

D Dialog



Beoordelen en belonen

Inleiding

Herken je dat? Beoordelen en belonen, dat zijn best lastige onderwerpen.

Beoordelen, omdat niemand echt naar het jaarlijkse beoordelingsgesprek uitkijkt. Het is een beladen moment dat vaak aanvoelt als een 'veroordeling'. Dat komt doordat het gesprek meestal éénrichtingsverkeer is. De leidinggevende doet het woord en vertelt de medewerker hoe hij of zij heeft gepresteerd. De medewerker hoort het aan, maar heeft niet veel in te brengen.

En dan die beloning of salaris. Ook een beladen onderwerp. In de eerste plaats omdat er altijd gedoe is over de hoogte ervan. Iedereen vindt dat ie te weinig verdient, zeker ten opzichte van anderen... Vaak is niet eens bekend wat anderen precies ontvangen elke maand. Er over praten is 'not done' namelijk, het is een taboe.

Zou jij op een verjaardag het bedrag noemen dat jouw werkgever maandelijks naar je overmaakt? Tussen de bitterballen en kaasstengels door? Waarschijnlijk niet. Daarmee behoort je tot het merendeel van de Nederlanders. Uit onderzoek van Stepstone blijkt dat 77% van de Nederlanders niet open is over wat zij verdienen.

Daarnaast heb je nog de loonsverhoging. Die hangt vaak af van de beoordeling. Heel belangrijk dus dat die goed uitvalt. Om die reden veroorzaakt een beoordeling extra veel stress.

Toch of juist daarom willen we het in dit e-book over beoordelen en belonen hebben. Hoe zit dat in jouw organisatie? Wat is de relatie tussen beoordelen en belonen of is die er niet? Welke soorten beloningen zijn er en wat wil je er eigenlijk mee bereiken? Dat zijn een paar van de vragen waar we op ingaan. Als je dit e-book uit hebt, zit je boordevol inspiratie en kan je gemakkelijker keuzes maken als het om beoordelen en belonen gaat.

Veel lees plezier!



Het doel van beoordelingen

Laten we beginnen bij beoordelen.

Beoordelingsgesprekken worden meestal niet als fijn ervaren. Ze kosten tijd en voelen vaak als een 'moetje', maar afschaffen is geen goed idee. Vraag het maar eens aan je medewerkers. 9 van de 10 mensen zeggen dat ze graag een vorm van beoordeling willen. Waarom dan?

Ten eerste omdat het een grote menselijke behoefte is om te weten wat een ander van je vindt. Uit onderzoek is gebleken dat mensen liever negatieve feedback krijgen dan helemaal geen feedback. Interessant...

Ten tweede hebben beoordelingen een belangrijke praktische functie: het koppelen van consequenties aan het functioneren. Soms zijn dat negatieve consequenties, zoals het opbouwen van een dossier bij disfunctioneren. Maar meestal gaat het gelukkig om positieve consequenties en wil je medewerkers waarderen in de vorm van een loonsverhoging of een bonus.

Dus als je de beoordeling wilt afschaffen, bedenk dan dat je voorbij gaat aan een wens van 90% van je medewerkers.

Het doel van beoordelen is dus om de formele kant van de zaak te regelen. Misschien niet zo sexy, maar daarom niet minder belangrijk. Het bepalen van een eventuele salarisverhoging of een promotie zijn typisch zaken die je op basis van een formeel en onderbouwd oordeel wilt doen.



Het doel van belonen

Wat wil je als organisatie nu eigenlijk bereiken met een beloning? En... kleven er misschien ook nadelen aan belonen?

Erkenning/waardering

Het salaris is in sommige organisaties gekoppeld aan beoordelingen of evaluaties. Met andere woorden: een goede beoordeling leidt tot een hogere beloning, eenmalig (bonus) of structureel (loonsverhoging). Op die manier is het salaris een erkenning voor bewezen diensten/prestaties. Omgekeerd geldt ook dat een mindere beoordeling kan leiden tot het bevriezen van het loon en misschien tot een verbetertraject of zelfs degradatie.

Prestaties en betrokkenheid vergroten

Belonen wordt vaak ingezet als instrument om de prestaties en betrokkenheid te verhogen. Dat is logisch en begrijpelijk. Helaas is de effectiviteit hiervan op zijn minst discutabel. In hoofdstuk 6 lees je hier meer over.

