kenmerken te maken. Er zijn veel voor- en tegenstander voor prestatiebeloning en er is geen manier die overal het beste werkt. Het is erg contextafhankelijk. Het gaat erom welke maatstaf gebruikt wordt in het bepalen van de norm of de hoogte van de prestatiebeloning. Kernmerken zijn objectief versus subjectief, absoluut versus relatief, financieel versus niet-financieel en individueel versus teamverband [incl. uitleg].

Als u mocht kiezen tussen de volgende voorbeeldstellingen, welke kiest u en waarom? En wat zou u als eventuele voor- en nadelen zien van de opties?

Objectief vs. subjectief:

a. De hoogte van uw beloning wordt bepaald op basis van feitelijke prestaties, die meetbaar zijn, zoals de omzet per dag.

b. De hoogte van uw beloning wordt bepaald door uw leidinggevende op basis van uw algehele prestaties, waarbij ook gekeken wordt naar zaken als klantvriendelijkheid, flexibiliteit en inzet.

Dan zou subjectief zeker meegenomen mogen worden, maar wat mij betreft niet te zwaar. Want ik denk dat zo'n gesprek dan gebaseerd is op bijvoorbeeld de laatste twee maanden van iemands prestatie, omdat dat nog vers in het geheugen zit. Ik heb bijvoorbeeld hier een klein conflict gehad een tijd geleden en dat gebeurde vlak voor het gesprek. Toen is de beoordeling wel lager uitgevallen daardoor. Dan vind ik dat er bij een subjectieve beoordeling wel breder moet worden gekeken. Als ik moet kiezen zou ik voor subjectief kiezen, dan ligt het meer in eigen hand en kun je er beter invloed op uitoefenen. Objectief geeft veel druk en zeker als je weet dat je er niets aan kunt doen.

Absoluut vs. relatief:

a. De hoogte van uw beloning wordt bepaald op basis van een vooraf gestelde norm, die wel of niet behaald wordt. De vastgestelde norm houdt geen rekening met omstandigheden zoals een chauffeursstaking of een crisissituatie.

b. De hoogte van uw beloning is afhankelijk van uw prestaties ten opzichte van bijvoorbeeld uw collega's binnen het team. Blijkt achteraf dat u beter presteert dan gemiddeld, dan ontvangt u een beloning.

Dan zou ik voor de absolute maatstaf kiezen. Samenwerking is het allerbelangrijkste en je wil geen onderlinge rivaliteit.

Financieel vs. niet-financieel

a. Als u de gestelde norm behaalt ontvangt u een vaste financiële vergoeding

b. Als u boven de norm presteert ontvangt u een variabele vergoeding, hoe beter de prestatie, hoe hoger de financiële vergoeding.

c. Als u recht heeft op een beloning omdat u goed presteert, ontvangt u dit liever in een niet-financiële vorm, zoals extra vrije tijd, trainingen, doorgroeimogelijkheden.

Geld. Kun je dan zelf besteden.

Voor mij is het salaris het belangrijkste. Waardering bijvoorbeeld is leuk, maar het hoeft niet continu te worden uitgesproken als je iets goed doet. Het motiveert wel als er gezegd wordt dat je goed presteert, maar het hoeft van mij niet te uitbundig. Voor mij zou de financiële beloning het meest motiveren. Een financiële beloning kun je zelf besteden en als je een niet-financiële beloning doet heb je altijd beloningen waar mensen bijvoorbeeld niets aan hebben. Geld kun je vrij besteden en dan kun je zelf beslissen wat je ermee wil doen.

De bonus zoals hij er nu uitziet is meer gewoon 'normaal' geworden. Het geeft nu geen extra stimulans. Eigenlijk doe je altijd je best. Je wil ook voor jezelf gewoon het maximale eruit halen. Voor mij zou een variabele financiële beloning het meest motiveren.

Vroeger werkte ik in een kas, daar kreeg je ook per kilo, meer betaald. Destijds had ik ook niet het gevoel dat ik extra hard wilde gaan werken voor wat extra geld. Ik heb altijd gewoon op mijn eigen tempo gewerkt.

Individueel vs. teamverband

a. U wordt als individu beoordeeld op uw eigen prestaties en ontvangt op basis daarvan een beloning, die dus kan verschillen ten opzichte van de andere teamleden. Dit versterkt de interne rivaliteit.

b. U wordt als team beloond voor de collectieve resultaten. Dit betekent dat je elkaar als team nodig hebt en afhankelijk bent van het gedrag van anderen.

Ik zou de hoogte van de beloning voor iedereen gelijk houden, anders krijg je toch onderling gepraat 'hoe hoog is jouw bonus, en wat zou die en die hebben etc. etc.'. Dat verbetert de sfeer niet echt. Ik vind dat je in ieder geval als subteam hetzelfde moet krijgen. En natuurlijk als iemand bijvoorbeeld veel buiten werktijd ook nog doet, vind ik het eerlijk als diegene ook wat meer beloning zou krijgen.

Maar stel nou, je hebt binnen je subteam veel meer bijvoorbeeld marge gegenereerd dan een ander, vind je dan evengoed dat je dezelfde beloning moet krijgen?

Ik vind dat het gewoon hetzelfde moet zijn, misschien niet voor de volledige planning hetzelfde, maar wel gelijk per subteam. Ik zou nooit binnen het subteam nog onderscheid gaan maken. De ene dag doet de een wat meer van dit en de ander wat meer van dat, en dat varieert dagelijks. Je haalt de doelen echt samen met je subteam en ik vind dat dat dan ook gelijk moet blijven.

Heb je tot slot nog iets op te merken in relatie tot beloning, wat tot dusverre onbesproken is gebleven of waarop u wilt terugkomen?

