

UNIVERSITEIT TWENTE.



# Prestatiebeloning

Van Bonus naar Malus?

Anne de Lange

21-8-2010



*Een onderzoek naar de motiverende aspecten van prestatiebeloning en de invloed hiervan op de betrokkenheid en klantgerichtheid van de commerciële werknemer.*

---

# Prestatiebeloning

## 'Van Bonus naar Malus?'

*Een onderzoek naar de motiverende aspecten van prestatiebeloning en de invloed hiervan op de betrokkenheid en klantgerichtheid van de commerciële werknemer.*

**Onderwijsinstelling:** Universiteit Twente  
Faculteit Management en Bestuur  
Master Business Administration  
Drienerlolaan 5  
7522 NB Enschede

**Afstudeerdocenten:** 1e begeleider: drs. J.A.M. de Kruijf  
2e begeleider: prof. dr. K. Sanders

**Opdrachtgever:** Groep Gerechtsdeurwaarders Nederland (GGN)  
Stationsplein 50  
5211 AP 's-Hertogenbosch

**Contactpersoon:** Mr. M. Maas-Hermans

**Auteur:** Anne de Lange  
Studentnummer: s0179159

**Datum:** 22 augustus 2010

---

## Voorwoord

Met het schrijven van dit voorwoord is de laatste hand gelegd aan deze thesis, die zich verdiept in de werking van prestatiebeloning binnen de commerciële functie.

Het algemene concept van beloning heeft mij sinds het eerste jaar als student al geboeid. En nog steeds wordt mijn interesse gewekt door het feit dat mensen niet wat voor niets doen. Mensen hebben een bepaalde beweegreden en een achterliggende gedachte; iedereen handelt vanuit zijn of haar eigen belang. Dit belang kan variëren van persoon tot functie. In mijn afstudeerperiode lag mijn focus op de commerciële functie binnen een organisatie. Is deze doelgroep, op een voor de organisatie verantwoorde manier, te motiveren met prestatiebeloning? En welke motiverende aspecten dragen hier aan bij?, zijn vragen die mij de afgelopen periode onder andere hebben bezig gehouden.

De periode van afstuderen, was een periode van 'vallen en opstaan'. Eenvoudig was het lang niet altijd. Echter was het wel een leerzame periode. Een periode waarin ik sterke en zwakke punten van mezelf nog beter heb leren kennen.

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. drs. de Kruijf en mevr. prof. dr. Sanders voor hun prettige begeleiding en ondersteuning gedurende het hele proces. Hun expertise vanuit ieder hun eigen vakgebied heb ik als zeer prettig ervaren. De inzichten vanuit beide invalshoeken, waren naast een goede inspiratiebron zeer zeker motiverend tijdens het schrijven. Bedankt daar voor. Daarnaast wil ik graag mijn twee begeleiders vanuit Gerechtdeurwaarders Groep Nederland, Miranda Maas en Astrid Willems, bedanken. Zij stonden altijd voor mij klaar met informatie en ik kon vanzelfsprekend terecht met vragen of advies. Hun enthousiasme en ondersteuning waren gedurende het onderzoek zeer waardevol.

Tot slot, wil ik natuurlijk het management van Marketing & Sales, de P&O adviseurs, secretaresses en alle respondenten bedanken voor hun bereidwillige medewerking en het aanleveren van de nodige informatie en gegevens voor het onderzoek. Zonder de inzet van alle voorgaande mensen was het onderzoek niet mogelijk geweest. Hartelijk dank daarvoor.

Ik wens u veel leesplezier.

Anne de Lange, 20 augustus 2010

---

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	2
Inhoudsopgave .....	3
Summary .....	7
1 Inleiding en aanleiding onderzoek .....	17
1.1 Probleemstelling.....	18
1.2 Opbouw onderzoek .....	19
1.3 Doelstelling onderzoek.....	20
2 Prestatiebeloning; doelen en systemen .....	21
2.1 Definiëring prestatiebeloning.....	21
2.2 Doelen van prestatiebeloning .....	22
2.3 Soorten prestatiebeloning.....	25
2.3.1 Variabele versus vaste systemen .....	25
2.3.2 Directe versus indirecte systemen .....	25
2.3.3 Individuele versus collectieve systemen .....	25
2.4 Individuele systemen.....	25
2.5 Collectieve systemen.....	26
2.6 De impact van diverse systemen van prestatiebeloning.....	27
2.6.1 Individuele systemen.....	27
2.6.2 Groepsystemen .....	28
2.6.3 Collectieve systemen.....	29
2.7 Prestatiebeloning binnen commerciële functies.....	30
2.8 Slot.....	33
3 Prestatiebeloning en motivatie .....	35
3.1 Intrinsieke versus extrinsieke motivatie.....	36
3.2 Agencytheory .....	37
3.2.1 Implicaties van de agencytheory voor een systeem van prestatiebeloning .....	38

---

---

3.3	Verwachtingstheorie .....	39
3.3.1	Implicaties van de verwachtingstheorie voor het beloningsbeleid .....	41
3.4	Goalsettingtheory.....	43
3.4.1	Implicaties van de goalsettingtheory .....	45
3.5	Conclusie motivatietheorieën en prestatiebeloning.....	46
4	Hypotheses.....	48
4.1	Motiverende aspecten van prestatiebeloning .....	48
4.2	Hypotheses deel II .....	50
4.2.1	Klantgerichtheid .....	50
4.2.2	Affectieve betrokkenheid .....	51
4.3	Onderzoeksmodel .....	53
5	Onderzoeksopzet.....	54
5.1	Populatie en steekproeftrekking.....	54
5.2	Dataverzamelmethode .....	54
5.3	Variabelen .....	55
5.4	Toepassing statistische analyse.....	57
6	Empirische analyse en resultaten.....	58
6.1	Schets van de data.....	58
6.2	Beschrijvende statistieken.....	60
6.2.1	Scores variabelen.....	61
6.3	Normaliteittoetsen .....	69
6.4	Correlatie analyse totale data .....	71
6.4.1	Hypothesetoetsing .....	72
6.5	Splitsing data .....	74
6.5.1	Vergelijking beschrijvende statistieken groep 1 en groep 2 .....	74
6.5.2	Vergelijking correlatie analyse groep 1 en groep 2 .....	77
7	Conclusies en aanbevelingen .....	80

---

---

8 Literatuurlijst .....	87
Bijlagen .....	91
Bijlage 1 .....	92
Bijlage 2 .....	103
Bijlage 3 .....	105
Bijlage 4 .....	106

---

**Lijst met figuren**

<i>Figuur 1: Belonen als integraal sturingsinstrument.</i> .....	22
<i>Figuur 2: Visualisatie verwachtingstheorie van Vroom.</i> .....	40
<i>Figuur 3: "The High Performance Cycle" van Locke en Lattham.</i> .....	44
<i>Figuur 4: Onderzoeksmodel met onderzoeksvariabelen</i> .....	53

**Lijst met tabellen**

<i>Tabel 1: Vergelijking steekproef met populatie.</i> .....	59
<i>Tabel 2: Beschrijvende statistieken</i> .....	60
<i>Tabel 3: Verdeling percentage hoogte prestatiebeloning t.o.v. totale salaris</i> .....	61
<i>Tabel 4: Scoreverdeling 'motivatie door prestatiebeloning</i> .....	62
<i>Tabel 5: Scoreverdeling 'Motivatie door prestatiebeloning' in combinatie met 'geslacht'</i> .....	63
<i>Tabel 6: Vergelijking gemiddelde motivatiescores en geslacht.</i> .....	63
<i>Tabel 7: Scoreverdeling 'motivatie door prestatiebeloning' en 'dienstverband GGN'</i> .....	64
<i>Tabel 8: Vergelijking gemiddelde motivatiescores en dienstverbandcategorieën</i> .....	64
<i>Tabel 9: Scoreverdeling 'motivatie door prestatiebeloning' en 'leeftijd'</i> .....	65
<i>Tabel 10: Vergelijking gemiddelde motivatiescores en leeftijd</i> .....	65
<i>Tabel 11: Scoreverdeling 'motivatie door prestatiebeloning' en 'werkzaam in regio'</i> .....	66
<i>Tabel 12: Vergelijking gemiddelde motivatiescore en regio</i> .....	66
<i>Tabel 13: Normaliteittoets variabelen</i> .....	69
<i>Tabel 14: Spearman's Rho Correlatiematrix</i> .....	73
<i>Tabel 15: Beschrijvende statistieken groep 1 en groep 2</i> .....	75
<i>Tabel 16: Vergelijking 'motivatie door prestatiebeloning' groep 1 en 2</i> .....	76
<i>Tabel 17: Vergelijking motivatiescore en groepen</i> .....	76
<i>Tabel 18: Spearman's rho correlatie analyse groep 1 en 2</i> .....	79

---

## Summary

*Motivational aspects of performance pay and the relationships with customer orientation and commitment in the sales function: Insights from motivational theories*

### Introduction

The sales function is a particular job within an organization. Salespeople are often the most direct link between a firm and its customers. In fact they are the 'entrepreneurs' within the organization and owns specific characteristics like proactive, independent and result oriented. These factors create important compensation design issues for managers in charge of their motivation (Segalla et al., 2006). This is also a main issue by the management of Gerechtdewarders Groep Nederland (GGN).

GGN is a full service credit management organization with 28 collection and court bailiff's offices throughout the Netherlands. In 2001 the court bailiffs were given authorization to operate on a national level, which made a partnership all the more interesting. After a period of working in a partnership, a merger was the next strategic step. This results into one organization GGN nowadays (2010).

Management of GGN strives for equalizing the sales compensation plans of the former partners. Therefore GGN introduced a performance pay-system for the sales function. This study figures out if the current performance pay system motivates the salespersons in a way they function in the organization interests.

Besides that, after the merging, customer focus has become one of the main sales values of GGN. Since GGN became a full credit management organization they focus on the wide range of all unique customers in term of their needs and requirements. Sales people cover an important role in this customer focus. Engagement in customer orientation requires greater salesperson effort. Since effort is determined by motivation, salesperson motivation to engage in customer orientation is a precondition for its practice (Thakor & Joshi, 2005).

GGN strives for committed salespeople who are working in the organizations interests. One of the most important findings of the majority of sales force researchers is that monetary rewards are the strongest motivators for salespeople (Segalla et al, 2006; Churchill et al., 1979). Therefore it is important to understand how salespeople experience the performance pay system and to what extent they derive motivation from it for performing the sales job.

The following research question will be answered in this study:

*To what extent do salespeople derive motivation from the performance pay system and does this have effects on their customer orientation and organizational commitment to the organization?*

The objective of this research is to give GGN recommendations in order to improve the compensation plan for the salespeople. Insights in the motivational aspects of performance pay within the sales functions leads to a better understanding of the effects of this compensation plan. In this way GGN can harmonize salesperson's interests with the interests of the organization.

---



## Theoretical background

The principle of performance pay means that the performance of an entire firm, group or individual employee is set by a standard. Is this standard met or is the performance better than the standard, then a specially added reward will be offered (Thierry et al., 1988 p.10).

In this study we define performance pay as follow:

*'Performance pay is a reward system, whereby an employer based on a predetermined standard and by allocating a monetary reward, wants to motivate the employee in order to improve his or her performance'.*

In addition, performance pay doesn't have the character of an automatically step-based pay.

### Objectives of performance pay

Compensation is a critical factor for employees for contributing to organizational goals (Tremblay & Vandenberghe, 2008). Rewards are among the last major element of a strategic control system focused on results (Merchant & Van der Stede, 2007, p.31). Well-defined results inform employees what is expected of them and encourage employees to achieve the desired targets. The starting point of a control system is therefore to influence the behavior of employees in the right decision so that employees contributions to the achievement of organizational goals (Merchant & Van der Stede, 2007, p.31). The main objective of performance pay is therefore influencing the behavior of employees to motivate the employee in order to improve performances and to act in the organization's interests.

Organizations could have additional objectives by applying performance pay. Through performance pay there can be made a distinction between good and bad performers in the organization ( Van Uchelen & Jungjohan, 2003). Good performers will see their efforts rewarded and therefore, the commitment to the objectives of the organization is enhanced ( Locke et al., 1981).

This attracts (potential) performance-oriented employees. Performance pay could also contribute to efficient applying of training and development of the employees. With mid-term reviews of the performance and updating of individual development plans of the employee, the organization is able to coach and promote the employee.

Furthermore, the culture of a business entity or organization may be shifted to another focus. Result orientation becomes the leading thread running through the organization (Thierry, 2008, p.112).

This stimulates the employee to create an entrepreneurial sense and to let them be aware for the responsibility they bear for the results of the organization.

### Systems of performance pay

There are several systems of performance pay. There is a distinction made between fixed and variable systems, direct or indirect systems and individual or collective systems.

Although many forms of performance pay are inherently variable, there are also fixed systems such as merit-rating. Merit-rating contains periodic pay increases based on performance. However it leads to permanent increases in pay without making the guarantee in return that the performance will be held in the future. Such pay increases have more the character of an acquired right (Bamps et al., 2008).

Direct systems are systems that reward measurable results. The level of remuneration is determined on the basis of predetermined measurable criteria. In indirect systems may have one or more intermediaries in determining the outcome. These are sometimes called subjective systems.

Finally, there can be made a distinction between individual-, group- and collective performance pay systems. (Bamps et al., 2008).

### **Impact of performance pay in the sales function**

The advantages and disadvantages in practice are for any system of performance pay strongly dependent on many factors and therefore highly situational. Generally applicable pros and cons for this reason are difficult to determine. However in various systems of performance pay, can be made some considerations. Therefore some points by applying a performance pay system within the sales function.

The optimal level of the financial reward is always a criticized issue (Ykema, 2001). Sales people do not speed up for relatively low financial bonus. But the danger of these financial bonuses is bonus-blindness. Bonus-blindness occurs when the employee only focus on the objectives in order to receive a higher reward. What happens in the case of bonus-blindness is that employees start focusing on 'making the numbers', regardless of other relevant indicators (Ykema, 2001). Experiments of Von Grumbkow (1982, p.98) showed that a higher financial bonus lead to a weaker effect on performance than a smaller financial bonus. Also Bouwens and Van Lent (2006) have noted this in their research. Von Grumbkow (1982) indicates that the employee makes a balance in 'working harder for more income', or 'working less hard for a lower income'. The lapse after (almost) reaching the target or norm is nothing else than creating an optimal relationship between effort and income (Von Grumbkow, 1982, p.98).

Another risk is the myopia problem. Managers who were judged on financial measures can influence the accounting figures to secure their bonus. For example, investments who generating values over a certain period will be postponed because it harms the results of an accounting period. This creates a focus on short-term investments at the expense of the profitability of the organization in the long term (Merchant & Van der Stede, 2007, p..). Solving this problem lies in improving the accounting concept of profit, so it becomes more similar to economic profit (Corbey, 2002).

Another applicable solution to this problem is the use of non-financial performance measures in combination with financial measures.

Salespeople have to deal with uncontrollable dynamic factors such as new competitors, economical recession or changing customer demands. In practice it turns out to be impossible to dispose these uncontrollable influences (Corbey, 2002). Ykema (2001) indicates that it is important to evaluate the targets regularly and if necessary they must be adjusted.

Correct adjustment of the performance targets prevents against dissatisfaction or conflicts with the employee. Otherwise not meeting targets could be affecting the self-confidence of an employee. This has a direct or indirect negative effect on the performance of the employee (Awasthi & Pratt, 1990).

The role of managers by introducing performance pay in the organization, should not be underestimated. It requires training and guidance in setting up the system, this involves necessary investments for the organization . Ykema (2001) indicates the importance that organizations take attention to follow-ups and further training of new managers to introduce them with the performance pay system. This involves also the risk that managers will smooth performances of the employees , to keep everyone satisfied. Another name for this phenomenon is called centrality bias; when many employees get the same review, the relationship between performance and pay will weaken (Bouwens & Van Lent, 2006).

### **Pay for performance and motivation**

To understand how performance pay motivates an employee, we have studied some well-acknowledged motivation theories.

Researchers have made a distinction between intrinsic motivation and extrinsic motivation (int.al. Deci & Ryan, 2000; Amabile et al., 1994; Von Grumbkow, 1982). Intrinsic motivation comes from the person themselves. An intrinsically motivated person gets motivation from the work itself because it is perceived as interesting, fun and satisfying in some way (Amabile et al., 1994). An extrinsically motivated person, gets motivation from the outcome, like a reward or recognition by others (Amabile et al., 1994). Intrinsic rewards are derived from the received satisfaction of an individual by

performing a task (Von Grumbkow, 1982, p.81). Extrinsic rewards are linked to results, this means that performance pay is an extrinsic reward (von Grumbkow, 1982, p.86).

Von Grumbkow(1982) indicates that an extrinsic reward such as performance pay, will only motivate as long someone feels that the work that he or she does, possibly would do, without the pay.

The motivational theories we have analyzed are making more profound in the motivational aspects of performance pay. We have studied the *agency theory*, the *expectancy theory* and the *goalsetting theory*. From the perspective of each theory, some specific factors can be determined. These factors affect the extent to which the employee is motivated by performance pay.

Analysing and combining these theories has resulted in some factors that affect the motivation of employees by applying a system of performance pay;

- The extent to which the employee experience a transparent link between performance and pay
- The extent to which the employees attach value to a financial reward
- The extent to which the employee experience the performance pay system as fair and accurate
- Organizational confidence

Besides these points there is another factor that influences the degree to which the employee will be motivated by performance pay; the overall attitude towards performance pay. Condrey and Brudney (1993) as well as Aparoe (2009) gives in their studies evidence for the fact that a positive attitude toward performance pay leads to more support for using a performance pay system. These employees are more receptive to the direct connection between performance and pay and derive more motivation from this compensation system (Condrey & Brudney, 1993; Aparoe, 2009). According to these points mentioned above the following hypothesis is formulated:

*H1: The presence of these motivational aspects is positively related to the degree to which the employee indicates that he or she is motivated by performance pay*

### **Customer orientation**

Customer oriented selling is a way of doing business on the part of salespeople (Saxe & Weitze, 1982). GGN strongly focus on customer needs. After the merger with the former partners, customer orientation became a more important value for satisfying the needs from all customers.

An important part of the sales function is to help customers with purchase decisions that will satisfy customer preferences (Thakor & Joshi, 2005). A customer-oriented salesperson aims to satisfy these needs. Saxe and Weitz (1982) have stated, "Highly customer-oriented sales people avoid actions which sacrifice customer interest to increase the probability of making an immediate sale". Customer orientation requires the sales force to become thoroughly professional in its dealing with prospects and customers. A professional salesperson does not wonder, "What can I sell this individual?", but instead asks, "How can I best solve this person's problems?" ( Saxe & Weitze, 1982). The gist of it is a focus on uncovering and satisfying the customer's long-term needs by listening to and working with customers (Saxe & Weitz, 1982).

In order to be customer oriented , the salesperson has to be motivated to expend greater effort (Saxe & Weitze, 1982). Monetary rewards are the strongest motivators for sales people ( Segalla et al., 2006; Churchill, 1979). In various studies (Thakor & Joshi, 2005; Churchill, 1979) pay satisfaction has a positive relation with customer orientation. Performance pay within the sales function of GGN is a monetary reward. In this way it supplies the need to expend greater effort for customer oriented acting.

We will formulate the following hypothesis:

*H2: The extent to which the employee indicates that he derived motivation from performance pay is positively related to customer-oriented acting of the employee.*

### **Affective commitment**

Affective commitment, or emotional involvement, means that an employee feels a strong connection and identification with the organization. Allen and Meyer (1991) gave in their study the following definition: "Affective commitment refers to the employee's emotional attachment to, identification with and involvement in the organization". In this way, employees have a psychological bond with the organization and are less likely to voluntarily leave the organization (Allan & Meyer, 1996).

Various studies (Appelbaum, 2000; Vandenberghe & Trambly, 2008) conclude a positive relationship between pay satisfaction and affective commitment of an employee. Pay satisfaction is a reflection of the extent to which the employee feels recognized and fairly threatened by the organization (Tekleab et al., 2005). This results in a stronger affective commitment to the organization (Tekleab et al., 2005). Meyer (et al., 2002) and Riketta (2002) indicate in their studies that affective commitment results in increased performance of the employee. This investigates the relationship between positive work behavior and affective commitment of the employee.

According to these facts we will expect that the extent to which the employee is satisfied with performance pay and therefore derive motivation from this compensation system, is positively related to the affective commitment of the employee.

This results in the following hypothesis:

*H3: The extent to which the employee is motivated by performance pay is positively related to the affective commitment of the organization.*

## **Research design**

### **Research Method**

The sample frame comprises salespeople who are employed at GGN and all receives monetary performance pay. All these employees are approached to participate in the study by email. After the first mailing to inform the respondents about the study, all employees received a hyperlink to the online questionnaire. Of the 38 people who were invited, 36 have responded to this survey. Of these, 3 were determined to be unusable because of failure to follow instructions. The effective sample size was 33, representing a response rate 86,8%. The respondents were mostly males (78.8%), between 36 and 45 years old. Most of the respondents (39.4%) are employed at GGN for 0-2 years.

Most scale items were developed from reviewing prior literature. The scale items to measure motivational aspects of performance pay are from the existing scale of Condrey and Brudney (1993). Further we used relevant items of the existing scale of Saxe and Weitz (1982) to measure customer-orientation. . For measuring affective commitment we used the existing scale of Allan and Meyer (1996). Items with weak item-to-total correlations were eliminated in the final instrument. All the theoretical constructs in the model (see figure 5 of the main report) were measured using five-point Likert-scale. Scale reliabilities and descriptive statistics are presented in Table 6.2 of the main report.

The hypotheses were testing using a Spearman's rho correlation analysis (see table 6.11 of the main report). This procedure discovers relations between the variables and is an appropriate measure for variables that do not satisfy the normal distribution. In addition to this, we used a Chi-square test for comparing groups of employees (like the difference between men and women or between high pay performance pay level and low performance pay level etcetera).

### Control variables

To find out if the pay level plays a part in the motivation, customer orientation or organizational commitment of the salespeople, we have analyzed the level of performance pay compared to the total salary of the employee. Thakor & Joshi (2005) have concluded in their study that pay satisfaction is positively but not significantly related to customer orientation. They also came to the conclusion that organizational identification enhances this impact on customer orientation. In this study we will analyze if the level of reward influences sales people view on performance pay and the motivation they derive from this compensation plan. Additionally we measure to what extent the level of reward plays a part in the customer orientation and organizational commitment of the employee. Consequently, we will split up the respondents into two groups; low level of performance pay (up to 5%) and high level of performance pay (from 5% up to 15%).

Besides the level of performance pay we add the follow control variables in the study: Gender, age, the period of employment, work location, the preference of an increased portion of fixed or variable salary compared to the total salary and satisfaction with total pay.

## Results

### Hypotheses testing

According to hypothesis 1, we expected that all the (motivational) aspects influence the motivation of the employee derived from the performance pay system. From all the motivational aspects there are only two having a significant and positive correlation with motivation derived from performance pay. Based on a 99% confidence interval can be stated that 'attitude towards performance pay' ( $r=.455$ ,  $p<.01$ ) and 'importance of a financial reward' ( $r=.734$ ,  $p<.01$ ) have a significance positive correlation with 'motivation derived from performance pay'. These findings provide partial support to hypotheses 1. Furthermore, based on a 95% confidence interval, the spearman's rho analysis proves a significance positive correlation between the variable 'preference for increasing part of variable salary' ( $r=.399$ ,  $p<.05$ ) and 'motivation derived from performance pay'. This illustrates very clearly that the overall attitude towards performance pay and the extent to which the employee attached value to a financial reward influences the motivation derived from performance pay. No significant influence was noticed by the extent to which the employee experiences the performance pay system as fair and accurate. Also the extent to which the employee has organizational confidence does not play a part in the motivation derived from performance pay.

According to hypothesis 2 we can conclude that there is no significance correlation between customer orientation of the employee and the motivation derived from performance pay ( $r=.131$ ,  $p=.483$ ). It suggested that there is no support for hypothesis 2.

The variables 'affective commitment' and 'motivation derived from performance pay' shows a weak negative correlation ( $r=-.089$ ,  $p=.622$ ). However this correlation is far from significance. From this we can deduce that hypothesis 3 is not supported.

Additionally, the chi square test shows no significance difference of the scores of motivation derived from performance pay between men and women. Also the difference between the age classifications is far from significance. Furthermore it has been found that the length of employment of the employee doesn't have any influence on the motivation derived from performance pay. This also applies to the work location of the employee. GGN is divided into five regions. However, the regions show no significance difference of salespeople motivation derived from performance pay.

### High performance pay level versus low performance pay level

As mentioned earlier, we have made a distinction between salespeople with relative low ( $\leq 5\%$ ) percentage of performance pay compared to the total salary and salespeople with a relatively high (5-15%) percentage of performance pay compared to the total salary. With the use of a non-parametric t-test, called Mann-Whitney test we have analyzed the data of the two groups. From this point there were some surprisingly results:

The results of the t-test shows that there is a significant difference in attitudes towards performance pay between the two groups. It can be concluded that employees with a higher percentage of performance pay have more positive attitude towards performance pay than employees with a lower rate of performance pay. An explanation may be that an employee with a higher percentage of performance pay find the reward more justified en deserved and therefore they are more engaged with performance pay.

The employees with a higher percentage of performance pay are also more likely to be motivated by performance pay than employees with a lower percentage of performance pay. Although, the differences between the groups are not significant. This means that employees with a higher percentage of performance pay aren't more motivated by performance pay than employees with a lower rate of performance pay. The last group do also experience a less stronger link between performance and pay. A possible explanation for this finding is that employees with a higher percentage of performance pay receives a greater amount of performance pay, so the link between performance and pay will be more emphasized.

The t-test shows also a significance difference between the groups for the variable 'accuracy and fairness of the performance pay system'. Employees with a higher percentage of performance pay experienced the system significant more accurately and fairly than employees with a lower percentage of performance pay compared to the total salary. This may be due to the positive attitude towards performance pay of the group with a higher percentage of performance pay. Though, this study don't reach so far to exactly explain this relationship.

This even applies to the importance of a financial reward. Employees with a higher percentage of performance pay, attach significantly more value to a financial reward than employees with a lower percentage of performance pay.

A possible reason for this connection is that a relatively high performance pay will satisfy employees who are primarily extrinsically oriented (Von Grumbkow, 1982, p.82). These employees will attach greater importance to a financial reward because monetary performance pay is a form of an extrinsic reward.

Obviously, the two groups don't differ from each other in case of the variables 'customer orientation' and 'affective commitment to the organization'. An even more remarkable finding is that employees with a high percentage of performance pay have significant more organizational confidence than employees with a less performance pay percentage.

On the other side, there is a significant difference in pay satisfaction between the two groups. Employees with a higher percentage of performance pay are more satisfied with their total salary level than employees with a lower part of performance pay. A reason could be that employees with a higher percentage of performance pay feel a stronger sense to affect the pay level and leads to a more satisfied opinion about the total salary.

Finally, the two groups differ in the preference for a larger share of a fixed salary. Employees with a relatively lower percentage of performance pay have a stronger preference for receiving a greater portion of fixed pay of the total salary. Employees with a relatively high percentage of performance pay will not advocate for receiving a greater proportion of fixed salary. A possibly reason is that this leads often to a lower overall salary, because the employee has less impact on the pay level.

---

### **Complementary findings**

The analysis of the data leads to some more important findings. This study give evidence for the fact that a positive attitude towards performance pay is related to the degree which an employee attach value to a financial reward. The performance pay of the salespeople of GGN consist of a financial bonus. When employees attach great importance to a financial reward, performance pay will be a positive fulfillment of the benefits. The attitude toward performance pay is also related to the degree to which the system of performance pay is experienced as accurate and fair. This shows that employees are positive about performance pay when they find the system accurate and fair. Besides that, a positive attitude towards performance pay leads to a stronger preference for a larger share of variable pay of the total salary. The importance of receiving a financial reward has a positive relationship with the preference for a larger share of performance pay.

Noteworthy is the relationship between 'accurateness and fairness of the system' and the 'customer orientation' of the employee. The results of the survey also indicate a relationship between the 'extent to which the employee experience a link between performance and pay' and the customer orientation of the employee. Based on the results from this study there cannot be given an explanation for this relationships. For a good explanation there is a more detailed investigation needed.

Another important finding is the positive significant relationship between 'accurateness and fairness of the system' and 'organizational trust' and 'affective commitment to the organization'. Employees' experiences of a fair and accurate performance pay system will enhance the commitment to the organization and increase the feeling of organizational confidence of the employee. A transparent and objective performance pay system is therefore certainly important for involving and inspiring of organizational confidence of the salespeople.

---

## Conclusion and discussion

To answer the main question of this research, it can be concluded that performance pay only motivates the salesperson, in the sense of achieving the targets, or the quantity of the work performance. The qualitative aspects of performance, service to the customer and the overall motivation to perform a better job, will not encourage. This means that the use of performance pay encourages the salesperson to achieve the quantitative targets. For short, the focus of the salesperson is the quantity of the performance. This leads to the question whether performance pay leads to correct and responsible behavior of the salespeople in the organization. After all, GGN won't benefit from the quantity of the work performance at the expense of the quality of the work performance. With due observance of this finding and with some prudence we can make a statement of bonus blindness. Employees strongly focus on activities for achieving the targets. This suffers other work related activities at the expense of the quality. Formulating more quality based performance aspects improve this situation and shift to a more qualitative oriented focus of the employee (Ykema, 2001).

It is striking that a majority of the salespeople prefers a smaller proportion of variable performance pay in relation to the total salary. By receiving a larger variable proportion of performance pay, the employee has to deal with greater uncertainty about the total income but on the other side, the level of total pay may be higher.

Regarding the motivational aspects of performance pay we conclude the following point: The extent to which the salesperson derive motivation from performance pay is generally affected by the attitude towards performance pay and the extent to which the salesperson attaches importance to a financial reward.

Furthermore, the results proves that salespersons with a relatively high percentage of performance pay are not stronger motivated by performance pay than salesperson with a lower percentage of performance pay. It can be inferred that motivation and the level of performance pay do not influence each other. This conclusion seems to shrink the primary purpose of performance pay, because the motivation of the employee determines the effort and the resulting performance of the employee. On the other side, employees with a relatively high percentage of performance pay differs from employees with a relatively low percentage of performance pay; they have a more positive attitude towards performance pay, experienced a stronger link between performance and pay, experienced the system more accurately and fairly, attach a greater value to a financial reward and have a stronger feeling of organizational confidence. These are positive points for the organization but the ultimate goal of performance pay, motivating employees, appears unaffected.

Even the use of performance pay doesn't have impact on the customer orientation and affective commitment. According to these results, it can be concluded that salespeople do not increase their effort in customer oriented activities by applying performance pay in the compensation plan. Despite of the present feelings of organizational confidence of GGN's salespeople they don't a feel a stronger affective commitment to the organization. So finally we conclude that the use of performance pay do not have an amplifying effect on salesperson's affective commitment to the organization.

There are relatively many studies that have done research in management control activities, like performance pay. This study distinguishes itself by studying the specific motivational aspects of performance pay. By studying motivation theories we have gained insight into the aspects that are important to apply a performance pay system. Besides that we have connected these findings to two important values of the sales function within GGN; customer orientation and affective commitment to the organization. This has resulted in an overall study that has focused on motivational aspects of performance pay combined with customer orientation and affective commitment of GGN's salespeople.



This highlights also the limitations of our research. We tested the hypotheses underlying our framework using a sample from salespersons of the organization GGN. The applicability of our findings to other organizations and businesses need to be verified. Next to it, a possible recommendation for further research is to taken into account the opinion of managers about applying performance pay and the effect on employees' motivation. This may well reflect a more accurate picture of how employees react to performance pay. Anyway, we hope that this study has contributed to a better understanding of the role of motivation in performance pay and the impact of this instrument on customer orientation and commitment to the organization of salespeople.

---

## 1 Inleiding en aanleiding onderzoek

Aandacht voor resultaten. Daar gaat het in veel huidige organisaties steeds meer om. Resultaatgericht werken, wordt mede door de economische laagconjunctuur, naar de voorgrond geschoven in organisaties. De visie van resultaatgericht werken vertaalt zich ook in het beloningsbeleid van de organisatie; resultaatgericht belonen, ook wel prestatiebeloning genoemd. Prestatiebeloning, wordt steeds vaker toegepast binnen organisaties in het Nederlandse bedrijfsleven. Vooral economische argumenten, zoals verhoogde prestaties en arbeidsproductiviteit, zijn doorslaggevend bij het invoeren van een prestatiebeloningsstelsel (Thierry, 2007). Ongeacht met welke argumenten prestatiebeloning wordt ingevoerd binnen een organisatie, het beloningsinstrument richt zich uiteindelijk op één doel; werknemers in het organisatiebelang laten functioneren. Inzicht in het motiverende effect van prestatiebeloning is hierdoor van grote waarde om het organisatiebelang en het werknemersbelang op een effectieve manier te kunnen harmoniseren.

Dit onderzoek richt zich op prestatiebeloning van de commerciële werknemers binnen de Groep Gerechtdeurwaarders Nederland (GGN). GGN biedt diensten aan op het gebied van creditmanagement op zowel de zakelijke als de particuliere markt. Vanaf maart 2009 bestaat GGN uit acht gefuseerde partners van zowel deurwaarderskantoren als incassospecialisten verdeeld over geheel Nederland. Na een samenwerking van zeven jaar is de fusie voor GGN een strategische stap om klanten in geheel Nederland op maat te kunnen bedienen. Op alle 28 vestigingen hanteert GGN binnen de commerciële functies een bonusregeling gebaseerd op jaartargets en doelstellingen op individueel niveau. Prestatiebeloning is een veelgebruikt beloningsinstrument binnen commerciële functies in het Nederlandse bedrijfsleven. De meeste organisaties nemen aan dat door middel van diverse provisies en of bonusregelingen de commerciële medewerkers optimaal geprikkeld worden om de producten of diensten op de juiste manier naar de markt te brengen.

GGN is op het punt beland om arbeidsvoorwaarden te gaan harmoniseren. Bepaalde partners zijn onlangs gaan werken met prestatiebeloning, terwijl andere partners deze beloningsvorm al enige jaren handhaafden binnen de commerciële functies. Het management van GGN zet vraagtekens of prestatiebeloning de juiste manier is om alle werknemers binnen de commerciële functies te motiveren en zodoende zich optimaal voor GGN in te zetten. Binnen het managementteam zijn de meningen hierover verdeeld. Daarnaast is het voor GGN van belang om commerciële werknemers optimaal betrokken te houden met de organisatie. Uit ervaring blijkt dat GGN moeite heeft met de externe werving van commerciële werknemers en heeft daardoor groot belang bij het creëren van betrokken werknemers die zich optimaal in willen zetten voor GGN.

Naast betrokkenheid van de commerciële werknemers is klantgerichtheid een belangrijk aspect binnen 'Marketing en Sales' (verder afgekort als M&S). GGN hecht grote waarde aan klantfocus van haar werknemers, in het bijzonder de commerciële werknemers. Prestatiebeloning binnen M&S moet echter niet leiden tot het ontwikkelen van 'provisiejagers' met een korte termijnfocus, gericht op het veilig stellen van een bonus. GGN ambieert klantrelaties op langer termijn en deze mogen door de toepassing van prestatiebeloning zeker niet aangetast worden.

## 1.1 Probleemstelling

De commerciële taak is een bijzondere functie binnen een organisatie. Werknemers binnen 'sales' zijn vrijwel de directe link tussen de organisatie en haar klanten. Zij kennen de klanten van de organisatie beter als ieder andere werknemer en werken vaak in zelfverantwoordelijke teams (Segalla e.a., 2006). Klantfocus staat bij GGN hoog in het vaandel. Het is een belangrijk onderdeel van het takenpakket van een verkoper; klanten helpen bij aankoopbeslissingen om de wensen en behoeften van de klant zo perfect mogelijk te vervullen (Saxe & Weitze, 1982).

GGN ambieert vakkundige verkopers met een klantgerichte instelling. Sinds de fusie van de partners van GGN is klantgerichtheid nog meer naar de voorgrond getreden. Het streven van GGN is om zowel op regionaal als op landelijk niveau efficiënt te opereren en haar klanten te kunnen bedienen.

Daarom heeft GGN een divisie voor grote nationale klanten en een divisie voor het regionale midden- en kleinbedrijf. Het inspelen op de belangen en wensen van de klant vertaald zich ook daarmee ook naar de commerciële functies. De benodigde competenties van een goede verkoper wijken dan ook af van een gemiddelde werknemer. Ze worden wel gezien als de interne ondernemers van de organisaties die eigenschappen moeten hebben als initiatiefrijk, onafhankelijk, resultaatgericht, alert op kansen met een bepaalde durf en focus (Wieland & Hamminga, 2009).

Een goed controle systeem binnen M&S is van groot belang om werknemers te observeren, sturen en evalueren. Het gebruik van beloningsinstrumenten maakt hier van deel uit (Piercy e.a., 2004).

Het management van M&S binnen GGN heeft kort na de formele fusie een systeem opgesteld voor beloningen gericht op de prestaties van de commerciële functies. GGN kent twee bonusregelingen, afhankelijk van de soort en de omvang van de markt waarin de verkoper werkzaam is. Deze bonusregelingen zijn gebaseerd op jaartargets gericht op nieuwe klanten, bestaande klanten en afdelingsdoelstellingen. GGN streeft er naar in te spelen op de langer termijn behoeften van de klanten om op deze manier lange termijnrelaties met klanten op te bouwen. Klantgerichte ontwikkelingsactiviteiten vereisen een grote inspanning. Hiervoor is de nodige motivatie vereist (Saxe & Weitze, 1982). De financiële prikkel moet de verkopers motiveren targets en doelstellingen te behalen, om GGN op commercieel gebied succesvol te laten zijn en kan voldoen aan haar commerciële doelstellingen.

Door inzicht te verschaffen in de uitwerking van prestatiebeloning op de klantgerichtheid van de werknemer wordt een bijdrage geleverd aan het optimaliseren van het managementsysteem binnen M&S. Dit verbetert het inzicht in salesmanagement initiatieven op de impact van werknemers en consequenties voor de organisatie (Piercy e.a., 2004).

Naast klantgerichtheid, streeft GGN naar een sterke betrokkenheid van de commerciële werknemers bij de organisatie. Betrokken werknemers hebben een psychologische binding met de organisatie en trekken zich meer aan van zaken die binnen de organisatie spelen (Allen & Meyer, 1996). Daarnaast zullen betrokken werknemers minder snel geneigd zijn de organisatie vrijwillig te verlaten (Allen & Meyer, 1996).

In dit onderzoek zullen de twee aspecten, betrokkenheid en klantgerichtheid, in het licht van prestatiebeloning worden onderzocht. Hierdoor zal het onderzoek bestaan uit twee delen. Prestatiebeloning zal echter in het gehele onderzoek centraal staan. Eerst zal worden onderzocht in welke mate, de commerciële werknemers van GGN het systeem van prestatiebeloning, als motiverend ervaren. Vervolgens zal worden nagegaan of motivatie door prestatiebeloning verband houdt met de klantgerichtheid en betrokkenheid van de werknemer.

Vanuit deze optiek, wordt de volgende centrale vraag van het onderzoek opgesteld;

*Hoe motiverend is prestatiebeloning binnen 'Marketing & Sales' en heeft dit invloed op de klantgerichtheid en betrokkenheid van de commerciële werknemers binnen GGN?*

De volgende deelvragen zullen geformuleerd worden om de centrale vraag te beantwoorden:

- Wat is prestatiebeloning en welke doelen streeft het na?
- Welke vormen van prestatiebeloning zijn er en welke consequenties kunnen deze hebben in de organisatie?
- Welke voorwaarden worden er vanuit diverse theorieën gesteld aan een motiverend systeem van prestatiebeloning?
- Hoe ervaren de commerciële werknemers van GGN prestatiebeloning en het systeem van prestatiebeloning?
- In welke mate zijn de commerciële werknemers van GGN klantgericht en betrokken bij de organisatie en hangt dit samen met de motiverende aspecten van de prestatiebeloning?

Door het beantwoorden van de deelvragen, kan er een antwoord worden gegeven op de centrale vraag. Deze zal in de conclusie van het onderzoek naar voren komen. Hiervoor is een theoretisch kader opgesteld. Deze zal in de hoofdstukken twee en drie omlijnd worden.

## 1.2 Opbouw onderzoek

Deze inleiding is onderdeel van het eerste hoofdstuk van deze scriptie. Dit eerste hoofdstuk begint met de aanleiding en probleemstelling van het onderzoek.

Vervolgens wordt er in hoofdstuk twee een stap gemaakt naar relevante wetenschappelijke literatuur voor het empirisch onderzoek bij GGN. Het theoretisch gedeelte zal beginnen met de definitie van prestatiebeloning die binnen dit onderzoek wordt gehanteerd.

Vervolgens zal naar voren komen waarom organisaties prestatiebeloning invoeren en welke systemen hiervoor gehanteerd worden. Deze theoretische uiteenzetting wordt ondersteund door verschillende theorieën en ervaringen van wetenschappers met betrekking tot prestatiebeloning. Daarnaast zullen ook enkele paragrafen gewijd zijn aan mogelijke problemen en de impact die prestatiebeloning met zich mee kan brengen in de organisatie. Hoofdstuk twee wordt afgesloten met een paragraaf gericht op prestatiebeloning die specifiek binnen commerciële functies wordt ingezet. Tevens wordt de impact van deze systemen behandeld.

Hoofdstuk drie staat geheel in het teken van wetenschappelijke theorieën over het begrip motivatie in relatie tot prestatiebeloning. Diverse motivatietheorieën vergroten het begrip omtrent de werking van prestatiebeloning.

In hoofdstuk vier worden aansluitend aan het literatuuronderzoek, hypothesen opgesteld die richting geven aan het empirisch onderzoek binnen GGN. Tevens zullen de hypothesen vertaald worden in een onderzoeksmodel.

In hoofdstuk vijf zal het ontwerp van het onderzoek worden toegelicht. Daarbij zal de opzet van het onderzoek en de onderzoeksmethoden worden besproken.

Vervolgens zal in hoofdstuk zes de bevindingen en resultaten van het onderzoek centraal staan. Tot slot, zal het bovenstaande resulteren in een afsluitend hoofdstuk waarin conclusies worden getrokken en aanbevelingen worden gedaan aan het management van GGN.

---

### 1.3 Doelstelling onderzoek

Het doel van dit onderzoek is het management van GGN aanbevelingen doen over verbeteringen voor het beloningsinstrument van de commerciële werknemers. Deze aanbevelingen worden afgeleid van de resultaten van het onderzoek naar de motiverende werking van prestatiebeloning vanuit het oogpunt van de commerciële werknemer.

Daarnaast zal worden onderzocht of hiermee een relatie bestaat met de betrokkenheid en klantgerichtheid van de commerciële werknemers.

Het inzichtelijk maken van deze facetten draagt eraan bij dat GGN, beter inzicht heeft in de werking van prestatiebeloning bij werknemers van M&S. Daarnaast zal blijken of de mate van klantgerichtheid en betrokkenheid van de commerciële werknemer verband houdt met de toepassing van prestatiebeloning. GGN kan door deze inzichten mogelijke aanpassingen doen in het beloningsbeleid binnen M&S, om zodoende een betere afstemming te creëren tussen de belangen van de werknemer en het organisatiebelang.

## 2 Prestatiebeloning; doelen en systemen

### 2.1 Definiëring prestatiebeloning

Prestatiebeloning heeft zich ontwikkeld tot een containerbegrip binnen het Nederlandse bedrijfsleven (NRC Focus). Waar jaren terug prestatiebeloning voornamelijk werd geassocieerd met stukloon voor productiemedewerkers, wordt het begrip tegenwoordig in de volksmond direct gekoppeld aan bonussen. Prestatiebeloning houdt echter veel meer in. Er zijn verschillende soorten en systemen. In deze paragraaf zal worden verduidelijkt wat het algemene principe achter prestatiebeloning is en welke definitie in dit rapport gehanteerd wordt. Thierry e.a. (1988 p.10) definiëren het principe van prestatiebeloning als volgende:

*'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.'*

Vanuit dit principe zijn er enkele punten die van belang zijn voor het begrip van prestatiebeloning:

- Vergelijking; er wordt een vergelijking gemaakt tussen het behaalde resultaat en een gestelde norm voor de resultaten.
- Verschillende niveaus; er kan op verschillend niveau binnen de organisatie beloond worden (van individueel- tot organisatieniveau).
- Verschillende soorten; er kan op verschillende soorten resultaten worden beloond.

