



SAMENVATTING

Op onze werkvloeren heerst er nog steeds een loontaboe. We praten liever niet met collega's over ons loon. Maar ook de meeste werkgevers houden liever vast aan loongeheimhouding. Het geeft hen een gevoel van controle over hun aanwervings-, retentie- en promotiebeleid.

Toch zien we een gestage evolutie naar meer transparantie in het loonbeleid. Sommige bedrijven gaan daar al zeer ver in en communiceren volledig transparant over alle individuele lonen. Het verplicht je als werkgever om zorgvuldig na te denken over je loonbeleid. Je moet in je loonbepaling oog hebben voor ieders individuele impact op het bedrijfsresultaat zonder de rechtvaardigheidsgevoelens van de andere werknemers te schaden.

De keuze voor een volledig transparant loonbeleid is niet zaligmakend voor alle bedrijven. Veel hangt af van je situatie. Misschien blijkt het wel verstandiger om loongeheimhouding te behouden of om over te stappen naar een beperkte vorm van loontransparantie, zoals het gebruik van loonschalen. Wat wel voor alle bedrijven een positieve impact heeft, is transparantie over de procedures en criteria die de loonzetting en loonsverhogingen bepalen.

Het loontaboe: tussen geheimhouding en transparantie

In 2001 maakte een Noorse krant de belastingaangiftes van alle Noorse burgers in een online doorzoekbare databank beschikbaar. Het leidde tot een ware stormloop op hun website. Het gaf de Noren immers een unieke kans om anoniem de belastbare inkomens van hun familieleden, vrienden, burens en collega's te bekijken. Tijdens piekmomenten kende deze website zelfs meer bezoekers dan YouTube, wat de Noorse media al gauw deed spreken over 'belastingporno' (zie kaderstuk p.2).

Onderzoek toonde aan dat dit een significante impact had op het geluksgevoel van de Noren (Perez-Truglia, 2020). Er was in Noorwegen al een kloof tussen het geluksgevoel van rijkere en armere burgers. Die kloof vergrootte met 29% nadat de krant ieders inkomen publiek toegankelijk had gemaakt. Blijkbaar stijgt het geluksgevoel van rijkere mensen als ze te weten komen dat ze in vergelijking met anderen nog rijker zijn dan ze dachten. Anderzijds blijkt ook het geluksgevoel van armere mensen te dalen wanneer ze armer blijken te zijn dan ze dachten.

Wat zou er nu gebeuren als een bedrijf plotseling volledig transparant zou communiceren over de individuele lonen die zij uitbetalen aan hun werknemers? Zou er hierdoor ook een tweespalt gecreëerd worden tussen gelukkigere en ongelukkigere werknemers? En welke effecten zou dit hebben op hun engagement, onderlinge relaties en werkprestaties? De meeste bedrijven schrikken terug voor deze denkoefening. Ze houden liever vast aan een traditioneel beleid van loongeheimhouding. De vraag is hoe lang ze deze oefening nog kunnen uitstellen in een samenleving waar er door de digitale evolutie steeds meer informatie beschikbaar is en waar er meer en meer transparantie verwacht wordt in alle domeinen van het sociale leven. Zo is er vandaag al veel looninformatie makkelijk terug te vinden op het internet via platformen zoals Glassdoor, Stepstone of Jobat. Bovendien voert de politiek de druk op om transparanter te communiceren over lonen, vooral om loondiscriminatie tussen mannen en vrouwen tegen te gaan. Zo zijn in Duitsland grotere bedrijven wettelijk verplicht om de lonen anoniem aan hun medewerkers vrij te geven en moeten Britse en Deense bedrijven statistieken publiceren over onder andere het gemiddelde loon en het mediaanloon (Cullen et al., 2021).

Noorse belastingporno

In Noorwegen zijn de belastingaangiften al sinds de 19^{de} eeuw publiek raadpleegbaar. Ze waren aanvankelijk wel moeilijk toegankelijk, aangezien je bij je lokaal belastingkantoor een boek met duizenden dossiers moest doorworstelen. Dit veranderde drastisch in 2001, toen een aantal nieuwswebsites deze data in een online doorzoekbare databank goten.