Nee.

Respondent 7

Wat weet je van de huidige prestatiebeloningssystematiek en in hoeverre speelt het een rol in uw huidige werk?

Hij is in drie dingen opgedeeld: marges, kilometers van de eigen auto's en omzet. Zo is het me ooit uitgelegd althans. Ik weet niet of hij tussentijds gewijzigd is en ik heb ook niet echt zicht op hoe de daadwerkelijke beloning dan berekend wordt. Ik zie het terug op mijn salarisstrook en ik probeer wel bij mezelf te rade gaan hoe het komt dat het de ene maand minder is dan een andere maand. Vaak is het ergens wel verklaarbaar en heb je wel een idee, maar daar blijft het bij.

Wat vind je ervan dat het op deze drie pijlers gebaseerd is?

Als je het voor de gehele planning bekijkt dan klopt het waarschijnlijk wel. Maar op dit moment zit er voor iedereen wel een onderdeel in waarop hij geen invloed kan uitoefenen. Ik heb invloed op de gereden kilometers, maar niet op de andere twee pijlers. Uiteindelijk denk je natuurlijk wel met elkaar samen na over hoe ritten worden ingedeeld, het is echt een teamsport. En voor mijn onderdeel geldt ook niet altijd dat het beter is om zoveel mogelijk kilometers te rijden met eigen auto's. Dat is van zoveel zaken afhankelijk dat je lang niet altijd voor die keuze moet gaan.

Wat vind je van het principe dat je afhankelijk van je prestaties extra beloond wordt?

Een bonus stimuleert wel extra, maar er is nu wel een groot verschil van wie wat extra doet. Toch staat daar dezelfde beloning tegenover. Ik heb 4 van de 5 dagen de telefoondienst en je hebt mensen die tellen om 17:00 uur af, 3, 2, 1 en gaan naar huis en zij krijgen dezelfde bonus. Ik zeg niet dat ik per se veel meer moet hebben, maar ik vind het wel krom dat iedereen daarvoor allemaal hetzelfde krijgt. En dadelijk gaan twee relatief nieuwe collega's ook meegenomen worden in de

telefoon diensten en hen moet ik dadelijk dus eigenlijk gaan vertellen: jullie gaan mee de diensten draaien, maar de beloning blijft hetzelfde.

Maar ik ben dus wel blij dat er een extra beloning is, maar ik word nu eigenlijk beloond voor een groot deel van het werk dat ik niet eens zelf doe. En dat motiveert minder natuurlijk, want daar heb ik geen invloed op. En het is ook wel wat krom, als je bijvoorbeeld kijkt naar de vakantietijd, dan krijg je minder voor elkaar omdat je allemaal werk van anderen aan het overnemen bent, maar je werkt eigenlijk wel twee keer zo hard of veel. Daar staat dan weer minder beloning tegenover, dus het is lastig om dat helemaal eerlijk te houden ook denk ik.

Wat zou binnen jouw functie een resultaatgebied kunnen zijn waarop een prestatiebeloning gebaseerd kan worden?

Ik denk toch wel de gereden kilometers. Maar eigenlijk is het krom om ze dan alleen over de eigen auto's te berekenen. Als ze echt zouden zeggen we houden het zo dat de beloning gebaseerd is op de kilometers van eigen auto's, dan zou ik als ik puur voor mezelf kijk / naar de bonus kijk, heel anders moeten gaan indelen dan hoe ik het nu doe.

En als je breder kijkt dan een bepaalde harde norm. Wat denk je dat er van jou als medewerker verwacht wordt?

Als alle auto's aan het rijden blijven en niets of niemand stilstaat. We proberen de chauffeurs ook de maximale uren te laten maken. Het liefst hoor ik aan het einde van de week een chauffeur zeggen, na deze rit moet ik stoppen want dan zitten mijn 90 uren voor deze twee weken erop. Dan heb ik het goed gedaan. Dan heb je maximaal gebruikt wat binnen de wet mag.

Stel je eens voor je bent Hoofd van de Planning. Die persoon heeft vast een beeld van het team en kan een beeld schetsen wie heel goed presteert en wie wellicht wat minder presteert. Waar zou dat op gebaseerd zijn denk je?

Collegialiteit, dus het werk overnemen van elkaar als het nodig is, zonder dat je eigen werk eraan onder door gaat. De zaak draaiende houden zonder dat Hoofd Planning aanwezig is, dus dat als je als team ook de helicopterview hebt samen. Ik merk nu overigens dat Hoofd Planning zich nog veel bezighoudt met de echte operationele taken en zich mengt in beslissingen die subteams maken. Dit zou eigenlijk afgebouwd worden de afgelopen jaren, maar ik merk dat hij dit nog wel lastig vindt om los te laten. Hij zal niet gauw ons een dag ons gang laten gaan zonder dat hij checkt wat er precies gebeurd is die dag. Wellicht ziet hij dat nog altijd als zijn taak, maar wij zien dat wat minder als zijn taak. Vroeger heeft hij echt alles zelf gedaan en de manier van werken op de afdeling is van vroeger uit om echt alles uit te melken. Dus als er toch nog ergens een klein beetje resultaat te behalen is dan gaan we daarvoor. Daar wordt dan vaak veel te veel voor op de kop gezet. Want alles wat je overhoop haalt, kost een hoop frustratie en tijd voor iedereen, wat niet altijd opweegt tegen het beetje extra resultaat.