Keerzijde van belonen

Dat belonen leidt tot betere prestaties en een hogere betrokkenheid is dus verre van zeker. Het zou zelfs wel eens zo kunnen zijn dat belonen, en met name het uitdelen van bonussen, een schadelijk effect heeft. Zo kan het competitie in de hand werken en een ieder-voor-zich cultuur. De saamhorigheid komt dan onder druk te staan en mensen kijken met scheve ogen naar elkaar. Dat kan negatieve gevolgen hebben voor de bedrijfsresultaten.



Vormen van beloning

Welke vormen van beloning zijn er nu eigenlijk? In dit hoofdstuk komen er een paar voorbij.

Beloning op basis van bedrijfsresultaten/winstdeling

Als je de focus wilt leggen op het gezamenlijke resultaat, is het minder verstandig om de beloning die medewerkers krijgen afhankelijk te maken van individuele prestaties. Je kunt er dan voor kiezen om de beloning te koppelen aan de bedrijfsresultaten. Een koppeling met teamprestaties is geen goed idee, want teams zijn vaak moeilijk met elkaar te vergelijken.

Stel dat Sales veel nieuwe klanten binnenhaalt, maar dat die klanten meer vragen stellen dan de klantenservice op dat moment aankan. Een positief resultaat voor het ene team kan dan negatief uitpakken voor het andere, terwijl dat team niet per se slechter presteert. Het hangt helemaal van de context af. De toename in nieuwe klanten is vast ook niet alleen aan Sales te danken, want dat heeft misschien ook te maken met verbeterde producten en slimme marketing. Die teams zouden dan ook beloond moeten worden. Kortom, de link tussen een goed resultaat en het team is niet altijd zo duidelijk.

Een koppeling met bedrijfsresultaten is eerlijker en versterkt het gevoel samen ergens aan gewerkt te hebben.

Procentuele groei

Bij een procentuele groei, kies je als organisatie voor een loonsverhoging in procenten. Iedereen krijgt hetzelfde percentage, maar dat betekent wel dat een hoger salaris daar wat meer van profiteert. De onderlinge verschillen worden daarmee groter. De vraag is of je dat wilt. Het percentage leg je steeds aan het begin van een jaar vast of het staat in een cao die om de paar jaar wordt aangepast.

Relatieve groei

Kies je voor relatieve groei dan kan je bijvoorbeeld afspreken dat medewerkers aan het begin van een loonschaal relatief sneller groeien qua salaris dan medewerkers aan het einde ervan. Dit is om te voorkomen dat iemand met een hoger salaris er relatief meer op vooruit gaat dan een minder ervaren

medewerker, terwijl ze ongeveer even goed presteren. Maar ook om jonge medewerkers met een lager salaris sneller te laten groeien qua inkomen om zo bijvoorbeeld gemakkelijker een woning te kunnen kopen.

Het vervelende is wel dat je hiermee een bepaalde groep in de organisatie anders, in dit geval beter behandelt. Er zijn dus groepen die dit voordeel niet hebben terwijl zij net zo goed in situaties kunnen zitten die (veel) geld kosten. Hier kan onvrede door ontstaan, een gevoel van onrechtvaardigheid en machteloosheid. Deze emoties kunnen leiden tot demotivatie of andere ongewenste effecten. Niet bepaald fijn.

Als je als werkgever besluit om niet iedereen dezelfde procentuele salarisverhoging te geven, heeft dat waarschijnlijk gevolgen. Het roept iets op, wat je ook doet. Daar moet je wel even goed over nadenken.

Eenmalige (individuele) bonus

Naast een structurele beloning kan je als werkgever besluiten een medewerker een eenmalige beloning te geven, een bonus dus. Bijvoorbeeld een bepaald percentage van het salaris of een vast bedrag dat (naar rato) uitgekeerd wordt.

Niet-financiële beloning

Geld is slechts één van de dingen waar je mensen mee kunt belonen. Zeker in organisaties waarin veel medewerkers al aan het einde van hun schaal zitten, is het interessant om te kijken naar niet-financiële vormen van belonen.

Een cadeau kan soms meer effect hebben. Denk niet alleen aan het jaarlijks kerstpakket, maar vooral aan spontane, persoonlijke cadeaus. Als een werknemer de afgelopen periode hard heeft gewerkt of een moeilijke periode heeft gehad, is een cadeau als een weekendje weg een leuke manier om je waardering te laten zien. Het beste is wel dit af te stemmen met de betreffende medewerker. Hij of zij kan dan voor een

bepaald bedrag iets kiezen.