De databank bevat lijsten met namen, netto-inkomens en andere persoonlijke informatie zoals geboortedata en woonplaatsen. Er werden ook al gauw plug-ins gecreëerd die het bijvoorbeeld mogelijk maakten om op Facebook een rangschikking op te maken van de inkomens van je contacten.

Deze websites waren immens populair, maar het aantal bezoekers daalde spectaculair in 2014, toen de Noorse overheid de toegang bemoeilijkte door anonieme zoekopdrachten onmogelijk te maken. Blijkbaar hebben we toch schroom om iemands inkomen op te zoeken wanneer we beseffen dat die andere persoon te weten zal komen dat jij hem of haar hebt opgezocht.

In de Verenigde Staten zien we dat bedrijven al inspelen op deze evolutie naar meer transparantie. Het percentage bedrijven dat volledige loongeheimhouding toepast, daalde van 75% in 1985 naar 36% in 2001 en 23% in 2010 (Marasi en Bennett, 2016). Dit betekent niet dat in de meeste Amerikaanse bedrijven alle werknemers elkaars individuele loon zouden kennen. Looncommunicatie bestaat immers uit een spectrum met volledige geheimhouding aan de ene en volledige transparantie aan de andere kant (figuur 1). Er zijn daarbij verschillende hybride vormen mogelijk waarbij de werkgever beperkte looninformatie communiceert naar de werknemers. Zo kan je, zoals bij de overheid, werken met transparante loonschalen waarbij collega's bij benadering van elkaar weten wat ze verdienen.

Figuur 1: Typologie looncommunicatie
Bron: Marasi et al., 2015



Hoe zal dit verder evolueren? Zullen in de toekomst alle bedrijven overstappen naar volledige loontransparantie op individueel niveau? Of gaat dit om de zoveelste hype in de HR-wereld die enkel ingang zal vinden bij een beperkte kring van innovatieve start-ups? En wat zou de concrete impact zijn van deze overstap? We gaan eerst dieper in op de voor- en nadelen van zowel loongheimhouding als loontransparantie. Daarna bekijken we met welke factoren je best rekening houdt wanneer je de overstap naar een meer transparant loonbeleid overweegt.

In een recente bevraging gaf amper 49,5% van de Vlaamse werknemers aan makkelijk over hun loonpakket te kunnen praten met collega's.

1. Zwijgen is goud: de voordelen van loongheimhouding

Op onze werkvloeren heerst er vandaag nog altijd een loontaboe. In een recente bevraging uitgevoerd door de Universiteit Gent, gaf amper 49,5% van de Vlaamse werknemers aan makkelijk over hun loonpakket te kunnen praten met collega's (Audenaert et al., 2023). De belangrijkste reden ligt voor de hand. Je loon zou immers wel eens een stuk lager of hoger kunnen liggen dan dat van je directe collega die precies hetzelfde werk doet. Je kan het als een aanval op je gevoel van eigenwaarde ervaren als blijkt dat je veel minder verdient. Onderzoekers spreken over een 'vernederingseffect' als werknemers te weten komen dat ze minder verdienen dan collega's in dezelfde functie met dezelfde ervaring en beseffen dat iedereen in het bedrijf dit ook weet (Colella et al., 2007). Omgekeerd kunnen werknemers die significant meer blijken te verdienen dan hun collega's, zich verwachten aan afgunstreactions. Zeker als werknemers ooit een buitensporig gunstig loon hebben onderhandeld dat niet (langer) in overeenstemming is met hun prestaties. Het is dan ook niet zo vreemd dat 60% van de Vlaamse werknemers nog steeds loongheimhouding prefereert (De Prins, 2010).

Werknemers vrezen ook dat ze bij volledige loontransparantie controle verliezen over wie er buiten het bedrijf toegang zou kunnen krijgen tot hun loonggegevens. In het digitale tijdperk zijn we er ons bewuster van hoe eenvoudig persoonlijke informatie publiek kan circuleren en dus ook misbruikt kan worden. Wanneer aan werknemers wordt gevraagd waarom ze loongheimhouding verkiezen, dan geeft een meerderheid privacy als een doorslaggevende reden aan (Markals et al., 1996). Dit is cruciaal voor de binding met hun bedrijf. Onderzoek heeft immers aangetoond dat werknemers meer geëngageerd zijn, beter presteren en minder geneigd zijn om het bedrijf te verlaten als ze het gevoel hebben dat hun werkgever zorgzaam met hun privacy omgaat (Stone et al., 1990).