Ik zal wat meer context geven over prestatiebeloning. Een bedrijf dient van tevoren keuzes op een aantal kenmerken te maken. Er zijn veel voor- en tegenstander voor prestatiebeloning en er is geen manier die overall het beste werkt. Het is erg contextafhankelijk. Het gaat erom welke maatstaf gebruikt wordt in het bepalen van de norm of de hoogte van de prestatiebeloning. Kernmerken zijn objectief versus subjectief, absoluut versus relatief, financieel versus niet-financieel en individueel versus teamverband [incl. uitleg].

Als u mocht kiezen tussen de volgende voorbeeldstellingen, welke kiest u en waarom? En wat zou u als eventuele voor- en nadelen zien van de opties?

Objectief vs. subjectief:

a. De hoogte van uw beloning wordt bepaald op basis van feitelijke prestaties, die meetbaar zijn, zoals de omzet per dag.

b. De hoogte van uw beloning wordt bepaald door uw leidinggevende op basis van uw algehele prestaties, waarbij ook gekeken wordt naar zaken als klantvriendelijkheid, flexibiliteit en inzet.

Ik zou voor een mix gaan. Zo ken ik hem ook vanuit mijn vorige werkgever. Daar werd de bonus gekoppeld aan maandelijkse targets, maar dat onderdeel van de bonus werd niet al te belangrijk gemaakt maar meer gezien als extra stimulant. Wat het zwaarste meewoog was het beoordelingsgesprek. Ik vond die systematiek heel fijn. De baas kan dan ook het complete bedrag aan het eind van het jaar min of meer verdelen en dan kan er wel wat onderscheid worden gemaakt voor als je echt iets extra's hebt gedaan bijvoorbeeld. Het spreekt mij wel aan dat je meerdere onderdelen mee kunt nemen in zo'n gesprek.

Wat zou je negatief vinden aan een beloning die gebaseerd is op een subjectieve maatstaf?

Het kan natuurlijk zo zijn dat er gezegd wordt dat iemand het niet goed heeft gedaan, terwijl je zelf dat idee wel hebt. Maar ik vind dat je dan zoiets door het jaar heen ook al moet horen.

Heb jij voldoende zicht op de resultaten die geboekt worden op de Planning?

Nee, ik zou echt niet weten wat de resultaten zijn zoals gereden kilometers per maand. Ik doe iedere dag mijn best om er zoveel mogelijk te maken, maar als je wat meer inzicht zou hebben wat goede en minder goede dagen zijn, zou dat wel veel inzicht geven in waar de verbeterpunten zitten. Nu is het meer gevoelsmatig en dat is lang niet altijd een weergave van de werkelijkheid. Op dit moment heb ik de Controller ervoor nodig als ik zulke overzichten zou willen draaien, dat kan ik niet zelf. Het zou ook helpend zijn als zulke rapporten gemakkelijker beschikbaar zijn of je kunt ze zelf met een druk op de knop draaien. En het motiveert als je weet waar je op kunt bijsturen om de resultaten te verbeteren.

Dus begrijp ik het goed dat je graag wat meer inzicht zou willen in deze gegevens? Gaat het echt puur om die gegevens of zijn er nog andere gegevens waar je graag wat meer inzicht in zou willen?

Nee het gaat me inderdaad puur over de onderdelen waar wij invloed op kunnen uitoefenen, dus wat ons kan helpen om te verbeteren. En als dit zichtbaar is kun je er ook op 'afgerekend' worden. Maar op dit moment is dat lastig. Zeker als je dan op een resultaat aangesproken wordt, terwijl je zelf het overzicht mist.

Vanuit andere interviews begrijp ik dat er structurele meetings gepland staan, maar dat die niet vaak doorgang vinden, wat vind je daarvan?

Precies, ze gaan nooit door. Dit is vorig jaar in het leven geroepen, om iedere maand samen te zitten maar alleen de allereerste meeting is doorgegaan. Dat is toch wel jammer. Iedereen heeft het altijd druk, dus op het moment zelf is het makkelijk om het te skippen. Maar eigenlijk zouden ze gewoon door moeten gaan. Daar ondervang je ook een hele hoop mee, misschien komen er frustraties aan bod die bij mensen spelen, waarop je dan weer acties kunt ondernemen wat weer goed is voor de prestaties van het team. Op dit moment is er met alle goede bedoelingen besloten dat alleen de dag vaststaat en niet de tijd om wat meer flexibel te zijn, maar dat blijkt in de praktijk dus wat te vrijblijvend.

En zou je het wel op subteam doen of met de gehele planning?

Dan zou ik met het subteam doen. Anders duurt de meeting erg lang en zitten er best veel onderdelen in die geen betrekking op jezelf hebben, waardoor je het nut wat mist. Een meeting met zijn allen zou je meer in een soort presentatievorm zien eens in het kwartaal of half jaar bijvoorbeeld.

Absoluut vs. relatief:

a. De hoogte van uw beloning wordt bepaald op basis van een vooraf gestelde norm, die wel of niet behaald wordt. De vastgestelde norm houdt geen rekening met omstandigheden zoals een chauffeursstaking of een crisissituatie.

b. De hoogte van uw beloning is afhankelijk van uw prestaties ten opzichte van bijvoorbeeld uw collega's binnen het team. Blijkt achteraf dat u beter presteert dan gemiddeld, dan ontvangt u een beloning.

Een relatieve beloning zou ik erg risicovol vinden. Omdat samenwerking op de Planning zo belangrijk is wil je echt voorkomen dat daar een soort wedstrijdgevoel gaat ontstaan. Ik begrijp het principe wel en ik denk ook wel dat het zou kunnen werken bij bijvoorbeeld een grote verkoopafdeling. Maar binnen ons team lijkt het me minder geschikt. En daarnaast ben je ook geregeld met dingen bezig waarbij je elkaar overneemt of ook bijvoorbeeld een aantal administratieve taken. Het risico is dan echt dat je elkaar minder wil helpen want je wil voor je eigen doel strijden. Het moet echt een samenspel zijn op de afdeling, je kunt elkaar veel te 'makkelijk' in de problemen werken om een relatieve maatstaf te gebruiken.