Een extra geldbedrag overmaken kan wel een goed idee zijn als er bijvoorbeeld financiële zorgen zijn bij een medewerker.



Hoe maak je een beoordeling zo eerlijk mogelijk?

Een evaluatie of beoordeling die in de ogen van de medewerker 'oneerlijk' is, wil je koste wat kost voorkomen. Medewerkers kunnen zich hierdoor machteloos voelen en raken gedemotiveerd en besluiten misschien zelfs om de organisatie te verlaten. Dat is zeker in deze krappe arbeidsmarkt niet

wenselijk. Wat kun je doen om een evaluatie of beoordeling eerlijker te maken?

Maak doelen SMART

SMART staat voor: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden. Deze aanpak helpt je doelstellingen en KPI's vast te stellen op een precieze en eenvoudig te communiceren manier. Bedenk wel dat SMART een methode is voor het vaststellen van doelen, niet een manier om succes en falen te analyseren. Uiteindelijk is SMART alleen een reeks criteria en overwegingen. Het is belangrijk om steeds kritisch te blijven kijken naar de doelen en hoe je ze formuleert om zo steeds beter doelen te kunnen stellen.

Door doelen SMART te maken, creëer je een beter gemeenschappelijk beeld over wat je wilt bereiken en is het ook duidelijk of een doel behaald is of niet.

Bewustwording over vooringenomenheid

Subjectiviteit en vooringenomenheid beïnvloeden iedereen, maar het gebeurt meestal onbewust, terwijl dit een enorme invloed heeft op het beoordelen. Ze zeggen niet voor niets vaak “Een beoordeling zegt meer over de beoordelaar dan over de beoordeelde”. Medewerkers bewust maken van het risico op vooringenomenheid is de eerste stap om het te verminderen.

Beoordeel op basis van objectief te meten gedrag

Een goed voorbeeld van een objectief te meten gedrag is: “zelden of nooit deadlines gemist.” Dit is duidelijker en objectiever dan “voldoet aan verwachtingen” of “overtreft verwachtingen”. Een leidinggevende kan tenslotte het trackrecord van een medewerker controleren om te bepalen of hij of zij deadlines heeft gehaald.

Minder afhankelijk van het geheugen

We beschouwen onze herinnering graag als een museum vol goed bewaard gebleven verhalen over onze ervaringen uit het verleden. Helaas toont onderzoek naar ons geheugen consequent aan dat onze herinneringen niet altijd kloppen, vooral als er emoties bij betrokken zijn. Een strategie om de afhankelijkheid van ons geheugen te verminderen, is om het hele jaar door vaker (functionerings)gesprekken te voeren en die goed vast te leggen.

Gebruik het oordeel van meerdere mensen

Door het oordeel van meerdere mensen te gebruiken maak je het minder subjectief. Verschillende mensen kijken op verschillende manieren. Dit maakt een oordeel genuanceerder en daarmee eerlijker. Je kunt hiervoor bijvoorbeeld een vlootschouw of 360 graden feedback inzetten.

Vlootschouw of kalibratie

Bij een vlootschouw of kalibratie leg je de medewerkers naast elkaar en vormt met het management gezamenlijk een oordeel over iemands bijdrage en hoe die zich verhoudt tot het salaris. Meer weten over vlootschouw en hoe je die inzet in je organisatie? Lees dan deze blog over **vlootschouw**.

360 graden feedback

360 graden feedback is ook een middel dat je kan inzetten om beoordelingen eerlijker te maken. Op die manier ontvangt niet alleen de medewerker feedback maar kan hij of zij de leidinggevende ook evalueren. Dat is wel zo eerlijk. Daar is dan wel lef voor nodig en een veilige omgeving. Je leidinggevende aanspreken kan ten slotte best spannend zijn.

Steeds meer organisaties gaan nog een stap verder en kiezen voor een zelfevaluatie of een evaluatie door het team. Het is aan jou als organisatie. Welke keuzes maken jullie?



Belonen in relatie tot de krappe arbeidsmarkt

Je wilt nieuwe mensen aantrekken en de mensen die je al hebt aan je binden, want nieuwe medewerkers vinden is bepaald niet gemakkelijk nu. Dan maar een enorm salaris aanbieden of forse loonsverhoging doorvoeren? Klinkt logisch...

Toch is salaris niet “the holy grail”. Een aantrekkelijk salaris is weliswaar belangrijk, maar andere dingen leggen toch meer gewicht in de schaal. Lees hier meer over in het artikel **Binden en boeien... zo doe je dat.**



Leidt een beloning tot betere prestaties?

