

**Bibliografische gegevens**Titel: *Strategic Reward – making it happen*

Auteurs: Michael Armstrong and Duncan Brown

Uitgever: Kogan Page, 2006

ISBN 0-7494-4634-X

## Strategische benadering van beloningsbeleid

Ritchie de Blicck

**Het realiseren van strategische fit, vertical alignment (dat ook in het artikel van Corine Boon in dit nummer aan bod komt) is een belangrijke doelstelling van HR- en beloningsbeleid. De auteurs zijn hartstochtelijk voorstander van deze strategische benadering van beloningsbeleid. Er is in hun ogen geen alternatief voor effectief beloningsbeleid. Echter op grond van hun jarenlange ervaring op dit terrein wijzen ze de lezer op een aantal kansen en bedreigingen op de weg naar strategisch belonen: te veel aandacht voor planning ten koste van proces en praktijk; nadruk op ontwerp in plaats van implementatie; liever met topmanagement en HR dan met lijnmanagement en medewerkers; en voorkeur voor een gelikt concept in plaats van communiceren.**

In het eerste deel van het boek, de hoofdstukken 1 tot en met 4, gaat het om de essentie van strategisch belonen. De betekenis van strategisch belonen wordt uitgelegd en de praktijk van strategisch beloning in organisaties wordt verkend. Hoe kan een beloningsstrategie worden ontwikkeld die bijdraagt aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen? Een vaak genoemde doelstelling van strategisch beloningsbeleid is het creëren van een 'high performance culture' teneinde de

performance van medewerkers en organisatie te verbeteren. In hoofdstuk 3 komen de kenmerken van een dergelijke organisatiecultuur aan bod en bespreken de auteurs hoe zo'n cultuur ontwikkeld kan worden. Specifiek wordt bekeken of en hoe beloning kan bijdragen aan een verbetering van de performance. Verondersteld wordt dat medewerkers die betrokken zijn bij hun werk en hun organisatie, eerder bereid zijn een stapje extra te zetten. In hoofdstuk 4 komt aan bod hoe strategisch belonen kan helpen om een van de 'Beste Werkgevers' te worden.

Deel twee gaat over de context van strategisch belonen. Een van de terugkerende thema's in het boek is dat het gaat om het realiseren van 'best fit' in plaats van het kopiëren van 'best practice'. Hoofdstuk 5 beschrijft een aantal kenmerken van de interne en externe omgeving van organisaties en de relatie met strategisch belonen. Strategisch belonen omvat veel meer dan het in lijn brengen van het beloningsbeleid met de strategische doelstellingen van de organisatie. Er moet tevens rekening worden gehouden met de bredere economische context, de institutionele omgeving en de wensen en behoeften van een steeds veeleisender werknemerspopulatie. Het kunnen balanceren tussen deze (soms

wel heel erg) verschillende eisen die aan beloningsbeleid worden gesteld is misschien wel dé maatstaf voor succes van hedendaagse beloningsstrategieën. Hoofdstuk 6 wijden de auteurs in zijn geheel aan de kenniseconomie en recente ontwikkelingen in de beloning van kenniswerkers. In hoofdstuk 7 gaat het om de dominante customer-serviceoriëntatie in onze economie en wordt besproken wat effectieve beloningsstrategieën zijn voor medewerkers in de eerstelijnsdienstverlening naar klanten. Het derde deel staat in het teken van het proces van ontwikkelen en implementeren van beloningsstrategieën. In hoofdstuk 9 wordt de lezer een aantal praktische handreikingen gedaan voor de ontwikkeling van een beloningsstrategie. De verschillende processtappen worden uitgelegd. Er wordt een aantal hulpmiddelen gepresenteerd, bijvoorbeeld om met management de doelstellingen van de beloningsstrategie te bepalen, en een vragenlijst om de mening van medewerkers te peilen. Bij het implementeren van een beloningsstrategie gaat het meer om het proces dan om het ontwerp an sich. Als succescriteria voor een implementatieproces worden onder andere genoemd: betrokkenheid van medewerkers en communicatie, het tijdig inspelen op mogelijke implementatieproblemen, en goed projectmanagement. Het implementeren van een (vernieuwde) beloningsstrategie zal er veelal toe leiden dat medewerkers op een heel andere manier worden beloond dan voorheen. Dit vraagt om een echte veranderkundige aanpak.

In het werkelijk tot leven brengen van een beloningsstrategie heeft het lijnmanagement een cruciale rol. HR en beloningsprofessionals moeten ervoor zorgen dat het lijnmanagement voldoende betrokken is en ook uitgerust

is voor haar taak. In hoofdstuk 11 worden we daarin op weg geholpen. Beloningsprofessionals moeten tegenwoordig veel meer in huis hebben dan technische expertise om de belofte van strategisch belonen waar te maken. In hoofdstuk 12 worden de eisen die aan de beloningsprofessional worden gesteld uitgediept. Het boek eindigt met de stelling dat men ook met betrekking tot beloning niet genoeg kan communiceren. Alleen een opener en op een dialoog gebaseerde benadering van beloningscommunicatie, in twee richtingen, kan de belofte van strategisch belonen waarmaken.

‘Strategic Reward: making it happen’ brengt de lezer een groot aantal belangrijke lessen op een heel bruikbare en praktische manier onder de aandacht. Het zijn zaken die men eigenlijk wel weet, maar die er in de praktijk nog al eens bij in schieten. Ik heb het boek met heel veel plezier gelezen. Het is absoluut geen technisch boek over beloning. Het is dan ook niet alleen interessant voor Compensation & Benefits-specialisten, maar zeker ook voor generalistische HR-managers. De nadruk in het boek ligt op het proces en de implementatie. Het boek stippelt uit hoe belonings- c.q. HR-professionals kunnen bijdragen aan langdurig succes van hun organisatie. In elk hoofdstuk worden ‘good practices’ en recent onderzoek beschreven. Ondanks het feit dat het materiaal grotendeels uit Groot-Brittannië afkomstig is, is het wel degelijk herkenbaar en zeker bruikbaar voor de Nederlandse praktijk.

---

Drs. R.A.L. de Bleeck is lid van de redactie van het Tijdschrift voor HRM.