Financieel vs. niet-financieel

a. Als u de gestelde norm behaalt ontvangt u een vaste financiële vergoeding

b. Als u boven de norm presteert ontvangt u een variabele vergoeding, hoe beter de prestatie, hoe hoger de financiële vergoeding.

c. Als u recht heeft op een beloning omdat u goed presteert, ontvangt u dit liever in een niet-financiële vorm, zoals extra vrije tijd, trainingen, doorgroeimogelijkheden.

Belonen is belonen, ik hoeft dat niet per se op mijn bankrekening te zien. Ik zou het op iedere manier wel waarderen. Wat me het meest zou motiveren weet ik eigenlijk niet. Ik vind het eigenlijk allemaal goed. Het verschilt natuurlijk voor iedereen en ieders situatie. Ik vind het allemaal eigenlijk wel leuk, maar ik kan me voorstellen dat voor sommige mensen extra vrije dagen niet nodig zijn, of sommigen uit eten niet handig vinden i.v.m. privé-situatie bijvoorbeeld. Puur voor mijzelf maakt het me eigenlijk niet uit.

Maar een beloning an sich motiveert wel?

Ja dat zeker wel. Zeker als je nu kijkt naar de bereikbaarheidsdiensten, stel ik moest die draaien en er stond niets extra's tegenover dan had ik dat wel lastiger gevonden. Maar je geeft altijd wel je best natuurlijk. Ik ben wel erg gemotiveerd al vanuit mezelf en ben betrokken. Je maakt meer uren, maar ook om het jezelf makkelijker te maken. Ik zie die flexibiliteit en het werken bijvoorbeeld in het weekend ook als ons aandeel in de bonus, want verder hebben we er weinig invloed op. En iedereen heeft de motivatie op de afdeling, dus dat geen wel een goed gevoel.

Individueel vs. teamverband

a. U wordt als individu beoordeeld op uw eigen prestaties en ontvangt op basis daarvan een beloning, die dus kan verschillen ten opzichte van de andere teamleden. Dit versterkt de interne rivaliteit.

b. U wordt als team beloond voor de collectieve resultaten. Dit betekent dat je elkaar als team nodig hebt en afhankelijk bent van het gedrag van anderen.

Ik zou het per subteam doen. En dan daarbij doelen per subafdeling ook hebt. Ik denk hoe verder je het opdeelt naar individueel niveau hoe meer onderlinge concurrentie je krijgt, dus ik zou niet op individueel niveau belonen. Maar het werk ziet er wel zodanig anders uit per subteam dat ik dat onderscheid wel zou make

Als je nu een samenvatting zou mogen geven van hoe voor jou de ideale situatie eruit ziet, wat zou dat zijn?

Ik zou het dan denk ik in drie onderdelen verdelen, het eerste onderdeel is het resultaat van de gehele planning, het resultaat per subteam en het resultaat van je gehele performance aan de hand van de functionerings- en beoordelingsgesprekken. Zo heb je ook op alle drie de gebieden invloed.

Heeft u tot slot nog iets op te merken in relatie tot beloning, wat tot dusverre onbesproken is gebleven of waarop u wilt terugkomen?

Bij grote firma's is het natuurlijk veel duidelijker en meer in hokjes en aparte functies ingedeeld. Bij ons is het meer dat je dingen van elkaar overneemt en breder wordt ingezet. Dat maakt het juist ook erg leuk, maar ik kan me voorstellen dat het ontwerpen van zo'n systematiek ook wel ingewikkeld maakt. Dat zal ook de reden zijn dat het al een langere periode speelt. Ik ben erg benieuwd naar het resultaat van je onderzoek en hoe de bonussystematiek eruit komt te zien.

Respondent 8

Wat weet je van de huidige prestatiebeloningssystematiek en in hoeverre speelt het een rol in je huidige werk?

Ik weet er niets vanaf. Ik weet dat ik elke maand wat extra's op mijn rekening terugzie, maar ik heb geen idee hoe het is opgebouwd of waar het op gebaseerd is. Het heeft iets met de omzet te maken, dat weet ik wel. Ik doe mijn best altijd. Je ziet niet terug dat als je wat meer je best doet, je ook meer beloning krijgt.

Is de systematiek wel eens aan je uitgelegd?

Nee, er werd wel gezegd dat het er was, maar geen verdere uitleg. Waarschijnlijk omdat het een verouderd systeem is. Eigenlijk zou je ergens moeten kunnen zien dat je je doelen bijna hebt behaald bijvoorbeeld, dat zou stimuleren om nog net een stapje extra te zetten.

Wat vindt u ervan dat u afhankelijk van uw prestaties extra beloond wordt?

Ja, als ik wat extra's krijg wil ik ook echt wel wat extra's doen. Zolang er maar iets tegenover staat.

Hoe zou een prestatiebeloningssystematiek eruit zien als je hem zelf mocht ontwerpen?

Op dit moment kun je niet terughalen of je nu wel of niet iets goeds hebt gedaan. Ik zou ervoor zorgen dat je wat meer inzicht hebt, zodat je weet waar je op moet sturen. In onze situatie is het echter best lastig. Je bent van veel factoren afhankelijk en kunt niet 'ongeremd' blijven gaan. Het is echt een teamspel en daarbij ben je afhankelijk van hoeveel er beschikbaar is.

Wat ziet u als uw belangrijkste dagelijkse doel om te behalen voor het bedrijf?

Eigenlijk moet je uiteindelijk naar de marge kijken. Of wellicht prijs per kilometer per auto.