Prestatiebeloning is daarmee een ruim begrip en dit vertaald zich in verschillende systemen. De belangrijkste en veelvoorkomende systemen zullen in paragraaf 2.3 worden toegelicht. Er zal echter niet diep worden ingaan op de toepassing van een bepaald systeem van prestatiebeloning, maar vooral richten op het algemene systeem van prestatiebeloning met bovenstaand principe als basis. Prestatiebeloning wordt in dit rapport als volgt gedefinieerd:

*Prestatiebeloning is een systeem van beloning, waarbij een werkgever op basis van een vooraf gestelde norm en via het toedelen van een geldelijke beloning, degene die de beloning kan verdienen wil motiveren om prestaties te verbeteren.*

De volgende punten dienen als toelichting bij de definitie:

- Prestatiebeloning heeft niet het karakter van een automatische periodieke verhoging van het loon.
- Prestatiebeloning onderscheidt zich van variabele beloning doordat deze laatste vorm duidt op variaties in de hoogte van de beloning die periodiek kunnen optreden. Deze zijn niet structureel in het loon ingebouwd. Gratificaties of tantièmes<sup>1</sup> zijn hier een voorbeeld van. Het toepassen van prestatiebeloning kan variabele beloning inhouden, het hoeft echter niet het geval te zijn (Thierry e.a., 1988).

---

<sup>1</sup> Tantièmes zijn uitkeringen die zijn gerelateerd aan individuele prestaties én aan bedrijfsresultaten. Deze worden veelal beperkt tot leden van de directie en hoger management (Thierry, 1988 p.78)

- Prestatiebeloning onderscheidt zich van flexibele beloning. Flexibele beloning betreft de mate waarin de beloning aan specifieke omstandigheden en situaties kan worden afgestemd op organisatie of individu. Het aanpassen van de samenstelling van een beloningspakket, zoals een cafetariaplan, is hier een voorbeeld van (Thierry e.a., 1988).

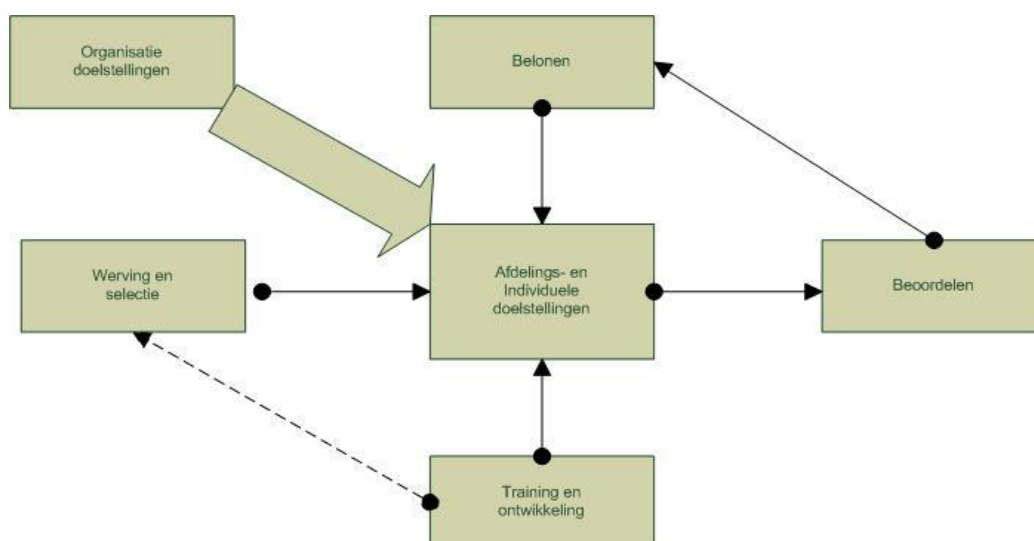
Tot slot, kan worden opgemerkt dat de begrippen resultaatafhankelijke beloning en prestatiebeloning vaak door elkaar gebruikt worden (Thierry, 2008 p.75). Veelal zijn de betekenissen van beide woorden hetzelfde. Soms wordt met resultaatafhankelijke beloning de overkoepelende vorm van prestatiebeloning bedoeld, maar veelal betekenen beide termen hetzelfde. In dit rapport zal resultaatafhankelijke beloning en prestatiebeloning, net als in de literatuur als hetzelfde beloningssysteem worden gezien. Voor de duidelijkheid en de eenvoud zal in het rapport alleen de term prestatiebeloning gebruikt worden.

## 2.2 Doelen van prestatiebeloning

Een van de belangrijkste doelstellingen van een profit-organisatie is het behalen van een zo hoog mogelijke winst en daarbij de waarde van de organisatie ten behoeve van de aandeelhouders te maximaliseren. Om de winstdoelstelling en additionele organisatiedoelen te behalen, is het belangrijk dat alle werknemers functioneren in het belang van de doelen van de organisatie. Beloning is een kritieke factor, om werknemers te laten bijdragen aan de organisatiedoelstellingen (VandenBerghe & Tremblay, 2008).

Beloningen behoren tot het laatste belangrijke element van een strategisch controle systeem gericht op resultaten (Merchant & Van der Stede, 2007, p.31). Goed omschreven resultaten informeren werknemers wat er van hen wordt verwacht en stimuleren werknemers in het realiseren van de gewenste resultaten (Merchant & Van der Stede, 2007, p.30). Het uitgangspunt van een controlesysteem is dan ook het beïnvloeden van het gedrag van werknemers in de gewenste richting, zodat werknemers bijdragen aan het realiseren van de organisatiedoelen (Merchant & Van der Stede, 2007, p.31). Door werknemers te belonen voor hun prestaties waar men invloed op uitoefent, kan de organisatie werknemers motiveren en sturen op het realiseren van de organisatiedoelstellingen (Merchant & Van der Stede, 2007, p. 31).

Organisatiedoelstellingen worden vertaald naar afdeling- en individuele doelstellingen. Individuele bijdragen aan de organisatiedoelstellingen kunnen dan worden gestuurd, gecontroleerd en beloond (Van Uchelen & Jungjohan, 2003). Beloning is op deze manier een integraal sturingsinstrument (zie figuur 1).



Figuur 1: Belonen als integraal sturingsinstrument.

(Bron: Van Uchelen & Jungjohan, 2003)

Het vertalen van organisatiedoelen naar doelen op afdelings-, groeps-, of individueel niveau is een belangrijk onderdeel voor het slagen van prestatiebeloning (Locke & Lattham, 1990). Participatie en helder geformuleerde prestatiedoelstellingen zijn hierin kernwaarden. In hoofdstuk drie zal echter uitgebreid worden ingegaan op factoren die bepalend zijn voor een effectief systeem van prestatiebeloning.

Omdat het motiverende aspect van prestatiebeloning het belangrijkste doel is van prestatiebeloning voor vele organisaties (VandenBerghe & Tremblay, 2008), zijn er al tal van studies gedaan naar de effecten ervan op het gedrag van werknemers. Meerdere verschillende onderzoeken hebben een positieve samenhang gevonden tussen de toepassing van prestatiebeloning en betere resultaten (Rynes e.a., 2003; Lazear, 2000; Prendergast, 1999). Echter is het de vraag waardoor die samenhang wordt veroorzaakt. Naast de invoering van prestatiebeloning worden echter meerdere veranderingen gelijktijdig doorgevoerd zoals; mogelijk andere organisatie van het werk, gerichte arbeidsstudie, identificeren van kritieke prestatie-indicatoren, communicatie naar en tussen werknemers (Thierry, 2008, p.113). “Elke aspect is vaak de oorzaak van betere resultaten”, aldus Thierry (2008, p.113). Daarnaast kan volgens Thierry (2008, p.112) de oorzaakgevolg relatie andersom gelegd worden; organisaties met betere resultaten, gaan over tot invoering van prestatiebeloning. Het resulteren in betere prestaties is vaak afhankelijk van verschillende factoren (Bonner & Sprinkle, 2002). Empirisch bewijs laat vaak een variërend effect zien op prestaties van werknemers (Ryan & Deci, 2000). De complexiteit en de diversiteit van het meten van prestaties, zal hier een grote rol in spelen. In economische studies wordt echter veelal geconstateerd, dat beloningen direct of indirect, via het begrip ‘inzet’ leiden tot een verbetering van prestaties (Bonner & Sprinkle, 2002). Psychologische studies laten vaker een negatief effect zien van beloning op inzet en prestaties (Bonner & Sprinkle, 2002). Maar ook steeds meer economische studies leveren bewijzen dat prestatiebeloning niet leidt tot een verbetering van prestaties van de werknemer. Afgelopen jaar kwam de *London School of Economics* (2009) met resultaten van een grootschalig onderzoek naar buiten waaruit blijkt dat financiële prestatiebeloning de intrinsieke motivatie vermindert en kan leiden tot onethisch en oneerlijk gedrag. Hierdoor kan prestatiebeloning een negatief effect hebben op de algehele prestaties hebben. *KPMG Nederland*<sup>2</sup> (2002), die met een onderzoek de toepassing en effecten van prestatiebeloning binnen diverse organisatie onderzocht, toont eveneens aan dat prestatiebeloning niet vanzelfsprekend leidt tot verbeterde prestaties van de werknemer en daarmee positief is voor de organisatie; van de onderzochte organisaties haalden slechts 30% voordeel uit de toepassing van prestatiebeloning. Een onlangs gepubliceerd artikel van Cremer (2009), verbonden met Rotterdam School of Management, concludeert dat toepassing van financiële bonussen vooral onethisch gedrag in de hand werkt en hierdoor het doel ervan voorbij schiet. Tevens blijkt uit een experiment van Peterson en Luthans (2006) binnen een ‘fastfood’ keten, dat aandacht, erkenning en feedback op resultaten, oftewel niet-financiële beloningen, evenveel positieve gevolgen heeft als financiële beloningen.

Er zijn tal van dit soort onderzoeken gedaan en het blijkt dat de uitkomsten veelal wisselend zijn. Thierry (2008, p.113) geeft aan dat daarmee niet uit te sluiten is dat de koppeling tussen prestaties en beloning op zichzelf de oorzaak is van betere resultaten. Voorbereidende en ondersteunende werkzaamheden voor de toepassing van prestatiebeloning kan daardoor al op zich zelf voldoende zijn voor bereiken van een betere prestatie (Thierry, 2008 p.113).

In hoofdstuk drie zal uitgebreid ingegaan worden op de voorwaarden die vanuit de literatuur worden gesteld aan een effectieve werking van prestatiebeloning binnen de organisatie.

---

<sup>2</sup> KPMG een internationaal georiënteerd dienstverlener in diverse organisatorische gebieden als Audit, Tax, en Advisory



Naast motieven als verhogen van de motivatie en de prestaties van de werknemer, zijn er nog andere redenen voor een organisatie om een systeem van prestatiebeloning in te voeren.

Door prestatiebeloning kan er gefundeerd onderscheid worden gemaakt in beloning tussen goede en minder goede presteerders in de organisaties (Van Uchelen & Jungjohan, 2003). Goede presteerders zullen hun inspanningen beloond zien en daarmee zal de betrokkenheid bij de doelstellingen van de organisatie vergroot worden (Locke e.a., 1981).

Dit betekent dat een volgend motief van prestatiebeloning kan worden gezien in het licht van het aantrekken van (potentiële) prestatiegerichte medewerkers (Van Uchelen & Jungjohann, 2003; Vandenberghe & Tremblay, 2008).

Bouwens en Van Lent (2003) noemen dit het 'selection effect' van prestatiebeloning; productieve werknemers zullen aan de organisatie gebonden blijven en gaan meer prestatiegericht denken en werken. De *efficiency wage theory* (Prendergast, 1999) is hiermee verbonden. Vanuit dit oogpunt gaan organisaties een hogere beloning geven dan de concurrent om zo beter gekwalificeerde medewerkers aan te trekken, die betere prestaties leveren en meer betrokken zijn bij de organisatie.

Daarnaast kan door het hanteren van prestatiebeloning, een organisatie training en ontwikkeling van werknemers gericht inzetten (Van Uchelen & Jungjohann, 2003). Door gerichte training en ontwikkelingsplannen kunnen prestaties verbeteren. Tussentijdse evaluatie en het op- en bijstellen van individuele ontwikkelingsplannen van de werknemer, stelt de organisatie in staat de prestaties van de werknemer te coachen en te bevorderen (Van Uchelen & Jungjohann, 2003).

Tevens kan door toepassing van prestatiebeloning ook andere positieve veranderingen worden bewerkstelligd in de organisatie. De cultuur van een bedrijfseenheid of organisatie kan zich gaan verschuiven naar een ander doel. Resultaatafhankelijkheid, in combinatie met beloning, is de rode draad die verschillende bedrijfsprocessen met elkaar verbindt (Thierry, 2008 p.112).

Daarnaast is het doel dat medewerkers mee ademen in de ontwikkelingen van de organisatie en daarmee een soort van ondernemerschap gevoel krijgen. Het onderzoek van Towers Perrin<sup>3</sup> (2005) onder 99 Nederlandse ondernemingen bevestigt dit: 75% van de ondernemingen geeft aan prestatiebeloning te hanteren om de strategie en cultuur van de organisatie te ondersteunen. Een belangrijk motief is ook de beheersing van de loonkosten, doordat beloning afhankelijk wordt gemaakt van de prestaties die geleverd zijn. Dit kan een positieve uitwerking hebben op de arbeidsmarkt positie, gezien loonkosten zich aan kunnen gaan passen aan de conjunctuur (Pulse Survey Towers Perrin, 2005).

Uit bovenstaande doelen valt op te maken dat prestatiebeloning de motivatie, het gedrag en uiteindelijk de resultaten van werknemers dient te beïnvloeden. Hoewel, zoals al eerder is aangegeven, is de relatie tussen prestatiebeloning en verbeterde prestaties nooit sluitend aangetoond (Thierry, 2008, p.113). Er zijn echter wel studies waarin prestatiebeloning positieve effecten op prestaties laten zien (Thierry, 1987). Ondanks het ontbreken van harde sluitende bewijzen voor deze relatie kan wel gezegd worden dat prestatiebeloning het potentieel heeft om motivatie te vergroten en prestaties te verbeteren.

Concluderend kan daardoor worden vastgesteld dat, het vergroten van de motivatie van werknemers en het verbeteren van hun prestaties het primaire doel van prestatiebeloning is. Dit komt ook terug in de definitie van prestatiebeloning terug die in dit onderzoek wordt gebruikt.

---

<sup>3</sup> Towers Perrin Pulse Survey naar variabele beloning, 2005. Towers Perrin (2010: Towers Watson) is een wereldwijd consultancyorganisatie die oplossingen biedt op arbeidsvoorwaarden, talent- en beloningsprogramma's en risico- en kapitaalmanagement.

## 2.3 Soorten prestatiebeloning

### 2.3.1 Variabele versus vaste systemen

Bij de definiëring van prestatiebeloning is al kort aangeduid dat prestatiebeloning en variabele beloning geen synoniemen zijn. Hoewel veel vormen van prestatiebeloning inherent variabel zijn, bestaan er ook vaste systemen zoals merit-rating<sup>4</sup>. Deze periodieke verhogingen op basis van prestaties leiden echter tot een blijvende verhoging van het loon zonder dat daar de garantie tegenover staat dat de geleverde prestaties ook in de toekomst worden aangehouden. Zulke verhogingen krijgen dan meer het karakter van een verworven recht. Bij variabele prestatiebeloning moet de bonus of de premie steeds opnieuw verdiend worden. Een vaste prestatiebeloning is daarentegen onomkeerbaar en prestaties worden vertaald in enkele sprongen in de salarisschaal (Bamps e.a., 2008).

### 2.3.2 Directe versus indirecte systemen

Daarnaast bestaan er directe en indirecte vormen van prestatiebeloning. Directe systemen zijn systemen die meetbare resultaten belonen. Het worden ook wel objectieve systemen genoemd. De hoogte van de beloning wordt vastgesteld op grond van vooraf bepaalde meetbare criteria. Bij indirecte systemen kunnen er één of meerdere tussenpersonen bij het vaststellen van het resultaat betrokken zijn. Dit worden ook wel subjectieve systemen genoemd. Het eerder genoemde merit-rating is hier een voorbeeld van (Thierry, 2008, p. 75).

### 2.3.3 Individuele versus collectieve systemen

Tot slot kan er onderscheid gemaakt worden in individuele -, groeps- en collectieve systemen van prestatiebeloning. Bij individuele systemen is de beloning gebaseerd op individuele prestaties. Bij collectieve beloningsvormen zijn de collectieve resultaten bepalend voor de loonhoogte (Bamps e.a., 2008). Wat opgemerkt moet worden is dat deze vormen geen uitsluitende invalshoeken zijn (Bamps e.a., 2008). Sommige systemen van prestatiebeloning vormen een combinatie van meerdere criteria. In de volgende paragrafen zullen we de systemen langslopen en de impact van deze systemen op de werknemer belichten.

## 2.4 Individuele systemen

Bij een individueel systeem van prestatiebeloning wordt de beloning gebaseerd op individuele resultaten die aan een norm of target verbonden zijn. Allereerst zullen er enkele directe individuele systemen voorbij komen. Tot slot zullen er twee voorbeelden gegeven worden van een indirect individueel systeem.

### Stukloon

In dit systeem wordt de werknemer per geproduceerd stuk uitbetaald. Echter wordt bij stukloon wel het 'vaste' functieloon per uur gegarandeerd. De beloning naar het aantal stuks komt daar bovenop (Thierry, 2008, p.96). Ook kunnen er minimum- en maximumgrenzen aan dit systeem verbonden zijn. Stukloon is afkomstig uit het *Scientific Management* van de Amerikaanse ingenieur Frederick W. Taylor, die aan het begin van de vorige eeuw populair was. Zijn gedachte ook wel *Taylorisme* genoemd, gaat ervan uit dat goede arbeidsprestaties afgedwongen worden door een strengere arbeidsdiscipline. De werknemer zou van nature werken naar de beloning die men voor het gedane werk kreeg. Het *Taylorisme* introduceerde de 'wetenschappelijk verantwoorde' stukloonsystemen,

---

<sup>4</sup> 'Merit-rating' is een systeem van prestatiebeloning dat werknemers beloont voor het voldoen aan bepaalde prestatienormen (Thierry, 2008, p. 75). In vergelijking met bijvoorbeeld stukloon is bij merit-rating de hoogte van de beloning op meer criteria gebaseerd dan alleen resultaten. Meestal gaat het om een bescheiden beloning, waarvoor een apart budget beschikbaar is.

waardoor werknemers werden beloond voor het aantal geproduceerde producten. Uit verschillende recente onderzoeken (o.a. Paarsch & Shearer, 2000; Lazear, 2000) blijkt dat stukloon de prestaties doet toenemen.

#### Commissieloon

Deze variant wordt ook wel een provisieregeling genoemd. Het is een soort gelijk systeem als stukloon, maar dan toegesneden op verkoop en commerciële activiteiten (Bamps e.a., 2008). Een dergelijk systeem kan gekoppeld zijn aan onder andere omzetcijfers, winstmarges, toegevoegde waarde. Ook kunnen kwalitatieve criteria, zoals klanttevredenheid meegenomen worden in de hoogte van de beloning.

#### Merit-rating

Merit-rating is een vorm van prestatiebeloning waarin naast prestaties ook andere criteria een rol spelen in de hoogte van het loon. Vaak zijn deze criteria competenties van de werknemer aangevuld met kwantitatieve en/of kwalitatieve criteria (Thierry, 2008, p.75). Merit-rating is een voorbeeld van een indirect systeem doordat een leidinggevende (mede) beoordeeld hoe de werknemer gepresteerd heeft. Merit-rating heeft hierdoor een subjectief karakter, een van de redenen waardoor de effecten van dit systeem in wetenschappelijk onderzoek vaak te wensen overlaat (Thierry, 2008, p.80). De belangrijkste oorzaken hiervan waren dat verhogingen niet altijd een duidelijk verband tonen met de prestatie, er geen overeenstemming was over de beoordeelde prestatie en de loonsverhogingen soms niet als zinvol werden ervaren (Thierry, 2008, p. 81). Merit-rating kan zowel vast als variabel zijn. In de vaste variant wordt de jaarlijkse merit-rating vertaald in een onomkeerbare verhoging van het loon (bijvoorbeeld +5%). In de variabele variant is sprake van een merit-bonus die aan het eind van het jaar wordt uitgekeerd (Bamps e.a., 2008).

#### Incidentele bonus

Hier gaat het om de beloning voor uitzonderlijke prestaties of verwezenlijkingen van een werknemer. Ze worden ook wel *recognition awards* of gratificaties genoemd, die selectief worden gegeven. Dit kan een individuele werknemer zijn of een groep werknemers die buitengewoonlijke prestaties hebben geleverd voor de organisatie. De bonus heeft een niet-structureel karakter en wordt vaak als een verassing aangeboden (Bamps e.a., 2008). De uitbetaling van de bonus kan op verschillende manieren plaats vinden, zoals cash of aandelen. Er zijn ook niet-financiële varianten. Enkele voorbeelden hiervan zijn dinercheques, trainingen en vakantiedagen (Thierry, 2008, p. 106).

## 2.5 Collectieve systemen

Bij collectieve systemen is de hoogte van de beloning gebaseerd op collectieve resultaten. Deze resultaten liggen vast op vooraf bepaalde meetbare normen. Deze methodiek komt vaak voor in organisaties waar bedrijfseenheden sterk van elkaar afhankelijk zijn voor het behalen van resultaten. Enkele meest voorkomende vormen zullen worden beschreven.

#### Winstdeling

De meest voorkomende collectieve vorm is winstdeling. Werknemers ontvangen een bepaald percentage of bedrag van de positieve winst van het afgelopen boekjaar bovenop het basisloon (Thierry, 2008, p.101). Er zijn echter diverse financiële participatiesystemen die onder de noemer winstdeling vallen. Zo kan bijvoorbeeld een deel van de vergoeding gebaseerd zijn op de hoogte van de aandelenkoers (Thierry, 2008, p.102). Vaak wordt een winstdelinguitkering aan het einde van een jaar uitgekeerd. Bij uitgestelde participatie wordt de variabele vergoeding tijdelijk in een fonds of op een rekening gezet (Bamps e.a., 2008).

### Kapitaalparticipatie<sup>5</sup>

Binnen dit systeem biedt de organisatie aandelen aan werknemers, voor een prijs beneden de marktprijs. Werknemers krijgen daarmee een mogelijkheid om aandelen met een korting op basis van de actuele beurswaarde of bij niet-beursgenoteerde ondernemingen op de geschatte waarde van het aandeel, aan te schaffen (Bamps e.a., 2008).

### Aandelenopties

Dit systeem is een variant op het vorige systeem. Werknemers kunnen opties op de aankoop van aandelen kopen. De prijs van de optie ligt in het algemeen dicht bij de koers van het aandeel op het moment van uitgifte van de optie. Deze opties kunnen doorgaans naar drie jaar van het verkrijgen ervan uitgeoefend worden (Thierry, 2008, p.103). Wanneer de aandelenkoers stijgt, is het voor de bezitter van de optie aantrekkelijk na de koop deze direct weer te verkopen en hierdoor winst te maken. Aandelen en opties vormen een steeds groter gedeelte van het totale inkomen van voornamelijk directeuren, Chief Executive Officers (CEO's) en leden van het hoger management binnen organisaties (Thierry, 2008, p.103).

### Collectieve merit-rating

Dit systeem wordt ook wel teambeloning genoemd en wordt uitgekeerd op basis van teamprestaties. De prestatiecriteria zijn eveneens als bij individuele merit-rating gericht op kwantitatieve en/of kwalitatieve criteria zoals, klanttevredenheid, flexibiliteit, verantwoordelijkheid; eventueel in combinatie met kwantitatieve cijfers als aantal verkochte producten/diensten, winstmarges enzovoort (Bamps e.a., 2008). Sommige varianten op dit systeem stimuleren vooral de zelfstandigheid en ontwikkeling van een team werknemers. Dit kunnen zaken zijn als het beheren en besteden van eigen budgetten (Vermeulen e.a., 2003).

## **2.6 De impact van diverse systemen van prestatiebeloning**

Bovenstaande systemen kunnen allen diverse uiteenlopende effecten hebben. En voor ieder systeem van prestatiebeloning geldt dat de voor- en nadelen die er in de praktijk aan kleven, sterk afhankelijk zijn van allerlei factoren en daarmee dus sterk situatie gebonden zijn. Daarnaast kan datgene dat als een voordeel voor de een wordt ervaren, voor de ander minder positief uitwerken (Thierry, 1988, p. 52). Bijvoorbeeld een verkoper die bepaalde targets in een jaar relatief 'eenvoudig' kan halen, terwijl de naaste collega het 'onderste uit de kan' moet halen om de targets te realiseren. Algemeen geldende voor- en nadelen is om deze reden lastig vast te stellen. Bij diverse systemen van prestatiebeloning kunnen echter wel een aantal overwegingen worden gememoreerd.

### **2.6.1 Individuele systemen**

Met name de individuele systemen als stukloon en commissieloon laten in veel onderzoeken verbeterde prestaties zien (Thierry, 1987). Vooral stukloon is door de eenvoud goed te begrijpen en zijn erg inzichtelijk voor de werknemer. Echter kan dit systeem opjagend werken en tot spanningen en stress bij de werknemer leiden. Over het algemeen leiden individuele systemen tot een regelmatige feedback aan de werknemer. Deze feedback omtrent het functioneren van de werknemer wordt dan niet alleen in het kader van de beloning gevoerd, maar meer in zijn algemeenheid over het werk, de organisatie van het werk en uiteraard over de vastgestelde prestatiecriteria. Tevens kunnen in regelmatige feedback momenten scholingsactiviteiten en doorgroeimogelijkheden besproken worden. Hiermee kan een individueel systeem van prestatiebeloning tot een accentverschuiving leiden; van een controlerend en taakstellend element

---

<sup>5</sup> Kapitaalparticipatie en aandelenopties worden als prestatiebeloning gezien doordat ze zijn afgeleid van de resultaten (=prestaties) van de organisatie. Echter de manier waarop ze worden toegekend is niet per definitie verbonden aan de prestaties van de persoon (Bamps e.a., 2008)

tot ruimte voor onderlinge afstemming, begeleiding van werknemers en betrokkenheid bij werkgerelateerde problemen (Thierry, 1988, p. 53).

In principe kan de werknemer bij een individueel systeem van prestatiebeloning zelf zijn loonhoogte bepalen, althans van het variabel deel. Van belang daarbij is, dat een werknemer de prestatiedoelstellingen/normen kent en weet welke prestaties moeten worden geleverd. Een duidelijke en directe link tussen geleverde prestaties en beloning heeft vaak een motivatieverhogend effect op de werknemer. Daarnaast vergroot het de betrokkenheid bij het werk en de taken (Thierry, 1988, p.52).

Vanuit de verwachtingstheorie van Vroom<sup>6</sup> kan dit speerpunt tevens bevestigd worden; de motiverende prikkel ontstaat doordat de werknemer de verwachting heeft dat aan zijn inspanning een aantrekkelijke opbrengst is gekoppeld. Locke en Lattham (1990) geven vanuit hun goalsettingtheory (zie § 3.4) aan dat het toewijzen van persoonlijke doelstellingen een groter effect heeft. Zij beweren dat uitdagende persoonlijke doelstellingen tot een grotere inspanning leiden dan simpele en vaag geformuleerde doelstellingen. Ook Bouwens en Van Lent (2006) bevestigen dit en geven aan dat objectieve en duidelijke prestatiedoelstellingen een positief effect hebben op de betrokkenheid van werknemers (Bouwens & Van Lent, 2006).

De relatie tussen prestatiebeloning en motivatie wordt echter later in dit onderzoek uitvoerig beschreven.

Naast de genoemde aspecten zijn er echter ook andere punten die een gevolg kunnen zijn van de toepassing van individuele prestatiebeloningssystemen.

Omdat het systeem individueel gericht is, kan het er toe leiden dat iedere werknemer voor 'zich' gaat werken. Vaak gaat dit ten koste van de eenheid van een afdeling of team. In het bijzonder in werksituaties waarin werknemers in hun dagelijkse werk weinig binding en verbinding met het werk van anderen hebben liggen onderlinge competitie en jaloezie op de loer (Thierry, 1988, p.55).

### 2.6.2 Groepsystemen

Door technologische ontwikkelingen in de dienstverlening en productie wordt samenwerken in teams vaak steeds meer wenselijk. Prestatiebeloning voor teams of afdelingen wordt echter niet op grote schaal toegepast in Nederland (Thierry, 2008, p.98). Vaak wordt door het toegepaste stelsel van individueel belonen samenwerking niet bevorderd (Thierry, 2008, p.98). De oorzaak ligt vooral bij managers die moeite hebben met ruimte die er is voor het nemen van eigen beslissingen bij het apart belonen van iedere werknemer en de onbekendheid met de gevolgen van teambeloning (Thierry, 2008, p.98; Vermeulen e.a., 2003).

Een goed teambeloningssysteem kan echter positieve effecten met zich meebrengen. Aandacht gericht voor prestaties van het hele team bevordert het samenwerken waardoor een verminderde onderlinge rivaliteit ontstaat (Vermeulen e.a., 2003). Daarnaast wordt zelfsturing en resultaatverantwoordelijkheid gestimuleerd bij teambeloning (Vermeulen e.a., 2003).

Maar ook kan teambeloning leiden tot conflicten met teamleden. Het zogenaamde *free rider-effect* kan dan optreden (Rynes e.a., 2005). Wanneer teamleden ervaren dat andere leden zich harder inspanssen, zal dit in een meer passieve houding resulteren. Regelmatig feedback en signaleren van de eigen prestatie kan dit effect verminderen (Conyon e.a., 2001).

In het verlengde daarvan liggen de resultaten van het onderzoek van Wilke (2000 in: Thierry, 2008, p.99). Zij constateerde dat teamprestatiebeloning minder billijk werd gevonden door teamleden wanneer andere leden minder competent zijn of juist meer competenties bezitten. Een combinatie van teamprestatiebeloning met daarnaast een individuele beloning heeft dan de voorkeur (Thierry, 2008, p. 99).

---

<sup>6</sup> Verwachtingstheorie van Vroom, zie paragraaf 3.3.

In vergelijking tot individuele prestatiebeloning laat teamprestatiebeloning gemiddeld hetzelfde niveau van inspanning zien bij een werknemer (Thierry, 2008, p.98). Ook hier wordt het belang van duidelijke prestatiedoelen benadrukt. Deze prestatiedoelen zorgen voor een focus op de kernwaarden van de organisatie. Het ervaren van zinvol werk en heldere doelstellingen zorgen voor een hogere motivatie<sup>7</sup> (Locke & Lattham, 1990). Naast een resultaatgericht effect heeft teambeloning ook sociale effecten als binding met teamleden, collegialiteit en verantwoordelijkheidsgevoel (Vermeulen e.a., 2003).

Wat opvalt, is dat uit veel onderzoeken (o.a. Vermeulen e.a., 2003; Bouwen & Van Lent, 2006) de hoogte van de beloning niet een zodanig grote rol speelt in het effect ervan als verwacht. Vermeulen e.a.(2003) geven zelfs aan in het onderzoek dat werknemers teamprestatiebeloning meer ervaren als blijk van waardering en in mindere mate een motiverende prikkel is. Toch blijkt bij het aangaan van een teambeloning contract de hoogte van de beloning wel degelijke een belangrijke rol te spelen (Vermeulen e.a., 2003).

Hieruit kan worden geconcludeerd dat bij het aangaan van het contract de hoogte van de beloning wel degelijk voorop staat, terwijl achteraf de beloning wordt ervaren als blijk van waardering en erkenning. Vooral als er positieve aandacht wordt besteed aan het behalen van de doelstellingen werkt dit tevredenheid van het beloningssysteem in de hand (Vermeulen e.a., 2003).

### 2.6.3 Collectieve systemen

Een veel voorkomende vorm van een collectief prestatiebeloningssysteem is de winstdelingsuitkering. Uit onderzoek blijkt dat organisaties die een dergelijk systeem hebben ingevoerd vrijwel drie vooropstaande doelen hebben die aansluiten bij de motieven van prestatiebeloning eerder in dit onderzoek beschreven; werknemers betrekken bij de ondernemingsresultaten, vergroten verantwoordelijkheidsgevoel en het bevorderen van motivatie en inzet van werknemers (Thierry, 2008, p. 102). Daarnaast is het een aantrekkelijke secundaire arbeidsvoorwaarde voor nieuwe werknemers.

Ook komt met dit systeem het motief naar voren dat werknemers een soort van ondernemerschapgevoel moeten gaan creëren en hierdoor gaan meedenken in de ontwikkelingen van de organisatie.

Er is nog weinig bekend over de effecten van winstdelingsuitkeringen. Dit komt met name doordat er veel verschillen bestaan tussen organisaties en de aard van het systeem (Thierry, 2008, p.102). Studies over winstdelingsregelingen geven aan dat de financiële positie van de werknemer verbeterd (Thierry, 2008, p.102). Overige positieve resultaten gaan veelal over het feit dat werknemers door het systeem meer inzicht en duidelijkheid hebben gekregen over de resultaten; welke mensen daaraan meer en minder hebben bijgedragen en welke veranderingen nodig zijn (Thierry, 2008, p.102). Een onderzoek van Cox (2001) onder 114 Britse ondernemingen over een periode van tien jaar toont aan dat na de invoering van winstdeling de winstgevendheid in de organisaties toegenomen is. Ook blijkt uit onderzoek dat organisaties met winstdeling een lager verloop en verzuimcijfers laten zien (Cox, 2001).

Kapitaalparticipaties en aandelen (opties) vormen daarnaast een steeds groter deel van het totale inkomen van niet alleen bestuurders en topmanagement, maar ook werknemers op middelmanagement niveau (Thierry, 2008, p.103). Deze systemen van collectieve prestatiebeloning worden ook wel 'Employee Stock Ownership Plans' genoemd. Organisaties met een dergelijk systeem trachten de volgende doelen ermee te realiseren; aantrekken van personeel, het vasthouden van waardevolle werknemers en het stimuleren van prestaties.

Verskillende onderzoeken kunnen echter geen directe positieve relatie tussen gebruik van deze

---

<sup>7</sup> Zie goalsettingtheory van Locke en Lattham in paragraaf 3.4

systemen en de tevredenheid, betrokkenheid en motivatie van werknemers waarnemen (Thierry, 2008, p.104). Orlitzky en Rynes (2001) geven aan dat motivatie en tevredenheid duidelijk beter worden wanneer *employee ownership* ook tot meer deelname van werknemers in de besluitvorming en tot een grotere betrokkenheid heeft geleid.

Hill en Stevens (2001) hebben, onder 161 Amerikaanse ondernemingen, onderzoek verricht naar aandelenopties voor seniormanagers en CEO's. Daaruit kwamen enkele duidelijke bevindingen:

- Als het salaris van bestuurders een hoger vast gedeelte kent (en daarmee minder beïnvloed wordt door variabele componenten), dan leidt dat niet tot betere ondernemingsresultaten;
- Hoe groter de hoeveelheid niet-uitgeoefende opties van de CEO, des te beter de prestaties van de onderneming (in verhouding tot vergelijkbare organisaties);
- Alleen al het hebben van opties leidt tot een uitstekende motivatie van werknemers.

Beloningen van topbestuurders is een maatschappelijk debat geworden in 2010. Onrust en verontwaardiging over hoge beloningen en de sterke toename van inkomensongelijkheid zijn pijlers waarop dit debat rust. Aan de andere kant wordt er gesteld dat deze ontwikkeling van nature ontstaat door het marktconform honoreren van topbestuurders en in principe, uiteindelijk een klein aantal bestuurders naar verhouding excessief worden beloond.

De vraag die echter gesteld kan worden is of het inkomen van een CEO verband vertoont met het welzijn van een onderneming, met de inkomstenontwikkeling van haar werknemers en met de waarde van de aandelen (Thierry, 2008, p.105).

Verschillende onderzoeken naar bovenstaande vraag laten uiteenlopende resultaten zien (Doerga, 2008). Het blijkt dat de keuze voor een bepaalde prestatie standaard van invloed is op het gedrag van de managers van de onderneming. Externe prestatiestandaarden genieten de voorkeur, door bijvoorbeeld de aandeelhouderswaarde van de onderneming te vergelijken met verwante ondernemingen. Daarnaast wordt betrokkenheid van managers op de lange termijn bewerkstelligd wanneer beloningen aan lange termijn prestaties worden gekoppeld (Doerga, 2008).

## 2.7 Prestatiebeloning binnen commerciële functies

Tot zover zijn de beoogde doelen en de verschillende methoden van prestatiebeloning in organisaties naar voren gekomen. Daarbij zijn ervaringen van prestatiebeloning in wetenschappelijke studies en theorieën uiteengezet en de impact van individuele, groeps- en collectieve prestatiebeloningsysteem op de werknemer belicht. In het belang van het empirisch is het waardevol om inzicht te creëren in prestatiebeloning die specifiek binnen commerciële functies wordt gehanteerd en te verdiepen in de impact van prestatiebeloning op deze groep werknemers. Ook de mogelijke problemen die kunnen ontstaan bij het hanteren van prestatiebeloning in deze doelgroep zullen de revue passeren.

Commissieloon, in paragraaf 2.4 al kort aangestipt, is veelal het prestatieloon voor commerciële werknemers. De commissie die de verkoper ontvangt wordt vaak neergezet als een bonus. Er zijn diverse varianten op een bonussysteem. De volgende systemen komen veelal voor:

- Bonus wordt betaald na het behalen van jaartarget  
In dit systeem zijn er twee varianten. Bij de eerste variant betaalt de werkgever een vast bedrag wanneer een verkoper zijn target haalt. Bij de tweede variant gaat een bonusschema in werking zodra de werknemer boven zijn/haar targets treedt.
- Bonus wordt betaald over iedere euro omzet  
Ook hier zijn diverse varianten op van toepassing. Zo kan voor iedere euro omzet een bepaald percentage bonus worden betaald. Daarnaast bestaan er ook progressievere vormen die gebruik maken van een schalenindeling. Over het eerste deel wordt een ander percentage uitgekeerd dan over het volgende deel.

- Bonus op basis van persoonlijke kritische prestatie indicatoren (KPI's)  
In deze variant worden ook meer kwalitatieve prestatiecriteria meegenomen in de targets, zoals klanttevredenheid.
- Bonus op basis van teamresultaat  
In een dergelijk systeem zullen de teamresultaten bepalend zijn voor de hoogte van de bonus.

Ieder systeem toegepast op de commerciële functies binnen het bedrijfsleven heeft zijn eigen plus- en minpunten. Hieruit kunnen enkele algemene aandachtspunten worden opgemaakt voor het toepassen van prestatiebeloning binnen commerciële functies.

In paragraaf 2.2. van dit rapport is al aangestipt dat er weinig onderzoeken zijn die de relatie prestatiebeloning en verbeterde prestaties direct bevestigen (zie o.a. Perry en Zenner, 2001; Thierry, 1987). Verschillende effecten zoals verhoogde productiviteit en motivatie, verbeterde samenwerking worden door vele onderzoekers gekoppeld door het ontstaan van het selectie effect (Bouwens en Van Lent, 2003), gevoel van waardering, erkenning (Vermeulen e.a., 2003) en betrokkenheid (Dulebohn & Martocchio, 1998) of verbeterde interne communicatie (Hanlon & Taylor, 1991) en niet per definitie aan de financiële prikkel. Daarmee mag er niet vanuit worden gegaan dat mensen niet reageren op een financiële prikkel. Echter is de optimale hoogte van de financiële prikkel een voortdurende zoektocht voor een werkgever (Ykema, 2001). Voor een relatief lage incidentele bonus gaan werknemers niet harder lopen. Afhankelijk van de functie zijn bonussen tussen 4 en 8 procent normaal (Ykema, 2001) Daarnaast is het geheel normaal een bonus uit te keren tussen 15 en 30 procent bij hogere functies en commerciële functies (Ykema, 2001). Hier ligt het gevaar van bonusblindheid op de loer. Wanneer de bonus een groot deel van de totale beloning beslaat gaan werknemers zich focussen op werkzaamheden waarmee de targets behaald kunnen worden. Het gevolg is dat de andere werkzaamheden hier onder lijden en ten koste gaat van de kwaliteit van het werk. Hierdoor wordt aan het doel van de bonus voorbijgeschoten. Ykema (2001) geeft daarom aan dat het verstandig is te kijken naar de prestatie indicatoren en de targets die gesteld worden. Als voorbeeld geeft Ykema (2001) de veelgebruikte bonussen van commerciële werknemers gebaseerd op nieuwe omzet en nieuwe klanten. Dit leidt veelal tot verminderde aandacht voor bestaande klanten en behoud van relaties (Ykema, 2001).

Uit experimenten van Von Grumbkow (1982, p. 98) is gebleken dat een hogere financiële prikkel leidt tot een zwakker effect op de prestatie dan een zwakke financiële prikkel. Ook Bouwens en Van Lent (2006) constateren dit in hun onderzoek. Opmerkelijk, gezien de praktijk vooral hoge bonussen aan 'grote' prestaties koppelt. Von Grumbkow (1982, p.98) geeft aan dat de werknemer een afweging maakt in 'harder werken voor meer inkomen' of 'rustiger werken tegen een minder hoog inkomen'. Het verslappen na het (bijna) behalen van de target is niet anders dan het creëren van een optimale verhouding tussen inspanning en inkomen (Von Grumbkow, 1982 p.98).

Een andere negatieve impact van prestatiebeloning kan zich uiten in het *myopia probleem*. Managers die op financiële prestatie maatstaven worden afgerekend kunnen accounting cijfers zodanig beïnvloeden dat hun bonus, gekoppeld aan accountingwinst, wordt veilig gesteld. Investerings die gedurende periode een zekere waarde genereren voor de organisatie, worden uitgesteld doordat het ten koste gaat van het accountingresultaat van een bepaalde periode (Corbey, 2002). Hierdoor ontstaat er een focus op korte termijninvesteringen ten koste van de winstgevendheid op de lange termijn (Merchant en van der Stede, 2007, p.471). Dit kan de levensbedreigend zijn voor de organisatie.

Daarnaast is accountingwinst als grondslag voor prestatiebeloning een bron van mogelijke problemen (Corbey, 2002). Wanneer de kosten van het eigen vermogen of de kosten van het



werkkapitaal niet worden meegenomen in het accountingresultaat, zal de winst hoger uitvallen dan deze uiteindelijk is. Managers zullen zo een te hoge bonus krijgen, daarnaast blijkt uit de praktijk dat op langer termijn de rekening van myopia wordt ondervonden en de toenmalige managers hun zakken al hebben gevuld. Wat rest is problemen bij het huidige management van de organisatie. Oplossingen van dit probleem worden gezocht in het verbeteren van het begrip accountingwinst, zodat deze meer gaat lijken op economische winst (Corbey, 2002).

Een nader veelgehoorde oplossing is het gebruik van niet-financiële prestatemaatstaven eventueel in combinatie met financiële maatstaven. De *Balanced Scorecard* is een veelgebruikt instrument om zowel financiële als niet-financiële prestatie doelstellingen binnen de organisatie te formuleren. (Kaplan & Norton, 1992). Naast het uitdragen van de strategie van een organisatie kan de *Balanced Scorecard* ook gebruikt worden als prestatemaatstaf bij prestatiebeloning (Davila & Simons, 1997). Echter blijken hier ook haken en ogen aan te zitten (Corbey, 2002). De operationalisatie en de hoeveelheid prestatie-indicatoren maken deze vertaalslag vrij complex (Corbey, 2002).

Daarnaast kan prestatiebeloning leiden tot een controle probleem (Corbey, 2002). Door veranderende factoren zoals concurrentie, strategie en klanten kunnen werknemers te maken krijgen met oncontroleerbare factoren. Het is in de praktijk daarmee onmogelijk prestatemaatstaven te ontdoen van onbeheersbare beïnvloeding (Corbey, 2002). Van belang is daarom regelmatig de targets te evalueren en zo nodig bij te stellen (Ykema, 2001). Met name in onzekere economische tijden is het stellen van targets vrij lastig. In een onzekere markt kunnen veel variabelen veranderen, vooruit kijken is dan lastig (Ykema, 2001). Dit kan tot grote ontevredenheid bij werknemers leiden. Een voorbeeld hiervan is KPN (zie Ykema, 2001). De targets van het bonussysteem van de commerciële werknemers van het telecombedrijf waren te hoog opgesteld door managers met groot optimisme over het 'kunnen' van hun werknemers. Hierdoor haalden slechts 10% van de werknemers de targets. Grote onvrede en conflicten tussen werknemer en leidinggevende over het wel/niet behalen van de targets waren het gevolg. Uiteindelijk wordt er vaak een middenweg genomen waardoor organisaties bonussen uitbetalen voor prestaties die niet zijn geleverd (Ykema, 2001). Het niet behalen van de targets kan daarnaast het zelfvertrouwen van de werknemer aantasten, waardoor het geloof in eigen 'kunnen' ontmoedigd wordt. Dit heeft direct of indirect invloed op de inzet van de werknemer en daarmee een negatief effect op de prestatie (Awasthi & Pratt, 1990).

