

Boekbespreking

Beloningssystemen

Han Noten *

Frank Pot, *Zeggenschap over beloningssystemen 1850-1987*, Leiden, 1988.

Het is alweer ruim een jaar geleden dat Frank Pot promoveerde op een proefschrift met bovenstaande titel. Frank Pot is socioloog en werkzaam bij het Nederlands Instituut voor Preventieve Gezondheidszorg/TNO te Leiden, waar het boek overigens kan worden besteld. Hij houdt zich in de eerste plaats bezig met vraagstukken rondom kwaliteit van de arbeid en is in dat verband in hoge mate geïnteresseerd in het ontwerp van organisatie en arbeid. Van zo iemand verwacht je dus geen boek over de geschiedenis van beloningssystemen in Nederland. Dit verwacht je eerder van een psycholoog die allerlei motivatietheorieën kwijt wil, of van een econoom die zich bezighoudt met arbeidsmarkt-vraagstukken. Frank Pot is er echter in geslaagd een zeer lezenswaardig boek te schrijven en zijn specifieke achtergrond is hem daarbij van pas gekomen.

Er wordt een overzicht gegeven van de beloningssystemen die de afgelopen 140 jaar in Nederland zijn gebruikt. Daarbij wordt iedere keer gepoogd een relatie te leggen naar de toenmalige arbeidsverhoudingen en industriële ontwikkelingen. In dat verband is het dan ook leuk en leerzaam om te zien hoe oud sommige recente discussies zijn. Zo constateert Frank Pot terecht dat systemen die niet op een centraal niveau tot in detail zijn vastgelegd, zoals de meeste prestatiebeloningssystemen als stukloon en karweibeloning, tot groot voordeel hebben dat ze werknemers de gelegenheid bieden om zelf op bedrijfsniveau te onderhandelen over hun loon. Daarnaast bieden deze systemen mogelijkheden om te onderhandelen over de inhoud van arbeid. De beloningsvorm is nadrukkelijk aan planning en methode van werken gekoppeld, zodat deze zaken dan ook in onderhandelingen aan de orde kwamen. Met het versterken van een centrale loonpolitiek en de daarmee samenhan-

*Han Noten is beleidsmedewerker bij de Industriebond FNV.

gende invoering van functie-waardering ontstond er een beloningstechniek die de positie van het vakbondswerk buiten de onderneming versterkte, maar gelijktijdig een einde maakte aan onderhandelingen over de arbeidsinhoud door werknemers zelf. Individuele zeggenschap over arbeid werd ingeleverd tegen een kollektieve zekerheid van inkomen. Ook laat Frank Pot zien dat het denken van werkgevers over beloningssystemen sterk wordt beïnvloed door de op een bepaald moment overheersende managementfilosofie. Voorop blijft echter staan dat de Nederlandse werkgever niet op loonkosten wil concurreren. Differentiatie in beloning mag dus soms wel, als het maar niet leidt tot een slag op de arbeidsmarkt. Bonden twijfelen tussen centralisme en lokale vakbondsmacht en zoeken vertwijfeld naar instrumenten die hen in staat stellen de loonontwikkeling te beheersen c.q. te sturen. Uiteindelijk komt Frank Pot tot de konklusie dat de betrokkenheid van de vakbonden bij beloningssystemen op bedrijfstak- en concernniveau duidelijk is toegenomen, maar dat er geen sprake is van medezeggenschap van werknemers bij funktiewaardering (het meest toegepaste beloningssysteem in het bedrijf). Uiteraard is die medezeggenschap er wel voorzover het procedures rondom invoering betreft, maar weer niet ten aanzien van de toepassing ervan. Dit laatste bevat Frank Pot overduidelijk niet. Om aan die zeggenschap wat te doen en om een sterkere relatie te leggen tussen beloning enerzijds en verandering in het werk en organisatie anderzijds, formuleert hij wensen met betrekking tot de ontwikkeling ten aanzien van beloningssystemen. De beloning per werknemer zou moeten bestaan uit de som van:

- De arbeidssysteembeloning. De essentie hiervan is, dat arbeidstaken niet meer afzonderlijk worden gewaardeerd met funktieclassificatie, maar dat het systeem een waardering krijgt in relatie tot andere arbeidssystemen in de onderneming. Arbeidssystemen worden gezien als redelijk autonoom opererende organisatie-eenheden, waarbinnen duidelijk afgebakende verantwoordelijkheden liggen. In feite wordt dan het systeem gewaardeerd (ofwel het totaal van taken dat binnen het systeem vervuld moet worden). Voor het vaststellen van het individuele inkomen geldt, dat iedereen binnen het arbeidssysteem hetzelfde verdient. Een andere mogelijkheid is dat het loon wordt vastgesteld op grond van de hoeveelheid taken die een individuele werknemer binnen het arbeidssysteem kan verrichten.
- Bij deze tweede mogelijkheid worden de kwalifikaties beloond die nuttig zijn voor de uitvoering van werkzaamheden in het arbeidssysteem. Frank Pot noemt deze tot differentiatie leidende beloningskomponent de kwalifikatiebeloning. Hiervan is hij een voorstander.
- Tot slot noemt hij een winstdeling als variabel deel van het inkomen.

Het is jammer dat Frank Pot zijn eigen voorstellen nauwelijks geplaatst heeft in het huidige krachtenveld van de arbeidsverhoudingen, teneinde de haalbaarheid ervan na te gaan. Zijn visie vereist namelijk een over lonen onder-

handelende werknemersvertegenwoordiging op bedrijfsniveau. Dat zou de OR kunnen zijn, ware het niet dat de vakbeweging het primaat van de loononderhandelingen om tal van legitieme redenen in eigen hand wil houden. Het zou de vakbond zelf kunnen zijn, ware het niet dat deze juist zulke grote moeite heeft met het (opnieuw) opbouwen van het bedrijvenwerk, omdat dit in sommige sectoren praktisch geheel afwezig is. Dan dienen we nog af te zien van de grote weerstand die bij grote delen van de bezoldigde vakbeweging bestaat tegen het geven van onderhandelingsbevoegdheden aan kaderleden. Zijn voorstellen impliceren ook dat werkgevers bereid zijn om werknemers mee te laten praten over inrichting van arbeid en organisatie. Misschien zijn sommige werkgevers bereid om sommige werknemers te laten participeren in het ontwerpproces, maar dan toch alleen om te komen tot optimalisatie van het arbeidssysteem. Onderhandelen over arbeidsinhoud is een zeldzaam fenomeen. Tenslotte zijn visie is alleen van toepassing op een bepaald type organisatie. De ontwerpprincipes van Taylor moeten verlaten zijn en een bepaalde dynamiek in de organisatie met handelingsspeelruimte voor de individuele werknemer zijn absolute voorwaarden. Ook al komt dit type organisatie steeds vaker voor, op dit moment is ze nog een zeldzaamheid. Daarnaast moeten er nog een aantal praktische problemen opgelost worden alvorens zijn visie werkelijkheid kan worden. Zo lijkt een dergelijke gedifferentieerde, bedrijfsspecifieke aanpak niet direct geschikt voor de twintigduizend bedrijven in de metaalnijverheid, waarvan de meeste klein tot piepklein zijn. Daarbij zullen veel bedrijven te klein zijn om ze op te delen in waardeerbare arbeidssystemen.

Dat alles neemt niet weg dat zijn ideeën waardevol zijn. In een aantal situaties zijn ze ook wel degelijk toepasbaar. Wat mij betreft moeten ze daar dan ook maar worden uitgetoet. Al doende leert men. Ik ben het met Frank Pot eens dat de bestaande beloningssystemen aan verandering toe zijn. En met hem vind ik 'prestatiebeloning' niet echt een alternatief.