Werkgevers die loongheimhouding verkiezen, doen dit vooral omdat het hen een gevoel van controle geeft.

Werkgevers die loongheimhouding verkiezen, doen dit vooral omdat het hen een gevoel van controle geeft. Zo kunnen ze sommige werknemers relatief beter belonen dan andere, zonder dat ze zich hiervoor moeten verantwoorden. Het geeft hen ook een zekere controle over de arbeidsmobiliteit. Wanneer werknemers over transparante looninformatie beschikken, zullen ze sneller geneigd zijn naar een andere werkgever te verhuizen als ze weten dat de lonen daar hoger liggen (Card et al., 2012). Bovendien laat het werkgevers toe om jobaanbiedingen van andere bedrijven voor individuele werknemers te counteren met een evenwaardig loonaanbod, zonder deze loonsverhoging ook aan andere medewerkers te moeten toekennen (Bierman et al., 2004). Ten slotte vrezen, net zoals werknemers, ook werkgevers dat volledige loontransparantie aanleiding kan geven tot onderlinge spanningen op de werkvloer, wat kan uitmonden in een dalend vertrouwen in het beleid van het management (Gomez-Mejia et al., 1992).

2. Praten werkt: de voordelen van loontransparantie

In de jaren zestig toonde econoom Edward Lawler al aan dat in bedrijven met strikte loongehheimhouding de meeste werknemers systematisch het loon van hun directe collega's overschatten en dat van hun leidinggevenden stevig onderschatten (Lawler, 1966). Enerzijds zijn ze hierdoor vaak geneigd om een loonsverhoging te vragen om toch ten minste op het niveau van hun peers te komen. Terwijl de werkgever weet dat ze niet minder betaald worden, maar hij kan de cijfers die dit staven, niet tonen. Anderzijds geloven die werknemers dat promotie binnen het bedrijf niet gepaard gaat met een substantiële loonsverhoging. Ze zullen er zich dan ook niet voor inspannen. Of ze denken dat ze naar een andere werkgever moeten overstappen om die loonsverhoging toch te bekomen. Het resultaat is dat ze chronisch ontevreden zijn over zowel hun huidige als toekomstige loonsituatie binnen het bedrijf. Bovendien zorgt dit volgens Lawler ervoor dat medewerkers verkeerde percepties krijgen over hoe het loonbeleid binnen het bedrijf tot stand komt. Dat leidt tot wantrouwen in het management en resulteert in een groter aantal werknemers dat uitkijkt naar een andere job.

Een transparant loonbeleid kan een boost geven aan het vertrouwen in het bedrijf, het gevoel van rechtvaardigheid versterken en het respect voor het management doen toenemen.

Een transparant loonbeleid daarentegen kan volgens Lawler een boost geven aan het vertrouwen in het bedrijf, het gevoel van rechtvaardigheid versterken en het respect voor het management doen toenemen. Recent onderzoek bevestigt dat werknemers van bedrijven met een transparant loonbeleid ook beter presteren, zeker als ze tolerant zijn voor loonverschillen op basis van individuele taakprestatie (Bamberger, 2023). Een belangrijke voorwaarde hierbij is dat bedrijven via objectieve criteria aan hun werknemers kunnen verantwoorden waarom er bepaalde loonverschillen zijn. Als werkgevers dat niet doen of niet kunnen doen, heeft loontransparantie zelfs eerder een negatief effect op de prestaties van de werknemers en verhoogt het hun vertrekintenties (Nosenzo, 2013).

Loontransparantie kan ook je aantrekkelijkheid als werkgever verhogen. Werknemers hechten almaar meer belang aan de waarden die bedrijven centraal stellen. In die zin kan een bedrijf de waarde 'transparantie' zeer tastbaar maken door ook transparant over de lonen te communiceren. Hierdoor zal het sneller medewerkers kunnen aantrekken die reeds gealigneerd zijn met zijn kernwaarden en die er ook geen probleem mee hebben dat hun loon bij hun collega's gekend is. In de praktijk maakt een transparant loonbeleid bij bedrijven vaak deel uit van een bredere waaier van toepassingen die uit hun kernwaarden voortvloeien. Zo heeft bijvoorbeeld het Antwerpse IT-bedrijf Teal Partners een organisatiefilosofie die gebaseerd is op onder andere transparantie, engagement en verantwoordelijkheid. Het maakt deze waarden concreet door het samengaan van een volledig transparant loonbeleid en een gedecentraliseerde organisatiestructuur (kaderstuk p.5).