Leidinggevendenden hebben een belangrijke rol bij het invoeren van prestatiebeloning in de organisatie. Dit vereist trainingen en begeleiding bij het opzetten van het systeem, die gepaard gaan met de nodige investeringen. Ykema (2001) geeft het belang aan dat organisaties energie steken in follow-ups en het bijscholen van nieuwe managers. "Het komt vaak voor dat nieuwe mensen in de organisatie het systeem uit de boekjes moeten halen, hierdoor gaat de essentiële cultuur die nodig is om prestatiebeloning te laten functioneren in de organisatie verloren", aldus Ykema (2001). Daarnaast bestaat het risico dat leidinggevendenden prestaties gaan gladstrijken, om zo iedereen tevreden te houden. Bouwens en Van Lent (2006) noemen dit *centrality bias*; wanneer een groot deel van de werknemers hetzelfde oordeel krijgen, zal de relatie tussen prestatie en beloning voor de werknemer verzwakken. Subjectiviteit is niet uit te sluiten, maar bij duidelijke vooraf opgestelde en meetbare prestatemaatstaven zullen deze negatieve effecten niet de boventoon voeren (Bouwens & Van Lent, 2006).

## 2.8 Slot

Dit hoofdstuk is begonnen met de definitie van prestatiebeloning in dit rapport. Daarna is uitgebreid ingegaan op de doelen van prestatiebeloning, welke systemen er zijn en welke impact deze systemen hebben op de werknemer.

Organisaties streven meerdere doelen na met prestatiebeloning. Verbeteren van prestaties en verhogen van arbeidsproductiviteit zijn de veel gehoorde doelen. Echter kunnen deze doelen niet bereikt worden zonder een verhoogde inzet van de werknemer. Hiervoor is de benodigde motivatie van de werknemer nodig. Het primaire doel van prestatiebeloning is dan ook het motiveren van werknemers. Veel economische studies constateren dat beloningen, via inzet, een verbetering van prestaties laat zien (o.a. Thierry, 2008; Bonner & Sprinkle, 2002).

Daarnaast wordt prestatiebeloning gezien als meerwaarde voor het vertalen van organisatiedoelen naar doelstellingen van de werknemer (Locke & Lattham, 1990). Dit geeft de organisatie tevens de mogelijkheid om de kernwaarden van de organisatie te benadrukken op de werkvloer.

Resultaatgerichtheid wordt door prestatiebeloning benadrukt en gestimuleerd en dit kan eveneens worden ingezet om de betrokkenheid van werknemers te vergroten bij zowel de individuele prestatie als de prestatie van de organisatie in zijn geheel. Want uiteindelijk is prestatiebeloning een middel om het belang van de werknemer te harmoniseren met het organisatiebelang.

Organisaties gebruiken zowel individuele als collectieve systemen van prestatiebeloning. Ieder systeem heeft echter zijn eigen sterke en zwakke punten. Belangrijk is dat het systeem aansluit bij de doelen die de organisatie na streeft. Individuele systemen van prestatiebeloning geven de werknemer veelal duidelijkheid en feedback over zijn/haar functioneren. Niet alleen in het kader van beloning maar ook over de uitvoering en organisatie van het werk. Communicatie over prestatiedoelstellingen is daarnaast belangrijk om participatie en motivatie te bewerkstelligen. Bij een goed werkend individueel systeem van prestatiebeloning kan het instrument meer zijn dan alleen een motiverend beloningsinstrument. Onderlinge afstemming, begeleiding en betrokkenheid van werknemers zijn eveneens enkele positieve gevolgen van individuele vormen van prestatiebeloning.

Een organisatie waar onderlinge samenwerking van groot belang is, heeft baat bij prestatiebeloning gebaseerd op de prestaties van groepen, teams of afdelingen. Resultaatverantwoordelijkheid, sturen op resultaten en samenwerking worden door het toepassen van een collectieve prestatiebeloning binnen een organisatie-eenheid gestimuleerd. Daarnaast ontstaan er sociale effecten zoals collegialiteit en binding met teamleden (Vermeulen e.a., 2003).

De winstdelingsuitkering is een vorm van collectieve prestatiebeloning die relatief veel voorkomt binnen Nederlandse organisaties (Thierry, 2008, p.102). Het feit dat deze beloningsvorm ook daadwerkelijk motiverend werking heeft is in meerdere studies nog niet nadrukkelijk bewezen (Thierry, 2008, p.102). Inzicht in de resultaten en ontwikkelingen van de organisatie, het creëren van betrokkenheid bij de organisatieprestaties en benadrukken van de kernwaarden van de organisatie lijken vooralsnog de voornaamste positieve punten van een winstdelingsuitkering. Kapitaalparticipaties en aandelen(opties) zijn veelvoorkomende systemen van prestatiebeloning op middelmanagement en top management niveau.

Prestatiebeloning kent eveneens binnen commerciële functies meerdere systemen. De onderlinge verschillen liggen voornamelijk in de aard van de prestatiecriteria en de tijdsduur waarop de prestaties worden vastgesteld en beloond. Het is belangrijk om een systeem voor de commerciële werknemer op te stellen die zowel korte als lange termijn doelstellingen bewerkstelligd en daarnaast motiverend is. Er kan worden vastgesteld dat de hoogte van de financiële beloning daar een belangrijke rol inspeelt. In de afstemming hiervan zal een juiste balans gevonden moeten worden. Uit diverse studies (o.a. Von Grumbkow, 1982, p.98; Bouwen & Van Lent, 2006) is gebleken dat een hogere financiële beloning kan leiden tot mindere prestaties. Maar ook een te lage financiële prikkel

---

zal geen sterke motiverende werking hebben op de commerciële werknemer (Ykema, 2001). Ook de formulering van prestatimaatstaven spelen een belangrijke rol in de werking van prestatiebeloning binnen de commerciële functie. Deze moeten meetbaar en helder zijn. Daarnaast kunnen prestatimaatstaven die alleen gebaseerd zijn op financiële maatstaven, problemen veroorzaken, zoals myopia. Geconcludeerd kan worden dat een combinatie van financiële en niet-financiële prestatimaatstaven de voorkeur genieten. Aanvullend aandachtspunt is de aanwezigheid van oncontroleerbare factoren in de prestaties van de commerciële werknemer. Het regelmatig evalueren van de prestatimaatstaven en het eventueel bijstellen van targets is daarom essentieel (Ykema, 2001).

Tot slot, wijst uit dat, naast de voorgaande verschillende facetten van een prestatiebeloningssysteem binnen de commerciële functie, er een belangrijke taak voor de leidinggevende is weggelegd. Belangrijk daarin is dat werknemers weten hoe de doelstellingen behaald moeten worden en welke steun er verwacht kan worden vanuit het management. De commerciële werknemer moet vertrouwen hebben in het systeem en het behalen van de doelstellingen als een uitdaging zien. Dit stimuleert de motivatie en indirect de prestatie van de werknemer (Awasthi & Pratt, 1990). Een participatieve houding van leidinggevendenden is daarin gewenst. De uiteindelijke beoordeling van de prestatie vraagt consistentie en objectiviteit. Hoewel wel rekening moet worden gehouden met persoonlijke ontwikkeling van de werknemer. Immers, het menselijk aspect moet bij belonen altijd voorop blijven staan.

---

### 3 Prestatiebeloning en motivatie

In het voorgaande hoofdstuk zijn de doelen van prestatiebeloning benoemd en is er ingegaan op de verschillende systemen van prestatiebeloning. Welke doelen een organisatie met prestatiebeloning ook nastreeft, het gaat er uiteindelijk om dat werknemers functioneren in het belang van de organisatie en haar doelstellingen. Hiervoor moet een werknemer gemotiveerd zijn om zich in te zetten voor de organisatie. In dit hoofdstuk zal het begrip motivatie in relatie tot prestatiebeloning verder worden uitgediept.

Er zijn in de management accounting literatuur meerdere theoretische aspecten ten opzichte van beloningssystemen. Er zijn twee stromingen te onderscheiden; *economics-based* literatuur en *behaviorial-based* literatuur (Merchant e.a., 2003). *Economics-based* literatuur is voornamelijk gericht op de *agencytheory*. *Behaviorial-based* literatuur focust zich voornamelijk op de theorieën vanuit de psychologie (Merchant e.a., 2003). Oftewel ze zijn gericht op de *procestheorieën van motivatie*, waarin centraal staat hoe het gedrag van individuen wordt gestimuleerd, gestuurd, behouden en gestopt. Het zijn sleuteltheorieën op het vlak van organisatorische beloningen en worden ook wel *rechtvaardigheidstheorieën van motivatie* genoemd. Dit komt doordat een individu gemotiveerd is om te verdienen wat hij een redelijke vergoeding vindt voor zijn inspanningen. Er wordt vanuit gegaan dat individuen bewust en actief leren en hun ervaring gebruiken uit het verleden als basis voor het huidige gedrag en besluit nemen op basis van de inspanning die de moeite waard is (Maund, 2002 p.487).

Waar psychologische studies vaak meer gericht zijn op het proces van motivatie zijn economische studies vaak meer gericht op hoe werknemers geprikkeld worden tot verbeterde inzet en prestaties. De twee stromingen leiden ook tot verschillende meningen over het nut van prestatiebeloning en bonussen in het bijzonder, zoals in een artikel van de Volkskrant (Van Uffelen, in: Volkskrant 2009). Vooral traditionele economen zijn van mening dat een variabele beloning werknemers en managers kan prikkelen tot betere prestaties. Een groeiende groep psychologische georiënteerde economen heeft daarentegen juist grote twijfels over de positieve effecten (Van Uffelen, in: Volkskrant 2009). Alom, vanuit beide stromingen zijn theorieën, met elk hun eigen implicaties, relevant voor het beloningssysteem (Merchant e.a., 2003). Wat opvalt, is dat de laatste jaren steeds meer getracht worden theorieën uit beide stromingen samen te voegen, zodat er een completere analyse en begrip van beloningssystemen ontstaan (Merchant e.a.,2003).

De belangrijkste theorieën in het licht van dit onderzoek zullen worden besproken. Allereerst zal het begrip motivatie verder worden uitgediept. Vervolgens zal de *agencytheory* de revue passeren. De *agencytheory* behoort tot de belangrijkste economische motivatietheorieën. Daarnaast zullen nog twee belangrijke wetenschappelijke motivatietheorieën voor dit onderzoek belicht worden; de *verwachtingstheorie* van Vroom en de *goalsettingtheory* van Locke en Lattham. In de voorgaande hoofdstukken werd al kort gerefereerd naar deze twee theorieën. Deze theorieën zullen worden geanalyseerd om informatie te verschaffen over de aspecten van een motiverend beloningssysteem. Op basis hiervan zullen er, afgeleid van iedere theorie, implicaties worden gegeven voor het hanteren van een effectief prestatiebeloningssysteem. Echter zal eerst worden ingegaan op het begrip motivatie, in het bijzonder intrinsieke en extrinsieke motivatie.

### 3.1 Intrinsieke versus extrinsieke motivatie

Er wordt onderscheid gemaakt tussen intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie (o.a. Deci en Ryan, 2000; Amabile e.a., 1994; Von Grumbkow, 1982). Intrinsieke motivatie komt vanuit de mens zelf. Een intrinsiek gemotiveerd persoon haalt motivatie uit het werk zelf omdat het als interessant en leuk wordt ervaren of op bepaalde manier voldoening schenkt (Amabile e.a., 1994).

Als iemand extrinsiek gemotiveerd is, dan is deze persoon gemotiveerd door de uitkomst die los staat van het werk zelf, zoals een beloning of erkenning door andere mensen (Amabile e.a., 1994). Bij extrinsieke motivatie gaat het om de koppeling tussen beloningen die in het vooruitzicht gesteld worden en de resultaten van het werk. Daarmee worden mensen van buitenaf geprikkeld tot handelen. Extrinsiek gemotiveerd gedrag is gericht op het verkrijgen van extrinsieke beloningen en intrinsiek gedrag is gericht op het verkrijgen van intrinsieke beloningen (Von Grumbkow, 1982, p.81).

Intrinsieke beloningen zijn ontleend aan de bevrediging die een individu ontvangt van het uitvoeren van een taak (Von Grumbkow, 1982, p.81). Voorbeelden hiervan zijn gevoelszaken als waardering, erkenning, verantwoordelijkheid voelen, inhoudelijke voldoening. Daarmee zijn intrinsieke beloningen, beloningen die een werknemer rechtstreeks relateert met de activiteiten die hij/zij uitvoert, zoals onder andere het gevoel van zelfbeschikking, betrokkenheid, gevoel van waardevolle taakverrichting en de mogelijkheid om persoonlijk te groeien (Von Grumbkow, 1982 p. 81). Extrinsieke beloningen worden gekoppeld aan resultaten en komen van buiten de persoon. Voorbeelden van extrinsieke beloningen zijn loon, baanzekerheid, prestige, status en complimenten en aanmoediging van collega's en leidinggevenden (Von Grumbkow, 1982 p. 82).

Volgens onderzoek van Grumbkow (1982, p.82) hebben intrinsiek gemotiveerde mensen een hoger prestatieniveau omdat zij werken vanuit hun eigen motivatie en zichzelf belonen door de bevrediging en /of waardering die het werk met zich meebrengt. Intrinsieke motivatie is van nature intenser en zal langer stand houden dan extrinsieke motivatie. Maar intrinsieke motivatie kan verkleind worden door een aantal aspecten. Een reden daarvoor is dat een beloning de intrinsieke motivatie remt doordat negatieve feedback kan worden gegeven (Sherman & Smith, 1984). Hierdoor worden mensen belemmerd in hun gevoel van vrijheid of autonomie in het werk. Von Grumbkow (1982, p.86) geeft aan dat een extrinsieke beloning, zoals geld, alleen blijft motiveren zolang iemand het gevoel heeft dat hij/zij het werk, eventueel ook zonder beloning, ook zou doen. Ook Von Grumbkow (1982, p.86) citeert in zijn boek het volgende; "Als een doel (het prettig werken aan een intrinsiek motiverende taak) op een gegeven ogenblik geen doel meer is, maar een middel tot een ander doel (geld), dan verliest het oorspronkelijke doel iets van zijn charme. Geld komt dan op nummer een te staan, waardoor een werknemer zijn intrinsieke interesse verliest en kiest voor de bestbetaalde beloning voor gelijksoortige werkzaamheden.

Sherman en Smith (1984) geven naast extrinsieke beloning, ook andere factoren, die de intrinsieke motivatie verkleinen. Een hoge mate van controle of toezicht van werknemers kan tevens de intrinsieke motivatie verkleinen. Daarnaast zijn beperkingen in de mate van keuzevrijheid en flexibiliteit in het uitvoeren van de taak, remmers van intrinsieke motivatie (Maund, 2002, p.498). Ook het stellen van deadlines en een niet gepaste beloning hebben een negatief effect op intrinsieke motivatie (Maund, 2002, p.498).

Sherman en Smith (1984) gingen tevens een stapje verder in hun onderzoek en betrokken diverse organisatiestructuren bij het effect op intrinsieke motivatie. Hun conclusie sluit aan bij eerder uitgevoerde onderzoeken; Centralisatie, formalisatie en hiërarchie verkleinen de flexibiliteit en autonomie waardoor de controle van werknemers toeneemt en het gevoel van zelfbeschikking remt. Dit heeft een negatief effect op de intrinsieke motivatie van de werknemer.

### 3.2 Agencytheory

De *agencytheory*, ontwikkeld door Berle en Means in 1932 en later door Jensen en Meckling (in 1976) en Eisenhardt (in 1989), is een theorie die de relatie omschrijft tussen werkgever en werknemer, oftewel respectievelijk de principaal en de agent.

Deze theorie gaat uit van twee motivatieproblemen namelijk verschillende belangen tussen principaal en agent en asymmetrische informatie (Mol e.a., 1997, p. 2) Het belangenverschil ontstaat doordat de principaal eigendomsrechten heeft en de agent niet. De principaal wil dat de agent handelt in het belang van zijn organisatie (Mol e.a., 1997, p.62). Terwijl de agent met zo weinig mogelijk inspanning zijn eigen belang, de beloning, wil nastreven.

Daarnaast geeft de *agencytheory* aan dat er sprake is van asymmetrisch informatie tussen principaal en agent. Dit probleem ontstaat doordat de agent weet hoe de dagelijkse gang van zaken op de werkvloer wordt uitgevoerd en het voor de principaal onmogelijk of te kostbaar is om alle handelingen van de agent te controleren en te coördineren. Doordat de principaal alleen op de output kan sturen van de agent, heeft de agent mogelijkheid om misbruik te maken doordat het voor de principaal niet goed te controleren is of de uitkomst aan de acties van de agent liggen of door omstandigheden zijn ontstaan. In principe is hier sprake van inefficiënte controle en geeft de informatievoorsprong van de agent ruimte om zijn eigen belang na te streven. Daarnaast is de evaluatie van de output van de agent nooit perfect te noemen.

De suboptimale situatie met verschillende belangen brengen twee risico's met zich; *moral hazard* en *adverse selection*. Het eerste risico houdt in dat werknemers de aangevane verbintenis gedeeltelijk of zelfs niet nakomen. *Adverse selection* is het misbruiken van de informatievoorsprong bij het aangaan van de verbintenis. Deze tegengestelde belangen kunnen worden opgelost door een beloningscontract op te stellen waarin de principaal 'inhuurt' om de agent in zijn belang te laten werken. Door dit contract moet de agent gemotiveerd en geprikkeld worden om in belang van de organisatie te werken en te handelen. Door het leveren van grote inspanning zal de output van de agent vergoot worden, dit leidt tot een hogere beloning. De prestatie van de agent komt daarnaast ook ten goede aan de performance van de organisatie in zijn totaliteit.

Gibbons (1999) geeft in zijn artikel over de *agencytheory* de volgende formule van het beloningscontract van de agent:  $W = s + b y$ .

'W' staat voor de totale beloning van de agent, 's' staat voor het vaste loon van de agent, de 'b' is het bonuspercentage en de 'y' staat voor de output van de agent.

Dit is een lineair contract. Dat betekent dat naarmate de agent meer output produceert, hij meer verdient. Hierdoor wordt de agent voortdurend geprikkeld. In een niet-lineair contract is de beloning niet rechtevenredig aan de output gerelateerd. Bij het behalen van de target neemt de motiverende prikkel af, doordat de agent niet meer kan verdienen bij een hogere output dan de targetnorm. Daarbij is de hoogte van 'b' ook van belang bij de sterkte van de prikkels (Gibbons, 1998). Dit fenomeen wordt ook aangestipt in paragraaf 2.6 waarin naar voren komt dat de hoogte van de financiële prikkel niet te hoog maar ook niet te laag mag zijn. In het lineaire contract geldt dat hoe hoger 'b' is hoe groter de motivatie tot presteren is.

De *agencytheory* geeft aan dat een hoger bonuspercentage tevens meer risico's voor de agent met zich meebrengt doordat de beloning voor een groter deel afhankelijk is van zijn output. Dit risico is tevens al eerder benoemd als het *controllability problem*. Een agent die risico avers zal een hogere variabel bonuspercentage ('b') als onaantrekkelijk ervaren. Hierdoor is het krijgen van een hogere bonus, niet vanzelfsprekend meer motiverend voor de agent. Wanneer het vaste loon ('s') daar niet op wordt aangepast, zal dit de organisatie onnodig extra geld kosten. Wanneer 'b' hoger is, zal 's' naar beneden afgesteld moet worden (Gibbons, 1999).

Welk contract wordt opgesteld is afhankelijk van de totale *agency costs*. Dit is een optelsom van de kosten die ongewenste gedragingen met zich meebrengen en de *out-of-the-pocket costs* die beloningen en de aansturing van de werknemers met zich meebrengen (Merchant & Van der Stede,

2007, p.179). Volgens de *agencytheory* zal het beloningscontract het meest effectief zijn wanneer de *agency costs* worden geminimaliseerd.

### 3.2.1 Implicaties van de *agencytheory* voor een systeem van prestatiebeloning

De *agencytheory* gaat uit van twee partijen die verschillende doelen nastreven en verschillende risicoattitudes bezitten. Er is een verbintenis door middel van een contract die gebaseerd is op de resultaten en prestatie van de agent. Het contract snijdt aan beide kanten doordat het leveren van grote inspanningen, de prestatie sterk bevordert en leidt tot een hogere beloning voor de agent. De verbeterde prestatie van de agent zorgt op zijn beurt voor een verbeterde prestatie van de organisatie in haar geheel. Dit komt ten goede aan de doelen van de principaal. De belangentegenstellingen tussen principaal en agent worden op deze manier sterk verminderd (Eisenhardt, 1989).

Wat op valt is dat de *agencytheory* niet alleen kijkt naar de motiverende werking van het beloningsbeleid, maar vooral de tegenstrijdige belangen tussen principaal en agent benadrukt. Zowel de werkgever als de werknemer zal immers geneigd zijn om zijn/haar eigen beloningen te maximaliseren en dit tegen een minimum aan kosten. De principaal wil namelijk zijn/haar opbrengsten maximaliseren, terwijl de agent zijn/haar inspanningen voor het ontvangen van een bepaald loon wil minimaliseren (Bamps e.a., 2003). Het beloningscontract heeft daardoor een risicoverdeling- en selectiefunctie.

Bij de risicoverdelingsfunctie staat de keuze tussen vast en variabel loon centraal. Het dilemma betreft een *trade-off* tussen verwachte opbrengst en risico.

Vier factoren die meespelen in het dilemma zijn de relatie tussen inspanning en resultaat, de mate waarin een partij bereid is risico's te nemen, de mate waarin de partij kan beschikken over de informatie over inzet, resultaten en de relatie hiertussen en tot slot de kosten die het meten van de inzet met zich meebrengen. In de praktijk komt dit neer op de vraag of het arbeidsgedrag van de individu in de organisatie voorspelbaar is. Zo ja, dan zal een vaste beloning gegeven worden. Indien de voorspelbaarheid van het werk gering is, zoals bij verkopers, dan zal er gekozen worden voor een loon gebaseerd op de prestaties (Bamps e.a., 2008).

De selectiefunctie houdt in dat sommige mensen zich meer aangetrokken voelen tot het gehanteerde beloningssysteem dan andere mensen. Dit is afhankelijk van hun risicohouding, de inschatting van hun eigen prestatie en de mate waarin iemand door de beloning gemotiveerd wordt (Bamps e.a., 2008).

De bovengenoemde factoren bepalen welke contract er wordt opgesteld voor de agent. Door als management goed na te denken over onder andere de volgende vragen, kan er een effectief arbeidscontract op worden gesteld tussen principaal en agent; 'Beschikt de werknemer over voldoende relevante informatie om belangen van de organisatie te dienen?', 'Gaat de werknemer in diens handelen de lange termijn resultaten van de organisatie ten harte of is deze uit op het behalen van korte termijn winsten of zelfs eigen voordeel te behalen?'. 'En hoe kan het 'moral hazard' probleem geminimaliseerd worden?'. Zoals Bamps e.a. (2008) al benoemen zal wanneer het gedrag minder goed valt waar te nemen en te beoordelen, een '*outcome-based*' beloning volstaan. Beloning op basis van prestaties van de werknemer is met name aan te bevelen wanneer meerder taakonderdelen gemeten kunnen worden. Wanneer slecht een taakonderdeel gemeten kan worden, zal de werknemer zich veelal vooral op dit onderdeel concentreren en de andere taakonderdelen verwaarlozen (Thierry, 2008, p.97). Hier komt ook het belang van observeerbare prestatie maatstaven om de hoek kijken.

Een volgend kritiekpunt is dat elke vorm van prestatie evaluatie imperfect is. Dus een werknemer kan bijvoorbeeld vermoeden dat verschillende prestatie maatstaven zijn gemanipuleerd door de werkgever. Daarentegen kunnen werkgevers twijfelachtig staan tegenover de risico's die de prestatie maatstaven met zich mee kunnen brengen (Thierry, 2008 p.97).

Vanuit de *agencytheory* kan geconcludeerd worden dat een goede afweging en samenstelling van het contract van groot belang is, om de werknemers te motiveren om zijn taken zo goed mogelijk uit te voeren. De hierboven besproken factoren dienen dan in acht genomen te worden. De beloning van de prestaties van de werknemer zal gebaseerd moeten zijn op observeerbare prestatiemaatstaven. Ook zal bij prestatiebeloning de verdeling tussen vast en variabel loon in verhouding dienen te staan. De voorspelbaarheid van het werk is daarin een leidraad. Daarbij moet rekening gehouden worden met de individuele voorkeur voor een bepaalde beloning en zal de risicohouding van de werknemer en de inschatting in de eigen prestaties een noemenswaardig rol bekleden voor het opstellen van een beloningscontract van de medewerker. Dit betekent dat het systeem van prestatiebeloning een zodanig ontwerp moet hebben dat de beloningen eerlijk zijn ten opzichte van de te realiseren organisatiedoelen en daarnaast medewerkers motiveert tot het zo goed mogelijk uitvoeren van hun taken.

### 3.3 Verwachtingstheorie

De *verwachtingstheorie* is eveneens een belangrijk motivatietheorie die sterk verband houdt met belonen van mensen (Maund, 2002, p.491). De belangrijkste onderzoekers van de verwachtingstheorie zijn Vroom en Porter en Lawler (Maund, 2002, p.491). De basis van deze theorie gaat uit van de principes dat gedrag van een individu afhankelijk is van de verwachting die iemand heeft, dat het gedrag of een bepaalde actie leidt tot een bepaald resultaat en de attractiviteit van het resultaat voor het individu (Maund, 2002 p.492-493). Dit houdt in dat volgens Vroom mensen hun motivatie ontleen aan de verwachtingen die ze hebben over de kans van slagen, oftewel de uitkomst van hun gedrag en de waarde die deze uitkomst voor de mens heeft. Dit resulteert in een volgende opsomming van Vroom's uitgangspunten waarin hij uitgaat dat werknemers daadwerkelijk te motiveren zijn bij de aanwezigheid van onderstaande punten;

- Werknemers ervaren een positieve samenhang tussen inspanning en prestatie
- Werknemers weten dat een gunstige prestatie zich resulteert in een gewenste beloning
- De beloning voorziet in een belangrijke behoefte van de werknemer
- De waarde om de behoefte tevreden te stellen is groot

Op basis hiervan zijn er drie samenhangende concepten ontwikkeld door Vroom die samen de motivatie van de werknemer beïnvloeden; concept van de voorkeur, verwachtingsconcept en het instrumentaliteitsconcept.

#### Concept van de voorkeur

Het concept van voorkeur, ook wel 'valentie' genoemd, is de voorkeur die een individu heeft voor een bepaalde beloning. Dit wordt ook wel de emotionele oriëntatie van de werknemer genoemd dat betrekking heeft op de resultaten (beloningen). Dit vertaalt zich in de voorkeur voor extrinsieke beloningen of intrinsieke beloningen (Vroom, 1964, p.15).

#### Verwachtingsconcept

Het verwachtingsconcept behelst de verwachting van een individu met betrekking tot de mate waarin hij de resultaten mogelijk acht. Hier wordt uitgegaan van de 'effort-performance'(E-P) verwachting. Deze verwachting gaat uit dat een bepaalde mate van inspanning tot een resultaat zal leiden (Vroom, 1964, p.17).

#### Concept van de instrumentaliteit

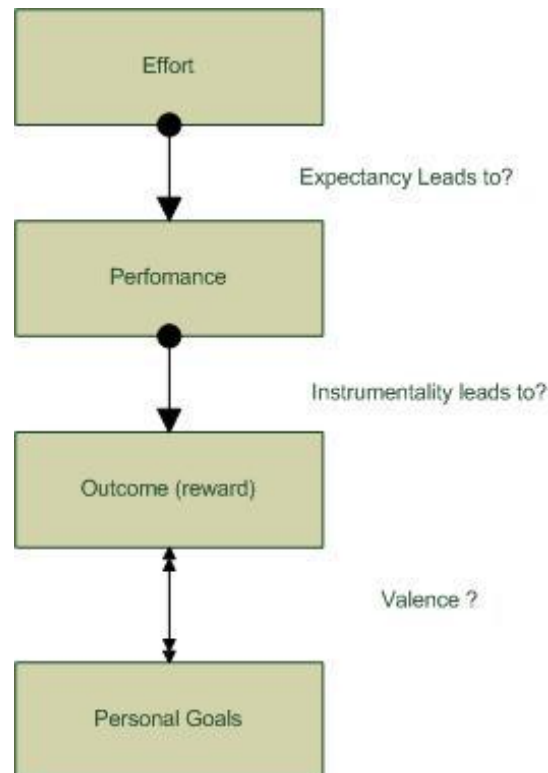
Tot slot heeft concept van de instrumentaliteit betrekking op de 'performance –outcome'(P-O) verwachting van het gedrag. Dit vertaalt zich in de verwachting van een individu dat een bepaald resultaat, of performance leidt tot bepaalde beloningen (Vroom, 1964, p.18).



Vroom verwerkte deze concepten in de volgende formule die de motivatie van een werknemer bepaalt:

$$\text{MOTIVATIE} = \text{EXPECTANCY} \times \text{VALENCE} \times \text{INSTRUMENTALITY}$$

(Maund, 2002, p. 493)



*Figuur 2: Visualisatie verwachtingstheorie van Vroom.*  
(Bron: [www.12manage.com](http://www.12manage.com))

In de bovenstaande figuur is schematisch de verwachtingstheorie van Vroom weergegeven. Vroom maakt onderscheid tussen de verschillende resultaten. Het resultaat van het eerste niveau, is de uitkomst die direct gerelateerd is aan het uitvoeren van de taak door de werknemer. Dit is bijvoorbeeld een verbeterd prestatieniveau of productiviteitsniveau. Deze resultaten dienen worden gerelateerd aan de doelstellingen van de organisatie. Ze worden tevens tegenover resultaten van het tweede niveau uitgezet.

De resultaten van het tweede niveau zijn de beloningen die de succesvolle uitvoering van die taak kunnen brengen. Het zijn voorzieningen die zijn verleend door uitvoering van de taak, zoals hoger loon, promotie, of erkenning van leidinggevendenden (Maund, 2002 p.494).

De berekening van de motivatiekracht door Vroom wordt benadrukt door het consequente onderscheid van uitvoering van de taak (resultaat van het eerste niveau) en beloningen voor succesvolle uitvoeringen van de taak (resultaten van het tweede niveau).

De verwachting ('expectancy') wordt bepaald door de resultaten van het eerste niveau. De instrumentaliteit ('instrumentality') wordt bepaald door de resultaten van het tweede niveau. De voorkeur van de werknemer ('valence') voor een bepaalde beloning bepaalt uiteindelijk of de beloning voldoet aan de persoonlijke doelen van het individu (Maund, 2002 .p492).

Er bestaan tal van uitbreidingen op de verwachtingstheorie van Vroom. Het motivatiemodel van Porter en Lawler (1968) is een aanvulling op de theorie van Vroom. Porter en Lawler (1968) voegden nog enkele aspecten aan het model toe. Zij zijn van mening dat de vaardigheden van een individu die nodig zijn om het gedrag uit te voeren ook van invloed is op de motivatie. Daarnaast stellen zij ook dat de karaktereigenschappen en percepties<sup>8</sup> van het individu een rol spelen.

Bij het begin van de motivatiecyclus is er sprake van een bepaalde inzet van het individu. Deze inzet is gebaseerd op de waarde van de beloning (valentie) voor de medewerker en de geconstateerde beloning (verwachting) door de medewerker. De medewerker combineert deze inzet met zijn vaardigheden, karaktereigenschappen en percepties om uiteindelijk de feitelijke prestatie vast te stellen. De prestatie van het individu zal dan resulteren in twee soorten; namelijk de intrinsieke beloningen en de extrinsieke beloningen (Maund, 2002, p.493).

Na het ontvangen van de intrinsiek en/of extrinsieke beloning, zal het individu de waarde van zijn prestatie voor de organisatie vaststellen. De mate van voldoening van het individu zal effect hebben op het daaropvolgende gedrag, doordat de feitelijke prestatie die volgt op een inspanning, de toekomstige subjectief waargenomen inspanning-beloning waarschijnlijkheid beïnvloedt (Maund, 2002, p.493). Volgens Porter en Lawler (1968) is het belangrijk zowel intrinsieke als extrinsieke beloningen te hanteren om medewerkers effectief te motiveren. Echter geven zij aan dat intrinsieke beloningen eerder voldoening in het werk scheppen dan extrinsieke beloningen. Daarnaast geven Porter en Lawler (1968) nog een belangrijke bevinding voor dit onderzoek; extrinsieke beloningen leveren vaak geen directe koppeling naar prestaties.

### 3.3.1 Implicaties van de verwachtingstheorie voor het beloningsbeleid

Vanuit de verwachtingstheorie kunnen we enkele fundamentele richtlijnen afleiden voor het beloningsbeleid in de organisatie die erop gericht is dat het gedrag van werknemers binnen de organisatie naar de organisatiedoelstellingen wordt gestuurd.

Volgens de verwachtingstheorie van Vroom is de motivatiekracht afhankelijk van voorkeuren, verwachtingen en instrumentaliteiten. Voor het management is het dus van belang om te weten hoe deze drie concepten beïnvloedt kunnen worden.

De voorkeuren van medewerkers kunnen beïnvloed worden door een luisterend oor te bieden voor de wensen van de werknemer en door het aanbieden van eigen middelen om het wenselijke niveau van prestatie te verschaffen (Donnelly e.a., 1992 p.320-321). De verwachtingen kunnen beïnvloed worden door de selectie van individuen met specifieke kennis en vaardigheden en het opleiden van werknemers om kennis en vaardigheden op een hoger niveau te tillen.

Daarnaast is de ondersteunde rol van de manager belangrijk voor het stimuleren en aanmoedigen van een hogere graad van prestatie (Donnelly e.a., 1992, p.320-321). Ook kan het management van de organisatie invloed uitoefenen op de instrumentaliteiten. Het stellen van realistisch targets, ondersteuning, begeleiding en advies zijn de belangrijkste taken die impact kunnen hebben op de instrumentaliteiten, oftewel de verwachting van een werknemer dat een bepaalde prestatie leidt tot een bepaalde beloning (Maund, 2002; Donnelly e.a., 1992, p.320-321). Voor werknemers vertaalt zich dat in een optimaal inzichtelijk verband tussen inspanning, prestatie en beloning. Werknemers zullen gemotiveerd raken door een optimaal inzichtelijk verband tussen inspanning, prestatie en beloning. Dit houdt in dat wanneer een systeem van prestatiebeloning in een organisatie zo effectief mogelijk wil functioneren, deze drie factoren in juiste verhouding met elkaar moeten komen te staan.

De aantrekkelijkheid van de beloning voor de werknemer zal als eerste een belangrijke rol spelen. Wanneer het individu de beloning niet aantrekkelijk genoeg vindt zal de hele motivatiecyclus niet

---

<sup>8</sup> Series verwachte gedragspatronen die aan iemand worden toegekend die een gegeven positie bekleedt in een sociale eenheid, bijv. een organisatie (Maund, 2002, p. 494)

plaatsvinden. Daarnaast zal er in het beloningsbeleid aandacht besteedt moeten worden aan de individuele voorkeuren; intrinsieke – of extrinsieke beloningen (Vroom, 1964, p.15).

Naast de voorkeur van de werknemers dient ook het verwachtingscomponent aandacht te krijgen. Alleen een hoge graad van verwachting kan leiden tot organisatorische gewenste gedragingen wanneer deze direct gekoppeld zijn aan vooropgestelde en gewenste beloningen voor de werknemer (Vroom, 1964, p.17). Wanneer een werknemer inzicht heeft op het feit dat een bepaalde mate van inspanning zal leiden tot een bepaald prestatieniveau en deze op zijn beurt is gekoppeld aan een bepaalde beloning, zal in staat zijn tot een hogere mate van inspanning voor het vergroten en opdrijven van de prestatie en de gekoppelde beloning. Op deze manier wordt een werknemer aangemoedigd de inspanning vol te houden. Dit verhoogde prestatieniveau zal vervolgens leiden tot een verbeterde prestatie van de organisatie in zijn totaliteit (Maund, 2002, p.493).

Porter en Lawler (1968) geven in hun model als toevoeging dat een subjectief geconstateerde rechtvaardige beloning van groot belang is voor de werknemer. Wanneer het individu zijn niveau van beloning in eerlijke verhouding vindt staan tot de eisen van de baan en de inspanningen die hij heeft verricht, zal dit tevens motiverend werken. Dit betekent dat het management bewust moet zijn wat werknemers als rechtvaardig zien, maar ook hoe dergelijke beloningen gerelateerd zijn aan individuele en collectieve interpretaties van een eerlijke behandeling. Wanneer feitelijke beloningen niet voldoen aan subjectief geconstateerde rechtvaardige beloningen, zal de medewerker worden gedemotiveerd (Maund, 2002, p. 494).

Tot slot, kunnen we de volgende punten afleiden uit de verwachtingstheorie die van belang zijn voor een motiverend beloningsbeleid. Het management zal;

- De voornaamste resultaten moeten bepalen die elke werknemer wil;
- Beslissen welke niveaus en soorten prestaties nodig zijn om aan de doelstellingen van de organisatie te voldoen;
- Zich ervan verzekeren dat gewenste prestatieniveaus mogelijk zijn;
- De gewenste resultaten aan de gewenste prestaties koppelen;
- Situatie analyseren op mogelijke tegenstrijdige verwachtingen;
- Zorgen dat de beloningen hoog genoeg zijn;
- Daarnaast ervoor zorgen dat het gehele systeem ook prestaties erkent (Maund, 2002, p.496-497).

Hiermee komt duidelijk naar voren dat managers zich enkele belangrijke factoren in beschouwing moeten nemen voor het motiveren van mensen in de organisatie. Vragen die het management moet overdenken zijn zoal; 'ziet de werknemer mogelijkheden om een hoger prestatieniveau neer te zetten?' en 'wordt de beloning van de werknemer geassocieerd met de prestatie?'. Prestatiebeloning zal effectiever zijn wanneer mensen accepteren en begrijpen dat beloning mede afhangt van de prestaties (Thierry, 2008, p.94). Tevens zal prestatiebeloning een motiverende werking creëren wanneer werknemers effectief invloed uit kunnen oefenen op hun werkprestaties (Thierry, 2008, p.94).

Tot slot, maar wel van groot belang is de aantrekkelijkheid van de beloning voor de werknemers. Kortom, 'zijn de beloningen, resultaten aantrekkelijk genoeg voor de werknemer?'

Vanuit de verwachtingstheorie zullen de bovenstaande punten volledig in beschouwing moeten worden genomen voor een optimale motiverende werking van prestatiebeloning.

### 3.4 Goalsettingtheory

Locke en Latham (1979; 1981; 1990) ontwikkelden een theorie die is gebaseerd op de invloed van prestatiedoelstellingen op de motivatie van werknemers. Door tal van uitvoerige experimenten hebben zij de relatie kunnen leggen tussen de aard van de doelstellingen en het prestatieniveau van de medewerker. Locke en Latham (1979; 1981; 1990) concluderen in hun gezamenlijke werk een positieve relatie tussen het stellen van specifieke en moeilijke doelstellingen en de prestatie van een werknemer. In de praktijk is *Management By Objectives* (MBO) een managementsysteem, afgeleid van de goalsettingtheory. De *goalsettingtheory* is dan ook de meest toegepaste en valide theorie omtrent arbeidsmotivatie (Latham, 2000, p.107).

De theorie van Locke en Latham (1979) begint bij het opstellen van moeilijke doelstellingen voor de werknemer. Deze doelstellingen kunnen door de manager opgelegd worden, tot stand komen via een onderhandelingsproces tussen manager en medewerker of door andere collega's. De medewerker kan ook zelf zijn eigen doelstellingen formuleren. De moeilijkheidsgraad van zelfgeformuleerde doelstellingen hangt volgens Locke en Latham (1979) af van het *aspiration level* van de medewerker. Successen en tegenslagen in het verleden alsmede de persoonlijkheid hebben invloed op het zogenoemde *aspiration level* (Locke en Latham, 1990 p.255). Uit verschillende onderzoeken en experimenten van Locke en Latham (1979; 1981; 1990) is gebleken dat een hoger prestatieniveau wordt neergezet door mensen die moeilijke maar uitdagende doelstellingen trachten te realiseren dan mensen die doelstellingen van een gemiddelde of lagere moeilijkheidsgraad behalen. Daarnaast is de aanwezigheid van zelfvertrouwen bij een individu ook van belang op het prestatieniveau van het individu. Deze aspecten zijn positief aan elkaar gerelateerd. (Locke & Latham, 1990, p.256-257).

De positieve invloed van moeilijke doelstellingen en zelfvertrouwen op de prestatie wordt mede bepaald door de aanwezigheid van de volgende factoren:

#### Capaciteiten

De capaciteiten en vaardigheden van het individu zijn bepalend voor het prestatieniveau van de werknemer. Locke en Latham (1979; 1981; 1990) concluderen daarbij dat werken met doelstellingen een groter effect heeft op het prestatieniveau van hoog- capabele werknemers dan werknemers met minder capaciteiten (Locke & Latham, 1990, p.257).

#### Engagement

Moeilijke en uitdagende doelstellingen hebben alleen invloed op de prestatie wanneer er sprake is van engagement bij de werknemer. Dit kan gecreëerd worden door de cultuur van de organisatie, de verwachtingen van de werknemer op het succesvol behalen van de doelstellingen, door medecollega's etcetera. Opmerkelijk is dat volgens onderzoek participatie van de werknemer bij het formuleren van doelstellingen zeer gering of geen effect heeft op zijn engagement (Locke & Latham, 1990, p.257-259).

#### Feedback

feedback door leidinggevenden is een belangrijk element in het motivatieproces. Door juiste en accurate feedback te geven aan de werknemer weet of hij 'on target' zit en kan hierop kan anticiperen door inzet en of strategie aan te passen (Locke & Latham, 1990, p.259).

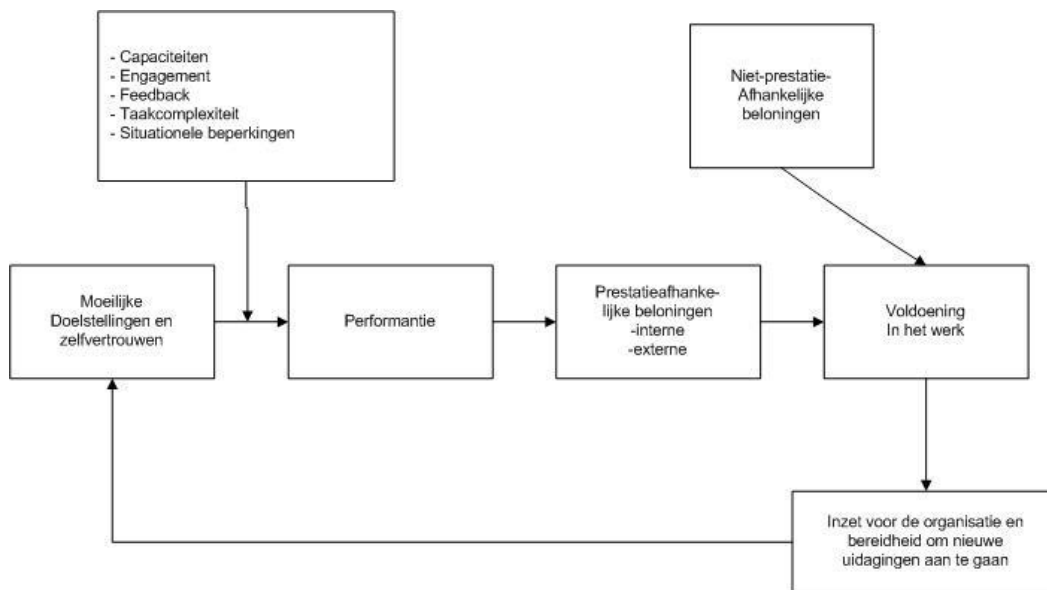
#### Taakcomplexiteit

De relatie van tussen moeilijk doelstellingen en prestaties van de werknemer kan bij complexe taken alleen tot zijn recht komen wanneer de werknemer de complexiteit van zijn taak begrijpt en gedetailleerde plannen en tactieken heeft kunnen uitwerken om zijn doel te bereiken (Locke & Latham, 1990, p. 257-260; Bruggeman & Slagmulder, 2001, p.165).

