

De rechtvaardigheid van beloningsverschillen

Ritchie de Blicck

Bij de analyse van de beloningspraktijk in een organisatie en de advisering over salarisbeleid worden door bedrijven en adviseurs lijnen getrokken. Het salarisbeleid is veelal gebaseerd op de veronderstelling dat een zwaardere functie een hogere beloning rechtvaardigt. Hoe steil of vlak die lijn loopt verschilt tussen organisaties al naargelang de beloningsmaatstaven die gelden.

Bij het trekken van beloningslijnen om de bestaande praktijk te analyseren wordt een bepaalde correlatie tussen functiezwaarte en de hoogte van het inkomen gevonden. Bij het ontwerpen van een nieuw salarisgebouw wordt een bepaalde correlatie beoogd. De hellingshoek van de salarislijn geeft de mate van nivellering c.q. denivellering van de inkomensverhoudingen weer. Toen ik met werken op het terrein van beloning begon heb ik geleerd dat je een salarisgebouw construeert door de normsalarissen per schaal steeds met 10 procent ten opzichte van het naast lagere niveau te verhogen. Voor functies van gelijke zwaarte werden beloningsverschillen voor bijvoorbeeld ervaring en performance van 20 procent tot maximaal 30 procent acceptabel gevonden. Die 10 respectievelijk 30 procent vormen een weerslag van wat men kennelijk in die periode, begin jaren negentig, in Neder-

land gerechtvaardigde inkomensverschillen vond. In de loop van de jaren is daar niet zo heel veel in veranderd. De gronden waarop verschillen in beloning worden gemaakt zijn veranderd. Prestaties en wijze van functie-ervulling zijn belangrijker geworden dan dienst- en ervaringsjaren. In de omvang van de beloningsverschillen, de hellingshoek van de beloningslijnen, is niet zo veel veranderd. Ik heb me eerlijk gezegd nooit afgevraagd waar die beloningsverschillen van 10 respectievelijk 30 procent op zijn gebaseerd. Wat maakt nu dat we dit acceptabele verschillen vinden? En hoe komt het dat in andere landen andere maatstaven gelden?

Oost-Europa

Sinds begin dit jaar werk ik af en toe in Oost-Europa. Vanaf het moment dat ik de beloningspraktijk van een Litouwse onderneming heb geanalyseerd, ben ik me veel explicieter gaan afvragen wat maakt dat inkomensverschillen als rechtvaardig of onrechtvaardig worden ervaren. Ongetwijfeld heeft dat veel te maken met het politieke klimaat in landen. In Amerikaanse organisaties zijn de verschillen veel groter dan in vergelijkbare organisaties in Nederland en in Oost-Europa zijn de beloningsverschillen kleiner dan bij ons. De beloningslijn van die Litouwse organisatie

ligt voor de operationele functies, technisch specialisten en administratieve functies vrijwel horizontaal. Onder het communistische regime vond men een hoger opleidingsniveau, de complexiteit van de functie en een zwaardere verantwoordelijkheid geen rechtvaardiging voor een hogere beloning. Beloningsverschillen zijn er wel in die Litouwse organisatie, maar ze zijn niet gebaseerd op een functiewaarderingsmethode zoals wij die kennen. Lengte van het dienstverband, loyaliteit en fysieke werkomstandigheden zijn belangrijke beloningsgrondslagen. In een vergelijkbare organisatie in buurland Polen ziet de beloningspraktijk er al anders uit. Daar worden de technisch ingenieurs beduidend hoger betaald dan de lagere operationele functies. Ook de Litouwse organisaties die onderdeel zijn van een internationale (westerse) organisatie kennen grotere inkomensverschillen dan de lokale bedrijven.

Topfuncties

Met het veranderde politieke klimaat en een toename van westers of in het Westen opgeleid management veranderen de beloningsmaatstaven. In Litouwen hebben de centrale overheid, werkgeversorganisatie en vakbonden vrij recent overeenstemming bereikt over een functiewaarderingsmethode om beloningsverschillen te bepalen. Het is nog even af te wachten hoe de nieuwe beloningsverhoudingen er op grond van deze of een andere methode van functiewaardering komen uit te zien.

In ons eigen land spitst de discussie over onrechtvaardige beloningsverschillen zich met name toe op de beloningsniveaus van de topfuncties. Om wat beter zicht te krijgen op de relatie tussen de beloning van de top en die van de rest van de organisatie, heb ik laatst samen met een collega nog eens wat lijntjes getrokken. We hebben van enkele organisaties, verschillend in aard en omvang en met een ander beloningsbeleid, de salarislijn geëxtrapoleerd naar het functieniveau van de

top executives. Van een groot aantal executives lag het feitelijk salaris precies op het geëxtrapoleerde niveau van de normsalarissen voor de rest van de organisatie. Een vergelijking van de uitkomsten van deze analyse met de publiciteit rond topinkomens vertoont ook aardige overeenkomsten. Geen van de organisaties waarbij de beloning aan de top op dezelfde lijn lag als de normsalarissen voor de lagere functies heeft de kranten gehaald. Afwijkingen ten opzichte van de eigen interne beloningsverhoudingen voor de top leveren daarentegen wel vaak discussies en negatieve publiciteit op.

Methode Rucker

De exercitie met het doortrekken van beleidslijnen riep bij oudere collega's de herinnering op aan de methode Rucker. Deze methode hadden zij ruim dertig jaar geleden eens gebruikt. De methode houdt in dat op logaritmisch papier op de x-as werknemers naar inkomen van laag naar hoog werden uitgezet en op de y-as hun inkomen. Als de correlatie hoger was dan één, zou er sprake zijn van onvrede over de inkomensverdeling omdat die als onrechtvaardig wordt ervaren. Met googlen en in mijn oude studieboeken neuzen heb ik de fitnesses en theoretische achtergrond van deze methode nog niet kunnen achterhalen. Gezien de felheid waarmee de inkomensdiscussie (onder meer in en door de Volkskrant) wordt gevoerd, is het hebben van een goed gefundeerde normering van groot belang. Nu heeft die discussie een hoog welles-nietes gehalte over de vraag van de gerechtvaardigheid van verschillen. En iedereen heeft gelijk – al naar gelang de vergelijkingsmaatstaf – het is maar waarnaar je kijkt. Een iets meer geobjectiveerde normering zal de kwaliteit van de discussie aanzienlijk kunnen verbeteren!

Drs. R.A.L. de Blicq is redacteur van Tijdschrift voor HRM.