Wij van Dialog denken van niet, want er is veel onderzoek gedaan naar het effect van beloning op prestaties. Samengevat is het effect ervan op zijn best gering. Bekijk bijvoorbeeld de video **“The surprising truth about what motivates us”** die gebaseerd is op het boek **“Drive”** van Dan Pink of lees het artikel van Rutger Bregman over **intrinsieke motivatie**.

Je komt er dan erachter dat een bonus niet altijd prikkelt tot betere prestaties.

Als een organisatie gebruik maakt van een bonussysteem is natuurlijk de vraag of het werkt. Dan blijkt vaak: Nee het werkt niet, of lang niet zoveel als we zouden willen. Of alleen bij een paar mensen, maar die hadden het waarschijnlijk zonder bonus ook al gedaan (en die geven we vaak later een leidinggevende positie). Geld is zelden het beslissende zetje. Soms werkt het zelfs averechts omdat het jaloezie en competitie in de hand werkt. Het blijkt ook subjectief, het bepalen of een medewerker veel heeft gepresteerd of niet. Hoe objectief je ook probeert te zijn.

Soms werkt het zelfs averechts omdat het jaloezie en competitie in de hand werkt. Het blijkt ook subjectief, het bepalen of een medewerker veel heeft gepresteerd of niet. Hoe objectief je ook probeert te zijn.

Toch blijven bonussen populair. Hoe komt dat?

Misschien omdat:

- Leidinggevenden zelf vaak nogal taakgericht en meer beloningsgericht zijn. Dat is meestal één van de redenen dat ze op een bepaald moment zijn gevraagd om leidinggevende te worden. Het is menselijk om te denken dat wat jou stimuleert anderen ook stimuleert. Het is alleen niet altijd waar.
- Het relatief makkelijk in te voeren is en het voelt als een lekker concrete maatregel.

Wat de reden ook is, er zijn betere manieren om prestaties te stimuleren.



Wat leidt dan wel tot betere prestaties?

Nou... dat is betrokkenheid. Betrokken medewerkers zijn een belangrijke voorspeller van de prestaties van een organisatie. Ze zijn loyaal aan de organisatie, denken (pro)actief mee en zijn trots op hun werk. Ze zetten zich bovendien graag in om de doelstellingen van de organisatie te behalen. Minder betrokken medewerkers voegen op hun beurt minder toe en

hebben in sommige gevallen zelfs een negatieve invloed op de prestaties van de organisatie. Genoeg redenen om als organisatie serieus in te zetten op een hogere betrokkenheid.

Hogere betrokkenheid

Maar hoe zorg je er dan voor dat je medewerkers betrokken zijn? Door ze letterlijk te betrekken!

Betrokken medewerkers willen het gevoel hebben dat ze actief kunnen bijdragen aan het succes van de organisatie. Dit kan bijvoorbeeld door samen een visie te bepalen, in plaats van een visie van hogerhand op te leggen.

Medewerkers raken daarnaast meer betrokken als zij zelf doelen kunnen stellen. Niet alleen voor het team, maar ook voor zichzelf.

Tot slot creëer je betrokkenheid door medewerkers in hun kracht te zetten. Doen zij werk waar ze goed in zijn en wat ze leuk vinden? Hebben zij daarin voldoende ruimte voor doorontwikkeling?

Kortom: zorg je voor goed **talentmanagement**?

Wil je meer weten over het vergroten van de betrokkenheid van jouw medewerkers? Lees dan ons e-book '**Hogere betrokkenheid? Focus op deze 6 thema's**'.



Conclusie

De onderwerpen ‘beoordelen en belonen’ liggen best wel gevoelig. Je kunt er op verschillende manieren mee omgaan in organisaties. Er is niet per se één goede aanpak of manier.

Het is vooral belangrijk om de essentie van beoordelen en belonen in je achterhoofd te houden: zorg voor een eerlijke, uitlegbare beoordeling en voor een beloning die bijdraagt aan een gevoel van waardering.

Als je dat doet, kun je de rest van je energie richten op het vergroten van de betrokkenheid van je medewerkers. Want dat heeft pas echt effect op het succes van jouw organisatie!