Heb je voor jou gevoel voldoende zicht op de resultaten van het bedrijf?

Ik kan zelf alleen de omzet zien die gemaakt is, maar ik heb daarentegen geen zicht op de kosten dus onder aan de streep weet ik nog niet veel. Ongeveer heb je daar wel een gevoel bij, maar er speelt zoveel mee dat je niet heel veel inzichten hebt. Ik zou het wel fijn vinden meer inzicht te hebben. Dat hoeft niet iedere dag, maar bijvoorbeeld eens per maand. Er is een maandelijkse meeting voor, maar deze gaat bijna nooit door. Het zou wel fijn zijn als hier wel tijd voor gemaakt werd.

Buiten de vaste normen, wat denk je dat je nog meer moet doen in je werk om succesvol te zijn?

Hoe je je eigen werk doet, hoe je de administratie doet, hoe je je collega's helpt en ook al is het wellicht niet je eigen werk om toch gewoon wat extra's te doen.

Waarom werk je graag binnen dit bedrijf?

We hebben een heel leuk team, de lijntjes zijn kort en er is veel flexibiliteit. Daarnaast is nooit een dag hetzelfde. Er is een goede combinatie tussen zelfstandig werken en met je collega's werken. En de werkdruk is prettig.

Stel je eens voor je bent Hoofd van de Planning. Die persoon heeft vast een beeld van het team en kan een beeld schetsen wie heel goed presteert en wie wellicht wat minder presteert. Waar zou dat op gebaseerd zijn denk je?

Ik zou het belangrijk vinden dat mensen elkaar kunnen vervangen als het nodig is en dat de samenwerking binnen het team goed is.

Ik zal wat meer context geven over prestatiebeloning. Een bedrijf dient van tevoren keuzes op een aantal kenmerken te maken. Er zijn veel voor- en tegenstander voor prestatiebeloning en er is geen manier die overal het beste werkt. Het is erg contextafhankelijk. Het gaat erom welke maatstaf gebruikt wordt in het bepalen van de norm of de hoogte van de prestatiebeloning. Kernmerken zijn objectief versus subjectief, absoluut versus relatief, financieel versus niet-financieel en individueel versus teamverband [incl. uitleg].

Als u mocht kiezen tussen de volgende voorbeeldstellingen, welke kiest u en waarom? En wat zou u als eventuele voor- en nadelen zien van de opties?

Objectief vs. subjectief:

a. De hoogte van uw beloning wordt bepaald op basis van feitelijke prestaties, die meetbaar zijn, zoals de omzet per dag.

b. De hoogte van uw beloning wordt bepaald door uw leidinggevende op basis van uw algehele prestaties, waarbij ook gekeken wordt naar zaken als klantvriendelijkheid, flexibiliteit en inzet.

Ik zou kiezen voor een samenwerking tussen die twee. Als je het objectief gaat bekijken dan is het wel lastig om echt een goede norm te stellen. Wij plannen bijvoorbeeld vaak 2 of 3 dagen vooruit, in de tussentijd kan dan nog van alles gebeuren. Dus dan moet er bijvoorbeeld wel goed nagedacht worden op welk punt je het dan gaat meten. Het risico van objectief vind ik ook dat als je net tegen de norm aanhikt maar je kunt hem bijvoorbeeld net niet halen, dat het frustraties oplevert. Het nadeel van het subjectieve is natuurlijk dat je het niet kunt bewijzen en dat je een verschil van mening kunt hebben. Dus dat je het niet eens bent met de mening van je beoordelaar. Het mooiste zou zijn om een combinatie te hebben tussen die twee, dus wel een maandelijkse beloning op basis van een norm maar ook een subjectieve maatstaf.

Hoe reëel schat je die kans, dat er onenigheid bestaat over de subjectieve beoordeling?

Niet heel reëel. Hoofd Planning kan een goede beoordeling maken, waarin ik me afgelopen jaar herkende. Hij staat dicht genoeg op het werk om een beoordeling te geven.

Absoluut vs. relatief:

a. De hoogte van uw beloning wordt bepaald op basis van een vooraf gestelde norm, die wel of niet behaald wordt. De vastgestelde norm houdt geen rekening met omstandigheden zoals een chauffeursstaking of een crisissituatie.

b. De hoogte van uw beloning is afhankelijk van uw prestaties ten opzichte van bijvoorbeeld uw collega's binnen het team. Blijkt achteraf dat u beter presteert dan gemiddeld, dan ontvangt u een beloning.

Het is lastig in onze situatie, je kunt niet echt voor iedereen eenzelfde maatstaf hanteren. Het voordeel van een relatieve maatstaf is dat het beter rekening houdt met onvoorziene omstandigheden, maar het versterkt ook de wrijving. Je wil je dan ten opzichte van anderen gaan bewijzen. Dat lijkt me niet goed, omdat je juist van elkaar afhankelijk bent. Dat gaan onderlinge frustraties opleveren. Dus dan zou ik toch voor de absolute maatstaf gaan.

Financieel vs. niet-financieel

a. Als u de gestelde norm behaalt ontvangt u een vaste financiële vergoeding

b. Als u boven de norm presteert ontvangt u een variabele vergoeding, hoe beter de prestatie, hoe hoger de financiële vergoeding.

c. Als u recht heeft op een beloning omdat u goed presteert, ontvangt u dit liever in een niet-financiële vorm, zoals extra vrije tijd, trainingen, doorgroeimogelijkheden.