### Situationele beperkingen

Tot slot zijn er situationele beperkingen die het behalen van doelstellingen in de weg kunnen staan. De organisatie moet de tijd, middelen en geld beschikbaar hebben om de bepaalde doelstellingen te kunnen realiseren (Locke & Lattham, 1990, p.260)

Deze bovenstaande vijf moderatoren hebben samen met moeilijkheidsgraad van de doelstellingen en de mate van zelfvertrouwen van de werknemer invloed op de prestatie van de werknemer.



Figuur 3: "The High Performance Cycle" van Locke en Lattham.

(Bron: Bruggeman & Slagmulder, 2001 p.165.)

Om het bepaalde prestatieniveau vast te houden wordt prestatie(afhankelijke) beloningen uitgekeerd. Dit leidt, zoals eerder besproken, tot intrinsieke en/of extrinsieke beloningen die het individu motiveren, afhankelijk van de bevrediging die deze beloning met zich mee brengt. Ook kunnen niet-prestatieafhankelijke beloningen worden verkregen. Dit zijn voornamelijk werkzekerheid, een aangename werkomgeving en thuiswerkmogelijkheden. Deze beloningen motiveren de werknemer niet direct tot betere prestaties maar zorgen ervoor dat werknemer niet dermate bereid is om de organisatie te verlaten(Locke & Lattham, 1990, p.264) Deze beloningen functioneren als een soort bindmiddel tussen de werknemer en de organisatie.

Wanneer een werknemer uit het werk kan halen wat hij wenst, dan zal hij in hoge mate voldoening voelen ten opzichte van zijn werk (Locke & Lattham, 1990, p.265). Deze voldoening leidt tot een verbeterde motivatie en daaruit voortvloeiende inzet voor de organisatie. Tevens zal zich dit vertalen in de bereidheid voor het aangaan van nieuwe uitdagingen (Locke & Lattham, 1990, p.265-267, Bruggeman & Slagmulder, 2001, p. 166).

### 3.4.1 Implicaties van de goalsettingtheory

Van de *goalsettingtheory* zijn een aantal dingen te leren voor het toepassen van prestatiebeloning. De doelstellingen, targets of ook wel resultaatafspraken genoemd, zullen concreet en helder geformuleerd moeten worden door de leidinggevende of in samenspraak met de medewerker. Wanneer doelen eenduidig en meetbaar zijn en eventueel aan een tijdspan zijn verbonden weet de werknemer precies wat van hem verwacht wordt en wat hij moet doen om het doel te bereiken. Formuleren van SMART<sup>9</sup> doelstellingen is een goede manier om dit te bereiken (Latham, 2000, p.108). Daarnaast zullen de doelstellingen uitdagend moeten zijn. Mensen worden gemotiveerd door de mate van moeilijkheidsgraad van de doelen. Het stellen van moeilijker te bereiken doelen leidt tot een hoger inspanningsniveau, dan wanneer makkelijke realiseerbare doelstellingen worden opgezet (Latham 2000, p.108). Het verhoogde inspanningsniveau leidt tot een betere prestatie van de werknemer. Dit betekent dat doelstellingen een zekere mate van moeilijkheidsgraad moeten bezitten. Echter is het wel van belang dat de doelstellingen realistisch zijn en dat er rekening wordt gehouden met de capaciteiten van de werknemer. Het niet kunnen behalen van een doelstelling werkt demotiverend en zal de acceptatie van de werknemer verlagen. Hierdoor zal de inzet van de werknemer dalen (Latham 2000, p.108).

Wanneer de doelstellingen zijn geformuleerd door de manager zal aanspraak moeten worden gemaakt op een belangrijk aspect voor het effectief toepassen van prestatiebeloning, namelijk *commitment*, oftewel betrokkenheid van de werknemer bij de organisatie. Participatie in het opstellen van doelstellingen en de ervaring van het gevoel van participatieve besluitvorming bij de werknemer vergroot de betrokkenheid van de werknemer.

Ook zal er goed gecommuniceerd moeten worden vanuit het management naar de medewerker toe zodat doelstellingen begrepen en ondersteund worden. Het zal niet onwaarschijnlijk klinken dat een relatief moeilijker doelstelling een hoger mate van betrokkenheid vergt van de werknemer. Een zwaardere taak gaat gepaard met meer motivatie dan een relatief simpele taak en zal een hogere beloning vereisen. Dit vereist tevens duidelijke communicatieafspraken tussen het realiseren van de doelstellingen en het ontvangen van de beloning.

Daarnaast spelen de vaardigheden en capaciteiten van de medewerker een rol in het behalen van een bepaald prestatieniveau van de medewerker. Het is zelf een feit dat capabele medewerkers een groter effect op het prestatieniveau laten zien door het formuleren van doelen dan minder capabele medewerkers met minder vaardigheden (Locke & Latham, 1979).

De *goalsettingtheory* laat ook zien hoe belangrijk feedback is voor medewerkers. Door medewerkers optimaal te begeleiden in hun taken en ze te wijzen op aandachtspunten zal doelrealisatie dichterbij komen. Daarnaast is het een goed middel om vooruitgang ten opzichte van de te bereiken doelen te meten. Op deze manier kan zowel medewerker als manager de voortgang van de doelen controleren en ondersteunen bij doelrelevante activiteiten. (Latham 2000, p.109).

Tot slot, eveneens eerder benoemd is het minimaliseren van situationele beperkingen. Medewerkers zullen de middelen, tijd en training moeten hebben om de doelstellingen te kunnen realiseren. Wanneer een van deze aspecten ontbreekt, zal dit direct een negatieve impact hebben op het prestatieniveau van de medewerker en de mate van voldoening die een persoon in het werk vindt. Dit wekt demotivatie op (Latham 2000, p.109).

---

<sup>9</sup> SMART= Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

Bovenstaande punten duiden erop dat de *goalsettingtheory* een vrij complexe theorie is. Toch is het voor het management toepasbaar in de organisatiepraktijk. Bij het hanteren van een systeem van prestatiebeloning zal dan alleen niet moeten worden gekeken de prestatieafhankelijke beloningen, maar ook naar de targets en doelstellingen die het systeem vastlegt voor een bepaald individu in de organisatie. Doelstellingen en resultaten zullen een zekere moeilijkheidsgraad moeten bezitten. Zolang deze in het verlengde liggen van de capaciteiten en vaardigheden van de werknemer kunnen deze inzet verhogend werken en de prestaties verbeteren. Daarnaast blijkt dat duidelijke en specifieke doelstellingen en resultaatafspraken de focus voor de werknemer verheldert omdat het weergeeft wat effectieve prestaties voor het individu inhoudt. (Latham, 2000, p.108). Naast het formuleren van doelstellingen, is betrokkenheid van de werknemers essentieel om de motiverende prikkel te versterken. Feedback en het bieden van de nodige middelen, zoals training en tijd zijn, tot slot factoren die meebepalen in hoeverre medewerkers gemotiveerd worden door prestatiebeloning.

### 3.5 Conclusie motivatietheorieën en prestatiebeloning

Aan een systeem van prestatiebeloning worden voorwaarden gesteld. Deze vinden hun oorsprong in de literatuur waarin diverse wetenschappelijke ervaringen en theoretische perspectieven uitdiepen hoe mensen gemotiveerd worden tot het leveren van betere prestaties. Diverse gerenommeerde theorieën, die in de paragrafen hiervoor zijn belicht, beschrijven vanuit een eigen standpunt hoe mensen optimaal gemotiveerd worden om zo goed mogelijk te presteren. Toch zijn er wel degelijk fundamentele overeenkomsten tussen deze theorieën, die samen een wetenschappelijk onderbouwt voorwaardenpakket opleveren voor een systeem van prestatiebeloning.

Allereerst is aandacht besteedt aan de *agencytheory*. Hierin komt duidelijk naar voren dat een motiverend beloningscontract een perfecte afspiegeling moet zijn van de voorspelbaarheid van het werk, de risicohouding van de werknemer en de voorkeur van de werknemer. Daarnaast speelt de aard van de motivatie; intrinsieke - of extrinsieke motivatie van de werknemer ook mee. Daarnaast wordt de transparantie van het beloningssysteem vanuit de *agencytheory* benadrukt. Wanneer werknemers duidelijk inzicht hebben in welke prestaties tot welke beloningen leiden, geeft dit een gevoel van vertrouwen en dit heeft een positief effect op de motivatie van de werknemer. Deze laatste conclusie sluit nauw aan bij de *verwachtingstheorie* van Vroom.

Inzicht in de relatie van prestatie met beloning, is volgens de *verwachtingstheorie* essentieel voor het opdrijven van de inspanning en daarmee de motivatie. Daarnaast brengt de *verwachtingstheorie* naar voren dat aantrekkelijkheid van de beloning voor de werknemer een belangrijke rol speelt om de motivatie te prikkelen. Dit wordt tevens ondersteund door de *agencytheory*, waarin de voorkeur van intrinsieke en extrinsieke beloningen een belangrijke rol speelt. Rechvaardiging is tot slot een voorwaarde die door de *verwachtingstheorie* aan een motiverend beloningssysteem wordt gekoppeld. Dit betekent dat de werknemer de beloning in eerlijke verhouding dient te staan tot zijn inspanning. Subjectiviteit bij de beoordeling van de prestaties zal zo minimaal mogelijk aanwezig moeten zijn. Tevens zullen objectieve maatstaven de transparantie van het systeem vergroten.

Tot slot kwam de *goalsettingtheory* van Locke en Latham (1979; 1981; 1990) naar voren. Daar komen veel van de voorgaande voorwaarden terug. Locke en Latham (1979; 1981; 1990) hechten veel waarde aan het belang van betrokkenheid van de werknemer bij het beloningssysteem. Dit vertaalt zich in onder andere participatie en inspraak in de doelstellingen en targets door de werknemer en heldere communicatie tussen management en werknemers. Dit versterkt het vertrouwen en heeft een positieve invloed op de motivatie. Daarnaast ligt in lijn met de *agencytheory* en *verwachtingstheorie* het feit dat doelen concreet en objectief moeten zijn, zodat een werknemer precies weet wat van hem wordt verwacht. Deze doelen zullen een bepaalde uitdaging moeten bezitten maar daar tegenover wel realistisch opgesteld moeten zijn. De rol van de

---

leidinggevende op het gebied van communicatie, feedback en ondersteuning is essentieel om betrokkenheid te creëren.

Vanuit de verdieping van de theorieën in de voorgaande paragrafen kunnen we stellen dat bepaalde factoren de mate van motivatie bepalen bij prestatiebeloning. De combinatie van het uitdiepen van belangrijke motivatietheorieën en bestudering van diverse studies naar de werking van prestatiebeloning, heeft ertoe geleid dat er enkele factoren kunnen worden benoemd die van invloed zijn op de motiverende werking van prestatiebeloning in een organisatie.

Factoren die motivatie van een werknemer beïnvloeden bij het hanteren van prestatiebeloning:

- *De mate waarin de werknemer een transparante link tussen prestaties en beloning ervaart*
- *Betrokkenheid met de organisatie*
- *Vertrouwen met de organisatie*
- *De mate waarin de werknemer waarde hecht aan financiële beloningen*
- *De mate waarin werknemers het systeem als eerlijk en nauwkeurig (juistheid en billijkheid) ervaren.*

Bovenstaande factoren zullen als basis dienen voor het empirisch onderzoek binnen GGN. In het volgende hoofdstuk zal op basis vanuit de literatuurstudie uit hoofdstuk twee en drie, hypothesen worden geformuleerd. Tevens zal daar de koppeling gemaakt worden naar de toepassing van prestatiebeloning en de betrokkenheid en klantgerichtheid van de commerciële werknemer.

---



## 4 Hypotheses

In dit hoofdstuk zullen de hypothesen voor het empirisch onderzoek binnen GGN, geformuleerd worden. Deze hypothesen kunnen worden opgesteld vanuit het theoretisch kader dat dit rapport ondersteunt. Het empirisch onderzoek binnen GGN kan worden opgedeeld in twee delen. In het eerste deel zal onderzocht worden in hoeverre de vastgestelde aspecten invloed hebben op de motivatie door prestatiebeloning van de commerciële werknemer. De motiverende aspecten dienen als onafhankelijke variabelen in het onderzoek. De mate van motivatie door prestatiebeloning is een afhankelijke variabele.

In het tweede deel van het empirisch onderzoek zal onderzocht worden of de mate van motivatie door prestatiebeloning invloed heeft op de betrokkenheid en klantgerichtheid van de commerciële werknemer binnen GGN. Deze laatste twee afhankelijke variabelen zullen eveneens in dit hoofdstuk worden toegelicht. Het hoofdstuk sluit af met een overzicht van het onderzoeksmodel.

### 4.1 Motiverende aspecten van prestatiebeloning

In de voorgaande hoofdstukken zijn de belangrijkste motivatietheorieën geanalyseerd. Hieruit zijn meerdere aspecten vastgesteld die van invloed zijn op de motiverende werking van prestatiebeloning. Aangezien deze aspecten al uitgebreid aan de orde zijn geweest in het voorgaande theoretische kader zal ieder aspect alleen beknopt worden toegelicht. De toelichting zal dan ook niet opnieuw uitgebreid in gaan op de theoretische en wetenschappelijke achtergrond ervan. Daarentegen wordt wel aangeduid welke theorieën en wetenschappelijke studies de verschillende motiverende aspecten ondersteunen.

De volgende aspecten hebben invloed op de mate van motivatie door prestatiebeloning:

#### Belang financiële beloning

Vanuit de *agencytheory* en de *verwachtingstheorie*, wordt de voorwaarde gesteld dat de beloning als aantrekkelijk moeten worden ervaren, wil de beloning een motiverende werking hebben op de werknemer. Dit betekent dat rekening gehouden dient te worden met de voorkeur voor intrinsieke of extrinsieke beloningen. Prestatiebeloning is een systeem van beloning dat tracht mensen te motiveren tot betere prestaties via het toedelen van een geldelijke beloning (Von Grumbkow, 1982). Dit betekent dat een werknemer sterke voorkeur moet hebben voor een extrinsieke, oftewel geldelijke beloning, om de beloning als een sterke motivatieprikkel te laten dienen.

Wat daarnaast opvalt in de verschillende onderzoeken binnen salesmanagement, is dat de financiële beloning als sterkste motivatiemiddel wordt vastgesteld voor de commerciële functies in een organisatie (Churchill e.a., 1979, Ingram & Bellenger, 1983,). Ook de veel toegepaste commissieloon, tevens een vorm van prestatiebeloning wordt gezien als een van de belangrijkste motivatieprikkel voor de sales-functie (John & Weitze, 1989). Binnen M&S van GGN bestaat prestatiebeloning uit een individuele financiële beloning en/of een bonus. Sommige werknemers ontvangen daarnaast nog een groepsgerelateerde bonus.

#### Link tussen prestatie en beloning

De *verwachtingstheorie* benadrukt dat de werknemer inzicht dient te hebben in de relatie tussen prestatie en beloning. Dit stimuleert de werknemer tot een hogere inspanning. (Maund 2002, p.492). De verwachting dat voor een bepaalde inspanning een beloning wordt verkregen is tevens voor de meerderheid van de wetenschappelijke studies binnen de sales-omgeving een belangrijk motiverend aspect voor de werknemer (Segalla e.a., 2006).

Ook in het onderzoek van Condrey & Brudney (1993) naar motiverende aspecten van prestatiebeloning bij managers, wordt de link tussen prestatie en beloning als een belangrijke factor gezien. De groep managers die aangaf gemotiveerd te worden door prestatiebeloning in het werk,

gaf aan een duidelijke link te ervaren tussen de prestaties die men had geleverd en de beloning die aan deze prestaties gekoppeld was.

Van Silfhout (2000, p. 259) constateert in haar studie dat werknemers hun salaris rechtvaardiger vinden naarmate ze een sterke relatie tussen prestatie en beloning waarnemen. Daarnaast bleken negatieve gevolgen van prestatiebeloning als, verminderde samenwerking, jaloezie en onzekerheid af te nemen door het bewerkstelligen van een duidelijke relatie tussen prestatie en beloning (Van Silfhout, 2000, p. 258).

#### Nauwkeurigheid en eerlijkheid van het prestatiebeloningssysteem

Wanneer werknemers het prestatiebeloningssysteem als eerlijk en nauwkeurig ervaren zullen zij meer vertrouwen hebben in dit beloningssysteem en zal dit leiden tot sterkere motiverende effecten door prestatiebeloning (Condrey & Brudney, 1993). De *goalsettingtheory* (zie Locke & Lattham, 1979, 1981, 1990) geeft aan dat participatie bij het opstellen van doelstellingen en targets en communicatie tussen management en werknemers, de betrokkenheid vergroot. Dit versterkt het vertrouwen in het systeem en heeft een positieve invloed op de motivatie. Aanvullend hierop benadrukt de *verwachtingstheorie* het belang van inspraak van de werknemer bij het gebruik van prestatiebeloning. Vanuit de *agencytheory* wordt een zo transparant mogelijk beloningssysteem gestimuleerd. Dit verhoogt het vertrouwen in het systeem en daarmee de motivatie die door prestatiebeloning wordt verkregen.

#### Organisatievertrouwen

Ook Condrey & Brudney (1993) geven in hun onderzoek aan dat organisatievertrouwen en algemene betrokkenheid bij de organisatie belangrijke aspecten zijn voor een motiverend prestatiebeloningssysteem. Managers die in het onderzoek aangaven geprikkeld te worden tot het leveren van betere prestaties door het ontvangen van prestatiebeloning, bleken een sterke mate van organisatie vertrouwen te bezitten en met plezier bij de organisatie te werken. Daarnaast gaf deze groep managers aan, erg betrokken te zijn bij wat er speelt in de organisatie (Condrey & Brudney, 1993). Tevens wordt uit onderzoek van een groep experts van 'The Office of Personnel Management' en 'National Academy of Science', geconcludeerd dat een systeem van prestatiebeloning goed werkt wanneer het organisatieklimaat wordt gekarakteriseerd door 'shared values' en een sterke mate van vertrouwen (National Research Council, 1991, p.161).

#### Houding ten opzichte van prestatiebeloning

Het onderzoek van Condrey & Brudney (1993), dat zich richt op de motiverende aspecten van prestatiebeloning, duidt nog een aspect aan die van invloed is op de mate waarin de werknemer door prestatiebeloning gemotiveerd wordt. Naast de voorgaande factoren die worden benoemd in het onderzoek van Condrey en Brudney (1993), wordt tevens aangetoond dat de houding van de werknemer ten opzichte van prestatiebeloning een rol speelt in de mate waarin de werknemer zich gemotiveerd voelt door prestatiebeloning. Een positieve houding ten opzichte van prestatiebeloning vertaalt zich in de praktijk naar een groter draagvlak voor een systeem van prestatiebeloning (Condrey & Brudney, 1993).

Daarnaast zullen werknemers die meer ontvankelijk zijn voor prestatiebeloning, open staan voor de koppeling tussen prestaties en beloning en een sterker motiverende werking van prestatiebeloning ervaren dan werknemers die negatief tegen prestatiebeloning aankijken (Condrey & Brudney, 1993). Ook de resultaten van het onderzoek van Aparoe (2009) sluiten hier op aan. Aparoe (2009) laat een verband zien tussen een positieve attitude ten opzichte van prestatiebeloning en de prestatie-motivatie.

Bovenstaande aspecten worden in het empirische onderzoek, de motiverende aspecten van prestatiebeloning genoemd. De verwachting is dat de aanwezigheid van deze aspecten de motivatie door prestatiebeloning vergroten.

De hypothese is als volgt omschreven:

**H1: De (hiervoor benoemde) motiverende aspecten zijn positief gerelateerd aan de mate waarin de werknemer aangeeft gemotiveerd te worden door prestatiebeloning.**

Ieder motiverend aspect dient als een onafhankelijke variabele in het empirische onderzoek. Daarnaast zullen er tevens aanvullende onafhankelijk variabelen worden gemeten. Er zal onderzocht worden of *de hoogte van prestatiebeloning* en *de tevredenheid over het totale salaris* die de commerciële werknemer ontvangt, gerelateerd is aan de motivatie door prestatiebeloning. Daarnaast zal de *voorkeur voor een groter aandeel vast salaris* en de *voorkeur voor een groter aandeel aan variabel salaris* van de werknemer eveneens in verband worden gebracht met motivatie door prestatiebeloning.

## 4.2 Hypotheses deel II

Het tweede deel van de onderzoeksvraag richt zich op de relatie tussen de *motivatie door prestatiebeloning* en de *betrokkenheid* en *klantgerichtheid* van de commerciële werknemer. In het voorgaande deel lag de focus op de motiverende aspecten van prestatiebeloning in relatie tot de motivatie door prestatiebeloning van de werknemer. In het tweede deel wordt onderzocht of de *motivatie door prestatiebeloning* samenhangt met de *betrokkenheid* en *klantgerichtheid* van de werknemer. *Klantgerichtheid* en *betrokkenheid* worden als afhankelijke variabelen beschouwd in dit onderzoek. Eerst zullen de begrippen *klantgerichtheid* en *betrokkenheid* in het licht van dit onderzoek nader toe gelicht worden.

Vervolgens zullen de aanvullende hypothesen worden geformuleerd.

### 4.2.1 Klantgerichtheid

Ter voorbereiding van het empirische onderzoek zijn er een aantal gesprekken gevoerd met diverse managementleden over het gebruik van prestatiebeloning binnen de commerciële functies van GGN. Deze gesprekken gingen over het beloningsbeleid binnen de commerciële functies in combinatie met de personele consequenties van de fusie in deze doelgroep. Harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden van de verschillende partners, is een stap die GGN geleidelijk wil maken. Wat duidelijk naar voren kwam is dat het management deze stap wil maken met minimale consequenties voor de werknemers. Het management van GGN wil dit graag, voor zover mogelijk, kostenneutraal houden. Top- en middelmanagement van GGN spannen zich sterk in om de overgang van een voormalig samenwerkingsverband naar een fusie zo positief mogelijk te laten verlopen voor alle werknemers. De fusie moet er toe bijdragen dat GGN nog efficiënter en daadkrachtiger de klant kan bedienen in het volledige proces van credit management. Een gezamenlijke missie moet bijdragen dat de neuzen van alle werknemers in dezelfde richting staan. Klantgerichtheid is na de fusie van GGN nog belangrijker geworden en mede bepalend voor het succes van de organisatie.

Werknemers binnen M&S, die direct in contact met de klant staan, hebben een groot aandeel als het om klantgerichtheid gaat. De focus op het klantgericht acteren van M&S is essentieel. Een belangrijk onderdeel van de M&S- functie is het helpen van klanten bij het maken van aankoopbeslissingen die voldoen aan de voorkeuren van de klant (Saxe & Weitze, 1982). In de sales-literatuur wordt er veelal gesproken over *'customer-oriented selling'* en *'sales-oriented selling'*. Deze twee oriëntaties verschillen echter in termen van doelstellingen en de middelen om deze doelstellingen te realiseren (Thakor & Joshi, 2005).

Klanten hebben voorkeuren op de korte termijn en op de lange termijn. (Thakor & Joshi, 2005.) Een sales-functionaris die *'customer-oriented'* is, oftewel klantgericht is, zal proberen achter deze verborgen behoeften van de klant te komen. Saxe & Weitze (1982) geven dit als volgt aan: "Highly customer-oriented salespeople avoid actions which sacrifice customer interest to increase the probability of making an immediate sale".

Klantgerichtheid richt zich daarmee op het luisteren en samenwerken met de klant en ervoor zorgen dat op deze manier, de verborgen klantbehoeften op de lange termijn, worden ontdekt en vervuld (Thakor & Joshi, 2005). GGN prefereert en stuurt tevens op lange termijn relaties met klanten, zowel op de landelijke markt als op de regionale markt. In vergelijking met *sales-oriented selling*, die gericht is om op korte termijn zoveel mogelijk te verkopen, ongeacht de behoeften van de klant, zal voor *customer-oriented selling* meer inzet nodig zijn om zodoende de verborgen behoeften van de klant op langer termijn te volbrengen (Saxe & Weitze, 1982). Doordat er meer inzet van de werknemer wordt gevraagd in klantgerichte interacties, vereist klantgerichtheid meer motivatie (Thakor & Joshi, 2005). Deze motivatie wordt gewekt door beloningen; een combinatie van intrinsieke en extrinsieke beloningen (Thakor & Joshi, 2005).

Intrinsieke beloningen (zoals beschreven in paragraaf 3.1) is een beloning in psychologische vorm die direct wordt bereikt bij een succesvolle prestatie (Brown e.a., 1993). Een extrinsieke beloning is de compensatie die men krijgt voor de prestaties en de geleverde resultaten in het werk (Thakor & Joshi, 2005). Prestatiebeloning is een extrinsieke beloningsvorm. Thakor & Joshi (2005) brengen in hun onderzoek, *customer orientation* in relatie met *paysatification*. Churchill e.a. (1974) vatten dit begrip als volgt samen: "Het refereert naar een positieve evaluatie van de hoogte van de beloning die wordt ontvangen, ter compensatie van de geïnvesteerde inzet van de werknemer". In dat onderzoek, gehouden onder 281 werknemers binnen een sales-functie, wordt geconstateerd dat wanneer werknemers hun werk als betekenisvol ervaren, dit een positief effect heeft op klantgerichtheid. De variabelen 'identificatie met de organisatie' en 'salaristevredenheid' versterkten deze relatie. In de resultaten van het onderzoek (zie Thakor & Joshi, 2005) wordt benadrukt dat salaristevredenheid een positief, maar geen statistisch significant effect heeft op klantgerichtheid. Thakor & Joshi (2005) concluderen dat zowel intrinsieke beloningen (identificatie met de organisatie en de ervaring van betekenisvol werk) als extrinsieke beloning (geldelijke beloning) de werknemer stimuleren om klantgericht te functioneren.

Zoals bovenstaand al benoemd is, is klantgerichtheid een belangrijk aspect in de M&S-functie binnen GGN. Een klantgerichte benadering wordt dan ook zowel op strategisch niveau als op operationeel niveau benadrukt in de organisatie. Het creëren en onderhouden van klantrelaties op lange termijn is een doelstelling binnen M&S. Er is een mogelijke relatie tussen de afhankelijke variabelen 'motivatie door prestatiebeloning' en 'klantgerichtheid'. Wanneer een werknemer sterk gemotiveerd wordt door prestatiebeloning, zal dit een positieve invloed hebben op het klantgericht functioneren van de werknemer. Dit komt doordat klantgerichtheid zowel op bestaande als nieuwe klanten een meetbare doelstelling is in het targetsysteem van de werknemers binnen M&S van GGN. Een hoge mate van motivatie door prestatiebeloning kan zich vertalen in een hoge mate van klantgerichtheid van de werknemer.

Uit bovenstaande kan de volgende hypothese geformuleerd worden:

**H2: De mate waarin de werknemer aangeeft gemotiveerd te worden door prestatiebeloning is positief gerelateerd aan het klantgericht functioneren van de werknemer.**

#### 4.2.2 Affectieve betrokkenheid

Betrokken werknemers hebben een psychologische binding met de organisatie en trekken zich meer aan van zaken die binnen de organisatie spelen, dan werknemers die niet een dergelijke binding voelen met de organisatie. Daarnaast zullen betrokken werknemers minder snel geneigd zijn de organisatie vrijwillig te verlaten (Allen & Meyer, 1996). Organisatiebetrokkenheid speelt een belangrijke rol in studies naar werkattitudes (Allan & Meyer, 1996). Het is te omschrijven als een psychologische binding met de organisatie. Deze zorgt ervoor dat werknemers zich betrokken voelen bij de organisatie en zich minder snel geneigd voelen de organisatie op eigen initiatief te verlaten (Allan & Meijer, 1996).

Betrokkenheid wordt in diverse onderzoeksliteratuur opgedeeld in drie constructen; affectieve, normatieve en continuïteitsbetrokkenheid (Allen & Meyer, 1996). De meest voorkomende benadering van betrokkenheid in de onderzoeksliteratuur is affectieve betrokkenheid. Daarnaast wordt deze vorm van betrokkenheid gezien als het meest waardevolle voor de organisatie (Allen & Meyer, 1991). Dit onderzoek richt zich daarom alleen op affectieve betrokkenheid. Affectieve betrokkenheid, ook wel emotionele betrokkenheid genoemd, houdt in dat een werknemer zich sterk verbonden voelt en identificeert met de organisatie. Allen & Meyer (1991) citeren de volgende definitie: "Affective commitment refers to the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization". Werknemers met een sterke mate van affectieve betrokkenheid zullen aan de organisatie gebonden blijven en voor de organisatie blijven werken, kortweg omdat men dat wil (Allen & Meyer, 1991).

Appelbaum e.a. (2000) concluderen in hun studie dat een goede beloning en geringe beloningsverschillen tussen werknemers op hetzelfde functieniveau, de betrokkenheid van de werknemers bij de organisatie vergroot. Daarnaast laten Vandenberghe en Trambly (2008) in hun onderzoek zien dat *paysatification* positief gerelateerd is aan affectieve betrokkenheid.

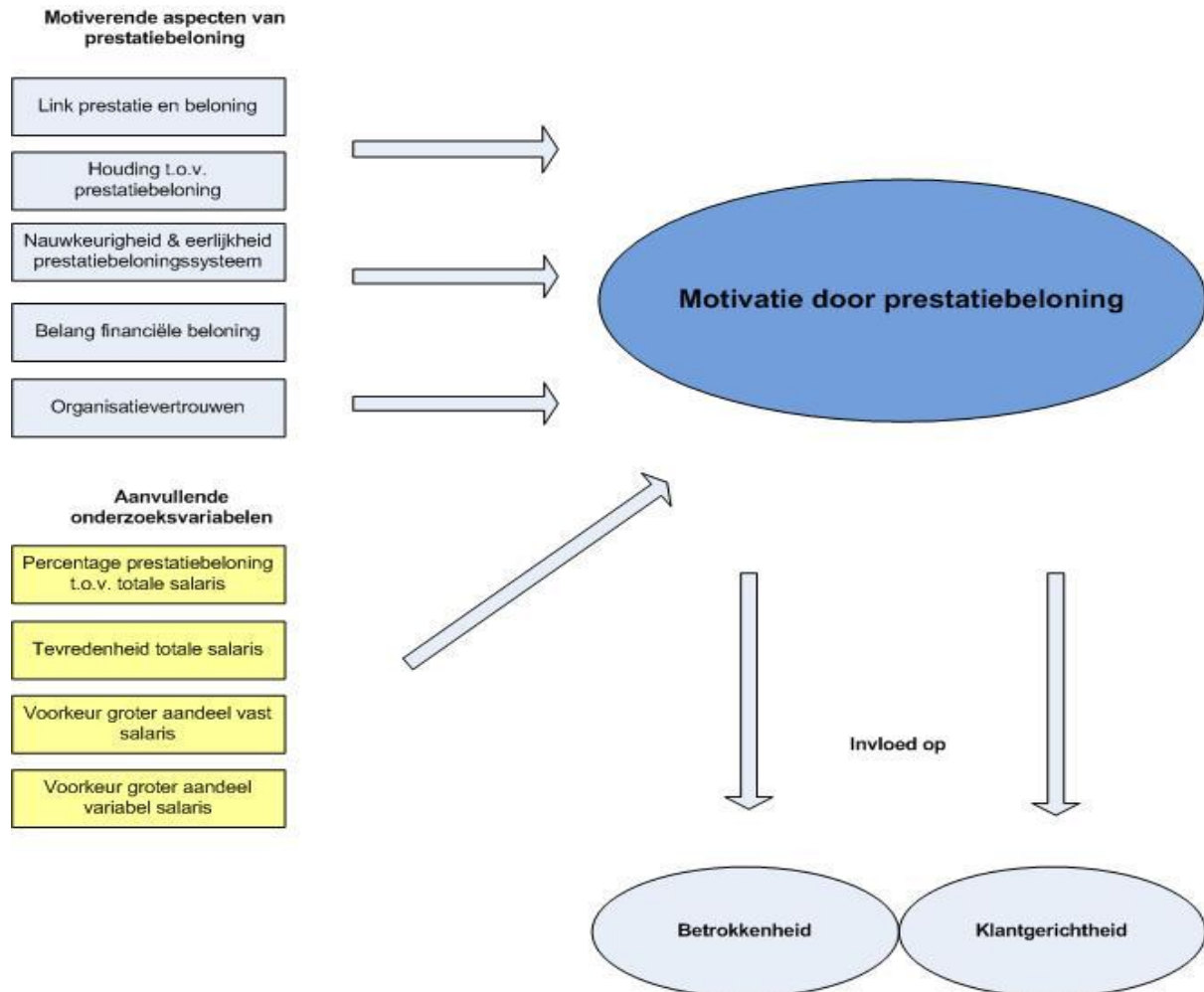
Uit veelvuldig onderzoek (zie o.a. Cural e.a. 2005, Heneman e.a., 1988) is geconstateerd dat *paysatification* bestaat uit vier factoren. Deze factoren zijn tevredenheid met (a) salarishoogte (b) salarisstijgingen (c) de beloning die men ontvangt (d) en de structuur van het salarissysteem. De verschillende factoren van *paysatification* zijn een afspiegeling van het feit of de werknemer zich gewaardeerd, erkend en eerlijk behandeld voelt door de organisatie (Tekleab e.a., 2005). Dit resulteert in een hogere mate van affectieve betrokkenheid (Tekleab e.a., 2005). Uit een totaal van 25 studies legden Meyer e.a. (2002) een verband tussen affectieve betrokkenheid en prestaties. Deze meta-analyse laat een positieve samenhang zien tussen affectieve betrokkenheid en prestatie. Dit sluit aan bij de studie van Riketta (2002). Hieruit wordt geconcludeerd dat affectieve betrokkenheid positief gerelateerd is aan prestatie en de intentie om in de organisatie te blijven. De relatie tussen affectieve betrokkenheid en positief werkgedrag wordt in deze studie bevestigd.

De volgende hypothese wordt hieruit opgemaakt:

**H3: De mate waarin de werknemer gemotiveerd wordt door prestatiebeloning is positief gerelateerd aan de affectieve betrokkenheid van de werknemer.**

### 4.3 Onderzoeksmodel

Het onderstaande onderzoeksmodel is een visueel overzicht van de onderzoeksvariabelen en de hypothesen die voor het onderzoek zijn geformuleerd.



Figuur 4: Onderzoeksmodel met onderzoeksvariabelen

## 5 Onderzoeksopzet

Dit hoofdstuk beschrijft de opzet van het onderzoek binnen GGN. Deze informatieverstrekking dient ervoor om aan te tonen dat er verantwoorde keuzes zijn gemaakt voor de methoden en technieken die gebruikt zullen gaan worden in de analyses van het onderzoek. In deze paragraaf zal aandacht besteedt worden aan enkele algemene kwalificaties van het onderzoek. Dit zijn de populatie, de methode van steekproeftrekking en de dataverzameling. Ook zullen de schalen waarop de onderzoeksvariabelen gemeten gaan worden aan bod komen. Het hoofdstuk sluit af met een toelichting op de statistische analyses die in het volgende hoofdstuk zullen worden uitgevoerd.

### 5.1 Populatie en steekproeftrekking

De populatie van het onderzoek omvat alle werknemers van Marketing & Sales<sup>10</sup> binnen GGN. De steekproef bestaat uit werknemers Marketing & Sales van GGN die een variabele vorm van financiële prestatiebeloning ontvangen.

### 5.2 Dataverzamelingsmethode

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een digitale enquête om gegevens te verzamelen. De digitale enquête is via een hyperlink naar het e-mailadres van de respondenten gestuurd. Op deze manier is de enquête alleen toegankelijk geweest voor mensen die opgenomen zijn in het onderzoek en een email hierover ontvangen. Daarnaast is het gemak van een online enquête invullen groter dan een schriftelijke versie. Op deze manier is de kans groter op een hoger responspercentage.

In het vooronderzoek binnen GGN, is er een analyse gemaakt van de M&S-functies die een vorm van prestatiebeloning ontvangen. In dit vooronderzoek is geconcludeerd dat er geen eenduidig beeld geschetst kan worden welke functies binnen M&S prestatiebeloning ontvangen en welke M&S-functies een vaste beloning ontvangen. Zo kan bijvoorbeeld een contractmanager in Den Haag prestatiebeloning ontvangen en een contractmanager in Meppel een vaste beloning krijgen. Zoals in de inleiding van dit rapport is aangegeven, wil GGN de arbeidsvoorwaarden van deze groep werknemers van alle vestigingen, gaan harmoniseren. Het vooronderzoek heeft er toe bijgedragen, dat er een beeld is ontstaan welke M&S-werknemers, gespecificeerd per vestiging, prestatiebeloning ontvangen en welk systeem hiervoor wordt gebruikt. In het kwalitatieve onderzoek konden op deze manier de juiste mensen benaderd worden.

Op verzoek is vanuit het management van M&S een mail uitgegaan naar alle werknemers van M&S. Daarin is dit onderzoek aangekondigd en toegelicht. Ook is gecommuniceerd voor wie de enquête bestemd is en hoe hieraan deelgenomen kon worden. Enkele dagen na de aankondigingmail is een email met daarin een hyperlink verzonden aan alle werknemers van M&S die in de onderzoeksgroep vielen. De enquête heeft tweeënhalve week online gestaan. Na de eerste week hebben de mensen die nog niet gereageerd hadden, een herinneringsmail ontvangen. Na twee weken is er opnieuw een tweede persoonlijke herinneringsmail gestuurd. Deze persoonlijke benadering leek een extra prikkel om alsnog de enquête in te vullen voor veel werknemers. Tot slot, is er met de mensen die na deze periode geen reactie gaven, telefonisch contact opgenomen. Dit leidde tot veelal positieve laatste reacties op de enquête.

---

<sup>10</sup> Na vooronderzoek is gebleken dat binnen M&S, de sales-werknemers prestatiebeloning ontvangen. Omdat de functionele naam M&S wordt gehanteerd binnen GGN is ervoor gekozen deze naam ook te hanteren in dit rapport.

### 5.3 Variabelen

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een enquête om de onderzoeksgegevens te verkrijgen. De enquête bestaat uit verschillende schalen, die verderop in dit hoofdstuk gedetailleerd worden beschreven. De schalen zijn vertaald van het Engels naar het Nederlands. Hier is getracht zoveel mogelijk letterlijk te vertalen en recht te doen aan een goede Nederlandse zinsbouw. Voor een volledig overzicht van de enquête zie bijlage 4. Wanneer niet anders staat vermeld zijn alle variabelen op intervalniveau gemeten.

De schalen die de motiverende aspecten van prestatiebeloning meten zijn allen afgeleid uit het onderzoek van Condrey en Brudney (1993). Zij hebben onderzoek gedaan onder managers die zich wel of niet gemotiveerd voelden door het *'Performance Management and Recognition System'* (PMRS). Dit is een systeem van prestatiebeloning, gebaseerd op merit pay dat in 1984 bij de Amerikaanse overheid is ingevoerd. Condrey en Brudney (1993) hebben in hun onderzoek eveneens de motiverende aspecten van werknemers gemeten. Doordat ieder aspect apart in een schaal wordt gemeten ontstaat er een transparant beeld van welke rol het betreffende motiverend aspect speelt in de motivatie van de werknemer. De schalen afgeleid uit het onderzoek van Condrey en Brudney (1993) zijn daardoor uitermate geschikt voor dit onderzoek. Aandachtspunt is wel dat het onderzoek van Condrey en Brudney (1993) toegepast is op werknemers van de Amerikaanse overheid. In de meeste gevallen zijn de stellingen ongeacht de organisatie toepasbaar voor werknemers met prestatiebeloning. Waar nodig zijn er enkele stellingen aangepast. Echter gaat het hier slechts om enkele stellingen. Daarnaast zijn deze veranderingen duidelijk aangegeven bij de beschrijving van de schalen. De schalen zullen vervolgens apart worden toegelicht.

#### Houding ten aanzien van prestatiebeloning

De variabele 'Houding ten opzichte van prestatiebeloning' wordt door vijf stellingen gemeten, waarop de respondenten op een vijf-punts Likert-schaal kunnen aangeven in hoeverre zij het eens zijn met de stellingen. Eén stelling is ter controle negatief opgesteld.

Daarnaast is de stelling *'Merit pay plans won't work in the public sector'* achterwege gelaten omdat deze stelling niet van toepassing is op de werknemers binnen GGN. Tevens dient vermeldt te worden dat in twee stellingen wordt gerefereerd aan 'PMRS'. Gezien dit een specifieke benaming is voor een soort van prestatiebeloning bij de Amerikaanse overheid, is dit begrip in beide stellingen vervangen door prestatiebeloning. Deze vertaling geldt eveneens voor de overige stellingen waarin 'PMRS' wordt genoemd. In de laatste stelling wordt geformuleerd dat de respondent graag terug wil terugkeren naar een 'step-based system used before PMRS'. Bij de vertaling naar het Nederlands is aangenomen dat 'step-based system' vergelijkbaar is met het systeem van de jaarlijkse periodieke verhoging.

#### Motivatie door prestatiebeloning

Deze variabele meet de *mate van motivatie door prestatiebeloning* van de werknemer. Deze schaal bestaat uit vier stellingen. Deze vier stellingen zijn eveneens afgeleid uit het onderzoek van Condrey en Brudney (1993). Op basis van een vijf-punts Likert-schaal konden de respondenten aangeven in hoeverre ze het eens waren met deze stellingen.

#### Link tussen prestatie en beloning

Deze variabele meet in welke mate de respondenten een link, oftewel een koppeling ervaren tussen de prestaties en de beloning. Op basis van een vijf-punts Likert-schaal konden respondenten aangeven in hoeverre ze het eens waren met de stellingen. De laatste stelling betreft een negatieve stelling. Na hercodering is ook de score op deze stelling meegenomen in het onderzoek.

#### Eerlijkheid en nauwkeurigheid systeem van prestatiebeloning

Deze variabele bestaat uit een schaal met veertien stellingen. De antwoorden zijn eveneens gebaseerd op een vijf-punts Likert-schaal. Enkele stellingen zijn negatief opgesteld. Hercodering van deze items maakt het mogelijk om deze stellingen in de scores op te nemen. De volgende items zijn



in het belang van onderzoek binnen GGN aan de schaal toegevoegd; *'De procedure omtrent toekennen van prestatiebeloning wordt consistent toegepast'* en *'Ik krijg voldoende ondersteuning van mijn leidinggevende bij het realiseren van de doelstellingen/targets'*. Zoals uit de literatuurstudie van dit onderzoek is gebleken geven deze items belangrijke informatie die van invloed zijn op de werking van prestatiebeloning (zie o.a. verwachtingstheorie §3.3. en goalsettingtheory §3.4)

### **Belang financiële beloning**

Deze schaal telt zeven stellingen. Om de stellingen op de onderzoeksomgeving van toepassing te laten zijn, is in de laatste twee stellingen 'private sector' vervangen door 'GGN'. De stelling *'my pay should be comparable to pay in the private sector'* is niet opgenomen in de schaal, doordat deze niet van toepassing is op de werknemers binnen GGN. De respondenten konden wederom op basis van een vijf-punts Likert-schaal antwoord geven op de stellingen.

### **Organisatievertrouwen**

De laatste schaal die afgeleid is van het onderzoek van Condrey en Brudney (1993) telt vier stellingen. De volgende twee stellingen zijn niet opgenomen in het onderzoek binnen GGN; *'How important was the opportunity for public service or the ability to affect public affairs in your decision to work for the federal government?'* en *'How important is the opportunity for public service or the ability to affect public affairs in your decision to continue working for the federal government?'*. Deze stellingen zijn niet van toepassing voor de werknemers van GGN. Ook bij deze schaal waren de respondenten in de gelegenheid op basis van een vijf-punts Likert-schaal antwoord te geven op de stellingen.

### **Klantgerichtheid**

De schaal die gebruikt is om klantgerichtheid te meten is gebaseerd op the SOCO-schaal van Saxe en Weitze (1982). De SOCO-schaal (Selling Orientation/ Customer Orientation) bestaat uit 24 stellingen. De twaalf stellingen die *customer orientation* (klantgerichtheid) meten zijn in het onderzoek binnen GGN opgenomen. De respondenten konden door middel van een vijf-punts Likert-schaal, aangeven in hoeverre men het met de stellingen eens was.

### **Affectieve betrokkenheid**

Deze variabele wordt gemeten aan de hand van een schaal ontwikkeld door Allan en Meyer (1990). Het betreft een aangepaste versie. De versie is enigszins aangepast door het verwijderen van twee stellingen. Deze stellingen hadden de zwakste lading op de relevante factor in de confirmatieve factor analyse. Deze stellingen hadden tevens een gebrek aan beknoptheid. Ook Allan, Meyer en Smith (1993) maakten in hun onderzoek gebruik van de stellingen die in dit onderzoek gehanteerd worden. De betreffende twee stellingen werden in hun onderzoek eveneens achterwege gelaten wegens een gebrek aan beknoptheid. Drie stellingen zijn negatief gesteld, deze zijn na hercodering ook opgenomen in het onderzoek. Op basis van een vijf-punts Likert-schaal konden de respondenten hun mening over de stellingen uiten.