Verhoog de betrokkenheid met Dialog

Precies de juiste vragen

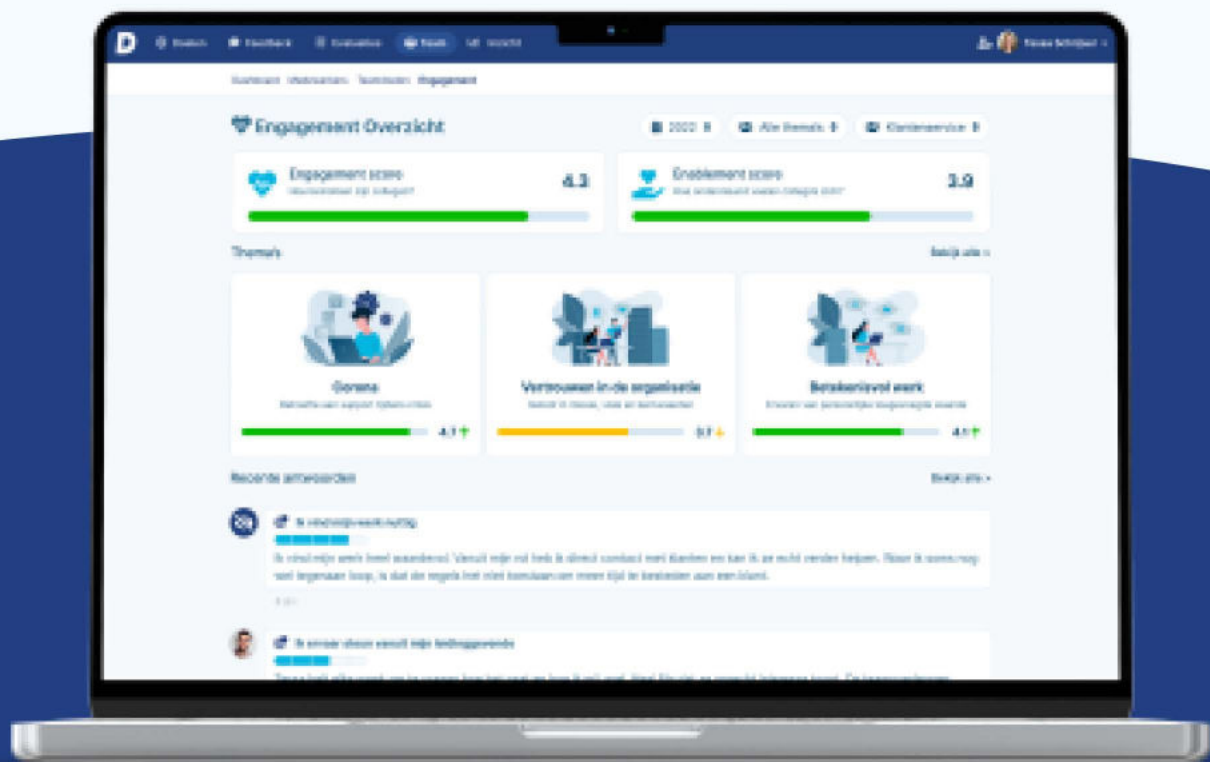
Dialog ondersteunt medewerkers, leidinggevenden en HR om met de juiste vragen het goede gesprek te voeren over engagement.

Realtime inzicht

Leidinggevenden hebben op elk moment inzicht in de doelen van hun medewerkers en hoe zij er op dat moment voorstaan.

Stand-alone of gekoppeld

De engagement-module is los te gebruiken, maar ook eenvoudig te koppelen aan de andere modules van Dialog.



Verhoog de betrokkenheid met Dialog

Eenvoud voorop

Dialog is een enorm gebruiksvriendelijk platform. We helpen organisaties bovendien om snel te kunnen starten en delen kosteloos al onze materialen.

Anonieme peilingen

Het doel is om de betrokkenheid te verhogen. We delen de inzichten uit de anonieme peilingen daarom ook met jullie leidinggevenden. Dit is input voor het goede gesprek.

Volledige flexibiliteit

Dialog is het meest flexibele platform op de markt. Net als voor de andere modules geldt voor engagement dat hij gemakkelijk aan te passen is aan de wensen van een organisatie.



“We hebben het proces om Dialog te implementeren als zeer prettig ervaren. Het was bijna plug-and-play. Dat belooft iedereen, maar in dit geval was het ook echt zo.”

Marie-José Rutten
Directeur HR en organisatie-ontwikkeling

[Klikbare demo](http://www.dialog.nl/klikbare-demo-download)

[Bekijk de videodemo](http://www.dialog.nl/demo)

www.dialog.nl/klikbare-demo-download

www.dialog.nl/demo