Ik zou kiezen voor de variabele vergoeding. De niet-financiële beloning trekt me wat minder. Zoals extra vrije dagen heb ik niet nodig en andere vormen zijn leuk, maar motiveren me niet extra. Financieel motiveert me het meest. En ik zou het goed vinden als we dan gedurende de maand bijvoorbeeld ook kijken waar we staan en wat nog nodig is. Dit zou me motiveren om dan nog net even wat extra gas te geven.

Individueel vs. teamverband

a. U wordt als individu beoordeeld op uw eigen prestaties en ontvangt op basis daarvan een beloning, die dus kan verschillen ten opzichte van de andere teamleden. Dit versterkt de interne rivaliteit.

b. U wordt als team beloond voor de collectieve resultaten. Dit betekent dat je elkaar als team nodig hebt en afhankelijk bent van het gedrag van anderen.

Ik zou voor beloning in teamverband kiezen. Je zou op subjectief niveau wel een onderscheid kunnen maken als iemand echt wat beter presteert bijvoorbeeld. Maar in principe zou ik zeker de objectieve beloning voor het hele team gelijk houden.

Heb je tot slot nog iets op te merken in relatie tot beloning, wat tot dusverre onbesproken is gebleven of waarop u wilt terugkomen?

Nee.

Codeerschema

Code	Resultaten
Huidige systematiek (opbouw)	Ik weet dat die uit een aantal factoren is opgebouwd, maar ik heb geen idee waar het op gebaseerd is en hoe ik dit kan beïnvloeden (2x) Ik weet dat het afhankelijk is van het aantal verreden KM's, omzet en marges (3x) Ik weet dat er iedere maand iets extra's wordt uitbetaald, maar niet waarop het gebaseerd is (3x) Als je ziek of vakantie hebt, wordt de beloning naar rato berekend.
Huidige systematiek (informatie)	Ik ben alleen globaal geïnformeerd, zonder gedetailleerde uitleg (3x) Er is me verteld dat de huidige beloning ook samenhangt met de bereikbaarheidsdiensten. Het is me ooit uitgelegd maar ik heb geen idee of de systematiek inmiddels gewijzigd is.
Huidige systematiek (mening)	Het heeft geen invloed op mijn motivatie, ik doe altijd mijn best (2x) De systematiek is veel te complex en ik kan niet op alle drie de pijlers invloed uitoefenen (3x) Ik zie de beloning meer als een extraatje voor de bereikbaarheidsdiensten. Het stimuleert me niet om extra snel te werken bijvoorbeeld, omdat dat ook geen invloed heeft op de bonus. Je ziet niet terug aan de beloning of je meer of minder je best hebt gedaan.

Mening op het principe van prestatiebeloning	<p>Een beloning naar aanleiding van prestaties motiveert me over het algemeen wel en ik sta daarachter (3x)</p> <p>Ik doe altijd mijn best en ben wat minder gevoelig voor een extra beloning.</p>
Inzicht in resultaten	<p>Het zou mooi zijn als je ergens kunt zien of je bepaalde doelen bijna behaald hebt, dat zou me motiveren nog net een stapje extra te zetten (2x).</p> <p>Mij zou het motiveren als ik weet waar ik op kan letten of waarop ik kan bijsturen waardoor de prestatie omhoog gaat (4x)</p> <p>Hoofd Planning deelt zo nu en dan een overzicht met wat resultaten. Daar zou meer aandacht aan besteed mogen worden (4x)</p> <p>Ik zou meer inzicht willen hebben in wat de goede en minder goede dagen zijn en waarom. Zo kunnen we veel beter verbeteren. Nu gaat het meer op gevoel.</p> <p>Als je zelf goed zicht hebt op de resultaten krijg je ook kansen om erop te sturen en dan voelt het ook eerlijker als je daarop beoordeeld zou worden.</p>
Maandelijks vergaderingen	<p>Er staat maandelijks een vergadering gepland die nooit doorgaat, dat vind ik jammer (8x)</p> <p>Vergadering met subteam iedere maand en vergadering met de gehele planning bijvoorbeeld eens per kwartaal.</p> <p>Mijn betrokkenheid zou vergroot worden als de vergaderingen wel doorgang zouden vinden.</p> <p>Als je de maandelijks vergadering wel door laat gaan, ontdek je m.i. ook bijv. frustraties, waarop je dan acties kunt ondernemen. Er kan dan wat meer uitgesproken worden.</p> <p>Ik ben voorstander van een vergadering op subteam niveau, anders zitten er lange stukken bij die voor jouzelf bijv. minder relevant zijn.</p>
Invloed	<p>Het is belangrijk dat je het gevoel hebt dat je invloed kunt uitoefenen op de norm waarop de beloning gebaseerd wordt.</p> <p>Waar het gaat om omzet of marge ben je ook erg afhankelijk van externe factoren, zoals wanneer er weinig vrachten op de markt zijn (2x)</p> <p>Soms word je geremd in het behalen van bepaalde normen, omdat je niet alles aan kunt pakken omdat anderen van het team er dan niet mee wegkomen bijvoorbeeld.</p> <p>Soms maak je keuzes die misschien voor jou persoonlijk minder gunstig zijn als je zou kijken naar omzet of marge, maar die voor het bedrijf in het geheel wel beter zijn (2x)</p> <p>Ik denk dat de marge een reële pijler is om een prestatiebeloning op te baseren. Dit is voor alle subteams van toepassing. Vooral de verkoop, export en import hebben daar invloed op. De chauffeursplanning dan weer niet.</p>