Onderzoek toont aan dat de lonen bij bedrijven met volledige transparantie gemiddeld lager liggen dan bij bedrijven met volledige geheimhouding.

Ten slotte toont onderzoek ook aan dat de lonen bij bedrijven met volledige transparantie gemiddeld lager liggen dan bij bedrijven met volledige geheimhouding (Cullen et al., 2021). Beeld je even twee hypothetische situaties in. In de eerste situatie met loongehheimhouding ontdekt een medewerker dat een directe collega beduidend meer verdient voor hetzelfde werk. Hij gaat er dan ook van uit dat zijn werkgever bereid is meer te betalen voor zijn werk en zal dus willen heronderhandelen over zijn loon. In de tweede situatie heeft zijn werkgever net loontransparantie ingevoerd en ziet hij dus ook dat die directe collega meer verdient. Hij kan ook in deze tweede situatie een hoger loon vragen, maar zit in een slechtere onderhandelingspositie dan in de eerste situatie. Want terwijl

Case: Teal Partners



Teal Partners is een sterk groeiend Antwerps IT-bedrijf, gespecialiseerd in complexe softwarevraagstukken voor administratieve en operationele processen. Vanaf de start van het bedrijf kozen oprichters Koen Denies en Jelle Huygen bewust voor een decentraal organisatie-model. De medewerkers kiezen zelf hoe ze hun werk organiseren, waar ze werken en wanneer.

Dit model vereist veel vertrouwen en kan enkel maar werken als alle informatie transparant doorheen de organisatie vloeit. Zo heeft iedereen toegang tot informatie over de financiële situatie van het bedrijf, maar ook over de loongegevens van de collega's.

Volgens Koen Denies dwingt zo'n transparant loonbeleid je als bedrijfsleider om je loonbeleid goed te onderbouwen. Hoeveel iemand verdient moet niet enkel extern rechtvaardig zijn (t.o.v. de markt), maar in dit model ook zeker intern rechtvaardig (t.o.v. de collega's).

De manier waarop dit loonbeleid tot stand komt, evolueert ook constant. In het verleden heeft Teal Partners geëxperimenteerd met een model waarbij individuele loonsverhogingen afhankelijk waren van de evaluaties van collega's. Dit leverde echter soms spanningen op. Momenteel kijken ze eerder naar een vaste loonformule, maar met het besef dat men hierdoor te weinig recht kan doen aan de verschillen die er zijn in de impact die individuele medewerkers realiseren. De basisdoelstelling blijft echter dezelfde: een loonbeleid voeren dat rechtvaardig is en vertrouwen genereert zodat het engagement en de betrokkenheid bij het bedrijf verhogen.

de werkgever met geheimhouding hem die verhoging zou kunnen geven zonder dit ook aan anderen te moeten doen, kan de werkgever met volledige transparantie overtuigend aanbrengen dat als het bedrijf zijn loon zou verhogen, het ook de lonen van de andere werknemers zal moeten verhogen en dat dit financieel onhaalbaar is. Vandaar ook dat bedrijven met volledige loontransparantie doorgaans agressiever over loon onderhandelen met individuele werknemers. Ze doen dit om te vermijden dat ze daarna opnieuw met alle anderen zouden moeten heronderhandelen. In bedrijven met volledige loontransparantie liggen de lonen daarom niet enkel gemiddeld 2,8% lager, om dezelfde reden is er ook meestal sprake van meer 'looncompressie' (ibidem). De lonen liggen er dus ook dicht bij elkaar.