### **Percentage prestatiebeloning**

Deze schaal is gemeten op ordinaal niveau. Respondenten werden verzocht hun huidige percentage prestatiebeloning ten opzichte van het totale jaarsalaris (=12x maandsalaris + vakantiegeld) aan te geven. De respondenten konden zich indelen in de volgende groepen; a) 0-5%, b) 5-10%, c) 10-20% en d) >20%.

### **Tevredenheid salaris**

Op basis van een 5-punts Likert-schaal konden de respondent aangeven in hoeverre ze tevreden zijn met hun totale salaris.

**Voorkeur groter aandeel vast salaris**

Op basis van een vijf-punts Likert-schaal konden de respondenten aangeven in hoeverre ze het met de volgende stelling eens waren; *'Ik zie liever een hoger vast salaris als aandeel van mijn totale salaris'*.

**Voorkeur groter aandeel variabel salaris**

Op basis van een vijf-punts Likert-schaal konden de respondenten aangeven in hoeverre ze het met de volgende stelling eens waren; *"Ik zie liever een hoger variabel salaris als aandeel van mijn totale salaris"*.

**Demografische variabelen**

Tot slot werden er enkele demografische vragen gesteld. Deze zijn veelal op nominaal en ordinaal niveau gemeten. De vragen hadden betrekking op geslacht, leeftijd, dienstjaren bij GGN en dienstjaren binnen afdeling M&S. Ook werd gevraagd naar het soort functie (binnendienst, buitendienst etc.) en het soort dienstverband (bepaalde tijd of onbepaalde tijd) en contract (part time of full time). Tot slot werd aan de respondenten gevraagd of ze een leidinggevende functie bekleden en in welke regio van GGN ze werkzaam zijn.

## 5.4 Toepassing statistische analyse

Voor de statistische analyse is het programma SPSS 18 gebruikt. Allereerst zijn er beschrijvende statistieken uitgevoerd voor een groot deel van de variabelen en schalen. Hierin zijn de volgende waarden opgenomen; het aantal items van een schaal, het gemiddelde, de spreiding en de Cronbach's alpha. Een overzicht hiervan is te zien in *tabel 2* van het volgende hoofdstuk.

Vervolgens is er een aanvullende toets gedaan om de normaliteit van de variabelen en schalen te testen. Bij een steekproef kleiner dan 50 personen is de Shapiro-Wilks toets de aangewezen toets om de normaliteit te testen (De Vocht, 2005, p.162). Hieruit kwam naar voren dat enkele variabelen niet normaal verdeeld waren. In het volgende hoofdstuk zal dit worden toegelicht.

De normaliteittoets is bepalend voor de correlatie analyse. Doordat enkele variabelen significant afwijken van de normale verdeling, is gekozen voor de Spearman's rho correlatie.

Naast het feit dat een normale verdeling van de variabelen geen vereiste is voor deze toets, is een Spearman's rho correlatie in het bijzonder geschikt voor kleine steekproeven. Daarnaast is het een passende toets wanneer er één of meer variabelen op ordinaal niveau gemeten worden (De Vocht, 2005, p.207).

Alle hypothesen zullen om bovenstaande redenen getest worden met de Spearman's rho correlatie. Daarnaast voldoen de onderzoekswaarden niet aan de eisen van een meervoudige regressie analyse. Hiervoor moet onder andere, de afhankelijke variabelen lineair samenhangen met alle onafhankelijke variabelen. Het ontbreken van een lineair verband tussen de variabelen tast de zuiverheid van de regressiecoëfficiënten aan. Hierdoor kunnen de schattingen van de regressiecoëfficiënten onjuist zijn waardoor toetsen en betrouwbaarheidsintervallen niet zuiver neer gezet kunnen worden. De Spearman's rho correlatie analyse heeft daarom de voorkeur in dit onderzoek.

## 6 Empirische analyse en resultaten

In dit hoofdstuk wordt de data uit de enquête geanalyseerd. In paragraaf 1 zal een algemene schets van de data worden gegeven. Hierin zullen diverse karakteristieken naar voren komen die de externe validiteit van het onderzoek weergeven. Gegevens over leeftijdsopbouw, geslacht en de regio waarin men werkzaam is binnen GGN, zullen worden vergeleken met totale populatie van alle werknemers binnen M&S. Hierdoor kan een oordeel worden geveld over de representativiteit van de steekproef. Vervolgens zullen beschrijvende statistische gegevens van de variabelen worden weergegeven. De betrouwbaarheid van de schalen en de spreiding en de gemiddelden zullen hier toegelicht worden. Ook zullen de scores van de variabelen worden besproken. In paragraaf 6.3 zullen de variabelen op hun normaliteit worden getoetst.

In de aansluitende paragraaf 6.4 zullen de geformuleerde hypotheses worden getest door middel van de Spearman's rho correlatie analyse. Tot slot zal het onderzoek in paragraaf 6.5 dieper ingaan op de rol die de hoogte van prestatiebeloning speelt. De respondenten zullen worden opgesplitst in twee groepen op basis van de hoogte van de prestatiebeloning. Op basis hiervan zal er eveneens een Spearman's rho correlatie analyse worden uitgevoerd.

Tot slot sluit het hoofdstuk af met een overzicht van de resultaten van het onderzoek.

### 6.1 Schets van de data

Omdat het niet formeel ligt vastgelegd welke commerciële functies per regio binnen GGN prestatiebeloning ontvangen, zijn alle 72 commerciële werknemers van M&S benaderd, met de vraag of ze een vorm van financiële prestatiebeloning ontvangen. Uiteindelijk hebben 61 mensen op de email gereageerd. Hieruit blijkt dat 38 werknemers een vorm van financiële prestatiebeloning ontvangen. Hiermee is aan de verwachting voldaan. Uit het vooronderzoek is gebleken dat ongeveer 40 werknemers binnen M&S, financiële prestatiebeloning ontvangen.

De 38 personen hebben via de mail een uitnodiging ontvangen voor de enquête met een bijbehorende hyperlink naar de enquête. Hiervan hebben 36 mensen gereageerd. Echter hebben enkele respondenten, de enquête alleen geopend of slechts enkele vragen beantwoordt. 33 mensen hebben de enquête volledig ingevuld en zijn daardoor bruikbaar voor betrouwbare analyses. Dit komt neer op een volledig responspercentage<sup>11</sup> van 86,8%. Dit is relatief een hoge respons. Hieruit blijkt dat veel mensen bereid zijn om vragen over prestatiebeloning te beantwoorden. Daaruit kan met enige voorzichtigheid worden geconcludeerd dat het onderwerp prestatiebeloning 'leeft' onder de werknemers van M&S.

Om uitspraak te kunnen doen over de externe validiteit van het onderzoek wordt naar de representativiteit van de steekproef gekeken. Karakteristieken van de steekproef worden vergeleken met die van de populatie. In *tabel 1* worden *geslacht*, *leeftijd*, *lengte dienstverband* en de *regio*, naast elkaar gezet.

---

<sup>11</sup> Het responspercentage is gebaseerd op volledig ingevulde bruikbare enquêtes. Het percentage is berekend door het aantal volledig ingevulde enquêtes te delen door het aantal werknemers die aangeven een vorm van financiële prestatiebeloning te ontvangen. De uitkomst is vermenigvuldigd met 100 ( $33/38 \times 100$ ).

Tabel 1: Vergelijking steekproef met populatie.

Percentages		Steekproef (respons)	Populatie
		N=33	N=72
<b>Geslacht</b> -	<b>Man</b>	78.8%	59.2%
	<b>Vrouw</b>	21.2%	40.8%
	<b>Totaal</b>	100%	100%
<b>Leeftijd</b> -	<b>≤ 25 jaar</b>	0.0%	8.5%
	<b>26-35 jaar</b>	36.4%	43.6%
	<b>36-45 jaar</b>	51.5%	33.8%
	<b>46-55 jaar</b>	9.1%	12.7%
	<b>≥56 jaar</b>	3.0%	1.4%
	<b>Totaal</b>	100%	100%
<b>Lengte dienstverband</b>			
<b>GGN –</b>			
	<b>0-2 jaar</b>	39.4%	46.5%
	<b>3-5 jaar</b>	24.2%	22.5%
	<b>6-10 jaar</b>	27.3%	21.1%
	<b>11-20 jaar</b>	9.1%	7.0%
	<b>≥ 21 jaar</b>	0.0%	2.8%
	<b>Totaal</b>	100%	100%
<b>Werkzaam in regio -</b>			
	<b>Regio 1</b>	9.1%	9.9%
	<b>Regio 2</b>	24.2%	22.5%
	<b>Regio 3</b>	27.3%	19.7%
	<b>Regio 4</b>	21.2%	26.8%
	<b>Regio 5</b>	18.2%	21.1%
	<b>Totaal</b>	100%	100%

Tabel 1 geeft informatie over de generaliseerbaarheid van het onderzoek naar de populatie. Zowel voor de steekproef als voor de populatie geldt dat het geslacht 'man' een meerderheid laat zien. In tegenstelling tot in de steekproef, valt het merendeel van de populatie in de leeftijdscategorie 26-35 jaar. In de steekproef is 36-45 jaar de grootste categorie. Echter, het grootste deel van zowel de steekproef als de populatie valt in de leeftijdscategorieën '26-35 jaar' en '36-45 jaar'. De verschillen zijn relatief gering.

De percentages met betrekking tot de lengte van het dienstverband bij GGN, komen heel nauw overeen tussen de steekproef en de populatie. Een kleine verdeeldheid zit in de regio waar men werkzaam is. Regio 3 is het sterkst vertegenwoordigd in de steekproef, terwijl in de populatie de meeste mensen in regio 4 werkzaam zijn. De overige verschillen in percentages zijn naar verhouding vrij gelijkwaardig verdeeld.

Uit bovenstaande tabel kan worden vastgesteld dat de gegevens omtrent diverse karakteristieken vrij goed overeenkomen tussen steekproef en populatie. Dit betekent dat de uitkomsten van het onderzoek goed te generaliseren zijn voor de gehele populatie. Dit vergroot de betrouwbaarheid van het onderzoek.

## 6.2 Beschrijvende statistieken

In *tabel 2* staan de beschrijvende statistieken beschreven van de variabelen in het onderzoek. Hierin staan; het aantal items van een schaal, de betrouwbaarheidscoëfficiënt van de schaal oftewel Cronbach's alpha, de spreidingsmaten gemiddelde en de standaarddeviatie en tot slot de Cronbach's alpha, wanneer een item in de schaal zal worden verwijderd.

Tabel 2: Beschrijvende statistieken

Variabele	Nr. of items	Cronbach's alpha( $\alpha$ )	Mean	Standard deviation	Cronbach's alpha if item deleted
<i>Motivatie door prestatiebeloning</i>	4	0.889	2.614	0.954	
<i>Houding t.o.v. prestatiebeloning</i>	4	0.838	3.417	0.911	
<i>Link prestatie en beloning</i>	5	0.620	3.286	0.643	0.710
<i>Nauwkeurig en eerlijk systeem prestatiebeloning</i>	16	0.858	2.714	0.513	
<i>Belang financiële beloning</i>	7	0.733	3.156	0.614	
<i>Organisatievertrouwen</i>	4	0.586	3.735	0.492	0.669
<i>Klantgerichtheid</i>	12	0.940	4.559	0.487	
<i>Affectieve betrokkenheid</i>	6	0.733	3.561	0.637	
<i>Percentage prestatiebeloning</i>	1	n.v.t. <sup>12</sup>	n.v.t.	n.v.t.	
<i>Tevredenheid met salaris</i>	1	n.v.t.	3.394	0.864	
<i>Voorkeur groter aandeel vast salaris</i>	1	n.v.t.	4.152	0.834	
<i>Voorkeur groter aandeel variabel salaris</i>	1	n.v.t.	2.060	0.747	

Wat opvalt is dat vier schalen als erg betrouwbaar ( $\alpha > 0.8$ ) kunnen worden bestempeld.

De schalen 'belang financiële beloning' en 'affectieve betrokkenheid organisatie' hebben een lagere betrouwbaarheidswaarde maar zijn nog steeds goed betrouwbaar ( $\alpha > 0.6$ ). Cronbach's alpha ligt altijd tussen de 0 en 1. Echter, hoe dichter Cronbach's alpha bij 1.0 ligt hoe groter de interne consistentie van de items van de schaal (Gliem & Gliem, 2003).

Als ondergrens van betrouwbaarheid wordt een Cronbach's alpha van 0.6 geadviseerd (Gliem & Gliem, 2003). Op basis hiervan kunnen er vraagtekens worden gezet bij de interne consistentie van de schalen 'link prestatie en beloning' en 'organisatievertrouwen'.

In de analyses is gebleken dat het 2<sup>e</sup> item in de schaal 'link prestatie en beloning' ( $r = .103$ ) en het 3<sup>e</sup> item in de schaal 'vertrouwen in organisatie' ( $r = .123$ ) een relatief lage correlatie hebben met de andere items in de schaal. Verwijdering van deze beide items verhoogt de Cronbach's alpha voor de schaal 'Link prestatie en beloning' en 'organisatievertrouwen' naar respectievelijk 0,710 en 0,669. Dit betekent dat de betrouwbaarheid van beide schalen naar acceptabele waarden stijgt. Om deze redenen is besloten deze twee items niet mee te nemen in de analyses van het onderzoek.

<sup>12</sup> Cronbach's alpha voorziet geen betrouwbaarheid waardering voor afzonderlijke items (nr. of items=1).

Eveneens valt op dat 'klantgerichtheid' een hoog gemiddelde ( $M=4.559$ ) heeft met een relatief kleine spreiding ( $SD=0.487$ ). Ook 'organisatievertrouwen' heeft een relatief hoog gemiddelde ( $M=3.735$ ) met een relatief kleine spreiding ( $SD=0.492$ ). 'Houding t.o.v. prestatiebeloning' ( $M=3.417$ ,  $SD=0.911$ ) en 'voorkeur groter aandeel vast salaris' ( $M=4.152$ ,  $SD=0.834$ ) laten eveneens een hoog gemiddelde zien maar hebben daarbij wel een grotere spreiding. Ook de variabele 'tevredenheid salaris' ( $M=3.394$ ,  $SD=0.864$ ) kan hierbij aansluiten. Deze heeft een relatief hoog gemiddelde met eveneens een grote spreiding.

De variabelen 'Affectieve betrokkenheid organisatie' ( $M=3.561$ ,  $SD=0.637$ ), 'link prestatie en beloning' ( $M=3.286$ ,  $SD=0.643$ ) en 'belang financiële beloning' ( $M=3.156$ ,  $SD=0.614$ ) hebben aanzienlijke gemiddelden en bezitten alle drie over een soortgelijke spreiding. Het gemiddelde en de spreiding van 'nauwkeurig & eerlijk systeem prestatiebeloning' ( $M=2.714$ ,  $SD=0.513$ ) laat daarentegen lagere waarden zien.

Het laagste gemiddelde behoort toe aan de variabele 'voorkeur groter aandeel variabel salaris'. Deze variabele heeft een relatief laag gemiddelde met een middelmatige spreiding. ( $M=2.060$ ,  $SD=0.747$ ). De grootste spreiding kan worden geconstateerd bij 'motivatie door prestatiebeloning' ( $M=2.614$ ,  $SD=0.954$ ). Dit betekent dat er relatief veel uiteenlopende reacties zijn van respondenten voor deze schaal.

De variabelen 'percentage prestatiebeloning' ( $M=1.677$ ,  $SD=0.777$ ) is als enige op ordinaal niveau gemeten. Hierdoor geven het gemiddelde en standaarddeviatie niet de juiste waarden. Op ordinaal meetniveau geven de mediaan en de interkwartiel afstand waardevolle gegevens voor de centrale tendentie- en spreidingsmaat (De Vocht, 2005 p.144). De mediaan van deze variabele is 1. Dit betekent dat de helft van de respondenten een percentage aan prestatiebeloning ontvangt variërend tussen 0 en 5% ten opzichte van het totale salaris. In *tabel 3* staat de verdeling van deze variabele in percentages van de respondenten weergegeven

Uit onderstaande tabel valt eveneens op te maken een kleiner deel (30,3%) van de respondenten ontvangt 5-10% aan prestatiebeloning ontvangt. Er zijn enkele respondenten (18,2%) die een percentage prestatiebeloning ontvangen variërend tussen 10-20%. Tot slot, zijn er geen respondenten uit het onderzoek gekomen die een percentage prestatiebeloning ontvangen die hoger is dan 20% van het totale salaris.

*Tabel 3: Verdeling percentage hoogte prestatiebeloning t.o.v. totale salaris*

<i>Variabele</i>	
Percentage prestatiebeloning	Percentage respondenten
0-5% PB	51.5%
5-10% PB	30.3%
10-20% PB	18.2%

### 6.2.1 Scores variabelen

Om een beter beeld te creëren van de scores op de onderzoeksvariabelen zijn er grafieken gemaakt van de score per item per variabele en zijn er scoretabellen opgesteld. Deze zijn te vinden in bijlage I. De scoretabellen zijn ingedeeld in lage, middelmatig en hoge scores<sup>13</sup> op basis van het aantal gescoorde punten door de respondent ten opzicht van het totaal aantal te scoren punten. Per variabele zal in deze paragraaf de scores toegelicht worden. De scores op de hoofdvariabele 'motivatie door prestatiebeloning' zal in verhouding tot de overige variabelen, in het belang van het

<sup>13</sup> Met uitzondering van de variabele 'motivatie door prestatiebeloning'. Gezien het belang van deze variabele in het onderzoek vraagt deze variabele een meer gedetailleerd beeld van de scores van de respondenten.

onderzoek, uitgebreider geanalyseerd worden. Voor deze variabele zal naast de scoreverdelingen tevens een *Chi-kwadraat* toets worden uitgevoerd in combinatie met de demografische variabelen uit tabel 1. Een *Chi-kwadraat* toets geeft informatie over het al dan niet voorkomen van een statistisch verband tussen (de verdeling van) twee variabelen (De Vocht, 2005, p. 173). In dit rapport zal gebruik gemaakt worden van een afgeleide van de *Chi-kwadraat* toets. De reden hiervoor is dat de data niet aan alle eisen van de *Chi-kwadraat* toets voldoet (De Vocht, 2005, p.172). Tevens zullen meerdere groepen met elkaar vergeleken gaan worden. De *Kruskal-Wallis* toets, een niet-parametrische toets, zal de verdelingen van alle groepen gaan vergelijken en is zodoende de aangewezen toets voor de data.

### 6.2.1.1 Scores 'motivatie door prestatiebeloning'

In de itempercentages (zie bijlage 1) valt op dat op drie van de vier items, het merendeel van de respondenten, aangeeft het (geheel) oneens te zijn met de stellingen en dus laag scoren op motivatie door prestatiebeloning. Slechts op het eerste item geeft een klein deel van de meerderheid van de respondenten aan dat prestatiebeloning de kwantiteit van de werkprestatie vergroot. In de onderstaande tabel is de scoreverdeling van motivatie door prestatiebeloning opgedeeld in vier niveaus. Deze verdeling is gebaseerd op de totaalscore van de respondent op de vier items die deze variabele gezamenlijk meten<sup>14</sup>.

Tabel 4: Scoreverdeling 'motivatie door prestatiebeloning'

Motivatie door prestatiebeloning	Percentage respondenten (n=33)
Geen motivatieprikkel	36,4%
Lichte motivatieprikkel	36,4%
Middelmatige motivatieprikkel	12,1%
Sterke motivatieprikkel	15,2%
	100%

Gekeken naar de scores in *Tabel 4*, kan gesteld worden dat een grote meerderheid van de respondenten (72,2%) geen – tot een lichte motivatieprikkel ervaart door prestatiebeloning. Ongeveer een tiende deel ervaart een middelmatig motivatieprikkel en een iets groter deel (15,1%) ervaart een sterke motivatieprikkel door prestatiebeloning.

### Motivatie door prestatiebeloning en geslacht

In *Tabel 5* is een onderscheid gemaakt tussen de scores op 'motivatie door prestatiebeloning' en het geslacht. Hier valt op dat een grote meerderheid (75%) van de respondenten die niet gemotiveerd worden door prestatiebeloning, man is. Deze meerderheid gaat tevens op voor respondenten die een lichte motivatieprikkel ervaren; 91,7% behoort toe tot de groep mannen.

De verdeling van de scores op middelmatige motivatieprikkel zijn voor zowel mannen als vrouwen gelijk (50%).

80% van de respondenten die aangeeft sterk gemotiveerd te worden door prestatiebeloning is man, 20% is vrouw. Het absoluut aantal mannen en vrouwen wijken sterk van elkaar af. Daarom is het verstandig tevens naar de relatieve cijfers per geslacht te kijken.

De verdeling man/vrouw is tussen de laagste en hoogste score redelijk gelijk. De tussenscores; lichte en middelmatige motivatieprikkel wijken af. Relatief meer mannen (42,3%) dan vrouwen (14,3%) ervaren een lichte motivatieprikkel. Daarentegen geven relatief meer vrouwen (28,6%) dan mannen (7,7%) aan dat prestatiebeloning zorgt voor een matige motivatieprikkel.

<sup>14</sup> De maximale score bedraagt 20 punten (4 items x 5 punten). Indien alle items negatief beantwoord zijn (t/8 ptn.) ervaart de respondent geen motivatieprikkel door prestatiebeloning. De resterende verdeling is als volgt 9 t/m 12 ptn. = licht motivatieprikkel, 13 t/m 15 ptn. = middelmatige motivatieprikkel, 16 t/m 20 ptn. = sterke motivatieprikkel.

Dit is terug te zien in de gemiddelde scores op 'motivatie door prestatiebeloning' van mannen en vrouwen (zie *tabel 6*). Vrouwen scoren zelfs boven het algehele gemiddelde ( $M=2.61$ ), het gemiddelde van de mannen ligt daar net iets onder.

Tot slot, is er gekeken of mannen en vrouwen significant verschillen ten opzichte van de score op 'motivatie door prestatiebeloning' (zie bijlage 3). Uit de analyse kan worden vastgesteld dat mannen en vrouwen voor de score op 'motivatie door prestatiebeloning' niet van elkaar verschillen.

*Tabel 5: Scoreverdeling 'Motivatie door prestatiebeloning' in combinatie met 'geslacht'*

Motivatie door prestatiebeloning	Geslacht		
	Man (n=26)	Vrouw (n=7)	
<b>N=33</b>			
<b>Geen motivatieprikkel</b>	75%	25%	<b>100%</b>
% van geslacht	34,6%	42,9%	
<b>Lichte motivatieprikkel</b>	91,7%	8,3%	<b>100%</b>
% van geslacht	42,3%	14,3%	
<b>Middelmatige motivatieprikkel</b>	50%	50%	<b>100%</b>
% van geslacht	7,7%	28,6%	
<b>Sterke motivatieprikkel</b>	80%	20%	<b>100%</b>
% van geslacht	15,4%	14,3%	

*Tabel 6: Vergelijking gemiddelde motivatiescores en geslacht*

Geslacht	Gemiddelde score motivatie door prestatiebeloning (schaal 1-5)
Man	2.55
Vrouw	2.82

#### *Motivatie door prestatiebeloning en dienstverband*

Ook zijn de scores op 'motivatie door prestatiebeloning' vergeleken met de duur van het dienstverband van de respondent (zie *tabel 7*). De meerderheid (41,7%) van de respondenten die aangeven niet gemotiveerd te worden door prestatiebeloning bestaat uit werknemers die 0-2 jaar werkzaam zijn bij GGN. Daarnaast valt op dat een ruime meerderheid (58,3%) van de respondenten die een lichte motivatieprikkel ervaren, 6-10 jaar werkzaam zijn bij GGN. Dit percentage is beduidend hoger gezien de andere dienstverband categorieën. Tevens valt op dat een meerderheid van de respondenten (80%) met een sterke motivatieprikkel relatief kort (0-5 jaar) werkzaam is bij GGN.

In de verdeling tussen de dienstverband categorieën vallen er enkele punten op:

Van de respondenten die het langst in dienst zijn bij GGN (11-20 jaar) geeft maar liefst 66,7% aan niet gemotiveerd te worden door prestatiebeloning. De overige 33,3% geeft daarentegen aan een sterke motivatieprikkel te ervaren door prestatiebeloning. Het grootste deel van de respondenten met een dienstverband tot 2 jaar (41,7%) geeft tevens aan niet gemotiveerd te worden door prestatiebeloning.

In *tabel 8* is af te lezen dat de groep respondenten die het kortst in dienst is bij GGN gemiddeld genomen het laagst scoren op 'motivatie door prestatiebeloning'. Deze groep (0-2 jaar) scoort daarmee net onder het algehele gemiddelde ( $M=2.61$ ). De overige drie groepen scoren op deze variabele overeenkomstig het algehele gemiddelde over alle respondenten.

Tot slot kan vastgesteld worden dat de werknemers per dienstverbandcategorie significant niet van elkaar verschillen in de verdeling op 'motivatie door prestatiebeloning' (zie bijlage 3). Het komt er op neer dat de werknemers uit de verschillende dienstverbandcategorieën significant niet van elkaar verschillen in de mate waarin de werknemer wordt gemotiveerd door prestatiebeloning.



Tabel 7: Scoreverdeling 'motivatie door prestatiebeloning' en 'dienstverband GGN'

Motivatie door prestatiebeloning	Aantal jaren werkzaam binnen GGN					Totaal
	0-2 (n=12)	3-5 (n=8)	6-10 (n=10)	11-20 (n=3)	>21 (n=0)	
<b>Geen motivatieprikkel</b>	<b>41,7%</b>	<b>25,0%</b>	<b>16,7%</b>	<b>16,7%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100%</b>
% van categorie dienstverband	41,7%	37,5%	20,0%	66,7%	0,0%	
<b>Lichte motivatieprikkel</b>	<b>25,0%</b>	<b>16,7%</b>	<b>58,3%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100%</b>
% van categorie dienstverband	25,0%	25,0%	70,0%	0,0%	0,0%	
<b>Middelmatige motivatieprikkel</b>	<b>50,0%</b>	<b>25,0%</b>	<b>25,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100%</b>
% van categorie dienstverband	16,7%	12,5%	10,0%	0,0%	0,0%	
<b>Sterke motivatieprikkel</b>	<b>40,0%</b>	<b>40,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>20,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100%</b>
% van categorie dienstverband	16,7%	25,0%	0,0%	33,3%	0,0%	
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0,0%</b>	
% van categorie dienstverband						

Tabel 8: Vergelijking gemiddelde motivatiescores en dienstverbandcategorieën

Aantal jaren werkzaam binnen GGN	Gemiddelde score motivatie door prestatiebeloning (schaal 1-5)
0-2	2.58
3-5	2.62
6-10	2.62
11-20	2.66

Motivatie door prestatiebeloning en leeftijd werknemer

Eveneens is de variabele 'leeftijd' afgezet tegen 'motivatie door prestatiebeloning'. In Tabel 9 is te zien dat bij iedere motivatiescore de respondenten tussen 36 en 45 jaar in de meerderheid zijn. Maar liefst 80% van de respondenten met een sterke motivatieprikkel is tussen 36 en 45 jaar. Van deze leeftijdscategorie(36-45) geeft het grootste deel van de respondenten aan (35,3%) aan licht gemotiveerd te worden door prestatiebeloning. Respondenten in de hoogste twee leeftijdsgroepen worden niet- tot licht gemotiveerd door prestatiebeloning.

In tabel 10 valt op dat de groep 36-45 jaar eruit springt qua de score op 'motivatie door prestatiebeloning'. Deze groep scoort ruim boven het algehele gemiddelde (M=2.61). Leeftijdsgroep 26-35 scoort net onder het gemiddelde. De hoogste twee leeftijdsgroepen scoren gemiddeld aanzienlijk laag en laten daarmee zien vrijwel niet geprikkeld te worden door prestatiebeloning. Tabel 10 laat dan ook zien dat de laagste twee leeftijdsgroepen gemiddeld het hoogst scoren en de gemiddelden bij de twee hoogste leeftijdsgroepen aanzienlijker lager liggen. Leeftijdsgroep 36-45 jaar scoort echter als enige groep boven het algehele gemiddelde (M=2.61).

Om te analyseren of de leeftijdsgroepen significant verschillen met de motivatie door prestatiebeloning hier eveneens een *Chi-kwadraat* toets uitgevoerd (zie bijlage 3). Hieruit blijkt dat de leeftijdsgroepen niet significant verschillen in de scores op de motivatie door prestatiebeloning.

Tabel 9: Scoreverdeling 'motivatie door prestatiebeloning' en 'leeftijd'

Motivatie door prestatiebeloning	Leeftijd					Totaal
	≤ 25 jaar	26-35 jaar	36-45 jaar	46-55 jaar	≥ 56 jaar	
<b>Geen motivatieprikkel</b>	<b>0,0%</b>	<b>33,3%</b>	<b>41,7%</b>	<b>16,7%</b>	<b>8,3%</b>	<b>100%</b>
% van leeftijdscategorie	0,0%	33,3%	29,4%	66,7%	100%	
<b>Lichte motivatieprikkel</b>	<b>0,0%</b>	<b>41,7%</b>	<b>50,0%</b>	<b>8,3%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100%</b>
% van leeftijdscategorie	0,0%	41,7%	35,3%	33,3%	0,0%	
<b>Middelmatige motivatieprikkel</b>	<b>0,0%</b>	<b>50,0%</b>	<b>50,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100%</b>
% van leeftijdscategorie	0,0%	16,7%	11,8%	0,0%	0,0%	
<b>Sterke motivatieprikkel</b>	<b>0,0%</b>	<b>20,0%</b>	<b>80,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100%</b>
% van leeftijdscategorie	0,0%	8,3%	23,5%	0,0%	0,0%	
Totaal % van leeftijdscategorie	<b>0,0%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Tabel 10: Vergelijking gemiddelde motivatiescores en leeftijd

Leeftijd (jaren)	Gemiddelde score motivatie door prestatiebeloning (schaal 1-5)
26-35	2.52
36-45	2.88
46-55	1.66
>56	2.00

#### Motivatie door prestatiebeloning en regio GGN

Tot slot is in *tabel 11* 'motivatie door prestatiebeloning' afgezet tegen de regio's waarin GGN haar organisatie heeft opgedeeld. Regio 1 laat een opmerkelijke verdeling zien. Evenveel respondenten uit regio 1 geven aan niet- tot licht gemotiveerd te worden en sterk gemotiveerd te worden door prestatiebeloning. Grootste meerderheid van regio 1 (66,6%) geeft aan niet- tot licht gemotiveerd te worden. In regio 2 liggen de verdelingen van de twee laagste scores ongeveer hetzelfde met 62,5% totaal. Ook in regio 3 zijn de respondenten die niet- tot licht gemotiveerd worden door prestatiebeloning met 66,6% in de meerderheid. Binnen regio 4 behoren alle respondenten zelfs tot het rijtje niet- tot licht gemotiveerd door prestatiebeloning. Regio 5 sluit aan bij de verdeling van regio 1 met betrekking tot de laagste twee scores op motivatie door prestatiebeloning. De procentuele scores ten opzichte van het totale aantal respondenten zijn vrij gelijkwaardig verdeeld. De meeste respondenten die niet gemotiveerd worden door prestatiebeloning zijn werkzaam in regio 3. De meeste respondenten die een lichte motivatieprikkel ervaren door prestatiebeloning zijn werkzaam in regio 4. In regio 3 werken eveneens de meeste respondenten die een gemiddeld motivatieprikkel ervaren. Tot slot, werkt het grootste deel van de respondenten die door prestatiebeloning wordt gemotiveerd in regio 2.

In *tabel 12* valt op dat slechts twee regio's (regio 2 en 5) gemiddeld hoger scoren dan het algehele gemiddelde op 'motivatie door prestatiebeloning'. Regio's 1 en 4 scoren relatief erg laag. Respondenten in regio 3 worden iets sterker geprikkeld door prestatiebeloning, echter ligt de gemiddelde score van deze regio ook onder het algehele gemiddelde.

De verschillen in de verdeling van de regio's met betrekking tot motivatie door prestatiebeloning, wijken echter niet significant van elkaar af (zie bijlage 3). Er kan aangenomen worden dat de verdelingen van deze variabele per regio statistisch gezien gelijk zijn. Dit betekent dat het statistisch niet onderbouwd kan worden dat respondenten in regio 1 het minst gemotiveerd worden en in regio 2 het meest gemotiveerd worden door prestatiebeloning.

Tabel 11: Scoreverdeling 'motivatie door prestatiebeloning' en 'werkzaam in regio'

Motivatie door prestatiebeloning	Werkzaam binnen regio GGN					
	Regio 1	Regio 2	Regio 3	Regio 4	Regio 5	Totaal
<b>Geen motivatieprikkel</b>	<b>8,3%</b>	<b>16,7%</b>	<b>33,3%</b>	<b>25,0%</b>	<b>16,7%</b>	<b>100%</b>
% van regio	33,3%	25,0%	44,4%	42,9%	33,3%	
<b>Lichte motivatieprikkel</b>	<b>8,3%</b>	<b>25,0%</b>	<b>16,7%</b>	<b>33,3%</b>	<b>16,7%</b>	<b>100%</b>
% van regio	33,3%	37,5%	22,2%	57,1%	33,3%	
<b>Middelmatige motivatieprikkel</b>	<b>0,0%</b>	<b>25,0%</b>	<b>50,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>25,0%</b>	<b>100%</b>
% van regio	0,0%	12,5%	22,2%	0,0%	16,7%	
<b>Sterke motivatieprikkel</b>	<b>20,0%</b>	<b>40,0%</b>	<b>20,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>20,0%</b>	<b>100%</b>
% van regio	33,3%	25,0%	11,1%	0,0%	16,7%	
Totaal% van regio	100%	100%	100%	100%	100%	

Tabel 12: Vergelijking gemiddelde motivatiescore en regio

Regio GGN	Gemiddelde score motivatie door prestatiebeloning (schaal 1-5)
1	2.00
2	2.93
3	2.47
4	2.17
5	2.83

### 6.2.1.2 Scores 'houding ten opzicht van prestatiebeloning'

In *tabel B1* in bijlage 1 is de scoreverdeling te zien op de variabele 'houding ten opzichte van prestatiebeloning'. Hierin is af te lezen dat respondenten vrij hoog scoren op 'houding ten opzichte van prestatiebeloning'. 87,9% heeft een gemiddelde of hoge score. Dit betekent dat bijna alle respondenten een positieve houding hebben ten opzichte van prestatiebeloning.

Tevens is af te lezen in de stellingpercentages in bijlage 1 dat 38,2% van de respondenten prestatiebeloning een goed idee vindt. Een nog groter percentage staat achter het feit dat het loon wordt gebaseerd op basis van prestaties. 41,2% geeft dan ook aan, *niet* terug te willen keren naar een systeem van jaarlijkse periodieke loonsverhoging. Zowel evenveel respondenten geeft aan oneens te zijn of neutraal te staan tegen over het feit dat prestatiebeloning geen succes kan worden, doordat het meten van prestaties moeilijk is.

Uit de scoreverdeling (zie bijlage 1), itempercentages (zie bijlage 1) en het hoge gemiddelde (zie *tabel 2*) van deze variabele mag geconcludeerd worden dat de respondenten gemiddeld genomen een positieve tot zeer positieve houding hebben ten opzichte van prestatiebeloning.

### 6.2.1.3 Scores 'link prestatie en beloning'

In *tabel B2* in bijlage 1 is de scoreverdeling van de variabele 'link prestatie en beloning' weergegeven. Hieruit valt op te maken dat er relatief hoog is gescoord op deze variabele. 84,9% van de respondenten heeft een gemiddelde of een hoge score op deze variabele.

In bijlage 1 is in het overzicht van de itempercentages af te lezen, dat vier van de vijf items met een grote meerderheid positief beantwoord worden ten opzichte van het ervaren van een link tussen prestatie en beloning. Een item wordt echter met een grote meerderheid van 39,4% negatief beantwoord. Dit is het volgende item: 'De (financiële/materiële) prestatiebeloning motiveert mij om

zo goed mogelijk te presteren in mijn werk'. De score op dit item sluit aan op de scores van de variabele 'motivatie door prestatiebeloning'

Uit zowel de itempercentages als de scoreverdeling (zie bijlage 1) valt op te maken dat de respondenten gemiddeld genomen wel degelijk een duidelijke link ervaren tussen de prestatie en de te ontvangen beloning.

#### **6.2.1.4 Scores 'nauwkeurig en eerlijk systeem prestatiebeloning'**

In *tabel B3* in bijlage 1 is de scoreverdeling te zien van de variabele 'nauwkeurigheid en eerlijkheid van het systeem van prestatiebeloning'

Over het algemeen wordt er erg hoog gescoord op deze variabele. Wat opvalt, is dat een hele grote meerderheid eens is over het feit dat de leidinggevende duidelijke doelen stelt (zie itempercentages in bijlage 1). Ook de motieven voor de beoordeling van de werknemer worden volgens de respondenten goed onderbouwd. Op het item waarin de kwantiteit van de prestatie maatstaven voorop staat wordt met een grote verdeeldheid beantwoord. 33,3% van de respondenten deelt de mening dat de beoordeling teveel is gebaseerd op kwantitatieve maatstaven. 30,3% deelt deze mening niet. Deze verdeeldheid is eveneens van toepassing op de kwalitatieve prestatie maatstaven. 27,3% van de respondenten vindt dat de bij de beoordeling teveel kwalitatieve aspecten ontbreken. Eenzelfde percentage (27,3%) deelt deze mening niet.

Echter gemiddeld genomen vinden respondenten het systeem van prestatiebeloning nauwkeurig en eerlijk.

#### **6.2.1.5 Scores 'belang financiële beloning'**

In *tabel B4* in bijlage 1 is de scoreverdeling te zien voor deze variabele. Het grootste deel van de respondenten (75,8%) heeft een gemiddelde score. Een tiende van de respondenten scoort zelfs hoog op deze variabele. Een iets groter deel (15,2%) heeft een lage score

In de itempercentages is opvallend dat een meerderheid van 51,5% van de respondenten het met de volgende stelling (geheel) mee eens is: 'Het is voor mij belangrijk dat ik een bovengemiddelde prestatiebonus/beloning ontvang'. Een nog grotere meerderheid is (geheel) mee eens met de stelling: 'Het is voor mij belangrijk dat ik een boven gemiddelde beoordeling krijg'. Aan de gemiddelde score van deze variabele in *tabel 2* is dan ook te zien dat er relatief hoog gescoord wordt op deze variabele.

#### **6.2.1.6 Scores 'klantgerichtheid'**

Deze variabele laat de hoogste scores zien (zie *tabel B4* in bijlage 1) en daarmee ook het hoogste gemiddelde ten opzichte van alle variabelen (zie *tabel 2*). Een hele grote meerderheid geeft aan (geheel) mee eens te zijn met alle items (zie bijlage 1). 90,9% van alle respondenten geeft aan klantgericht te functioneren met het oog op een lange termijn relatie met de klant.

#### **6.2.1.7 Scores 'affectieve betrokkenheid'**

Opmerkelijk is de grote meerderheid van 57,6% van de respondenten die aangeeft dat de organisatie een grote persoonlijke betekenis voor hem of haar heeft. Daarnaast geeft 45,4% aan de rest van de carrière bij GGN te willen doorbrengen. Dit zijn relatief hoge percentages. De scoreverdeling (zie *tabel B6* in bijlage 1) laten eveneens veel (39,4%) hoge scores zien. Met een gemiddelde van 3.561 (zie *tabel 2*) mag er dan ook geconstateerd worden dat de respondenten zich over het algemeen affectief betrokken voelen bij de organisatie.

#### **6.2.1.8 Scores 'organisatievertrouwen'**

Een grote meerderheid (60,6%) van de respondenten geeft aan (geheel) mee eens te zijn met het feit dat men de organisatie kan vertrouwen. Daarnaast geven bijna alle respondenten (90,6%) aan (geheel) mee eens te zijn dat het aangenaam is om bij GGN te werken. Het gemiddelde op de score van deze variabele is met 3.735 (zie *tabel 2*) dan ook hoog te noemen. Ook de scoreverdeling (zie

---

*tabel B7* in bijlage 1) laat zien dat een grotere meerderheid (69,7%) van de respondenten rond het gemiddelde scoort. Hieruit mag blijken dat de gemiddelde respondent vertrouwen heeft in de organisatie.

#### ***6.2.1.9 Scores 'hoger aandeel vast salaris' en 'hoger aandeel variabel salaris'***

80% van de respondenten geeft aan liever een hoger aandeel aan vast salaris te ontvangen. Dit sluit aan bij de score op de variabele 'hoger aandeel variabel salaris'. Slechts 2,9% geeft aan een hoger aandeel aan variabel salaris te willen.

#### ***6.2.1.10 Scores 'percentage prestatiebeloning'***

54,3% van de respondenten ontvangt  $\leq 5\%$  aan prestatiebeloning ten opzichte van het totale salaris. 28,6% ontvangt een percentage tussen 5% en 10% prestatiebeloning en 17,1% ontvangt tussen 10% en 20% aan prestatiebeloning ten opzichte van het totale salaris.

#### ***6.2.1.11 Scores 'tevredenheid salaris'***

11,4% van de respondenten is ontevreden of zelf erg ontevreden met zijn/haar totale salaris (variabel loon+vast loon). Een meerderheid (51,5%) geeft aan erg tevreden of tevreden te zijn met het totale salaris. De rest van de respondenten is neutraal.

---

### 6.3 Normaliteitstoetsen

Voordat de hypothesen getoetst zullen worden, zal eerst per variabele gekeken moeten worden of deze normaal verdeeld is. Dit kan aan de hand van de verdelingsmaat *skewness*. Deze waarde geeft weer hoe scheef een verdeling is. Een scheefheid van 0 staat gelijk aan een normale verdeling (De Vocht, 2005 p. 145). Ook *kurtosis* is een verdelingsmaat voor de normale verdeling. Een positieve *kurtosis* betekent meer gepiekt dan de normale verdeling en een negatieve *kurtosis* betekent meer afgeplat (De Vocht, 2005 p.145). Echter, om te analyseren of een variabele significant afwijkt van de normale verdeling, is een normaliteitstest nodig. Dit kan visueel door het maken van Q-Q plots of door een goodness-of-fit toets (De Vocht, 2005 p.162). In dit onderzoek wordt gekozen voor toetsing om de overzichtelijkheid en heldere interpretatie ervan te waarborgen. De Shapiro-Wilks toets is hiervoor de aangewezen toets, omdat de steekproef omvang kleiner is dan 50 personen (De Vocht, 2005 p.162).

Tabel 13: Normaliteitstoets variabelen

Variable	Shapiro-Wilk Statistic	Significant	Skewness	Kurtosis	Median	Mean
<i>Houding t.o.v. prestatiebeloning</i>	.910	.013	-1.064	1.194	3.750	3.460
<i>Motivatie door prestatiebeloning</i>	.952	.172	.265	-.545	2.500	2.630
<i>Nauwkeurig en eerlijk systeem prestatiebeloning</i>	.927	.037	-1.133	3.215	3.375	3.288
<i>Belang financiële beloning</i>	.943	.098	-.179	-.388	4.750	3.203
<i>Link prestatie en beloning</i>	.863	.001	-1.110	.341	3.500	3.274
<i>Klantgerichtheid</i>	.832	.000	-1.260	1.759	4.750	4.560
<i>Betrokkenheid</i>	.970	.531	-.325	-.177	3.666	3.575
<i>Organisatievertrouwen</i>	.948	.133	.039	-.092	3.666	3.586
<i>Tevredenheid salaris</i>	.798	.000	-1.199	2.018	4.000	3.394
<i>Voorkeur groter aandeel vast salaris</i>	.837	.000	-.644	-.282	4.000	4.152
<i>Voorkeur groter aandeel variabel salaris</i>	.847	.000	.378	.134	2.000	2.061

In tabel 13 is af te lezen dat de Shapiro-Wilks toets de variabelen scheidt op basis van de normale verdeling. Met een betrouwbaarheid van 99,9 % ( $p \leq 0.001$ ) kan vastgesteld worden dat de variabelen 'percentage prestatiebeloning', 'klantgerichtheid', 'tevredenheid salaris', 'voorkeur groter aandeel vast salaris' en 'voorkeur groter aandeel variabel salaris' niet normaal verdeeld zijn. Klantgerichtheid laat een negatieve scheve verdeling zien. Dit betekent dat de verdeling de top rechts van het midden heeft. Tevens laat de positieve *kurtosis* zien dat de verdeling steiler is dan een normale verdeling. Gezien de mediaan hoger is dan het gemiddelde kan gesteld worden dat meer dan de helft van de respondenten hoger scoort dan het gemiddelde.