	<p>Als ik het gevoel heb dat ik invloed kan uitoefenen op de hoogte van de beloning, motiveert dit me wel (2x)</p>
Samenwerking	<p>Soms maak je keuzes die misschien voor jou persoonlijk minder gunstig zijn als je zou kijken naar omzet of marge, maar die voor het bedrijf in het geheel wel beter zijn (3x)</p> <p>Het boeken van resultaten is echt een teamsport (4x)</p> <p>Als ik puur naar mezelf kijk zou ik het jammer vinden als de beloningssystematiek stimuleert om keuzes te maken die voor jezelf het beste zijn, maar waarmee je anderen in de weg zit.</p>
Doelen in het werk ('harde' doelen)	<p>Ik denk dat de marge een reële pijler is om een prestatiebeloning op te baseren. Dit is voor alle subteams van toepassing. Vooral de verkoop, export en import hebben daar invloed op. De chauffeursplanning dan weer niet.</p> <p>De marge zou voor mij een doel kunnen zijn waarop een beloning gebaseerd kan zijn (6x)</p> <p>Ik ben ook veel met ondersteunende werkzaamheden bezig, die niet rechtstreeks verband houden met het verhogen van een target. Dit zou het voor mij wel ingewikkeld maken.</p> <p>Winstpercentage per kilometer (2x).</p> <p>Lastig om een echte strakke norm te stellen, je bent altijd afhankelijk van verschillende factoren (5x)</p> <p>Als alle auto's aan het rijden blijven en niemand stilstaat. Het liefst hoor ik aan het eind van de week een chauffeur zeggen dat hij precies zijn 90 uur in twee weken gemaakt heeft.</p>
Doelen in het werk ('zachte' doelen)	<p>Het opbouwen van duurzame klantrelaties is net zo belangrijk als het behalen van een specifieke target (2x)</p> <p>Zoveel mogelijk transporten binnenhalen.</p> <p>Veel bezig zijn met acquisitie, erop uit!</p> <p>Je volledig inzetten voor de zaak.</p> <p>Netjes werken, zonder systeemvervuiling</p> <p>Elkaar overnemen / vervangen indien nodig (2x)</p> <p>Helikopterview kunnen bewaren als Hoofd Planning niet aanwezig is.</p>
Doelen in het werk (vaardigheden)	<p>Transparantie en openheid.</p> <p>Servicegerichtheid (3x)</p> <p>Probleemoplossend vermogen.</p> <p>Pro activiteit (3x)</p>

	Collegialiteit (5x)
Motivatie	<p>Ik haal veel voldoening uit het presteren als een team.</p> <p>Het zou mooi zijn als je ergens kunt zien of je bepaalde doelen bijna behaald hebt, dat zou me motiveren nog net een stapje extra te zetten.</p> <p>Ik ben vanuit mezelf erg gemotiveerd om het beste resultaat te boeken voor het bedrijf.</p> <p>Ik ga fluitend naar mijn werk als alles thuis goed gaat, goede gezondheid en een goede samenwerking in het team.</p> <p>Een goede samenwerking motiveert me. Er wordt open gecommuniceerd, korte lijntjes en er wordt geluisterd.</p> <p>Goede sfeer in het team (2x)</p> <p>Als ik het gevoel heb dat ik invloed kan uitoefenen op de hoogte van de beloning, motiveert dit me wel.</p> <p>Er is een prettige werkdruk (2x)</p> <p>Vertrouwen in de medewerkers en in elkaar.</p> <p>Flexibiliteit.</p> <p>Als ik extra beloond word, motiveert me dat wel.</p> <p>Een strakke norm kan me ook extra veel werkdruk geven.</p> <p>Het zou mij motiveren als er wat meer aandacht werd besteed aan de prestaties en wanneer we hier meer inzicht in zouden hebben.</p>
Bereikbaarheidsdiensten	Ik zou het terecht vinden dat de mensen die buiten werktijd nog bereikbaarheidsdiensten draaien, daar extra voor beloond worden (3x)
Objectief versus subjectief	<p>Belonen aan de hand van resultaten uit bijv. een beoordelingsgesprek zou me aanspreken omdat je dan andere factoren mee kunt wegen (7x)</p> <p>De beoordeling op basis van mijn algehele performance zegt voor mij meer dan dat het gebaseerd is op het wel of niet halen van een bepaalde target.</p> <p>Als er enkel naar een norm wordt gekeken, kan er niet worden meegewogen als je bijv. collega's hebt opgevangen tijdens vakanties etc. terwijl je voor je gevoel wel je extra veel hebt ingezet.</p> <p>Lastig om een echte strakke norm te stellen, je bent altijd afhankelijk van verschillende factoren.</p> <p>Het gaat er bij prestatie ook om hoe je je inzet voor het bedrijf, hoe flexibel je bent etc. Niet alleen om het behalen van een bepaalde norm.</p>