3. Transparantie of geheimhouding? Maatwerk is vereist

Wat als je overtuigd bent om de overstap naar een transparant loonbeleid te maken? Hou er dan in de eerste plaats rekening mee dat het loonbeleid een gevoelige organisatiepraktijk is en dus niet van vandaag op morgen 180 graden gedraaid kan worden. Bedrijven die dit wel zouden doen, riskeren hierdoor veel medewerkers te verliezen. Zo leidde de beslissing om de lonen van topmanagers in Californische gemeenteadministraties in 2010 publiek te maken, tot 75% meer ontslagnames (Mas, 2014). Vlaamse werknemers zijn vrij behoudsgezind over beloningspraktijken en een meerderheid van hen prefereert ook nog steeds loongeheimhouding, voornamelijk vanuit privacyoverwegingen (zie kaderstuk p.6). Bedrijven die naar volledige loontransparantie willen overschakelen, moeten er dus rekening mee houden dat zeker niet iedereen in dit verhaal zal willen meestappen.

Bedrijven die naar volledige loontransparantie willen overschakelen, moeten er rekening mee houden dat zeker niet iedereen in dit verhaal zal willen meestappen.

Peggy De Prins (Antwerp Management School) over beloningspraktijken in Vlaanderen



In haar onderzoek naar de beloningsvoorkeuren van Vlaamse werknemers stelde professor De Prins vast dat zij doorgaans vrij behoudsgezind zijn. Wat is, is goed en daar hoeft niet per se aan getornd te worden. Managers doen er volgens haar goed aan om hiermee rekening te houden. Brengt het op te investeren in innovatieve beloningssystemen als werknemers hier hoegenaamd niet op zitten te wachten?

Zo kent bijvoorbeeld de inbedding van onze beloningsstructuren in het sociaal sectoroverleg bijval bij 8 op 10 werknemers. Het Angelsaksische systeem — waarbij individuele werkgevers meer vrijheid hebben in het zelf bepalen van loonschalen zonder hierbij rekening te moeten houden met afspraken op een ruimer niveau — verdient slechts bij een minderheid de voorkeur. Volgens De Prins zijn Vlamingen gehecht aan hun collectief loonbeleid en de inbedding ervan in een sterk uitgebouwd sociaal overlegsysteem.

Baremiekie structuren (loon volgens anciënniteit, functieclassificatie, sectorbarema's) zijn dan ook nog steeds courant in heel wat (non-profit)sectoren. Deze structuren zijn doorgaans zeer transparant: de werknemer weet vooraf precies wat hij over pakweg vijf jaar zal verdienen en hoeveel loon iemand krijgt voor een bepaalde functie.

In het scenario 'loon naar werken' ligt het transparantie-vraagstuk volgens haar complexer. De beloning wordt in dat geval gekoppeld aan specifieke resultaten van de individuele werknemer, een groep van werknemers of van de organisatie als geheel. Transparantie over het proces en de logica achter het beleid is cruciaal, meer dan transparantie over de concrete euro's op de verschillende loonfiches. Men gaat ervan uit dat wie de spelregels begrijpt, minder geïnteresseerd is in het loon van de collega's. Een objectivering van het debat door middel van een regelmatige benchmark kan volgens haar soelaas brengen. Wanneer uit de externe benchmark blijkt dat de organisatie afwijkt, is het belangrijk dat werknemers weten waarom dit zo is. Hiervoor kunnen immers goede redenen bestaan.

Als je als bedrijf toch de overstap naar een transparant loonbeleid zou overwegen, stel dan jezelf ook best eerst de volgende twee vragen:

1. Hoe groot is de huidige loonspanning binnen mijn bedrijf en zijn de verschillen objectief te rechtvaardigen?
2. Welke profielen zijn er momenteel bij mij aan de slag, welke wil ik aantrekken of behouden?

Aangezien de manier waarop een bedrijf over loon communiceert integraal deel uitmaakt van zijn organisatiecultuur, zorg je er best voor dat deze omslag past in een bredere cultuurverandering.