Deze scheve negatieve asymmetrische verdeling geldt tevens voor 'tevredenheid salaris'; meer dan de helft van de respondenten scoort hoger dan het gemiddelde op deze variabele. Dit duidt erop dat veel respondenten tevreden zijn met het salaris.

Opvallend is de negatieve scheve verdeling van 'voorkeur groter aandeel vast salaris'. Echter laat de negatieve *kurtosis* een verdeling zien die platter is dan de normale verdeling. Het gemiddelde is eveneens iets groter dan de mediaan. Dit betekent dat ongeveer iets meer dan de helft van de respondenten lager scoort dan het gemiddelde van deze variabele.

De variabele 'voorkeur groter aandeel variabel salaris' laat een positieve *skewness* zien. Dit wijst op uitschieters met hoge waarden. Gemiddelde en mediaan liggen vrij dicht bij elkaar; de helft van de respondenten scoort hoger dan het gemiddelde en de helft scoort lager dan het gemiddelde.

Tevens is af te lezen in *tabel 13* dat 'houding t.o.v. prestatiebeloning', 'link prestatie en beloning' en 'nauwkeurig en eerlijk systeem prestatiebeloning' op basis van 95% betrouwbaarheid ( $p \leq 0.05$ ) significant afwijken van de normale verdeling. 'Houding t.o.v. prestatiebeloning' laat een negatieve *skewness* zien met uitschieters met lage waarden. De mediaan is tevens groter dan het gemiddelde. Dit komt neer op het feit dat meer dan de helft van de respondenten hoger scoren dan het gemiddelde van deze variabele. Dit duidt er op dat veel respondenten positief aankijken tegen prestatiebeloning. De variabele 'link prestatie en beloning' is eveneens negatief scheef verdeeld en heeft de top ook rechts van het midden. Meer dan de helft van de respondenten scoort hoger dan het gemiddelde op deze variabele. Dit betekent dat een meerderheid van de respondenten een duidelijk link ervaart tussen prestatie en beloning. Ook laat 'nauwkeurig en eerlijk systeem prestatiebeloning' een behoorlijk scheve verdeling zien. De verdeling is link asymmetrisch met uitschieters met lage waarden. De mediaan is tevens iets groter dan het gemiddelde van deze variabele. Dit betekent dat iets meer dan de helft van de respondenten hoger scoren dan de gemiddelde score op deze variabele.

Voor de overige variabelen kan worden vastgesteld dat ze normaal verdeeld zijn. Allen hebben een  $p$ -waarde groter dan 0.05. Dit betekent dat 'motivatie door prestatiebeloning', 'belang financiële beloning', 'affectieve betrokkenheid' en 'organisatievertrouwen' normaal verdeeld zijn. De grafieken van de normaal verdeelde variabelen zijn te vinden in bijlage 2.

## 6.4 Correlatie analyse totale data

In de voorgaande paragraaf is met Shapiro-Wilks toets geanalyseerd dat niet alle onderzoeksvariabelen voldoen aan de normale verdeling. Om deze reden en de motieven genoemd in paragraaf 5.4, zal aan de hand van Spearman's rho de hypothesen worden getest.

Tabel 14 toont het overzicht van de correlatie analyse. De correlatiecoëfficiënt ( $r_s$ ) geeft de sterkte van het mogelijke verband aan tussen twee variabelen. Omdat het een relatief kleine steekproef betreft zullen de correlaties getoetst worden op basis van een 90%-betrouwbaarheidsinterval. Er zijn echter ook significante correlaties die met 99% of 95% betrouwbaarheid aangetoond kunnen worden<sup>15</sup>. De p-waarden zijn daarom eveneens opgenomen in de correlatiematrix en zullen bij de toelichting gegeven worden.

De demografische variabele 'leeftijd' significant correleert significant met 'affectieve betrokkenheid' op basis van een 99%-betrouwbaarheidsinterval. Er is sprake van een vrij hoge significante correlatie tussen deze twee variabelen ( $r_s=.443$ ,  $p<.01$ ). Eveneens correleert 'leeftijd' met 'percentage prestatiebeloning' ( $r_s=.319$ ,  $p<.1$ ), echter is deze correlatie gebaseerd op een 90%-betrouwbaarheidsinterval. Daarnaast zien we een iets sterkere significante correlatie tussen 'percentage prestatiebeloning' en 'houding t.o.v. prestatiebeloning' ( $r_s=.346$ ,  $p<.05$ ). Ook 'link prestatie en beloning' en 'nauwkeurig en eerlijk systeem PB' hebben een significante correlatie met 'percentage prestatiebeloning'. Respectievelijk zijn de correlatiecoëfficiënten met deze variabelen  $r_s=.367$  en  $r_s=.404$ , op basis van een betrouwbaarheid van 99% ( $p<.01$ ). Een soortgelijke significante correlatiesterkte bestaat tussen 'percentage prestatiebeloning' en 'organisatievertrouwen' ( $r_s=.401$ ,  $p<.01$ ). Tot slot kan met 90% betrouwbaarheid worden aangenomen dat, 'percentage prestatiebeloning' ook correleert met 'belang financiële beloning' ( $r_s=.330$ ,  $p<.1$ ) en significant negatief correleert met 'voorkeur groter aandeel vast salaris' ( $r_s=-.304$ ,  $p<.1$ ).

'Motivatie door prestatiebeloning' en 'houding t.o.v. prestatiebeloning' laten eveneens een vrij sterke correlatie zien ( $r_s=.455$ ,  $p<.01$ ). Opvallend is hier dat met een correlatiecoëfficiënt van  $r_s=.734$  ( $p<.01$ ) een sterke significante correlatie kan worden vastgesteld tussen 'motivatie door prestatiebeloning' en 'belang financiële beloning'. Deze analyses ondersteunen gedeeltelijk hypothese 1.

De variabele 'voorkeur groter aandeel variabel salaris' is eveneens significant gecorreleerd aan 'motivatie door prestatiebeloning' ( $r_s=.399$ ,  $p<.05$ ).

De variabele 'houding ten opzichte van prestatiebeloning' laat twee vrij hoge correlaties zien met de variabelen 'belang financiële beloning' ( $r_s=.518$ ,  $p<.01$ ) en 'nauwkeurig en eerlijk systeem PB' ( $r_s=.410$ ,  $p<.05$ ). Daarnaast is er een relatief vrij hoge negatief significante correlatie tussen 'houding t.o.v. prestatiebeloning' en 'voorkeur hoger aandeel vast salaris' ( $r_s=-.489$ ,  $p<.01$ ). Op basis van een 90%-betrouwbaarheidsinterval laat 'houding ten opzichte van prestatiebeloning' een positieve correlatie zien met de variabele 'voorkeur groter aandeel variabel salaris' ( $r_s=.312$ ,  $p<.1$ ).

Een positieve significante correlatie kan vastgesteld worden tussen de variabelen 'link prestatie en beloning' en 'organisatievertrouwen' ( $r_s=.542$ ,  $p<.01$ ). Een wat minder hoge significante correlatie bestaat er tussen 'link prestatie en beloning' en 'klantgerichtheid' ( $r_s=.363$ ,  $p<.05$ ).

---

<sup>15</sup> In de correlatiematrix zal de betrouwbaarheid van de significante correlaties als volgt aangeduid worden:

\* significantie op basis van 90%-betrouwbaarheidsinterval, \*\* significantie op basis van 95%-betrouwbaarheidsinterval,

\*\*\* significantie op basis van 99%-betrouwbaarheidsinterval.



De variabele 'nauwkeurig en eerlijk systeem prestatiebeloning' correleert significant met de variabele 'organisatievertrouwen' ( $r_s = .436$ ,  $p < .05$ ) en de variabele 'tevredenheid salaris' ( $r_s = .367$ ,  $p < .05$ ). Ook laat de variabele 'nauwkeurig en eerlijk systeem PB' op basis van een 90%-betrouwbaarheidsinterval een significante correlatie zien met 'klantgerichtheid' ( $r_s = .317$ ,  $p < .1$ ) en 'affectieve betrokkenheid' ( $r_s = .298$ ,  $p < 0.1$ ). Beide correlatiecoëfficiënten zijn beduidend lager maar duiden weliswaar wel op een samenhang van deze variabelen.

'Affectieve betrokkenheid' laat een significante correlatie zien met 'organisatievertrouwen' ( $r_s = .377$ ,  $p < .05$ ) en 'klantgerichtheid' ( $r_s = .341$ ,  $p < .1$ ).

Tot slot, is er een hoge negatieve correlatie tussen 'voorkeur groter aandeel vast salaris' en 'voorkeur groter aandeel variabel salaris' ( $r_s = -.561$ ,  $p < .01$ ) en op basis van een 90% betrouwbaarheidsinterval een iets minder sterke significante correlatie tussen 'voorkeur groter aandeel variabel salaris' en 'voorkeur groter aandeel variabel salaris' ( $r_s = .341$ ,  $p < .1$ ).

#### 6.4.1 Hypothesetoetsing

In hoofdstuk 4 zijn drie hypotheses geformuleerd. De eerste hypothese luidde als volgt:

*'De aanwezigheid van de motiverende aspecten is positief gerelateerd aan de mate waarin de werknemer aangeeft gemotiveerd te worden door prestatiebeloning'*

Deze hypothese kan slechts deels ondersteund worden. Van alle motiverende aspecten correleren er slechts twee significant met motivatie door prestatiebeloning. Op basis van 99% betrouwbaarheid kan vastgesteld worden dat de houding ten opzichte van prestatiebeloning ( $r_s = .455$ ,  $p < .01$ ) en het belang van een financiële beloning ( $r_s = .734$ ,  $p < .01$ ) positief correleren met 'motivatie door prestatiebeloning'. Hypothese 1 kan daarmee niet volledig worden aangenomen. Daarnaast kan op basis van 95% betrouwbaarheid ( $r_s = .399$ ,  $p < .05$ ) worden vastgesteld dat van de aanvullende onderzoeksvariabelen, slechts één significant correleert met motivatie door prestatiebeloning. De voorkeur voor een groter aandeel variabel salaris heeft een positieve relatie met motivatie door prestatiebeloning.

Hypothese 2 was als volgt:

*'De mate waarin de werknemer aangeeft gemotiveerd te worden door prestatiebeloning is positief gerelateerd aan het klantgericht functioneren van de werknemer.'*

Uit de correlatie analyse blijkt dat de mate van motivatie door prestatiebeloning geen enkel verband houdt met de klantgerichtheid van de werknemer. Met een correlatiecoëfficiënt van  $r_s = .131$  ( $p = .483$ ) laten deze twee variabelen geen significant verband zien. Hypothese 2 kan hierdoor niet aangenomen worden.

De laatste hypothese 3 werd als volgt geformuleerd:

*'De mate waarin de werknemer gemotiveerd wordt door prestatiebeloning is positief gerelateerd aan de affectieve betrokkenheid van de werknemer.'*

De variabelen 'affectieve betrokkenheid' en 'motivatie door prestatiebeloning' laten een lichte negatieve correlatie zien ( $r_s = -.089$ ). Deze correlatie is echter niet significant ( $p = .622$ ) op basis van een betrouwbaarheid van 95%. Dit betekent dat hypothese 3 niet ondersteund wordt en daarmee niet aangenomen kan worden.

	Leeftijd	Percentage prestatiebeloning	Motivatie door prestatiebeloning	Houding t.o.v. prestatiebeloning	Link prestatie en beloning	Nauwkeurig en eerlijk systeem PB.	Belang financiële beloning	Klantgerichtheid	Affect. Betrokkenheid org.	Organisatievertrouwen	Tevredenheid salaris	Voorkeur groter aandeel vast salaris	groter aandeel variabel salaris
Leeftijd- $r_s$ P-waarde	1												
Percentage prestatiebeloning	.319* .070	1											
Motivatie door prestatiebeloning	-.091 .614	.141 .434	1										
Houding t.o.v. prestatiebeloning	0.161 .371	.346** .049	.455*** .008	1									
Link prestatie en beloning	-.011 .953	.367** .036	.092 .612	.105 .561	1								
Nauwkeurig en eerlijk systeem PB.	.281 .114	.404** .020	.170 .346	.410** .018	.268 .131	1							
Belang financiële beloning	-.151 .402	.330* .061	.734*** .000	.518*** .002	.177 .324	.244 .172	1						
Klantgerichtheid	.198 .286	-.121 .515	.131 .483	.052 .783	.363** .045	.317* .082	.083 .657	1					
Affect. Betrokkenheid org.	.443*** .010	.174 .332	-.089 .622	.071 .695	.104 .563	.298* .092	-.071 .695	.341* .060	1				
Organisatievertrouwen	.272 .126	.401** .021	-.028 .878	.054 .765	.542*** .001	.436** .011	-.024 .892	.188 .312	.377** .031	1			
Tevredenheid salaris	.099 .584	.259 .146	-.041 .821	.288 .104	.156 .385	.367** .036	-.078 .667	-.027 .885	.172 .339	.037 .839	1		
Voorkeur groter aandeel vast salaris	-.131 .467	-.304* .085	-.168 .349	-.489*** .004	.041 .819	-.338 .054	-.266 .135	.105 .573	.132 .465	.003 .985	-.045 .806	1	
Voorkeur groter aandeel variabel salaris	-.246 .167	-.066 .715	.399** .022	.312* .077	-.239 .180	.191 .286	.330* .060	-.095 .612	-.155 .388	-.185 .302	-.036 .842	-.561*** .001	1

Tabel 14: Spearman's Rho Correlatiematrix

## 6.5 Splitsing data

Vanuit de literatuurstudie is er vastgesteld dat de hoogte van de financiële beloning een belangrijke rol kan spelen bij de werking van prestatiebeloning. Uit diverse studies (o.a. Von Grumbkow, 1982, p.98; Bouwen & Van Lent, 2006) is gebleken dat een hogere financiële beloning kan leiden tot mindere prestaties. Maar ook een te lage financiële prikkel zal geen sterke motiverende werking hebben op de commerciële werknemer (Ykema, 2001).

Om beter inzicht te krijgen in de rol die de hoogte van prestatiebeloning speelt bij de motivatie van de commerciële werknemer binnen GGN, is er een specifieke analyse uitgevoerd.

In deze analyse zijn de respondenten opgedeeld in twee groepen. Het onderscheid is gemaakt op basis van het percentage prestatiebeloning die de werknemer ontvangt. Groep 1 ontvangt een percentage prestatiebeloning variërend tussen 0% en 5%. Groep 2 ontvangt een prestatiebeloning variërend tussen 5% en 20%. Er zijn geen respondenten die een percentage aan prestatiebeloning ontvangen boven de 20%. Daarom kan 20% prestatiebeloning als bovengrens voor groep 2 worden gesteld. Groep 1 omvat 51,5% (n=17) van de respondenten. Groep 2 omvat 48,5% (n=16) van de respondenten.

Allereerst zullen beschrijvende statistieken van beide groepen vergeleken worden. Hierdoor kan een indruk verkregen worden van de gemiddelde scores op de variabelen en de spreiding van de scores. Door middel van niet-parametrische toets, de *Mann-Whitney-toets*, zal worden onderzocht of de scoreverdelingen van de variabelen tussen de beide groepen significant verschillen.

Vervolgens zal op basis van beide groepen eveneens een *Spearman's rho* correlatie analyse uitgevoerd worden. Op deze manier kunnen correlaties in beide groepen worden opgespoord en kunnen verschillen in relaties tussen de variabelen naar voren komen.

### 6.5.1 Vergelijking beschrijvende statistieken groep 1 en groep 2

In *tabel 15* zijn voor beide groepen de beschrijvende statistieken weergegeven. Per variabele zullen de gemiddelde scores worden vergeleken. De gemiddelde voor 'leeftijd' van beide groepen ligt dicht bij elkaar. Groep 2 (M=3.00) heeft een groter aantal respondenten in een hogere leeftijdscategorie dan groep 1 (M=2.59). De gemiddelde leeftijd van beide groepen verschilt echter niet significant van elkaar.

Groep 2 (M=3.750, SD=.707) laat een hoger gemiddelde zien op de variabele 'houding ten opzichte van prestatiebeloning' dan groep 1 (M=3.103, SD=.988). Dit betekent dat mensen in groep 2 gemiddeld positiever scoren op deze variabele. Eveneens geeft het resultaat van de t-toets aan dat er een significant verschil is in houding ten opzichte van prestatiebeloning tussen beide groepen ( $p < 0.05$ ). Hieruit kan vastgesteld worden dat werknemers met een hoger percentage prestatiebeloning een positievere houding hebben ten opzichte van prestatiebeloning, dan werknemers met een lager percentage prestatiebeloning.

Eveneens geven respondenten in groep 2 (M=2.750, SD=.880) vaker aan gemotiveerd te worden door prestatiebeloning dan respondenten in groep 1 (M=2.485, SD=1.029). Het verschil in gemiddelde scores is weliswaar niet erg groot, de spreiding in groep 1 is daarbij wel opvallend. De groepen verschillen echter niet significant van elkaar. Dit betekent werknemers met een hoger percentage prestatiebeloning niet sterker gemotiveerd worden door deze beloning dan de werknemers met een lager percentage prestatiebeloning.

Tabel 15: Beschrijvende statistieken groep 1 en groep 2

Variabele	Gemiddelde (grp.1)	Std.devatie (grp.1)	Gemiddelde (grp.2)	Std.devatie (grp.2)	Mann-Whitney U Asymp. Significantie (2-zijdig)
<i>Leeftijd</i>	2.59	.618	3.00	.816	.129
<i>Houding t.o.v. PB</i>	3.103	.988	3.750	.707	.045
<i>Motivatie door PB</i>	2.485	1.029	2.750	.880	.326
<i>Link prestatie en beloning</i>	2.971	.833	3.531	.446	.060
<i>Nauwkeurig&amp;Eerlijk systeem PB</i>	3.077	.530	3.508	.400	.010
<i>Belang financiële beloning</i>	2.966	.667	3.357	.495	.034
<i>Klantgerichtheid</i>	4.644	.381	4.479	.570	.432
<i>Affectieve betrokkenheid</i>	3.451	.571	3.677	.700	.458
<i>Organisatievertrouwen</i>	3.392	.489	3.792	.643	.042
<i>Tevredenheid salaris</i>	3.118	.993	3.688	.602	.100
<i>Voorkeur groter aandeel vast salaris</i>	4.471	.624	3.813	.911	.029
<i>Voorkeur groter aandeel variabel salaris</i>	2.059	.827	2.063	.680	.858

De variabele 'link tussen prestatie en beloning' heeft een duidelijk hoger gemiddelde score bij groep 2 ( $M=3.531$ ,  $SD=.446$ ) ten opzichte van groep 1 ( $M=2.971$ ,  $SD=.833$ ). Op basis van een 90%-betrouwbaarheidsinterval ( $p<0.1$ ) kan vastgesteld worden dat verdeling van deze variabele tussen beide groepen significant verschilt. Werknemers met een hoger percentage prestatiebeloning ervaren een sterkere link tussen prestatie en beloning dan werknemers met een lager percentage prestatiebeloning.

Ook vinden de respondenten in groep 2 ( $M=3.508$ ,  $SD=.400$ ) het systeem van prestatiebeloning meer nauwkeurig en eerlijker, dan respondenten met een lager percentage prestatiebeloning in groep 1 ( $M=3.077$ ,  $SD=.530$ ). De t-toets laat eveneens hier een significant verschil ( $p<.05$ ) zien tussen beide groepen. Dit betekent dat werknemers met een hoger percentage prestatiebeloning het systeem meer nauwkeurig en eerlijk ervaren dan werknemers met een lager percentage prestatiebeloning. De gemiddelde scores van beide groepen voor de variabele 'belang financiële beloning' laat een soortgelijk verschil zien. Groep 1 ( $M=2.966$ ,  $SD=.667$ ) laat een lager gemiddelde score zien dan groep 2 ( $M=3.357$ ,  $SD=.495$ ). Dit verschil is tevens significant ( $p<.05$ ) en betekent dus dat werknemers met een hoger percentage prestatiebeloning een groter belang hechten aan een financiële beloning dan werknemers met een lager percentage prestatiebeloning.

De gemiddelde scores op 'klantgerichtheid' van groep 1 ( $M=4.644$ ,  $SD=.381$ ) en groep 2 ( $M=4.479$ ,  $SD=.570$ ) zijn hoog te noemen en wijken nauwelijks van elkaar af. De verdeling van beide groepen verschillen zijn tevens niet significant verschillend van elkaar.

Dit is eveneens op de variabele 'affectieve betrokkenheid' van toepassing. De gemiddelde score van groep 2 ( $M=3.677$ ,  $SD=.700$ ) ligt net iets hoger ten opzichte van groep 1 ( $M=3.451$ ,  $SD=.571$ ). Ook hier is hier het verschil van de verdeling tussen beide groepen niet significant.

De gemiddelde scores op 'organisatievertrouwen' zijn ook relatief hoog. Groep 1 ( $M=3.392$ ,  $SD=.489$ ) scoort hier gemiddeld wat lager dan groep 2 ( $M=3.792$ ,  $SD=.643$ ). Opmerkelijk dat de verdeling tussen beide groepen significant verschilt ( $p<.05$ ). Dit vertaalt zich in het feit dat werknemers met een hoger percentage prestatiebeloning een sterkere mate van organisatievertrouwen bezitten dan werknemers met een lager percentage prestatiebeloning.

Dit is eveneens van toepassing op de gemiddelde scores op 'tevredenheid salaris'. Groep 2 ( $M=3.688$ ,  $SD=.602$ ) is gemiddeld meer tevreden over het salaris dan groep 1 ( $M=3.118$ ,  $SD=.993$ ). Hoewel dit verschil niet erg groot is, valt wel de grote spreiding in de scores op in groep 1. Op basis van een 90%-betrouwbaarheidsinterval ( $p\leq .10$ ) kan vastgesteld worden dat de scores op deze variabele tussen beide groepen significant verschillen. Werknemers met een hoger percentage prestatiebeloning zijn over het algemeen meer tevreden met het totale salaris dan werknemers die een lager percentage aan prestatiebeloning ontvangen.

Opvallend is het verschil in de gemiddelde scores van de variabele 'voorkeur groter aandeel vast salaris'. Groep 1 ( $M=4.471$ ,  $SD=.624$ ), de groep met de laagste percentage prestatiebeloning, scoort aanzienlijk hoger op deze variabele dan groep 2 ( $M=3.813$ ,  $SD=.911$ ). Wel is in *tabel 15* af te lezen dat de spreiding van deze score een stuk groter is in groep 2. De scores op deze variabele liggen in groep 1 dichter bij elkaar. De t-toets laat eveneens zien dat de verdeling van deze variabele significant verschilt tussen beide groepen ( $p<.05$ ). Werknemers met een lager percentage prestatiebeloning hebben een sterkere voorkeur voor een groter aandeel vast salaris dan werknemers met een hoger percentage prestatiebeloning.

De verschillen tussen de gemiddelde scores van groep 1 ( $M=2.059$ ,  $SD=.827$ ) en groep 2 ( $M=2.063$ ,  $SD=.680$ ) op de variabele 'voorkeur groter aandeel variabel salaris' zijn in principe verwaarloosbaar klein. Ook is hier het verschil tussen beide groepen niet significant.

*Tabel 16: Vergelijking 'motivatie door prestatiebeloning' groep 1 en 2*

Groep 1 (0-5%) (n=17)	Percentage
<i>Geen motivatieprikkel</i>	41.1%
<i>Lichte motivatieprikkel</i>	35.3%
<i>Middelmatige motivatieprikkel</i>	11.8%
<i>Sterke motivatieprikkel</i>	11.8%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>
<b>Groep 2 (5-20%) (n=16)</b>	
<i>Geen motivatieprikkel</i>	31.2%
<i>Lichte motivatieprikkel</i>	37.5%
<i>Middelmatige motivatieprikkel</i>	12.5%
<i>Sterke motivatieprikkel</i>	18,8%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>

*Tabel 17: Vergelijking motivatiescore en groepen*

Groep	Gemiddelde motivatie door prestatiebeloning
<b>1 (0-5%)</b>	2.48
<b>2 (5-20%)</b>	2.75

In *tabel 16* is het verschil te zien tussen de groepen op de scores van de variabele 'motivatie door prestatiebeloning'. De scores van deze variabele zijn eveneens in vier categorieën ingedeeld op basis van de gescoorde punten door de respondent en de totaal te behalen punten. De verhoudingen van de twee middelste waarden zijn nagenoeg gelijk. Een groot verschil zijn de percentages respondenten die relatief hoog scoren op 'motivatie door prestatiebeloning' en daarmee in de categorie 'sterke motivatieprikkel' vallen. In groep 2 zijn er relatief meer respondenten die sterk gemotiveerd worden door prestatiebeloning dan in groep 1.

Daarnaast zijn er in groep 1 verhoudingsgewijs meer respondenten die aangeven niet gestimuleerd te worden door prestatiebeloning in zijn/haar werk.

*Tabel 17* laat een vergelijking zien tussen de gemiddelde scores op 'motivatie door prestatiebeloning' van beide groepen. Hierin komt naar voren dat groep 1 onder het algehele gemiddelde ( $M=2.61$ ) valt. Er kan dan ook vastgesteld worden dat respondenten in groep 2 gemiddeld genomen hoger scoren op 'motivatie door prestatiebeloning'.

Er is echter geen significant verband gevonden tussen 'percentage prestatiebeloning' en 'motivatie door prestatiebeloning'. De *Mann-Whitney* toets (zie *tabel 15*) laat zien dat de verdeling van de variabele 'motivatie door prestatiebeloning' tussen beide groepen niet significant verschilt.

Dit betekent dat groep 2 significant niet hoger scoort op 'motivatie door prestatiebeloning' dan groep 1. Het resultaat van de toets sluit aan bij de resultaten van de correlatie analyse van de gehele data uit paragraaf 6.4. Hieruit kwam naar voren dat er geen positieve significante relatie is tussen motivatie door prestatiebeloning en het percentage prestatiebeloning die de werknemer ontvangt.

De *Mann-Whitney* toets bevestigt nog eens dat er geen significant verschil is in de scores op 'motivatie door prestatiebeloning'. Een hoger percentage prestatiebeloning vertaalt zich dus niet in een hogere mate van motivatie bij de werknemer.

### 6.5.2 Vergelijking correlatie analyse groep 1 en groep 2

Beide groepen zijn geanalyseerd met *Spearman's Rho* correlatie analyse. Het gebruik van deze toets is om dezelfde reden gehanteerd als genoemd in paragraaf 5.4. De significante correlaties in beide groepen zullen met elkaar vergeleken worden. Om de overzichtelijkheid en beknoptheid te waarborgen zullen alleen significante overeenkomsten en verschillen toegelicht worden. Deze geven immers alleen waardevolle informatie voor het empirisch onderzoek binnen GGN. De correlatie overzichten van beide groepen zijn te vinden in de correlatiematrix in *tabel 18*<sup>16</sup>.

#### Overeenkomsten significante correlaties groep 1 en groep 2:

Er zijn slechts twee zelfde overeenkomstige significante correlaties voor beide groepen aangetroffen. Dit betreft de significante correlatie tussen 'motivatie door prestatiebeloning' en 'belang financiële beloning' ( $r_1=.687$ ,  $r_2=.738$ ,  $p<.01$ ) en de significante correlatie tussen 'houding ten opzichte van prestatiebeloning' en 'belang financiële beloning' ( $r_1=.416$ ,  $r_2=.491$ ,  $p<.1$ ). De sterkte van de eerste correlatie is voor beide groepen hoger. De tweede correlatie laat in beide groepen een lager correlatiecoëfficiënt zien en is gebaseerd op een 90%-betrouwbaarheidsinterval.

#### Verschillen significante correlaties groep 1 en groep 2:

In groep 1 kunnen daarnaast de volgende significante correlaties worden vastgesteld:

- 1.) 'motivatie door prestatiebeloning' – 'houding ten opzichte van prestatiebeloning' ( $r_s=.429$ ,  $p<.1$ ).
- 2.) 'houding t.o.v. prestatiebeloning' - 'voorkeur groter aandeel vast salaris' ( $r_s= -.606$ ,  $p<.01$ ).
- 3.) 'link prestatie en beloning' - 'organisatievertrouwen' ( $r_s= .560$ ,  $p<.05$ ).
- 4.) 'voorkeur groter aandeel variabel salaris' - 'voorkeur groter aandeel vast salaris' ( $r_s= -.727$ ,  $p<.01$ ).

<sup>16</sup> De data van beide groepen zijn verwerkt in een gezamenlijke correlatiematrix. Groene cijfers hebben betrekking op groep 1, rode cijfers hebben betrekking op groep 2.

- 5.) 'belang financiële beloning' - 'voorkeur groter aandeel variabel salaris' ( $r_s = .428$ ,  $p < .1$ ).
- 6.) 'leeftijd' - 'affectieve betrokkenheid' ( $r_s = .443$ ,  $p < .1$ ).
- 7.) 'link prestatie en beloning' - 'leeftijd' ( $r_s = -.468$ ,  $p < .1$ ).
- 8.) 'belang financiële beloning' - 'tevredenheid salaris' ( $r_s = -.414$ ,  $p < .1$ ).

In groep 2 kunnen de volgende significante correlaties worden vastgesteld:

- 9.) 'organisatievertrouwen' - 'leeftijd' ( $r_s = .600$ ,  $p < .05$ ).
- 10.) 'organisatievertrouwen' - 'belang financiële beloning' ( $r_s = -.539$ ,  $p < .05$ ).
- 11.) 'tevredenheid salaris' - 'nauwkeurig en eerlijk systeem prestatiebeloning' ( $r_s = .540$ ,  $p < .05$ ).
- 12.) 'organisatievertrouwen' - 'affectieve betrokkenheid' ( $r_s = .673$ ,  $p < .01$ ).
- 13.) 'organisatievertrouwen' - 'houding ten opzichte van prestatiebeloning' ( $r_s = -.441$ ,  $p < .1$ ).
- 14.) 'link prestatie en beloning' - 'klantgerichtheid' ( $r_s = .464$ ,  $p < .1$ ).
- 15.) 'nauwkeurig en eerlijk systeem prestatiebeloning' - 'klantgerichtheid' ( $r_s = .426$ ,  $p < .1$ ).
- 16.) 'organisatievertrouwen' - 'klantgerichtheid' ( $r_s = .481$ ,  $p < .1$ ).

De significante correlaties in groep 1 komen bijna allemaal overeen met de significante correlaties in de analyse voor de gehele data in totaal, dus zonder onderscheid te maken in groepen<sup>17</sup>. De correlatiecoëfficiënten in de correlatie analyse van groep 1 en de correlatie analyse van de totale data wijken nauwelijks van elkaar. Specifiek in groep 1 gevonden significante correlaties zijn de correlaties 5,7, en 8.

Vier van de acht significante correlaties in groep 2 worden ondersteund door de correlatieanalyse van de gehele data<sup>18</sup>. Dit zijn de correlaties 11, 12, 14 en 15. De correlaties 11 en 12 laten in groep 2 echter ((12) $r_s = .673$ , (11)  $r_s = .540$ ) een aanzienlijk sterkere correlatie zien dan in de analyse van alle respondenten met de respectieve correlatiecoëfficiënten van  $r_s = .367$  en  $r_s = .377$ . Correlatie 14 ( $r_s = .464$ ) laat eveneens in groep 2 een sterkere correlatie zien dan in de analyse van alle respondenten ( $r_s = .363$ ). Dit is ook van toepassing op correlatie 15 ( $r_s = .426$ ), waar de analyse van groep 2 een sterkere correlatie laat zien ten opzichte van de analyse van alle respondenten ( $r_s = .317$ ). De overige significante correlaties in groep 2 worden niet gevonden in de correlatie analyse van de gehele data. Dit betekent dat deze significante correlaties specifiek voor groep 2 gelden.

Opvallend is wel dat in groep 1, motivatie door prestatiebeloning invloed heeft op de houding ten opzichte van prestatiebeloning, in groep 2 gaat deze relatie niet op. In groep 2 blijkt dat organisatievertrouwen van invloed is op de houding ten opzichte van prestatiebeloning. Daarnaast blijkt in deze laatste groep de mate van organisatievertrouwen van invloed te zijn op het klantgericht functioneren. Ook blijkt de leeftijd van de werknemer in groep 2 verband te houden met het organisatievertrouwen van de werknemer.

<sup>17</sup> Zie tabel 14 voor een overzicht van de correlatie analyse van de data van alle respondenten.

<sup>18</sup> Zie tabel 14 voor een overzicht van de correlatie analyse van de data van alle respondenten.

	Leeftijd	Motivatie door prestatiebeloning	Houding t.o.v. prestatiebeloning	Link prestatie en beloning	Nauwkeurig en eerlijk systeem PB.	Belang financiële beloning	Klantgerichtheid	Affect. Betrokkenheid org.	Organisatievertrouwen	Tevredenheid salaris	Voorkeur groter aandeel vast salaris	groter aandeel variabel salaris
Leeftijd- $r_s$ P-waarde	1	-.138 .599	.056 .832	-.468 .058	-.055 .834	-.276 .284	.281 .310	.443 .075	-.298 .245	.246 .341	.056 .831	-.377 .136
Motivatie door prestatiebeloning	-.218 .418	1	.429* .086	-.184 .480	.315 .218	.687*** .002	.163 .561	-.117 .655	.007 .979	-.234 .366	-.345 .175	.361 .155
Houding t.o.v. prestatiebeloning	.004 .988	.405 .120	1	-.074 .777	.405 .106	.416* .097	.052 .853	.198 .446	.278 .279	.142 .587	-.606*** .010	.353 .164
Link prestatie en beloning	.247 .357	.330 .212	.129 .633	1	.219 .398	.094 .720	.320 .245	-.008 .977	.560** .019	.039 .881	.280 .276	-.302 .238
Nauwkeurig en eerlijk systeem PB.	.392 .133	-.100 .713	.150 .578	.058 .831	1	.383 .130	.416 .123	.126 .631	.302 .238	-.048 .854	.078 .767	.218 .401
Belang financiële beloning	-.343 .194	.738*** .001	.491* .053	.074 .785	-.278 .297	1	.149 .597	.039 .883	.186 .475	-.414* .099	-.391 .121	.428* .086
Klantgerichtheid	.225 .403	.039 .887	.086 .752	.464* .070	.426* .100	.070 .796	1	.245 .379	-.047 .868	-.164 .560	-.045 .872	.017 .953
Affect. Betrokkenheid org.	.404 .121	-.181 .502	-.170 .528	.156 .564	.330 .211	-.322 .225	.418 .107	1	-.003 .990	.083 .753	-.022 .932	-.274 .286
Organisatievertrouwen	.600** .014	-.294 .269	-.441* .087	.362 .168	.309 .244	-.539** .031	.481* .059	.673*** .004	1	-.263 .308	.058 .826	-.119 .650
Tevredenheid salaris	-.242 .366	.030 .913	.132 .625	.187 .488	.540** .031	-.195 .470	.153 .572	.245 .360	.110 .685	1	.048 .856	-.196 .450
Voorkeur groter aandeel vast salaris	-.102 .708	.176 .513	-.304 .253	.123 .649	-.219 .415	.077 .776	.158 .560	.401 .124	.361 .169	.198 .462	1	-.727*** .001
Voorkeur groter aandeel variabel salaris	-.130 .632	.381 .145	.394 .131	-.168 .533	.140 .606	.151 .577	-.259 .333	-.076 .779	-.358 .174	.117 .667	-.436* .092	1

GROEN = Groep 1 (0-5% prestatiebeloning), ROOD = Groep 2 (5-20% prestatiebeloning)

Tabel 18: Spearman's rho correlatie analyse groep 1 en 2



## 7 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zullen de conclusies die uit dit onderzoek getrokken kunnen worden aan de orde komen. Allereerst zal worden ingegaan op de factoren die de mate van motivatie door prestatiebeloning beïnvloeden. Vanuit het theoretisch kader is er een model ontwikkeld met motivatiebepalende voorwaarden voor de toepassing van prestatiebeloning. Daarnaast zal ook de relatie tussen toepassing van prestatiebeloning en klantgerichtheid en betrokkenheid van de werknemer aan het licht komen. Vervolgens zullen er op basis van de resultaten van het onderzoek aanbevelingen voor GGN worden gegeven. Tot slot, zal het hoofdstuk worden afgesloten met een beknopte discussie en suggesties voor aanvullend onderzoek.

Door beantwoording van de deelvragen gedurende het onderzoek kan er een antwoord worden gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek:

*Hoe motiverend is prestatiebeloning binnen 'Marketing & Sales' en heeft dit invloed op klantgerichtheid en betrokkenheid van de commerciële werknemers?*

### **Motiverende aspecten van prestatiebeloning binnen GGN**

Allereerst kan worden geconcludeerd dat gemiddeld genomen de commerciële werknemers niet sterk gemotiveerd worden door prestatiebeloning. Wel kan worden vastgesteld dat prestatiebeloning een lichte motiverend werking heeft op de kwantiteit van de werkprestatie van de commerciële werknemer, oftewel het realiseren van de targets. De bevinding is niet sterk te noemen, maar wel aantoonbaar aanwezig. De kwalitatieve aspecten van de prestaties, de service naar de klant toe, en de algehele motivatie om beter werk te verrichten worden door prestatiebeloning niet gestimuleerd. Kortom de focus ligt op de hoeveelheid en niet op de kwaliteit en services van de prestatie.

Daarnaast kan vastgesteld dat vooral jonge werknemers (<45 jaar) aangeven gemotiveerd te worden door prestatiebeloning. Dit sluit aan bij een onlangs uitgevoerd onderzoek door Delfgaauw (2010). Daarin komt naar voren dat vooral jonge werknemers voorstanders zijn van bonussen (Delfgaauw, 2010). Dit is tevens te zien aan het feit dat de respondenten uit de hoogste twee leeftijdsgroepen (>46 jaar) het minst sterk gemotiveerd worden door prestatiebeloning. Tevens valt op dat vooral vrouwen hoog scoren op 'motivatie door prestatiebeloning'. Gemiddeld scoren zij hoger dan de mannelijke collega's binnen M&S.

Daarnaast kan worden geconcludeerd dat de gemiddelde werknemer een positieve houding ten opzichte van prestatiebeloning heeft en belang hecht aan een financiële beloning. De scores op de variabele 'motivatie door prestatiebeloning' komen overeen met de relatief sterke voorkeur voor een groter aandeel aan vast salaris ten opzichte van het totale salaris.

Opvallend is dat een meerderheid liever een kleiner aandeel aan variabele prestatiebeloning ontvangt ten opzichte van het totale salaris. Dit is opmerkelijk gezien een hoger aandeel vast salaris de werknemer meer zekerheid geeft over het inkomen en is daarmee dus minder afhankelijk van onder andere verkoopgerelateerde prestaties. Daarentegen geeft een groter variabel salaris de werknemer meer onzekerheid over de totale hoogte van zijn of haar inkomen maar geeft wel meer ruimte voor groei in het salaris. Kennelijk wordt er een bewuste afweging gemaakt tussen 'harder werken voor meer inkomen' of 'rustiger werken tegen een minder hoog inkomen'. Het verslappen na het (bijna) behalen van de target, zoals in de praktijk binnen GGN wordt ervaren, is niet anders dan het creëren van een optimale verhouding tussen inspanning en inkomen (Von Grumbkow, 1982 p.98).

Tevens kan geconcludeerd worden dat een commerciële werknemer met een relatief hogere prestatiebeloning niet sterker wordt gemotiveerd door prestatiebeloning dan een commerciële werknemer met een relatief lagere prestatiebeloning. Dit vertaalt zich in het feit dat een werknemer met een relatief hogere prestatiebeloning zich niet meer inzet voor het werk dan een werknemer met een lagere prestatiebeloning. De hogere prestaties worden daarmee niet per definitie ontleend aan de beloning die daaraan gekoppeld is. Dit lijkt het primaire doel van prestatiebeloning binnen de organisatie te ondermijnen. Later in dit hoofdstuk zullen we uitgebreider ingaan op de conclusies met betrekking tot de hoogte van prestatiebeloning bij de motivatie van werknemers.

Ook spelen minder aspecten dan verwacht een rol in de motivatie van de commerciële werknemers bij de toepassing van prestatiebeloning. Het onderzoek binnen GGN wijst uit dat de mate waarin de werknemer belang hecht aan een financiële beloning invloed heeft op de mate van motivatie door prestatiebeloning van de werknemer. Deze relatie is geheel volgens verwachting. De werknemers die een (groot) belang hechten aan een financiële beloning zullen meer geprikkeld worden door prestatiebeloning dan werknemers die in mindere mate belang hechten aan een financiële beloning.

Daarnaast speelt geheel volgens verwachting, de houding ten opzichte van prestatiebeloning een rol in de mate waarin de commerciële werknemer binnen GGN gemotiveerd wordt door prestatiebeloning. Een werknemer met positieve houding ten opzichte van prestatiebeloning zal meer gemotiveerd worden door prestatiebeloning dan een werknemer die een meer negatieve houding ten opzichte van prestatiebeloning heeft.

Een niet opmerkelijke conclusie is dat een voorkeur voor een groter aandeel aan variabel salaris ten opzichte van het totale salaris is gerelateerd aan de mate van motivatie door prestatiebeloning. Werknemers die liever een groter aandeel aan variabel salaris ontvangen zullen meer gemotiveerd worden door prestatiebeloning dan werknemers die een voorkeur hebben aan groter aandeel vast salaris. De negatieve significante correlatie tussen de voorkeur voor een groter aandeel variabel salaris en de voorkeur voor een groter aandeel variabel salaris bevestigt dit; een voorkeur voor een groter aandeel variabel salaris van het totale salaris is een afzwakking van de voorkeur voor een groter aandeel vast salaris.

De verwachting was dat eveneens het ervaren van een link tussen prestatie en beloning en het ervaren van een eerlijk en nauwkeurig systeem van prestatiebeloning door de werknemer, invloed heeft op de mate waarin de werknemer geprikkeld wordt door prestatiebeloning. De resultaten van dit onderzoek wijzen uit dat deze variabelen geen invloed uitoefenen op de mate waarin de werknemer gemotiveerd wordt door prestatiebeloning.

Eveneens kan worden geconcludeerd dat commerciële werknemers over een sterke mate van organisatievertrouwen bezitten en over het algemeen tevreden zijn met het totale salaris. Uit de analyses hiervan kan geconcludeerd worden dat de tevredenheid met het totale salaris geen invloed heeft op de mate waarin de werknemer gemotiveerd wordt door prestatiebeloning. Dit is bevestigd nog eens dat de hoogte van de beloning of/en de tevredenheid met de hoogte van de beloning geen invloed heeft op de motivatie die ontleend wordt aan de beloning.

Tot slot, kan geconstateerd worden dat de commerciële werknemers positief aan kijken tegen het feit dat de beloning mede afhankelijk is van de behaalde prestaties. Echter valt op dat zoals eerder naar voren gekomen is, de meerderheid de voorkeur geeft aan een groter aandeel aan vast salaris. Dit betekent dat de commerciële werknemers aan de ene kant voorstanders van prestatiebeloning zijn, maar aan de andere kant aangeven, dat beloning niet te veel mag afhangen van de prestaties.

### **Invloed op klantgerichtheid en betrokkenheid**

Het onderzoek wijst uit dat de mate van motivatie die door prestatiebeloning ontstaat geen invloed heeft op het klantgericht functioneren van de werknemer. Ook heeft het geen effect op de affectieve betrokkenheid van de werknemer.

De resultaten van het onderzoeken duiden wel een verband aan tussen de affectieve betrokkenheid van de werknemer en het klantgericht functioneren. Dit komt enerzijds ten goede aan de belangen van de commerciële werknemer en anderzijds ten goede aan de doelstellingen van de organisatie. Een werknemer die zich sterk affectief betrokken voelt bij GGN zal, zoals het verband aantoont, een positief effect hebben op zijn/haar klantgericht functioneren. Klantgerichtheid is in deze studie vertaald naar het ontwikkelen van een lange termijn relatie met de klant waarin de (verborgen) klantbehoeften worden ontdekt en vervuld (Thakor & Joshi, 2005). Dit betekent dat wanneer een commerciële werknemer zich affectief betrokken voelt, zich sterker inzet om de doelstellingen op het gebied van behoud, ontwikkeling van lange termijn relaties met (bestaande) klanten, te realiseren. De werknemer kan op deze manier een financiële prestatiebonus bewerkstelligen en GGN kan voldoen aan haar commerciële doelstellingen.

