

Hoofdstuk 7 – Beloning - Cases

Case 1: Oefening Incentive plans

De volgende gegevens zijn afkomstig van een KMO die meubels verhuurt en verkoopt aan particulieren. Meestal werken ze als volgt: de klant huurt een meubelstuk voor een bepaalde periode en een bepaald bedrag (met een intrest van 28%), en na de periode van huur wordt het meubel nadien bezit van de klant. De laatste 2 jaar komen er echter steeds meer problemen met betalingen van klanten, en daardoor moet het bedrijf nu zelf een hogere intrest (8%) betalen aan de bank omdat het niet tijdig alles kan afbetalen. Op de afdeling die verantwoordelijk is voor het innen van de betalingen van klanten werken vier mensen. De inkomsten die daar bekomen worden moeten terug omhoog.

De gegevens hieronder zijn de resultaten van vorig jaar. Het maandelijks totaal is het behaalde resultaat, niet de doelstelling voor die maand.

Maand	Stefan	Marianne	Frederik	Juliette	Totaal
Januari	\$3,000	\$5,000	\$5,000	\$2,000	\$15,000
Februari	\$3,000	\$11,000	\$17,000	\$4,000	\$35,000
Maart	\$2,000	\$4,000	\$5,000	\$5,000	\$16,000
April	\$13,000	\$2,000	\$6,000	\$12,000	\$33,000
Mei	\$8,000	\$19,000	\$2,000	\$3,000	\$32,000
Juni	\$3,000	\$4,000	\$8,000	\$17,000	\$32,000
Juli	\$2,000	\$10,000	\$5,000	\$8,000	\$25,000
Augustus	\$5,000	\$2,000	\$1,000	\$2,000	\$10,000
September	\$11,000	\$8,000	\$0	\$4,000	\$23,000
Oktober	\$22,000	\$5,000	\$5,000	\$8,000	\$40,000
November	\$3,000	\$3,000	\$2,000	\$5,000	\$13,000
December	\$1,000	\$4,000	\$5,000	\$2,000	\$12,000
Jaarlijks totaal	\$76,000	\$77,000	\$61,000	\$72,000	\$286,000

Vragen:

Men vraagt jou in de HR-afdeling om raad. Je taak is om een systeem te bedenken om de medewerkers die de targets halen te motiveren/belonen. Zorg dat in je aanpak zeker een antwoord op volgende vragen verwerkt zit:

- Als je deze gegevens bekijkt, wat zou een realistisch doel kunnen zijn (in dollars of in stijging in %) voor het komend jaar, wetende dat de 4 mensen volgens deze gegevens onderpresteren?
- Zou de beloning/bonus die ze krijgen bij het realiseren een individu-gebaseerde of een teamgebaseerde beloning moeten zijn? Of een combinatie? Hoe zou je de beloning ontwerpen?
- Met welk tijdsinterval zou je ze geven? Maandelijks? Per kwartaal? Jaarlijks? ... en waarom?

- Zou je de beloning van elke medewerker publiek bekend maken of geheim houden?
- Wat zouden de beloningen moeten zijn (Geld? Voordelen? Cursus? ...)? Wie zal bepalen wie ze krijgt? Op basis waarvan worden ze toegekend?

Case Grootwarenhuis

In het grootwarenhuis in je buurt vind je onderstaande functies. Hoe zou je te werk gaan om lonen toe te kennen aan deze functies? Geef de verschillende stappen. Waarmee dien je rekening te houden?

- Filiaalchef
- Personeelsverantwoordelijke
- Groepschef
- Boekhouder
- Kassierster
- Rayonaanvuller

Case Marketing Manager

Software-ingenieurs beïnvloeden op een directe manier het succes van vele beginnende organisaties. Stel dat een groep investeerders jou contacteert in verband met advies om een nieuw bedrijf op te starten in Waver. De investeerders willen op jouw advies beroep doen om te bepalen hoe ze het loon van de marketing manager moeten bepalen. Beantwoord hiervoor de volgende vragen:

- Welk beleid aangaande externe concurrentie zou je adviseren? Maak een overzicht van de opties met hun pro's en contra's. Geef ook de argumentatie achter je advies.
- Welke vormen van verloning en welke percentages qua loonpakket (loonmix) zou je aanbevelen? Geef opnieuw je argumentatie hierover.
- Bespreek drie aanvullende bronnen van informatie die je zou willen hebben om je aanbevelingen te doen. Leg uit hoe die informatie je zou helpen in je beslissing.

Case Vernieuwing van het beloningsbeleid bij H&P

H&P is een kleine IT-onderneming, gespecialiseerd in de levering en implementatie van sap-compatibele projectmanagementsoftware voor zeer grote en complete projecten. Het bedrijf realiseert een omzet van ruim zes miljoen euro en een winst van iets minder dan een half miljoen. Van de omzet wordt 20% in het buitenland gerealiseerd. In totaal worden circa 24.000 uren, tegen gemiddeld 125 euro per uur, aan cliënten gedeclareerd. Van de gemiddeld 1500 beschikbare uren per medewerker wordt ongeveer 30% besteed aan product-updates, spuurwerk en productontwikkeling.