Bedrijven met een historisch opgebouwde loonspanning die als onrechtvaardig gepercipieerd wordt door hun werknemers, aarzelen vaak om over te stappen naar een transparant loonbeleid. Aangezien er in deze bedrijven al veel wantrouwen is in het management, bestaat de angst dat dit de doos van Pandora helemaal zou openen. Nochtans kunnen net zij baat hebben bij zo'n overstap. Het toont aan dat je open kaart wil spelen over de huidige situatie, wat het vertrouwen kan herstellen, met een gunstig effect op de motivatie en de werkprestaties (Colella et al., 2007). Wees er wel van bewust dat dit slechts de eerste stap is in een langer proces en dat er ongetwijfeld eerst spanningen zullen ontstaan en dat er medewerkers zullen vertrekken. Onderzoek toont wel aan dat deze vertrekkers vaak niet de meest productieve werknemers zijn (Bamberger, 2023).

Aangezien de manier waarop een bedrijf over loon communiceert integraal deel uitmaakt van zijn organisatiecultuur, zorg je er best voor dat deze omslag past in een bredere cultuurverandering. Als je niet transparant communiceert met je medewerkers over je financiële situatie en over hun individuele en collectieve doelstellingen, dan heeft het

weinig zin om wel transparant te zijn over het loonbeleid. Sterker nog, zo creëer je een basisrecept voor een explosieve cocktail van onderlinge spanningen tussen collega's en wantrouwen in het management. Je moet er dan ook voor zorgen dat je evolueert naar een situatie waarin de loonverschillen zo goed mogelijk de verschillen reflecteren in individuele en collectieve doelstellingen.

Het maakt ook een wezenlijk verschil uit welke profielen er in je bedrijf aan de slag zijn. We gaven al aan dat bij bedrijven met volledige loontransparantie de lonen gemiddeld dichter bij elkaar en lager liggen. Dit effect wordt niet vastgesteld in bedrijven met gespecialiseerde profielen die moeilijk te vinden zijn op de arbeidsmarkt. Wanneer elk van je werknemers unieke competenties of kennis bezit, dan zijn hun lonen immers moeilijk vergelijkbaar. Je kan als werkgever met een transparant loonbeleid dan ook niet de lonen van je andere werknemers als maatstaf gebruiken wanneer een sollicitant of een werknemer een hoger dan gemiddeld loon wil onderhandelen (Cullen et al., 2021). Deze bedrijven kiezen dan ook beter voor loongeheimhouding, zodat ze de vrije hand hebben wat betreft de loonzetting in hun aanwervings- en retentiebeleid.

Dit geldt ook voor bedrijven die vooral werken met doel georiënteerde werknemers. Onderzoek wijst namelijk uit dat bij loongeheimhouding zulke werknemers meestal veronderstellen dat zij meer verdienen dan collega's die volgens hen minder goed presteren (Schuster et al., 1973). Meestal zullen zij liever de geheimhouding behouden. Enerzijds omdat ze denken het doelwit van afgunst te worden bij transparantie. Anderzijds omdat ze door het looncompressie-effect van een transparant beleid vrezender betaald te worden in verhouding tot collega's waarvan zij vermoeden dat ze zich onderaan de loonboog bevinden. Bovendien speelt voor hen het effect niet dat werknemers bij loontransparantie gemotiveerder zijn en beter presteren. Aangezien zij ervan overtuigd zijn dat ze hun hoger gepercipieerde verloning vooral te danken hebben aan hun eigen prestaties, zijn ze al intrinsiek gemotiveerd. Ook het bedrijf heeft er dus belang bij om in deze situatie de loongeheimhouding te handhaven.

Kortom, of je nu best kiest voor een beleid van loongeheimhouding of loontransparantie hangt volledig af van de specifieke situatie waarin je je als bedrijf bevindt en welke doelstellingen je ermee wil bereiken. Bovendien maakt het een wezenlijk verschil of je wil overstappen naar een transparant loonbeleid of je er bij de opstart van een nieuw bedrijf meteen mee aan de slag wil gaan. In het eerste geval is het vaak verstandiger om met tussenstappen te werken. Meer en meer bedrijven werken in eerste instantie dan ook met een systeem van transparante loonschalen waarbij werknemers enkel bij benadering van elkaar weten hoeveel ze verdienen. Hierdoor kan het bedrijf een zekere vrijheid van loonzetting behouden zonder het gevoel van rechtvaardigheid bij zijn werknemers te schaden en zonder inbreuk te doen op hun individuele privacy.