### **Hoogte van prestatiebeloning**

Zoals eerder in deze paragraaf is geconcludeerd wijst het empirisch onderzoek binnen GGN uit dat de hoogte van prestatiebeloning geen rol speelt bij de motivatie van werknemers. Dit is een opmerkelijk conclusie, gezien dit inhoudt dat een grotere financiële variabele vergoeding niet leidt tot een sterkere motivatie en daarmee verhoogde inzet van de werknemer. Op diverse punten verschillen werknemers met een relatief hoger percentage prestatiebeloning (5-20% van totaal salaris) significant van werknemers met een relatief lager percentage prestatiebeloning ( $\leq 5\%$  van het totale salaris); werknemers met een hoger percentage prestatiebeloning kijken positiever tegen prestatiebeloning aan dan werknemers met een lager percentage prestatiebeloning. De correlatie analyse bewijst dit verband tussen 'percentage prestatiebeloning' en 'houding ten opzichte van prestatiebeloning' eveneens. Een verklaring kan zijn dat een werknemer met een hoger percentage prestatiebeloning een positievere houding heeft ten opzichte van prestatiebeloning doordat de werknemer de beloning rechtvaardig en verdiend vindt en hierdoor positiever tegenover prestatiebeloning staat.

Eveneens is er een correlatie tussen de mate waarin de werknemer een link ervaart tussen prestatie en beloning en de hoogte van prestatiebeloning. Uit de datasplitsing kan tevens worden geconcludeerd dat werknemers met een relatief hogere prestatiebeloning een sterkere koppeling ervaren tussen prestatie en beloning dan werknemers met een relatief lagere prestatiebeloning. De mogelijke verklaring van deze relatie is dat werknemers met een hogere prestatiebeloning een groter prestatie afhankelijke beloning ontvangen en hierdoor de link tussen de prestatie en beloning meer wordt benadrukt.

Ook blijkt dat de mate waarin de werknemer belang hecht aan een financiële beloning verband houdt met de hoogte van prestatiebeloning. Een mogelijk motief voor dit verband is dat een relatief hoge prestatiebeloning bevredigend werkt voor werknemers die voornamelijk extrinsiek georiënteerd zijn (Von Grumbkow, 1982, p.82). Deze werknemers zullen een groter belang hechten aan een financiële beloning doordat dit een vorm is van een extrinsieke beloning. De resultaten van het onderzoek bewijzen tevens deze verklaring omdat er een positieve relatie is geconstateerd tussen de voorkeur voor een groter aandeel variabel salaris en de mate waarin de werknemer belang hecht aan een financiële beloning.

Hoewel de gemiddelde commerciële werknemer tevreden is over het totale salaris, blijkt dat werknemers met een hoger percentage prestatiebeloning significant meer tevreden zijn over het totale salaris. Mogelijk speelt hier toch mee dat werknemers met een groter variabel salaris meer invloed op de hoogte van het totale salaris uit kunnen oefenen. Hun prestaties zijn simpelweg meer afhankelijk van het totale loon. Opmerkelijk is wel dat werknemers met een relatief hoger percentage prestatiebeloning het systeem nauwkeuriger een eerlijker beoordelen dan werknemers. Dit kan te maken hebben met het feit dat werknemers met een hoger percentage prestatiebeloning

een positiever kijk op het belonen van prestaties hebben en hierdoor ook het huidige prestatiebeloningssysteem positief benaderen en beoordelen. Echter kunnen meerdere factoren een rol spelen, daarom vereist een nadere verklaring hiervan, een diepgaander onderzoek naar achterliggende factoren die deze relatie verklaren.

De hoogte van prestatiebeloning laat eveneens een relatie zien met organisatievertrouwen van de werknemer. Een hoger percentage prestatiebeloning is gerelateerd aan (een sterke mate van) organisatievertrouwen. Deze relatie is eveneens lastig te verklaren. De relatie die wel beter onderbouwd kan worden is de negatieve relatie tussen het percentage prestatiebeloning en de voorkeur voor een groter aandeel vast salaris. Werknemers met een relatief hoog percentage prestatiebeloning zullen geen voorstander zijn voor een groter aandeel aan vast salaris te ontvangen, want dit zal veelal leiden tot een lager totaal salaris. De werknemer heeft zogezegd dan minder invloed op de hoogte van het salaris. Tot slot laat de leeftijd van de werknemer een positieve relatie zien met de hoogte van prestatiebeloning. Ervaren commerciële werknemers, die veelal ouder zijn dan jonge starters, zullen doorgaans een hoger basissalaris ontvangen. De variabele prestatiebeloning zal hiermee in verhouding staan.

### **Overige verbanden**

Er kan geconcludeerd worden dat een positieve houding ten opzichte van prestatiebeloning, van de werknemer, is gerelateerd aan de mate waarin de werknemer belang hecht aan een financiële beloning. Prestatiebeloning binnen M&S van GGN bestaat uit een financiële bonus. Wanneer werknemers een groot belang hechten aan een financiële beloning, zal prestatiebeloning een positieve vervulling zijn van het belang. Dit heeft dus een positieve invloed op de wijze waarin de werknemer tegen prestatiebeloning aan kijkt.

Ook houdt houding ten opzichte van prestatiebeloning verband met de mate waarin het systeem van prestatiebeloning als nauwkeurig en eerlijk wordt ervaren door de werknemer. Hieruit blijkt dat werknemers positiever tegenover prestatiebeloning staan wanneer ze het systeem eerlijk en nauwkeurig vinden.

Tot slot leidt een positieve houding ten opzichte van prestatiebeloning tot een sterkere voorkeur voor een groter aandeel variabel salaris. Wanneer werknemers over het algemeen positief denken over prestatiebeloning zal de voorkeur, om meer invloed uit te kunnen oefenen op de hoogte van het totale salaris, toenemen. Ook hecht werknemers een groter belang aan een financiële beloning wanneer ze een voorkeur hebben voor een groter aandeel aan variabel salaris ten opzichte van het totale salaris.

Opmerkelijk is de relatie tussen de mate waarin de werknemer het systeem van prestatiebeloning als nauwkeurig en eerlijk ervaart en het klantgericht functioneren van de werknemer. Op basis van de resultaten uit dit onderzoek kan geen verklaring worden gegeven voor deze relatie. Voor een goede verklaring voor deze relatie, is een meer uitgebreid onderzoek gewenst. De resultaten van het onderzoek wijzen ook op een relatie tussen de mate waarin de werknemer een link ervaart tussen prestatie en beloning en de klantgerichtheid van de werknemer. Ook voor een verklaring van deze relatie, zal een meer gedetailleerd onderzoek nodig zijn.

De mate waarin werknemers het systeem van prestatiebeloning als nauwkeurig en eerlijk ervaren houdt tevens verband met de mate waarin de werknemers vertrouwen hebben in de organisatie en zich affectief betrokken voelen bij de organisatie. Een eerlijke en objectieve beoordeling en beloning zal het vertrouwensgevoel dus versterken en ook de binding met de organisatie versterken. Een transparant en objectief prestatiebeloningssysteem is dus zeker van groot belang om de commerciële werknemers van GGN betrokken en vertrouwd te houden met de organisatie. Tot slot speelt de leeftijd van de werknemer een rol op de mate waarin de werknemer zich affectief betrokken voelt bij de organisatie. Naarmate werknemers ouder worden zullen ze meer affectief betrokken zijn bij de organisatie, dan jongere werknemers. Een verklaring voor deze relatie is mogelijk dat oudere werknemers langer werkzaam zijn bij GGN en hierdoor een sterkere betrokkenheid met de organisatie hebben ontwikkeld.

### Aanbevelingen voor GGN

Wat duidelijk naar voren komt is dat het kwantitatieve element in de prestatienormen/targets erg benadrukt wordt. De conclusie dat prestatiebeloning met name aanzet tot het realiseren van de targets, zegt vraagtekens bij het systeem en de doelstellingen ervan. Ook uit de resultaten van de enquête is gebleken dat het merendeel van de commerciële werknemers vindt dat het systeem te veel is gebaseerd op kwantitatieve prestatie maatstaven. Een even groot deel van commerciële werknemers vindt zelfs dat de kwalitatieve aspecten van prestatie teveel wordt genegeerd in het systeem. De vraag is of prestatiebeloning dan wel leidt tot het juiste gedrag, want GGN is niet gebaat dat de kwantiteit ten koste gaat van de kwaliteit van de werkprestaties van de commerciële werknemers. Met enige voorzichtigheid kan het begrip bonusblindheid gebruikt worden. Wanneer de bonus met name afhankelijk is van kwantitatieve normen gaan werknemers zich vooral focussen op werkzaamheden die zich richten om deze normen/targets te behalen. Het gevolg is dat de andere werkzaamheden hier onder lijden en ten koste gaat van de kwaliteit van het werk. Hierdoor wordt aan het doel van de bonus voorbijgeschoten (Ykema, 2001). Dit ligt dus veelal aan de opgestelde targets en prestatiedoelstellingen (Ykema, 2001). Dit sluit tevens aan bij de bevindingen vanuit het management binnen GGN; na het behalen van de targets zwakt de productiviteit van de commerciële werknemer af. Het accent ligt daarmee teveel op 'zoveel mogelijk (tot aan de target)' in plaats van 'zo goed mogelijk'.

De begeleiding en ondersteuning door de leidinggevende wordt door alle respondenten als positief ervaren en is dan ook sterk punt binnen het systeem. Ook de procedure omtrent het toekennen van de bonus wordt consistent toegepast. Dit wekt vertrouwen en duidelijkheid bij de werknemer. Aandachtspunt is daarentegen wel het in kaart brengen van mogelijke onbeheersbare factoren die van invloed kunnen zijn op het wel/niet behalen van de prestatie maatstaven. Een groter meerderheid van de commerciële werknemers vindt dat er te weinig rekening wordt gehouden met deze onbeheersbare invloeden. Tijdige communicatie en regelmatige feedback tussen werknemer en leidinggevende moet dit probleem verkleinen.

Wat tevens naar voren komt is dat commerciële werknemers binnen GGN grote waarde hechten aan een financiële beloning. En dan met name een individuele financiële beloning. Voor teambeloning of groepsgerelateerde beloning is vrijwel geen draagvlak. Ook vinden commerciële werknemers het belangrijk beter te presteren dan collega's. De individuele erkenning is belangrijk. Zo lang prestatiebeloning een niet te groot deel van de totale beloning uitmaakt, kan prestatiebeloning voor een gezonde dosis prestatiedrang zorgen bij de commerciële werknemer. Daarnaast vervult het de competitieve behoefte van de commerciële werknemer. Echter zal GGN er goed aan doen om meer de nadruk te leggen op de kwalitatieve aspecten van de prestaties. Dit kan bijvoorbeeld betekenen dat prestatie maatstaven over een langer termijn (meer dan 1 jaar) vast gesteld kunnen worden. Zo kan bijvoorbeeld het aantal opdrachten van een nieuwe klant niet doorslaggevend zijn, maar de duur van de relatie met de klant en de mate waarin de klant de services van de werknemer beoordeeld.

Ook is gebleken dat een groot deel van de werknemers, voorstander is van het feit dat, groei in kennis en vaardigheden, oftewel competenties, ook van invloed mag zijn op de prestatiebeloning. Door deze factoren mee te nemen in de bepaling bij het uikeren van een financiële bonus, worden de kwaliteiten van de werknemer en de bereidheid om te leren, meegenomen in de prestatie maatstaven. Door het benadrukken van de kwaliteiten van de prestatie en de kwalitatieve inzet, groei en ontwikkeling van de werknemer wordt de huidige sterke focus op kwantitatieve prestaties van de werknemer afgezwakt.

Het management van GGN moet zich daarom bewust zijn van het feit dat het huidige systeem van prestatiebeloning de commerciële werknemers niet aanzet tot betere kwalitatieve prestaties, services naar de klant toe, of een algehele verbetering van het werk bewerkstelligd. Eveneens zal het toepassen van prestatiebeloning geen effect hebben op de betrokkenheid van de werknemer. Het is dus eveneens geen middel om werknemers te binden met de organisatie.

Wanneer echter aandacht wordt geschonken aan bovenstaande aanbevelingen zal de financiële bonus, vanuit het oogpunt van de commerciële werknemer meer gezien gaan worden als een extra financiële erkenning voor de gedane prestaties, inzet en ontwikkeling en niet zozeer als doel op zich dienen. GGN zal hierdoor op een verantwoorde manier het algehele rendement van prestatiebeloning bij haar commerciële werknemers kunnen vergroten.

### Implicaties

Wat uit diverse onderzoeken binnen de sales-literatuur opvalt, is dat de financiële beloning als sterkste motivatiemiddel wordt vastgesteld voor de commerciële functies (o.a. Churchill e.a., 1979; Ingram & Bellenger, 1983). Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt inderdaad dat de mate waarin de commerciële werknemer belang hecht aan een financiële beloning is gerelateerd aan de mate waarin degene wordt gemotiveerd door prestatiebeloning. Deze conclusie sluit tevens aan bij de resultaten van het onderzoek van Condrey en Brudney (1993). Werknemers die sterk gemotiveerd worden door prestatiebeloning hechten een veel sterker belang aan een financiële beloning dan bij werknemers die geen motivatieprikkel ervaren door prestatiebeloning.

Eveneens overeenkomstig met diverse onderzoeken (o.a. Condrey & Brudney, 1993; Aparoe, 2009; Segalla e.a., 2006) wijst dit onderzoek uit dat de houding ten opzichte van prestatiebeloning van invloed is op de mate waarin de werknemer gemotiveerd wordt om te presteren. Werknemers die een sterke drang tot presteren hebben, zien prestatiebeloning als een beloning voor hun geleverde prestaties.

Een opvallende constatering in dit onderzoek is dat hoe sterker de werknemer de voorkeur heeft voor een groter aandeel aan variabel salaris, hoe sterker hij/zij wordt gemotiveerd door prestatiebeloning. Maar de analyse van de groepen met een lage en een hoge prestatiebeloning ondersteunt deze relatie niet. Werknemers met een hoger percentage prestatiebeloning worden niet sterker gemotiveerd door prestatiebeloning dan werknemers met een lager percentage prestatiebeloning. Hieruit kan vastgesteld worden dat werknemers dus aangeven dat wanneer ze een groter aandeel aan prestatiebeloning ontvangen, sterker gemotiveerd worden voor het leveren van prestaties. Echter wanneer ze daadwerkelijk een hoger aandeel aan prestatiebeloning ontvangen, heeft dit geen effect versterkend effect op de motivatie. Dit duidt erop dat verruimen van het prestatieafhankelijk salaris geen positief effecten heeft op de prestatiedrang van de werknemer. Onderzoek van Von Grumbkow (1982, p.98) en Bouwens en Van Lent (2006) tonen zelfs aan dat werknemers met een hogere financiële prestatiebeloning een zwakker effect op prestaties laten zien dan werknemers met een lager financiële prestatiebeloning. Resultaten van dit onderzoek laten inderdaad zien dat een hogere prestatiebeloning niet leidt tot een sterkere motivatie van de werknemer.

Bevindingen van de *London School of Economics* (2009) sluiten hier op aan; prestatiebeloning werkt niet bevorderend op de prestaties van de werknemer, tevens leidt het tot onethisch en oneerlijk gedrag en vermindert het de intrinsieke motivatie. Wanneer er voor de commerciële functies harde targets en bonussen worden afgesproken, zal de motivatie om de relatief makkelijke of grote klanten binnen te halen, worden vergroot. Voor werknemers die een lange termijn klantrelatie nastreven en een excellente service aan de klant willen bieden, zullen de harde targets een belemmerende factor zijn. Een gevolg kan zijn dat deze intrinsieke gemotiveerde werknemers vertrekken.

In eerdere onderzoeken (o.a. Condrey en Brudney, 1993; Aparoe, 2009) die zich eveneens hebben verdiept in de motiverende aspecten van prestatiebeloning, ontbreekt in algemene zin de rol die de hoogte van prestatiebeloning speelt. De vergelijking van de groepen met ieders een verschillende verhouding tussen het variabele prestatieafhankelijk deel en het vast deel van het salaris, op de motiverende aspecten van prestatiebeloning, in dit onderzoek, heeft tot vernieuwende inzichten geleid in het wetenschappelijke karakter ervan.

Er zijn relatief veel onderzoeken (o.a. Piercy, Low & Cravens) die een koppeling maken tussen de managementcontrol-activiteiten en de prestaties van de werknemer. Dit onderzoek onderscheidt

---

zich door specifiek in te gaan op het prestatiebeloningscomponent van het managementcontrolesysteem. Waar veel economische georiënteerde studies vaak ingaan op de hoogte van prestatiebeloning gaat dit onderzoek ook in op het gedragseffect, door de motiverende werking van prestatiebeloning bloot te leggen. Ook wordt de koppeling gemaakt naar het klantgericht functioneren en de betrokkenheid van de commerciële werknemer. Het onderzoeken van de klantgerichtheid van de commerciële werknemer is niet nieuw, in diverse onderzoeken (o.a. Saxe & Weitze, 1982; Thakor & Joshi, 2005; Lau & Huang, 1999) wordt deze aan de kaak gesteld. Echter wordt in dit onderzoek specifiek de koppeling gemaakt naar prestatiebeloning en het systeem van prestatiebeloning.

De resultaten van dit onderzoek beperken zich echter tot de organisatie GGN. Om een breder beeld te krijgen, van de motiverende werking binnen de commerciële functies en de rol die de hoogte van prestatiebeloning hierin speelt, zal aanvullend onderzoek vereist zijn waarin een afspiegeling van soortgelijke Nederlandse organisaties is opgenomen. In aanvullend onderzoek, kan tevens het oordeel van de leidinggevenden over het presteren van de werknemers mee genomen worden. Dit geeft wellicht een meer accuraat beeld over hoe werknemers op prestatiebeloning reageren. Tevens kan met het meten van klantgerichtheid, oordeel van klanten meegewogen worden. Dit onderzoek geeft de percepties van de werknemer weer. Voor variabelen als betrokkenheid en klantgerichtheid zal het oordeel van 'externen' ook een waardevolle toevoeging kunnen zijn.

In het Nederlandse bedrijfsleven, maar ook op mondiaal niveau is prestatiebeloning een bewegende onderwerp. Gezien de vele wetenschappelijke materie over dit onderwerp en de huidige belangstelling en aandacht voor prestatiebeloning in de media zullen er nog vele onderzoeken volgen. Dit onderzoek heeft zodoende mogelijk een bijdrage geleverd aan een beter begrip van de motiverende werking van prestatiebeloning en de invloed er van op de klantgerichtheid en betrokkenheid van de commerciële werknemer.

---

## 8 Literatuurlijst

### Boeken

- Baarda D.B. & Goede, de, M.P.M.(1990). *Basisboek Methoden en technieken. Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. Leiden/Antwerpen: Stenfert Kroese Uitgevers.
- Bruggeman, W. & Slagmulder, R.(2001). *Beheerscontrole. Leidraad voor het doelgericht management van organisaties*. 1<sup>e</sup> druk. Tiel: Uitgeverij Lannoo.
- Grumbkow, J. von,(1982). *Belonen in organisaties. Nieuwe impulsen om prestaties te waarderen*. 1<sup>e</sup> druk.. Deventer: Kluwer.
- Locke, E.A., Latham, G.P., Smith, K.J. & Wood, R.E. (1990). *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall.
- Logger, E.C. & Vinke, R.H.W.(1997). *Gedifferentieerd en genuanceerd belonen*. Nummer 7, Issue Paper. Deventer: Kluwer
- Maund, L. (2002). *Inleiding tot Human Resource Management. Theorie en praktijk*. 1e druk. Schoonhoven: Academic Service.
- Merchant, K.A., & Stede, W.A., van der (2007). *Management Control Systems, Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 2e editie. Harlow, England: Pearson Education Benelux.
- Mol, N.P. & Verbon, H.A.A.(1997). *Neo-institutionele economie en openbaar bestuur. Perspectieven op de verzelfstandiging van overheidsdiensten*. 2<sup>e</sup> druk. 's- Gravenhage: VUGA.
- Silfhout, R., van (2000). *Inequality in pay within organizations; normative and instrumental perspectives*. 1e druk. Wageningen: Ponsen & Looijen.
- Steehouder, M., Jansen, C., Maat, K., Staak, J. van der, & Woudstra, E. (1999). *Leren communiceren; handboek voor mondelinge en schriftelijke communicatie*. 3<sup>e</sup> druk. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Thierry, H. (2008). *Beter belonen in organisaties*. 3<sup>e</sup> druk. Assen: Van Gorcum.
- Thierry, H.K., Koopman-Iwema, A.M. & Vinke, R.H.W.(1988). *Toekomst voor prestatiebeloning?. 's'-Gravenhage: Stichting Maatschappij en Onderneming*
- Uchelen, I, van & Jungjohann, S. (2003). *Themakatern Performancemanagement en resultaatgerichte beloning. Een winnend duo voor het sturen op resultaten*. 1<sup>e</sup> druk. Deventer: Kluwer.
- Vocht, A., de (2005). *Basishandboek SPSS 13 voor Windows*. 1e druk. Utrecht: Bijleveld Press.

### Artikelen uit wetenschappelijke vaktijdschriften en readers

- Allan, N.J. & Meyer, J.P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, pp.252-276.
- Amabile, T.M., Hill, K.G., Hennessey, B.A., & Tighe, E.M. (1994). The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations. *Journal of Personality and Social Psychology* 66, nr.5, pp. 950-967.
- Appelbaum, E. Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2002). *Manufacturing advantage: why high performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press.
- Aswathi, V. & Pratt, J. (1990). The effects of monetary incentives on effort and decision performance; the role of cognitive characteristics. *Accounting Review* 65, pp.797-811.
- Bamps, H., Hellings, S. & Roelandt, P. (2008). Informatiedossier Prestatiebeloning. SERV-STV Innovatie & Arbeid. Brussel.
- Bamps, H., Hellings, S., & Roelandt, P. (2008). Informatiedossier Prestatiebeloning. SERV-STV Innovatie & Arbeid



- 
- Bonner, S.E. & Sprinkle, G.B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: Theories, evidence and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society* 27 (4-5) pp. 303-345.
  - Bouwens, J. & Lent, L. van (2006). Performance measure properties and the effect of incentive contracts. *Journal of Management Accounting Research* 18, pp. 55-75.
  - Bouwens, J.F.M.G., & Lent, L.A.G.M. van (2003). Effort and Selection Effect of Incentive Contracts. *CentER Discussion Paper 130*, pp. 1-31.
  - Browne, S.P. & Peterson, R.A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson jobsatisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, 30, pp. 63-77.
  - Churchill, G.A., Ford, N.M., & Walker, O.C. (1979). Personal characteristics of sales people and the attractiveness of alternative rewards. *Journal of Business Research*, 7 (1), pp.25-50.
  - Condrey, S.E. & Brudney, J.L. (1993). Pay for Performance: Explaining the Differences in Managerial Motivation. *Public Productivity & Management Review*, 17 (2), pp.129-144.
  - Conyon, M., Peck, S. & Read, L. (2001). Performance Pay and Corporate Structure in UK Firms. *European Management Journal* 19, pp. 55-71.
  - Corbey, M. (2002). Prestatiebeloning vanuit management control perspectief. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* 3, pp. 91-97.
  - Cox, A. (2001). Achieving a Sense of Ownership Among Employees: A Critical Look at the Role of Reward Systems. *Trends in Organizational Behavior* 8, pp.81-95.
  - Curall, S.C., Towler, A.J., Judge, T.A. & Kohn, L. (2005). Paysatisfaction and organizational outcomes. *Personnel Psychology*, 58, p. 613-640.
  - Dávila, A. & Simons, R. (1997). Performance Evaluation. *Citibank: Harvard Business School*.
  - Doerga, R. (2008). Literatuur Review. Relatie beloning en prestaties van bestuurders van beursgenoteerde ondernemingen. *Open Universiteit Nederland, Faculteit der Managementwetenschappen*.
  - Dulebohn, J.H. & Martocchio, J.J. (1998). Employee Perceptions Of the Fairness of Work Group Incentive Pay Plans. *Journal of Management* 24, pp. 469-488.
  - Eisenhardt, K.M. (1989). Agency Theory: An Assesment and Review. *Academy of Management Review*, 14, pp. 57-74.
  - Gliem, J.A & Gliem, R.R. (2003). Calculating, Interpreting and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. *Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education. The Ohio State University, Columbus, OH*.
  - Hanlon, S.C. & Taylor, R.R. (1991). An Examination of Changes in Work Group Communication Behaviors Following Installation of a Gainsharing Plan. *Group & Organization Studies* 16, pp. 238-267.
  - Heneman, R.L., Greenberger, D.B., & Strasser, S. (1988). The relationship between pay-for-performance perceptions and paysatisfaction. *Personnel Psychology*, 41, pp. 745-761.
  - Hill, N.T. & Stevens, K.T. (2001). Structuring Compensation to Achieve Better,Results. *Strategic Finance*, March, pp.48-51.
  - Ingram, T.N. & Bellenger, D.N. (1983). Personal and organizational variables: Their relative effect on reward valences of industrial salespeople. *Journal of Marketing Research*, 20 (2), pp.198-205.
  - Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, pp.305-360.
  - John, G. & Weitz, B. (1989). Sales force compensation: An empirical investigation of factors related to use of salary versus incentive compensation. *Journal of Marketing Research*, 26 (4), pp.1-14.
  - Latham, G.P. (2000). Motivate Employee Performance through Goal-setting. *The Blackwell Handbook of Principles Of Organizational Behavior*, p.107-119, Oxford: Blackwell Publishers.
-

- Lau, G.T. & Huang S.B. (1999). The influence of task characteristics and job-related characteristics on retail salesperson selling orientation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 6, p. 147-146.
- Lazear, E.P. (2000). Performance Pay and Productivity. *The American Economic Review* 90, pp. 1346-1361.
- Locke, E. & Latham, G.P. (1979). Goal Setting- A Motivational Technique That Works. *Organizational Dynamics*, 8, pp.68-80.
- Locke, E.A., Saari, L.M., Shaw, K.N. & Latham, G.P.(1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin* 90, pp. 125-152.
- Merchant, K.A., Stede, W.A., van der, & Zheng, L. (2003). Disciplinary Constraints on Advancement of Knowledge: The Case of Organizational Incentive Systems. *Accounting Organizations and Society* 28, pp. 251-286.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, p.20-52
- Orliczky, M. & Rynes, S.L. (2001). When Employees Become Owners: Can Employee Loyalty Be Bought?. *Trends in Organizational Behavior* 8, pp. 57-79.
- Paarsch, H.J. & Shearer, B. (2000). Piece Rates, Fixed Wages, and Incentive Effects: Statistical Evidence from Payroll Records. *International economic Review* 41, pp. 59-92.
- Peterson, S.J. & Luthans, F. (2006). The Impact of Financial and Non-Financial Incentives on Business-Unit Outcomes over Time. *Journal of Applied Psychology* 91, pp. 156-165.
- Piercy, N.F., Low, G.S., & Cravens, D.W. (2004). Examining the effectiveness of sales management control practices in developing countries. *Journal of World Business*, 39, 255-267.
- Porter, J.W. & Lawler, E.E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, IL: Dorsey Press.
- Prendergast, C. (1999). The Provision of Incentives in Firms. *Journal of Economic Literature* 37, pp. 7-63.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology* 25, pp.54-67.
- Rynes, S.L., Gerhart, B. & Parks, L. (2005). Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance. *Annual Review of Psychology* 56, pp. 571-600.
- Saxe, R. & Weitz, B.A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19, pp. 343-351.
- Saxe, R., & Weitz, B.A. (1982). The SOCO-scale: A measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, XIX, 343-351.
- Segalla, M., Rouziès, D., Besson, M., & Weitz, B.A. (2006). A cross-national investigation of incentive sales compensation. *International Journal of Research in Marketing*, 23, 419-433.
- Sherman, J.D. & Smith, H.L. (1984). The Influence of Organizational Structure on Intrinsic versus Extrinsic Motivation. *The Academy of Management Journal*, 27, pp. 877-885.
- Tekleab, A.G., Bertol, K.M. & Liu, W. (2005). Is it pay levels or pay raises that matter to fairness turnover?. *Journal of Organizational Behavior*, 26, p.899-921.
- Thakor, M.V. & Joshi, A.W. (2005). Motivating salesperson customer orientation: insights from the job characteristics model. *Journal of Business Research*, 58, pp.584-592.
- Thierry, H. (1987). Payment by Research 1945-1985. *Applied Psychology: An International Review* 36, pp. 91-108.
- Towers Perrin (2005), Pulsesurvey variabele belonging, maart 2005
- Uffelen, X., van. (2009) Bonus twistappel wetenschappers. *Volkscrant*, 8 oktober 2009.
- Vandenberghe, C. & Trambly, M. (2008). The Role of Pay Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Intentions: A Two-Sample Study. *Journal of Business Psychology*, 22, p.275-286

- Vandenberghe, C. & Tremblay, M. (2008). The Role of Pay Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Intentions: A Two-Sample Study. *Journal of Business Psychology*, 22, 275-286.
- Vermeulen, M., Wiersma, H. & Hienen, H. van (2003). Teambeloning binnen de BVE. Een evaluatie-onderzoek van de eerste experimenten. *Onderzoeksrapport Ministerie Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW)*.

#### Internetbronnen

- www.12manage.com, (Gedownload op 19-10-2009)
- Aparoe, D.W.M. (2009). *Een onderzoek naar de invloed van prestatiemotivatie op de attitude ten aanzien van prestatieloon*. (Gedownload op 5-4-2010), Open Universiteit, University Digital Archive of the University of Groningen.  
<http://dspace.ou.nl/bitstream/1820/2383/1/MWDAparoessept09.pdf>
- Cremer, D., de (2009) *Bonussen zetten aan tot onethisch gedrag*. (Gedownload op: 24-06-2010)  
[http://www.nrc.nl/opinie/article2272381.ece/Bonussen\\_zetten\\_aan\\_tot\\_onethisch\\_gedrag](http://www.nrc.nl/opinie/article2272381.ece/Bonussen_zetten_aan_tot_onethisch_gedrag)
- Delfgaauw, J. (2010). *Bonus maakt sneller en soms socialer*. (Gedownload op 17-8-2010)  
<http://www.intermediair.nl/artikel/collegas-en-bazen/185664/bonus-maakt-sneller-en-soms-socialer.html>
- Gibbons, R. (1999). *Lecture note 1: Agency Theory*. (Gedownload op 2-2-2010)  
<http://web.mit.edu/rgibbons/www/903%20LN%201%20S10.pdf>
- KPMG (2002). *Onderzoek prestatiebeloning*. (Gedownload op 23-6-2010)  
<http://www.managementsite.nl/380/human-resources/prestatiebeloning-werkt-nauwelijks-prestatieafstemming-werkt-wel.html>
- NRC-Focus (2009) *Essay inzake prestatiebeloning*. (Gedownload op 15-4-2010)  
<http://functiewaardering.com/prestatiebeloning.html>
- Wieland, E. & Hamminga, R. (2009). *Dreamteam kun je bouwen*. (Gedownload op 5-10-2009)  
<http://www.salesgids.com/artikelen-sales/verkoop-sales/dreamteam-kun-je-bouwen-hoe-je-salesteam-motiveren>
- Ykema, P. (2001). *De valkuilen van prestatiebeloning*. (Gedownload op 4-11-2009)  
<http://www.mt.nl/1/452/home/de-valkuilen-van-prestatiebeloning.html>

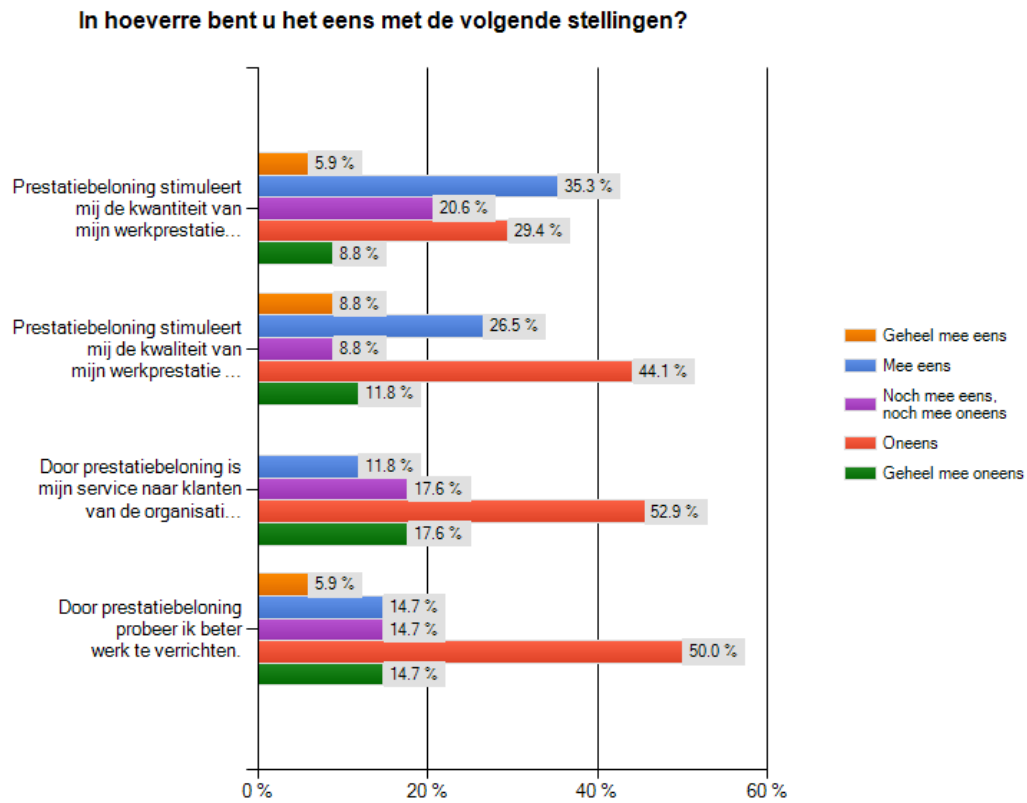
## Bijlagen

- Bijlage 1: Procentuele resultaten enquête per variabele
  - Bijlage 2: Grafieken van normaal verdeelde variabelen
  - Bijlage 3: Chi-kwadraat toetsen
  - Bijlage 4: Enquête
-

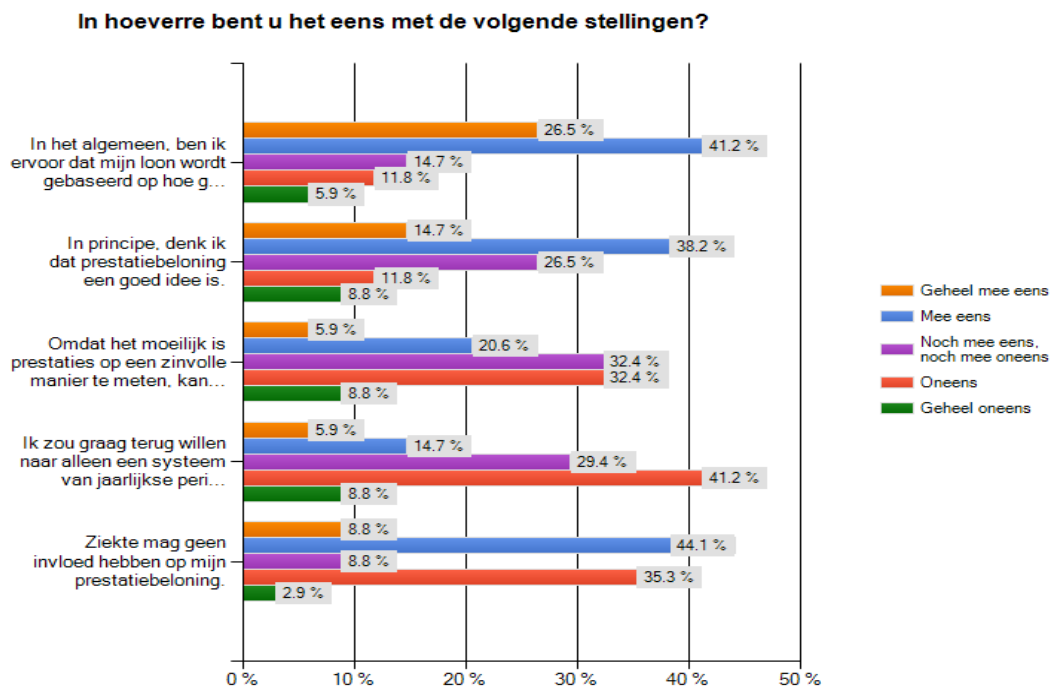
## Bijlage 1

Procentuele resultaten enquête per variabele<sup>19</sup>

### Variabele 'Motivatie door prestatiebeloning':



<sup>19</sup> Voor een volledig overzicht van alle stellingen in de enquête zie bijlage 4

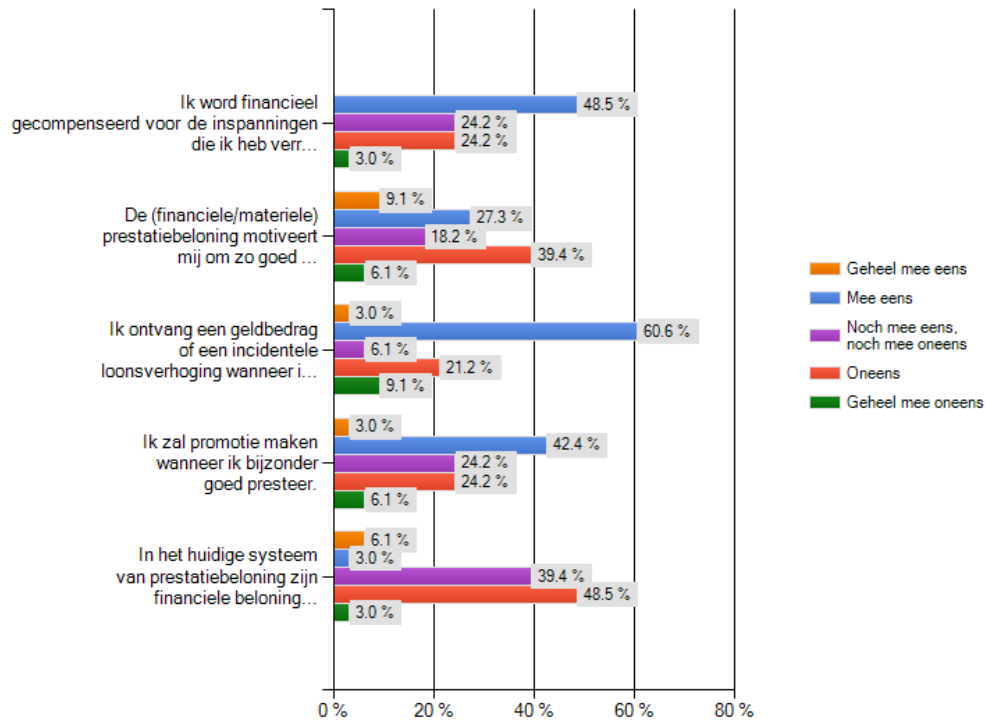
**Variabele 'Houding ten opzichte van prestatiebeloning':**

Houding t.o.v. prestatiebeloning	Percentages
Lage score	12,1 %
Gemiddelde score	51,5 %
Hoge score	36,4%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>

**Tabel B1- Scoreverdeling 'Houding ten opzichte van prestatiebeloning'**

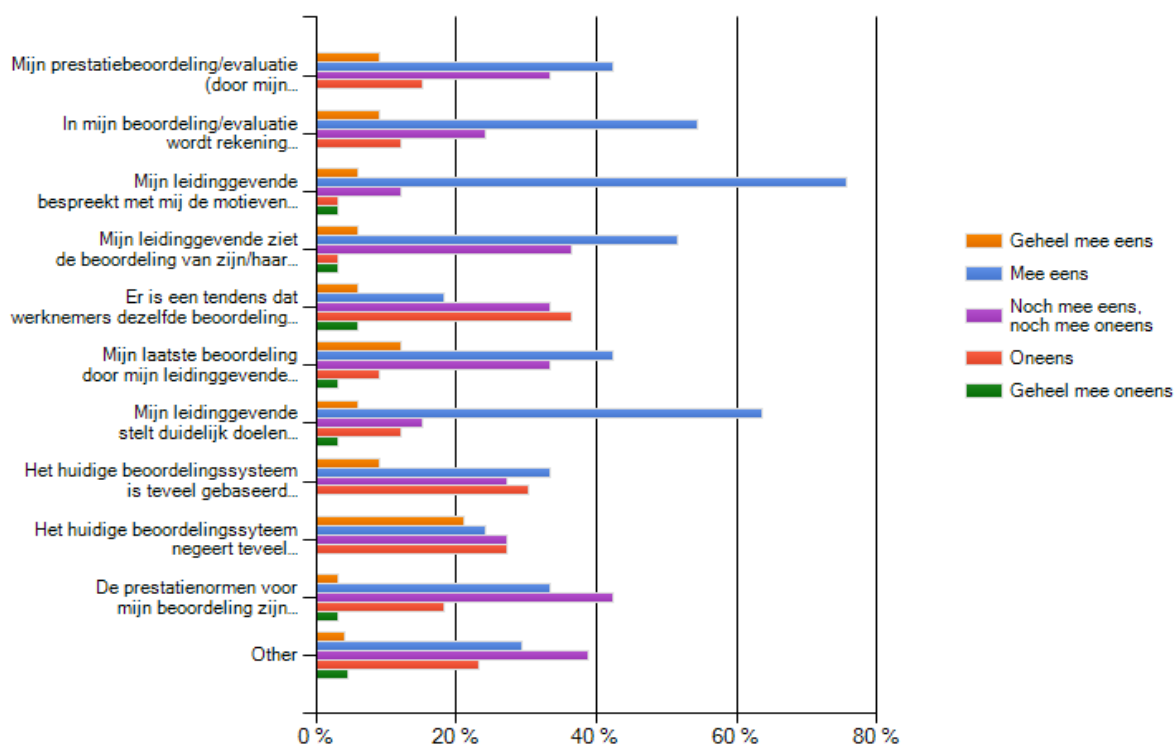
### Variabele 'Link prestatie en beloning':

#### Prestaties In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?



Link prestatie en beloning	Percentages
Lage score	15,2 %
Middelmatige score	69,7 %
Hoge score	15,2%
Totaal	100%

Tabel B2- Scoreverdeling 'Link prestatie en beloning'

**Variabele 'nauwkeurig en eerlijk systeem prestatiebeloning':**

Nauwkeurigheid en eerlijkheid systeem prestatiebeloning	Percentages
---	-------------

Lage score	3,0 %
------------	-------

Middelmatige score	78,8 %
--------------------	--------

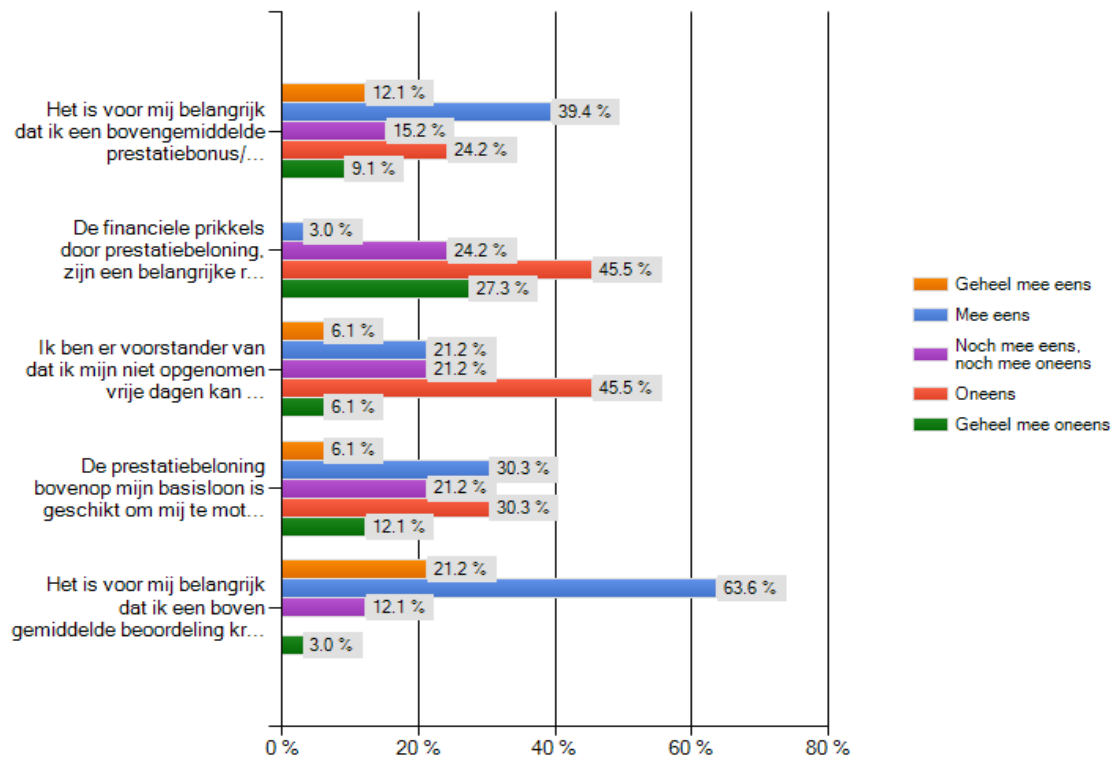
Hoge score	18,2%
------------	-------

Totaal	100%
--------	------

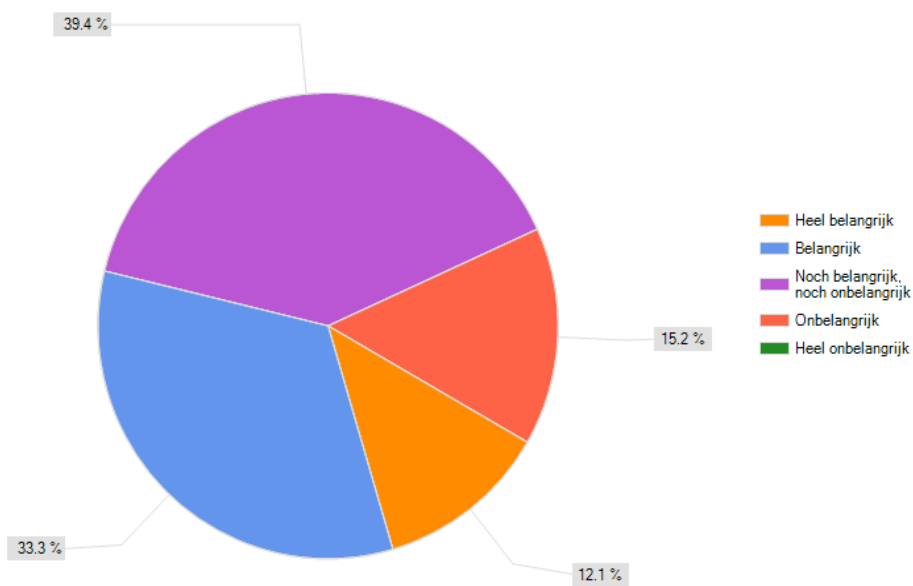
**Tabel B3- Scoreverdeling 'Nauwkeurigheid en eerlijk systeem prestatiebeloning'**



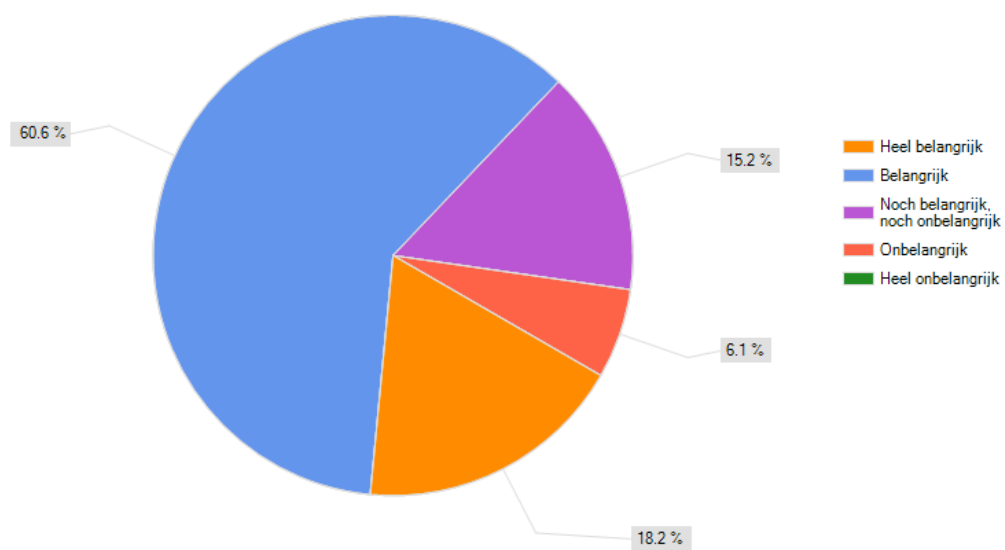
**Variabele 'belang financiële beloning':**



Hoe belangrijk was salaris voor u in de keuze om bij GGN te gaan werken?