De loonkosten van H&P bedragen 1,25 miljoen euro en de gemiddelde loonkosten een halve ton, waarmee de onderneming ongeveer op het branchegemiddelde zit. De daling van de gemiddelde loonkosten, die op brancheniveau wordt gerealiseerd, wordt door H&P echter (bij gebrek aan personele groei) niet gevolgd. De IT-branche verwacht voor het komende jaar een contractloonstijging van 4% en een incidentele loonkostenontwikkeling van -5%.

Bij H&P, gevestigd in de nabijheid van Rotterdam, werken 25 medewerkers. Het personeelsverloop bedroeg in het afgelopen jaar 20%. De vijf medewerkers die vertrokken, waren gemiddeld dertig jaar en waren gemiddeld vier jaar in dienst. Door het hoge personeelsverloop is er een te hoge werkdruk ontstaan, waardoor ook het ziekteverzuim aanzienlijk is gestegen (van 4% naar 6%). Ook dit gestegen ziekteverzuim heeft bijgedragen aan extra werkdruk. Daarbij komt dat de nieuwe medewerkers die H&P binnenhaalde, niet het kwalificatieniveau bezitten dat de onderneming graag zou zien. Per nieuwe medewerker zijn er in het eerste jaar zo'n 60 dagen on-the-job-training nodig en in het tweede jaar ongeveer 30 dagen. De onderneming ziet 12 dagen per medewerker per jaar als een normale opleidingsinvestering. De exit-interviews met de vertrokken medewerkers (twee vertrokken naar Flex-IT en twee gingen naar Visionweb, één ging naar ADT) geven aan dat behalve de hoge werkdruk en het daaraan gepaarde sfeerverlies ook het ontbreken van een flexibele beloningsarrangement (individualisering van beloning, cafetariasysteem, koppeling prestatie en beloning) tot de vertrekmotieven behoort.

Vragen:

De directeur van H&P is voornemens zijn beloningsbeleid zo aan te passen dat:

- de mogelijkheden van werving motivatie en binding toenemen;
- individuele keuzemogelijkheden t.a.v. beloning ontstaan en;
- er een koppeling komt tussen prestatie en beloning, omdat deze tot nu toe ontbrak.

Adviseer de directeur van H&P over het nieuwe beloningsbeleid. Let bij de eventuele adviezen vooral op de koppeling van prestatie en beloning in het bijzonder op de hierna weergegeven aandachtspunten.

- Wordt extra productiviteit wel gestimuleerd?
- Is de outputnorm voldoende dynamisch en ambitieus?
- Leidt extra productie wel tot extra winst (of meer opbrengsten en lagere kosten)?
- Is er geen kwaliteitsrisico? Kan kwaliteit worden gemeten? Is er geen risico van kwaliteit en samenwerkingsrelaties? Is er geen risico voor wat betreft naleving van veiligheidsnormen? Blijft het werktempo redelijk? Ontstaan er geen gezondheidsrisico's voor "premiejagers"?
- Zijn outputnormen redelijk in relatie tot capaciteiten en hulpmiddelen en worden ze als redelijk ervaren?
- Hebben prestatienormen en prestatiebeloning wel invloed op het gedrag?
- Wordt er voldoende rekening gehouden met verschillen in capaciteiten van jong en oud?

- Wordt er voldoende rekening gehouden met outputverstorende factoren (geen werk, geen gereedschap, geen collega's, wachttijden etc.)?
- Zijn "overall" de baten hoger dan de kosten?
- Is het beloningspakket voldoende effectief (weinig binding) of loopt het qua assortiment achter bij andere werkgevers?
- Zijn er voldoende mogelijkheden tot kwantificering van outputnormen en voor het meten van feitelijke output?

Case: Luce

Je bent pas aangeworven als HR manager van de grote hotelketen 'Luce'. Op dit moment draait de werkorganisatie bij Luce vierkant. Er zijn heel veel klachten van klanten en ook het personeel is niet tevreden. Reden zijn de lange wachtrijen bij de receptie (check-in en check-out). Daar is er blijkbaar een personeelstekort. Andere pijnpunten zijn dan weer dat het personeel van "guest relations" en de conciërge bijvoorbeeld op andere tijdstippen van de dag overstelpt worden met vragen van klanten. Op dat moment kunnen zij het niet bolwerken. Gelijkaardige problemen doen zich voor in keuken, bar, room service, etc. Het is duidelijk voor jou: Het personeel moet meer polyvalent worden. Sommige mensen moeten elkaars taken kunnen overnemen zodat het personeel kan ingezet worden op meerdere plaatsen. Zo kan iemand van guest relations helpen bij de receptie 's morgens en 's avonds. Anderzijds kan dan iemand van de check-in helpen bij guest relations onder de middag.

Vraag:

Je wil dit HR objectief realiseren via een aangepast verloningssysteem. De directie is enthousiast omdat zij zegt dat een nieuw systeem ook kan leiden tot kostreductie. Welk verloningssysteem zou je op poten zetten? Argumenteer kort en geef in stappen aan hoe je het systeem gaat implementeren.