Loon zit in de taboesfeer omdat we het als een maatstaf van onze waarde beschouwen en het dus een sterk emotioneel geladen onderwerp is. Bedrijven doen er dan ook goed aan om hiermee extra zorgzaam om te springen. Daarom is transparantie over de procedures rond loonkwesties een fundamentele voorwaarde voor het succes van elke vorm van looncommunicatie. Of je nu met geheimhouding, loonschalen of volledige transparantie werkt, werknemers verwachten dat hun werkgever hen zoveel mogelijk informatie geeft over hoe hun loon tot stand komt en over de criteria die bepalen hoe ze een loonsverhoging kunnen bekomen. Uiteindelijk wil je vooral dat je werknemers vertrouwen in

Je moet ervoor zorgen dat je evolueert naar een situatie waarin de loonverschillen zo goed mogelijk de verschillen in individuele en collectieve doelstellingen reflecteren.

Meer en meer bedrijven werken in eerste instantie met een systeem van transparante loonschalen waarbij werknemers enkel bij benadering van elkaar weten hoeveel ze verdienen.

je stellen, zodat ze meer betrokken zijn en optimaal presteren. Dit bekom je alleen als ze voelen dat je ze rechtvaardig behandelt, ook en misschien vooral op het gebied van loon.

Referenties

- AUDENAERT, M., BAERT, S., ET AL. (2023), 'Vlaamse werknemers en hun loon: nieuwe cijfers en duiding vanuit onderzoek', *Stories @UGent @Work*, 8, 1-25.
- BAMBERGER, P. (2023), *Exposing Pay*, Oxford, Oxford University Press.
- BIERMAN, L., EN GELY, R. (2004), "Love, sex and politics? Sure. Salary? No way": Workplace social norms and the law', *Berkeley Journal of Employment and Labor Law*, 25, 167-191.
- CARD, D., MAS, A., MORETTI, E., EN SAEZ, E. (2012), 'Inequality at work: The effect of peer salaries on job satisfaction', *American Economic Review*, 102, 2981-3003.
- COLELLA, A., PAETZOLD, R.L., ZARDKOOHI, A., WESSON, M.J. (2007), 'Exposing pay secrecy', *Academy of Management Review*, 32, 55-71.
- CULLEN, Z.B. EN PAKZAD-HURSON, B. (2021), 'Equilibrium effects of pay transparency', *NBER Working Paper Series*, 28903, 1-41.
- DE PRINS, P., BROUWERS, S., MERTENS, L. EN SEGERS, J. (2010). 'Eerlijk (be)loon(d)? Vertrouwen in beloningsmanagement in tijden van crisis', *Tijdschrift voor HRM*, 2, 5-23.
- GOMEZ-MEJIA, L.R. EN BALKIN, D.B. (1992), *Compensation, Organizational Strategy, and Firm Performance*, Cincinnati, South-Western Publishing.
- LAWLER, E.E. (1966), 'The mythology of management compensation', *California Management Review*, 11, 17-20.
- MARASI, S. EN BENNETT, R.J. (2016), 'Pay communication: Where do we go from here?', *Human Resource Management Review*, 26, 50-58.
- MARKALS, A EN BERTON, L. (1996), 'Executive pay: A special report', *Wall Street Journal*, April, 11.
- MAS, A. (2014) 'Does transparency lead to pay compression', *NBER Working Paper*, 20558, 1-40.
- NOSENZO, D. (2013), 'Pay secrecy and effort provision', *Economic Enquiry*, 51, 1179-1794.
- PEREZ-TRUGLIA, R. (2020), 'The effects of income transparency on well-being: Evidence from a natural experiment', *American Economic Review*, 110, 1019-1054.
- STONE, E.F. EN STONE, D.L. (1990), 'Privacy in organizations: theoretical issues, research findings, and protection mechanisms', *Research in Personnel and Human Resource Management*, 8, 349-411.

(Foto: GF)



Nathan Van Camp

Auteur: Nathan Van Camp (community-bouwer denktank - expert filosofie & economie ETION)
Eindredactie: Isabelle Verlinden
Vormgeving: Vicky Knaepen
Illustratie: Shutterstock
E-mail: nathan.van.camp@etion.be
Twitter: @nathanvcamp
Website: www.etion.be
V.U.: Serge Huyghe namens ETION
Ledenwerking vzw