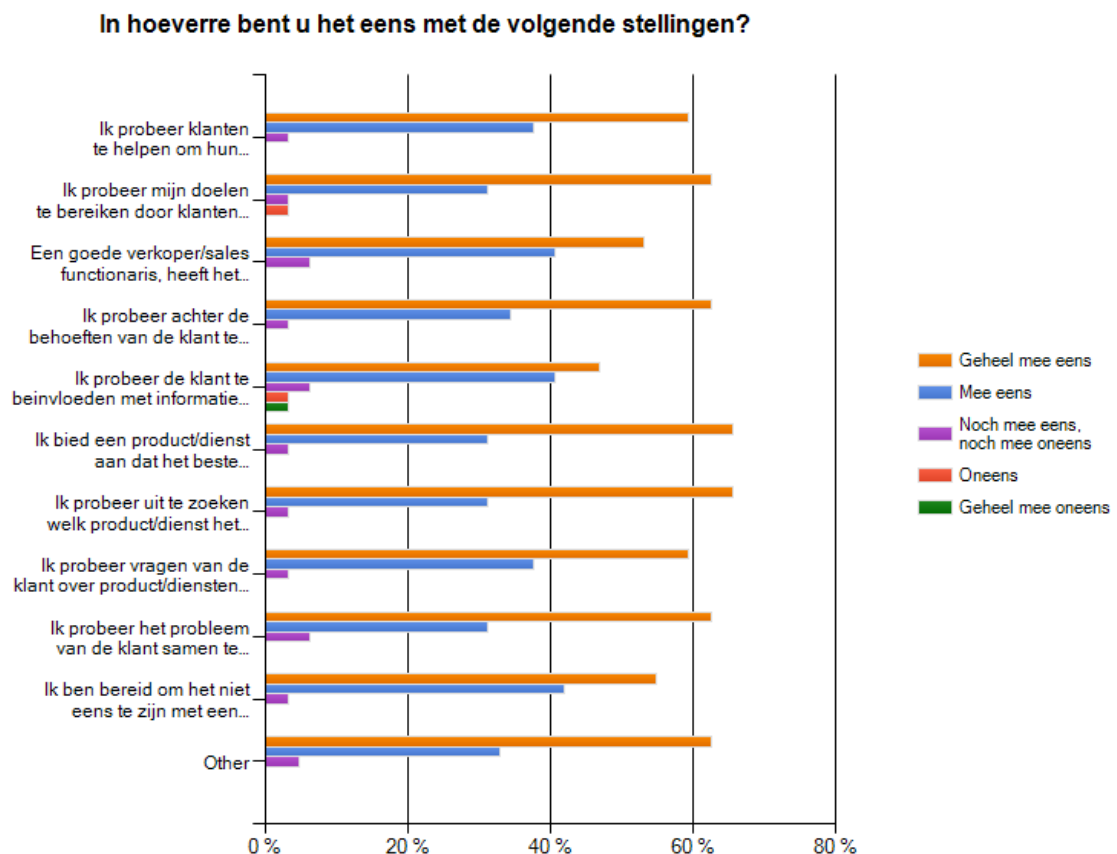
Hoe belangrijk is salaris voor u in de keuze om bij GGN te blijven werken?



Belang financiële beloning	Percentages
<i>Lage score</i>	15,2 %
<i>Middelmatige score</i>	75,8 %
<i>Hoge score</i>	9,1%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>

**Tabel B4- Scoreverdeling 'Belang financiële beloning'**

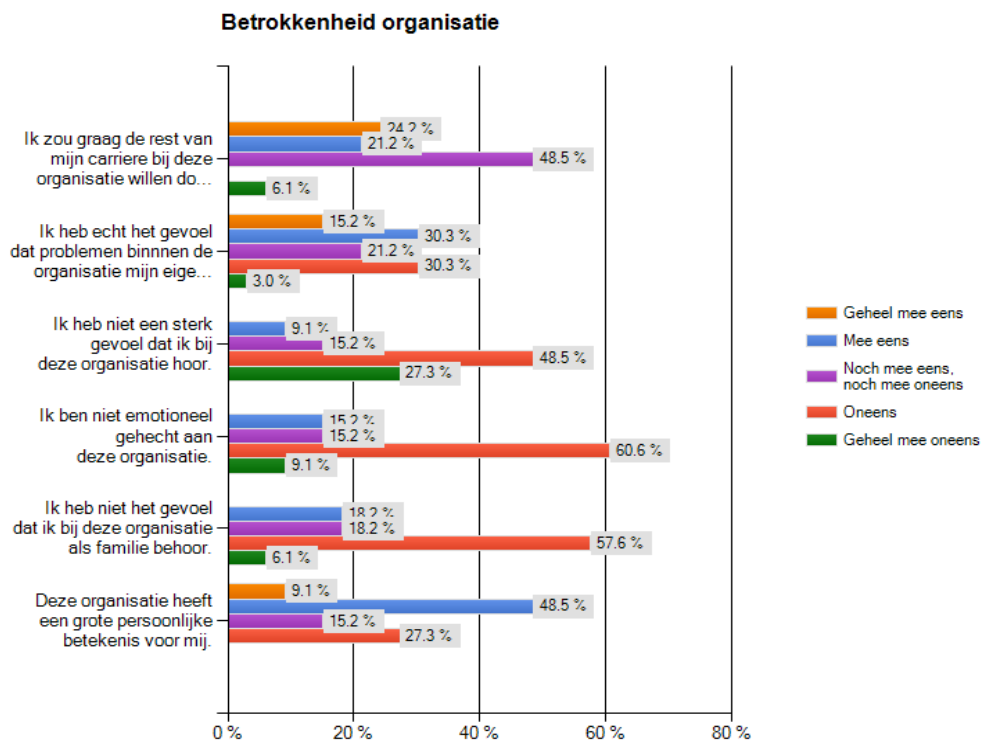
**Variabele 'Klantgerichtheid':**



Klantgerichtheid	Percentages
<i>Lage score</i>	0,0 %
<i>Middelmatige score</i>	9,1 %
<i>Hoge score</i>	90,9%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>

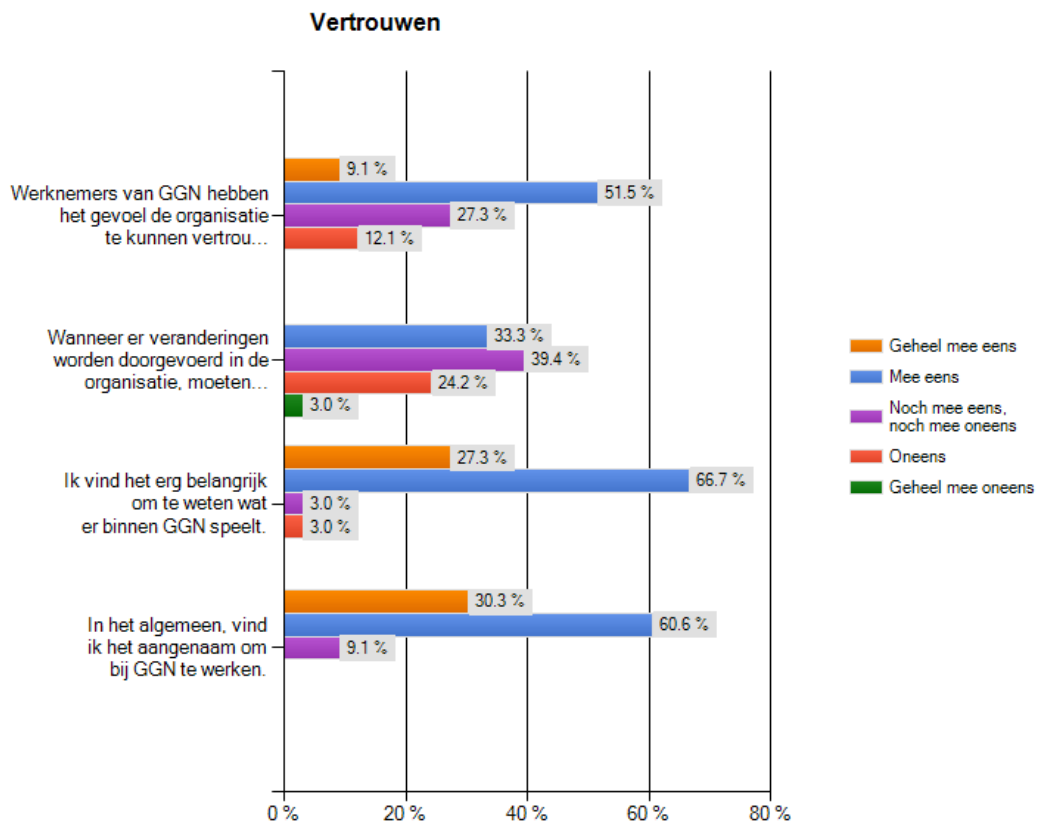
**Tabel B5- Scoreverdeling 'Klantgerichtheid'**

### Variabele 'affectieve betrokkenheid bij de organisatie':



Affectieve betrokkenheid	Percentages
Lage score	3,0 %
Middelmatige score	57,6 %
Hoge score	39,4%
Totaal	100%

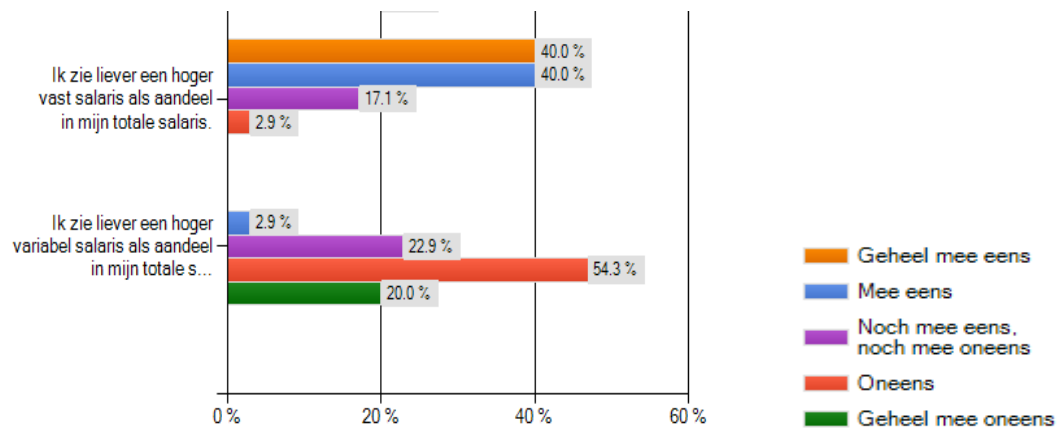
**Tabel B6- Scoreverdeling 'Affectieve betrokkenheid'**

**Variabele 'organisatievertrouwen':**

Organisatievertrouwen	Percentages
<i>Lage score</i>	30,3 %
<i>Middelmatige score</i>	69,7 %
<i>Hoge score</i>	0,0%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>

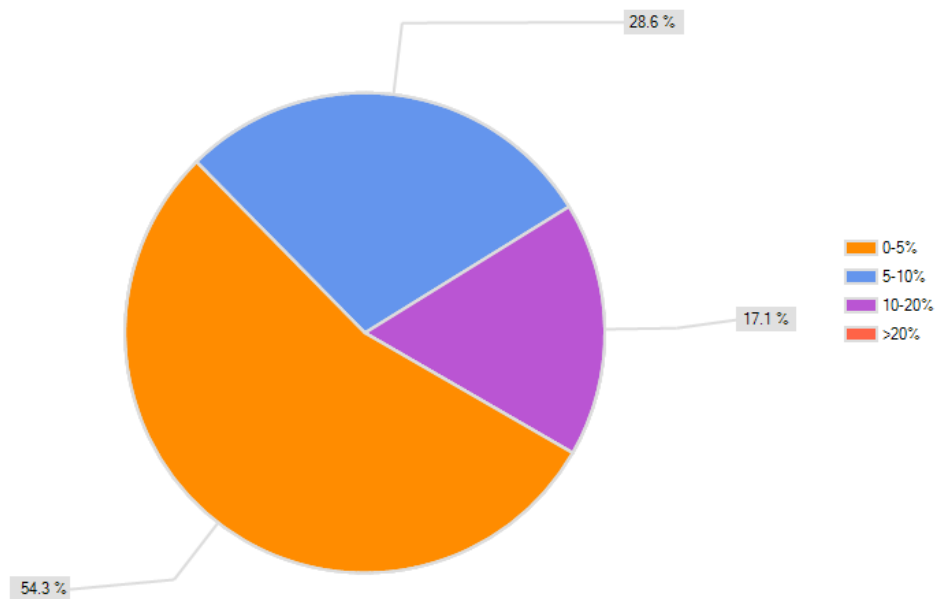
**Tabel B7- Scoreverdeling 'Organisatievertrouwen'**

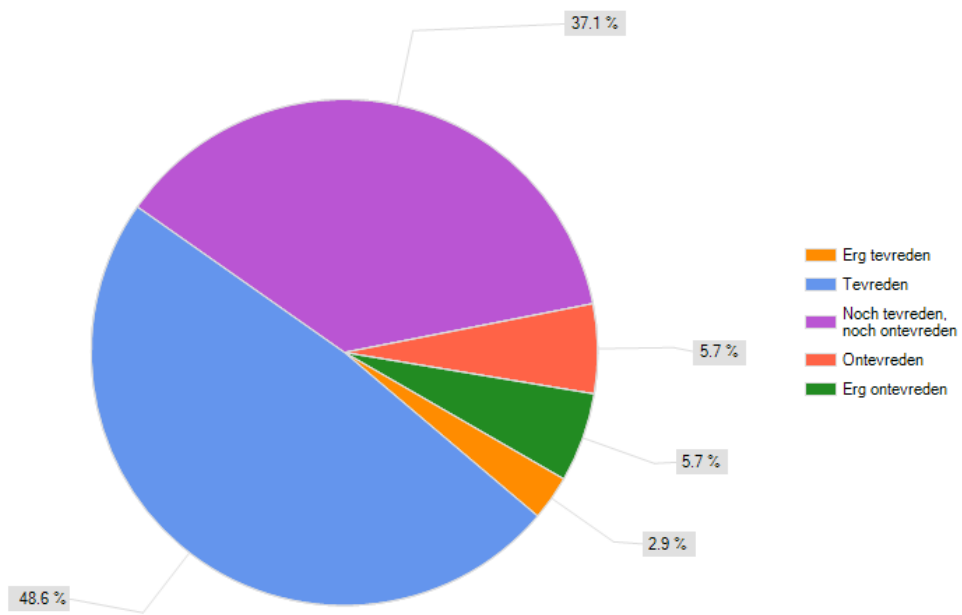
### Variabelen 'groter aandeel vast salaris' en 'groter aandeel variabel salaris':



### Variabele 'percentage prestatiebeloning':

Welke percentage van het totale jaarsalaris (=12x maandsalaris, vakantiegeld en evt. 13e maand) ontvangt u aan prestatiebeloning?

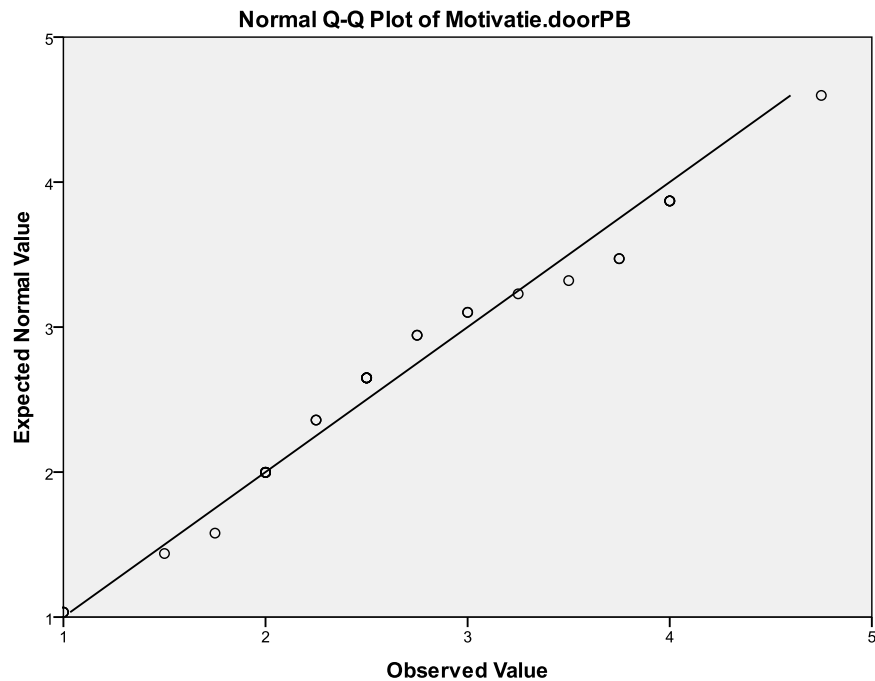


**Variabele 'tevredenheid totale salaris':**

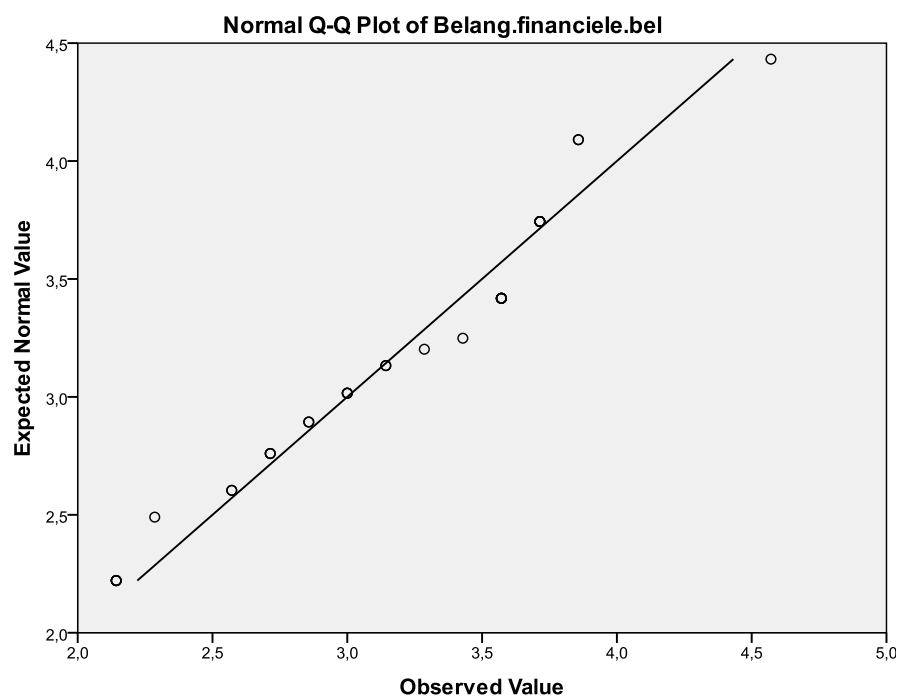
## Bijlage 2

### GRAFIEKEN VAN NORMAAL VERDEELDE VARIABELEN

Grafiek normale verdeling van variabele 'motivatie door prestatiebeloning'

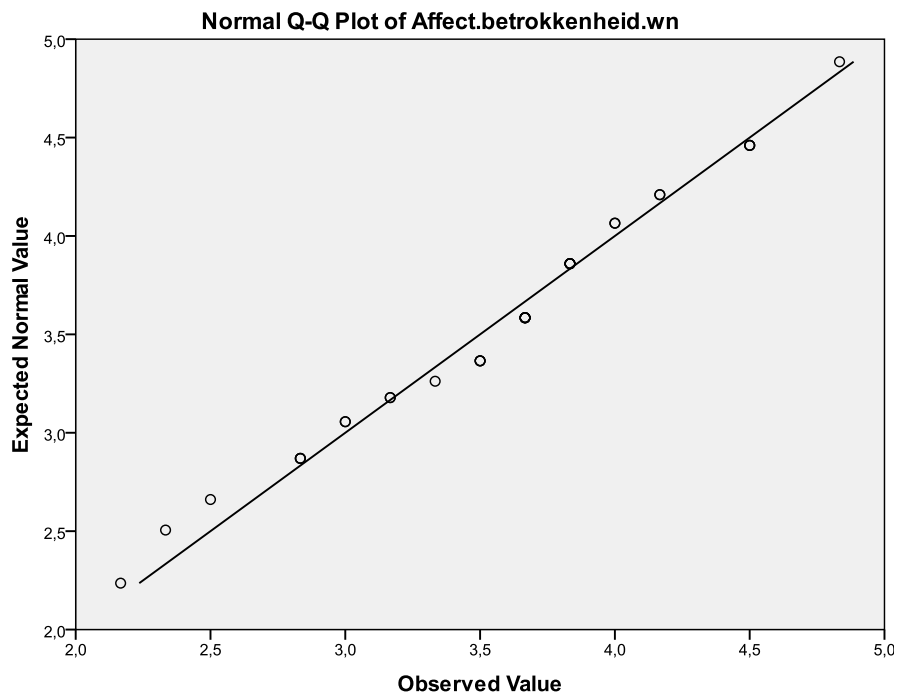


Grafiek normale verdeling van de variabele 'belang financiële beloning'

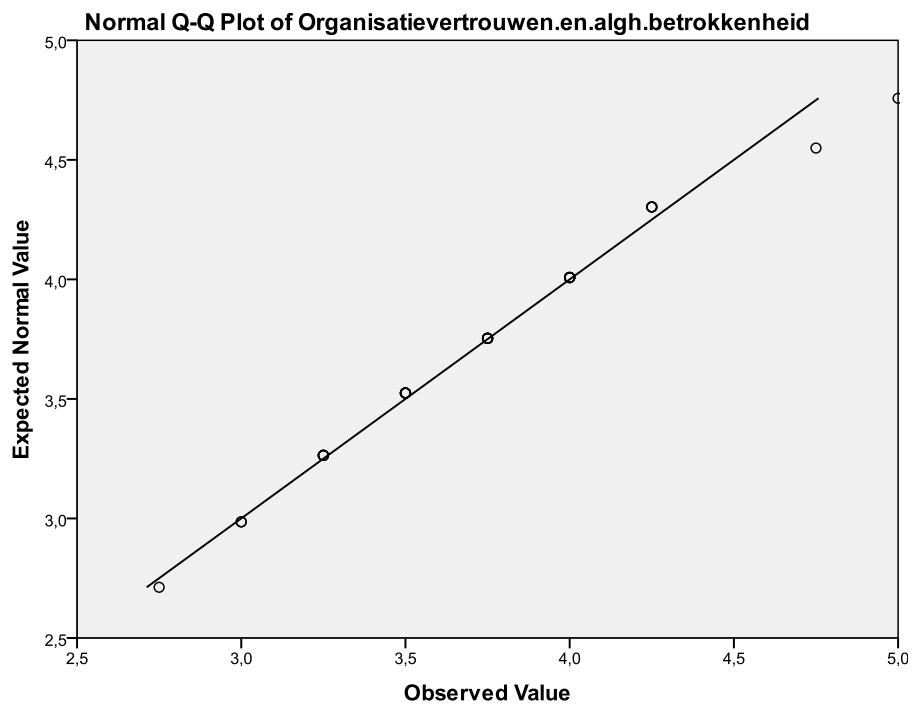




Grafiek normale verdeling van de variabele 'affectieve betrokkenheid'



Grafiek normale verdeling van de variabele 'organisatievertrouwen'



## Bijlage 3

### CHI-KWADRAAT TOETSEN

#### *Verband tussen de variabelen 'motivatie door prestatiebeloning' en 'leeftijd'*

Test Statistics	Motivatie door prestatiebeloning
Chi-square	3.515
df	3
Asymp.Significance	.319

*De p-waarde (.319) >  $\alpha$  (0.05) : De leeftijdscategorieën verschillen niet significant op 'motivatie door prestatiebeloning'*

#### *Verband tussen de variabelen 'motivatie door prestatiebeloning' en 'geslacht'*

Test Statistics	Motivatie door prestatiebeloning
Chi-square	.019
df	1
Asymp.Significance	.889

*De p-waarde (.889) >  $\alpha$  (0.05) : Mannen en vrouwen verschillen niet significant op 'motivatie door prestatiebeloning'.*

#### *Verband tussen de variabelen 'motivatie door prestatiebeloning' en 'lengte dienstverband'*

Test Statistics	Motivatie door prestatiebeloning
Chi-square	.317
df	3
Asymp.Significance	.957

*De p-waarde (.317) >  $\alpha$  (0.05) : De werknemers in verschillende dienstverbandcategorieën verschillen niet significant op 'motivatie door prestatiebeloning'.*

#### *Verband tussen de variabelen 'motivatie door prestatiebeloning' en 'regio'*

Test Statistics	Motivatie door prestatiebeloning
Chi-square	1.967
df	4
Asymp.Significance	.742

*De p-waarde (.742) >  $\alpha$  (0.05) : De werknemers per regio verschillen niet significant op 'motivatie door prestatiebeloning'.*

## Bijlage 4

### Enquete

Beste GGN'er,

Ik ben momenteel bezig met een afstudeeronderzoek naar prestatiebeloning binnen Marketing&Sales van GGN.

Het onderzoek moet inzicht verschaffen welke soort prestatiebeloningen worden gehanteerd en hoe deze wordt ervaren door de werknemer.

Prestatiebeloning houdt in dat "een (klein) deel van het loon variabel is, afhankelijk van de prestaties van een individuele werknemer of groep/afdeling werknemers".  
(een winstdelingsuitkering valt niet onder prestatiebeloning).

Om de toepassing van prestatiebeloning en de ervaringen hiermee in kaart te brengen, heb ik een vragenlijst ontwikkeld voor alle werknemers binnen M&S van GGN.

Ontvangt u (jaarlijks/maandelijks) een vorm van (variabele)prestatiebeloning, dan verzoek ik u vriendelijk om deze vragenlijst in te vullen.

Ik wil benadrukken dat de door u ingevulde gegevens vertrouwelijk worden behandeld, de vragenlijsten komen alleen bij mij terecht. De gegevens worden anoniem verwerkt, dit houdt in dat persoonlijke gegevens niet bekend worden gemaakt en de resultaten uitsluitend op algemeen niveau worden gerapporteerd.

Hier is een koppeling naar de vragenlijst:

<http://nl.surveymonkey.com/s.aspx>

Deze koppeling is uitsluitend bedoeld voor de combinatie van deze enquête en uw e-mailadres. Stuur dit bericht niet door.

Om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van het beloningsbeleid en de ervaringen hiermee, is uw inbreng van groot belang!

Uw medewerking wordt zeer op prijs gesteld.  
Alvast hartelijk dank hiervoor!

Met vriendelijke groeten,

Anne de Lange  
(Student Bedrijfskunde Universiteit Twente)

Als u, om welke reden dan ook, niet bereidt bent de vragenlijst in te vullen, klik dan op onderstaande link:

<http://nl.surveymonkey.com/optout.aspx>

Deze vragenlijst is een belangrijk onderdeel van mijn afstudeeronderzoek binnen GGN naar het beloningsbeleid van Marketing & Sales.

Het invullen van de vragen duurt ongeveer 15 minuten.

Tot slot, een paar tips voor het invullen van de vragenlijst:

- Lees de vragen a.u.b. zorgvuldig.
- Bij vragen met een \* is een antwoord verplicht.
- U kunt d.m.v. 'Vor.' en 'Vol.' terug en verder gaan.
- Klik na het invullen van de vragen op de laatste pagina, op 'Gereed' zodat de lijst wordt verstuurd.

Wilt u aanvinken welk soort prestatiebeloning u ontvangt?

Per vraag zijn er meerdere antwoorden mogelijk.

**1. Individuele prestatiebeloning ( m.a.w. ontvangt u een variabele beloning gebaseerd op uw individuele resultaten/prestaties?)**

- Financiële beloning/bonus
- Materiele beloning (bijvoorbeeld cadeaubonnen, reisesjes, vrije dagen)
- Winstdelingsregeling
- Aandelen(opties)
- Anders
- Ik ontvang momenteel geen individuele prestatiebeloning maar heb het in het verleden wel ontvangen

**2. Prestatiebeloning op basis van prestaties/resultaten van uw team/groep/afdeling.**

- Financiële beloning/bonus
- Materiele beloning (bijvoorbeeld cadeaubonnen, afdelingsuitjes)
- Winstdelingsregeling
- Aandelen(opties)
- Anders
- Ik ontvang momenteel geen groepsgerelateerde prestatiebeloning meer maar heb het in het verleden wel ontvangen

**3. Krijgt u naast bovenstaande prestatiebeloning nog een organisatiebrede prestatiebeloning uitgekeerd (op basis van de resultaten van de organisatie?)**

**Zo ja, welke?**

- Financiële beloning/bonus
- Materiele beloning
- Winstdelingsregeling
- Aandelen(opties)
- Anders

**\* 1. Welke percentage van het totale jaarsalaris (=12x maandsalaris, vakantiegeld en evt. 13e maand) ontvangt u aan prestatiebeloning?**

- 0-5%
- 5-10%
- 10-20%
- >20%

**\* 2. In hoeverre bent u tevreden met uw salaris?**

- Erg tevreden
- Tevreden
- Noch tevreden, noch ontevreden
- Ontevreden
- Erg ontevreden

Graag wil ik u nu een aantal vragen stellen met betrekking tot uw wensen ten aanzien van prestatiebeloning.

Stel u daarbij voor dat uw organisatie prestatiebeloning opnieuw gaat invoeren en dat u de keuze heeft uit één van de volgende vormen.

Geef per vorm aan in welke mate deze vorm voor u wenselijk is.

**\* 1. Een vast inkomen waarvan 2% variabel is, en waarvan de 2%...**

	Ze er w en s e l i j k	w e n s e l i j k	n i e t w e n s e l i j k, o o k n i e t o n w e n s e l i j k	O n w e n s e l i j k	Z e e r o n w e n s e l i j k
-Uitsluitend gekoppeld is aan de individuele prestatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-Afhankelijk is van de competentie ontwikkeling van de medewerker (= toename in kennis en vaardigheden).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-Afhankelijk is van de teamprestaties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-Varieert met het presteren van de organisatie (winst, omzet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\* 2. Een vast inkomen waarvan 5% variabel is, en waarvan de 5% ...**

	Ze er w e n s e l i j k	W e n s e l i j k	N i e t w e n s e l i j k, o o k n i e t o n w e n s e l i j k	O n w e n s e l i j k	Z e e r o n w e n s e l i j k
-Uitsluitend gekoppeld is aan de individuele prestatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-Afhankelijk is van de competentie ontwikkeling van de medewerker (= toename in kennis en vaardigheden).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-Afhankelijk is van de teamprestatie (prestatie van het team).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-Varieert met het presteren van de organisatie (winst, omzet).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\* 3. Een vast inkomen en alleen een bonus als ...**

	Ze er w e n s e l i j k	W e n s e l i j k	N i e t w e n s e l i j k, o o k n i e t o n w e n s e l i j k	O n w e n s e l i j k	Z e e r o n w e n s e l i j k
-De medewerker 'boven verwachting' heeft gepresteerd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-De medewerker zijn/haar competenties ontwikkeld heeft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-Het team/de afdeling 'boven verwachting' heeft gepresteerd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-De organisatieresultaten zijn gestegen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?

	Geheel mee eens	Mee eens	Noch mee eens, noch mee oneens	Oneens	Geheel mee oneens
Ik heb voorkeur voor een financiële beloning als prestatiebeloning.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb voorkeur voor een niet financiële beloning als prestatiebeloning (bijv. dinercheques, trainingen, vakantiedagen).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zie liever een hoger vast salaris als aandeel in mijn totale salaris.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zie liever een hoger variabel salaris als aandeel in mijn totale salaris.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De volgende stellingen gaan over prestatiebeloning in het algemeen en uw houding ten aanzien van prestatiebeloning.

	Geheel mee eens	Mee eens	Noch mee eens, noch mee oneens	Oneens	Geheel oneens
In het algemeen, ben ik ervoor dat mijn loon wordt gebaseerd op hoe goed ik presteer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In principe, denk ik dat prestatiebeloning een goed idee is.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omdat het moeilijk is prestaties op een zinvolle manier te meten, kan belonen op basis van prestaties geen succes worden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zou graag terug willen naar alleen een systeem van jaarlijkse periodieke loonsverhoging.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ziekte mag geen invloed hebben op mijn prestatiebeloning.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Geheel mee eens	Mee eens	Noch mee eens, noch mee oneens	Oneens	Geheel mee oneens
Prestatiebeloning stimuleert mij de kwantiteit van mijn werkprestatie te vergroten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestatiebeloning stimuleert mij de kwaliteit van mijn werkprestatie te vergroten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Door prestatiebeloning is mijn service naar klanten van de organisatie toe verbeterd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Door prestatiebeloning probeer ik beter werk te verrichten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De volgende vragen gaan over het systeem van prestatiebeloning en uw ervaringen hiermee.

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?

	Geheel mee eens	Mee eens	Noch mee eens, noch mee oneens	Oneens	Geheel mee oneens
Ik word financieel gecompenseerd voor de inspanningen die ik heb verricht voor GGN.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De (financieel/materieel) prestatiebeloning motiveert mij om zo goed mogelijk te presteren in mijn werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ontvang een geldbedrag of een incidentele loonsverhoging wanneer ik bijzonder goed presteer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zal promotie maken wanneer ik bijzonder goed presteer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In het huidige systeem van prestatiebeloning zijn financiële beloningen zelden gerelateerd aan prestaties van werknemers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?

	Geheel mee eens	Mee eens	Noch mee eens, noch mee oneens	Oneens	Geheel mee oneens
Mijn prestatiebeoordeling/evaluatie (door mijn leidinggevende) geeft een accuraat en eerlijk beeld van mijn huidige functievervulling.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn beoordeling/evaluatie wordt rekening gehouden met de belangrijkste onderdelen in mijn werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende bespreekt met mij de motieven voor de beoordeling die ik krijg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende ziet de beoordeling van zijn/haar werknemers als een belangrijke taak.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er is een tendens dat werknemers dezelfde beoordeling krijgen, ongeacht hoe goed werknemers gepresteerd hebben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn laatste beoordeling door mijn leidinggevende was goed en nauwkeurig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende stelt duidelijk doelen in mijn huidige werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het huidige beoordelingssysteem is teveel gebaseerd op kwantitatieve prestatieparameters (zoals bijv. omzet, aantal verkochte diensten etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het huidige beoordelingssysteem negeert teveel kwalitatieve aspecten van mijn prestatie (zoals bijv. tevreden klanten, inventiviteit, flexibiliteit etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De prestatienormen voor mijn beoordeling zijn eerlijk en objectief.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De prestatiebeloningen binnen mijn afdeling worden eerlijk toegekend.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn organisatie kan alleen een vooraf vastgesteld percentage werknemers de hoogst mogelijke beoordeling krijgen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bij de beoordeling van mijn prestaties wordt door mijn leidinggevende geen rekening gehouden met factoren die voor mij onbeheersbaar zijn (bijv. ontoereikende middelen).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een hoger loon door toegekende prestatiebeloning is meer gebaseerd op vriendjespolitiek dan op daadwerkelijke prestaties.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De procedure omtrent toekennen van prestatiebeloning wordt consistent toegepast (bijv. doelstelling niet gehaald = geen bonus).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ik krijg voldoende ondersteuning van mijn leidinggevende bij het realiseren van de doelstellingen/targets.

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?

	Geheel mee eens	Mee eens	Noch mee eens, noch mee oneens	Oneens	Geheel mee oneens
Het is voor mij belangrijk dat ik een bovengemiddelde prestatiebonus/beloning ontvang.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De financiële prikkels door prestatiebeloning, zijn een belangrijke reden geweest om bij GGN te gaan werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben er voorstander van dat ik mijn niet opgenomen vrije dagen kan verminderen, om een evenredige stijging van mijn loon te krijgen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De prestatiebeloning bovenop mijn basisloon is geschikt om mij te motiveren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het is voor mij belangrijk dat ik een boven gemiddelde beoordeling krijg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hoe belangrijk was salaris voor u in de keuze om bij GGN te gaan werken?

- Heel belangrijk
- Belangrijk
- Noch belangrijk, noch onbelangrijk
- Onbelangrijk
- Heel onbelangrijk

Hoe belangrijk is salaris voor u in de keuze om bij GGN te blijven werken?

- Heel belangrijk
- Belangrijk
- Noch belangrijk, noch onbelangrijk
- Onbelangrijk
- Heel onbelangrijk



De volgende vragen gaan over klantgerichtheid.

Probeer u alstublieft de vragen zoveel mogelijk naar uw eigen situatie in te vullen.

Heeft u geen direct contact met klanten, probeer dan zover van toepassing voor uw situatie de vragen te beantwoorden.

	Geheel mee eens	Mee eens	Noch mee eens, noch mee oneens	Oneens	Geheel mee oneens	N/A
Ik probeer klanten te helpen om hun doelen te behalen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik probeer mijn doelen te bereiken door klanten tevreden te houden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een goede verkoper/sales functionaris, heeft het beste met de klant voor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik probeer achter de behoeften van de klant te komen door deze te bespreken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik probeer de klant te beïnvloeden met informatie in plaats van hem/haar onder druk te zetten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik bied een product/dienst aan dat het beste aansluit bij het probleem van de klant.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik probeer uit te zoeken welk product/dienst het meest bruikbaar is voor de klant.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik probeer vragen van de klant over product/diensten zo correct mogelijk te beantwoorden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik probeer het probleem van de klant samen te brengen met het product/dienst die het meest van toepassing is om zijn/haar problemen op te lossen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben bereid om het niet eens te zijn met een klant om hem/haar een betere keus te laten maken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik probeer de klant een zo duidelijk mogelijke verwachting te geven over wat het product/dienst voor hem/haar zal betekenen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik probeer er achter te komen wat de klant zijn behoeften zijn.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De volgende vragen gaan over betrokkenheid en vertrouwen met de organisatie.

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?

Lees de stellingen alstublieft zorgvuldig.

	Geheel mee eens	Mee eens	Noch mee eens, noch mee oneens	Oneens	Geheel mee oneens
Ik zou graag de rest van mijn carrière bij deze organisatie willen doorbrengen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb echt het gevoel dat problemen binnen de organisatie mijn eigen problemen zijn.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb niet een sterk gevoel dat ik bij deze organisatie hoor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben niet emotioneel gehecht aan deze organisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb niet het gevoel dat ik bij deze organisatie als familie behoort.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deze organisatie heeft een grote persoonlijke betekenis voor mij.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?

	Geheel mee eens	Mee eens	Noch mee eens, noch mee oneens	Oneens	Geheel mee oneens
Werknemers van GGN hebben het gevoel de organisatie te kunnen vertrouwen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wanneer er veranderingen worden doorgevoerd in de organisatie, moeten de werknemers het er vaak tegen afleggen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind het erg belangrijk om te weten wat er binnen GGN speelt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In het algemeen, vind ik het aangenaam om bij GGN te werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tot slot, vraag ik u enkele demografische gegevens in te vullen.

**\* 1. Wat is uw geslacht?**

- Man  
 Vrouw

**\* 2. Wat is uw leeftijd?**

- Onder de 25 jaar  
 26-35 jaar  
 36-45 jaar  
 46-55 jaar  
 56 jaar en ouder

**\* 3. Hoe lang bent u al werkzaam voor GGN?**

(tel ook de periode mee voor de fusie met de partnerorganisaties)

- 0-2 jaar  
 3-5 jaar  
 6-10 jaar  
 11-20 jaar  
 21 jaar of langer

**\* 4. In welk aspect binnen Marketing&Sales bent u werkzaam?**

(Als u in beide aspecten werkzaam bent, kies dan de optie die correspondeert met de aard van de werkzaamheden waar u grotendeels tijd aan besteed.)

- Binnendienst  
 Buitendienst (zoals o.a. salesmanager, contractverkoper etc.)  
 Anders nl.

**\* 5. Heeft u een leidinggevende functie?**

- Ja
- Nee

**\* 6. Wat voor contract heeft u?**

- Arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd (vast contract)
- Arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd (tijdelijk contract)

**\* 7. Welke type contract heeft u?**

- Full time
- Part time

**\* 8. Binnen welke regio van GGN bent u werkzaam?**

- Regio 1
- Regio 2
- Regio 3
- Regio 4
- Regio 5

**9. Wilt u tot slot nog opmerkingen kwijt, dan hoor ik dat graag. Dit kan in het onderstaande vak.**

Hartelijk dank voor het invullen van deze enquête!