	<p>Subjectief belonen is moeilijker meetbaar, maar Hoofd Planning in combinatie met een ander MT lid is m.i. voldoende in staat om een terechte beoordeling op te stellen in een beoordelingsgesprek (2x).</p> <p>Een combinatie tussen subjectief en objectief vind ik het meest passend (2x)</p> <p>Je moet er wel voor waken dat een beoordeling o.b.v. een subjectieve maatstaf, dan niet gebaseerd is op alleen de laatste weken, maar dat bijv. wel het hele jaar wordt bekeken.</p> <p>Enkel een objectieve maatstaf zou me extra werkdruk opleveren (2x)</p> <p>Het risico dat je eind van het jaar hoort dat je het niet goed hebt gedaan is erg klein, er is voldoende openheid om dit gedurende het jaar al te bespreken met elkaar.</p> <p>Een objectieve norm is lastig te stellen.</p>
Absoluut versus relatief	<p>Een relatieve maatstaf lijkt me ongeschikt, omdat het rivaliteit en negativiteit oproept (4x)</p> <p>Samenwerking is het allerbelangrijkste en een beloningssysteem mag dit niet in de weg staan (4x)</p> <p>Met een absoluut meetsysteem is het lastig als je door omstandigheden minder goed aan je norm hebt kunnen werken, echter heeft dit toch mijn voorkeur omdat ik denk dat een relatieve maatstaf de onderlinge relaties kan verstoren.</p> <p>Een relatieve maatstaf is niet handig omdat je ook regelmatig met randzaken bezig bent of werkzaamheden van elkaar overneemt.</p> <p>Ik zou niet gaan voor relatief belonen, want dan loop je het risico dat iedereen werk naar zich toe wil trekken, waardoor de samenwerking in het geding komt.</p>
Financieel versus niet-financieel	<p>Ik weet weinig van de huidige systematiek, mede vanwege mijn aard. Ik ben niet per se geïnteresseerd in het financiële stuk.</p> <p>Op financieel vlak is het wel lekker dat je er wat bij krijgt.</p> <p>Als ik extra financieel beloond wordt, motiveert me dat wel.</p> <p>Ik hecht meer waarde aan het niet-financiële stuk, zoals een georganiseerde borrel, bezoek aan een beurs of een mondelinge pluim als blijk van waardering (3x)</p> <p>Het is leuk om extra geld te ontvangen eind van de maand, maar het versterkt niet de motivatie of het gevoel dat je het goed gedaan hebt.</p> <p>Een financiële beloning zou ook meer waarde krijgen voor mij, als je er nog niet per se vanuit kunt gaan van tevoren dat je het krijgt (zoals nu wel het geval is) (2x)</p>

	<p>Een financiële beloning zou meer prikkelen als we bijvoorbeeld bij elkaar worden geroepen, de resultaten gedeeld worden en bijv. het bedrag van de extra beloning gedeeld wordt.</p> <p>Een variabele financiële beloning zou mij het meest motiveren (3x)</p>
Beoordeling door MT lid	<p>Hoofd planning heeft een goed beeld van hoe iemand presteert. Kent inhoudelijk het werk goed en is voldoende op de hoogte (3x)</p>
Individueel versus teamverband	<p>Soms maak je keuzes die misschien voor jou persoonlijk minder gunstig zijn als je zou kijken naar omzet of marge, maar die voor het bedrijf in het geheel wel beter zijn (4x)</p> <p>Ik vind dat je moet stimuleren dat het algemeen belang van het bedrijf zwaarder weegt dan een individueel belang (2x)</p> <p>Het is bijna niet mogelijk om het individuele aandeel uit de teamprestatie af te lezen (2x)</p> <p>Ik zou het terecht vinden als er gekeken wordt naar prestaties op subteamniveau (3x)</p> <p>Het is goed om doelen te hebben waar je zelf invloed op kunt uitoefenen, dit zal dan meer subjectief van aard zijn in mijn ogen.</p> <p>Ik zie weinig risico op 'free-riding' binnen ons team en als er sprake van is denk ik dat daar goed over gepraat kan worden (2x)</p> <p>Het boeken van resultaten is echt een teamsport (4x)</p> <p>Er kan wel een groot verschil zijn tussen wie wat voor prestaties levert. Ik zou het eerlijker vinden als daar dan ook een verschillende beloning tegenover staat.</p> <p>Als ik puur naar mezelf kijk zou ik het jammer vinden als de beloningssystematiek stimuleert om keuzes te maken die voor jezelf het beste zijn, maar waarmee je anderen in de weg zit.</p>
Ideaalsituatie	<p>Een combinatie tussen een beloning die vasthangt aan de behaalde marge en je algehele functioneren a.d.h.v. een beoordelingsgesprek.</p> <p>Een mix tussen een subjectieve en objectieve maatstaf, waarbij je de keuze zou kunnen maken dat de objectieve maatstaf bijv. iets minder zwaar meeweegt.</p> <p>Een beoordeling op basis van resultaten waar je zelf echt invloed op kunt uitoefenen en die in jouw werk belangrijk zijn.</p> <p>Bonusregeling meer inzichtelijk maken, zodat je weet waar het op gebaseerd is en hoe je ervoor kunt zorgen dat hij hoger wordt.</p> <p>Ik zou de beloning baseren op drie onderdelen: het resultaat voor de gehele planning, het resultaat per subteam en het resultaat als individu (aan de hand van een beoordelingsgesprek). Zo heb je ook op alle drie de onderdelen invloed.</p>

	<p>Ik zou het mooi vinden om bijvoorbeeld een niet-ziekbonus in te stellen of ook daarop een bepaalde beloning te baseren</p> <p>Bij een subjectief meetsysteem zou een voordeel ook nog kunnen zijn dat totaalbedrag X verdeeld kan worden over de collega's, waarbij je onderscheid kunt maken in de hoogte van de bonus.</p> <p>De hoogte van de beloning zou ik voor iedereen gelijk houden, anders krijg je toch onderling gepraat, wat de sfeer niet verbetert.</p> <p>Ik zou doelen stellen op het niveau van de subteams, want een generieke norm stellen die voor iedereen geldt lijkt me niet haalbaar.</p>
Overig	<p>Ik merk dat Hoofd Planning zich veel bezighoudt met operationele taken en zich mengt in beslissingen. Hij zou wat meer los mogen laten.</p> <p>Hoofd Planning heeft er een handje van om planningen overhoop te halen om het maximaal haalbare resultaat te behalen, ten koste van veel andere zaken. Dit levert frustraties op.</p> <p>Ik zou het mooi vinden om bijvoorbeeld een niet-ziekbonus in te stellen of ook daarop een bepaalde beloning te baseren</p> <p>Waardering wordt niet vaak letterlijk uitgesproken maar voel je op zich wel. En als je het niet goed doet, hoor je het vanzelf wel.</p>