

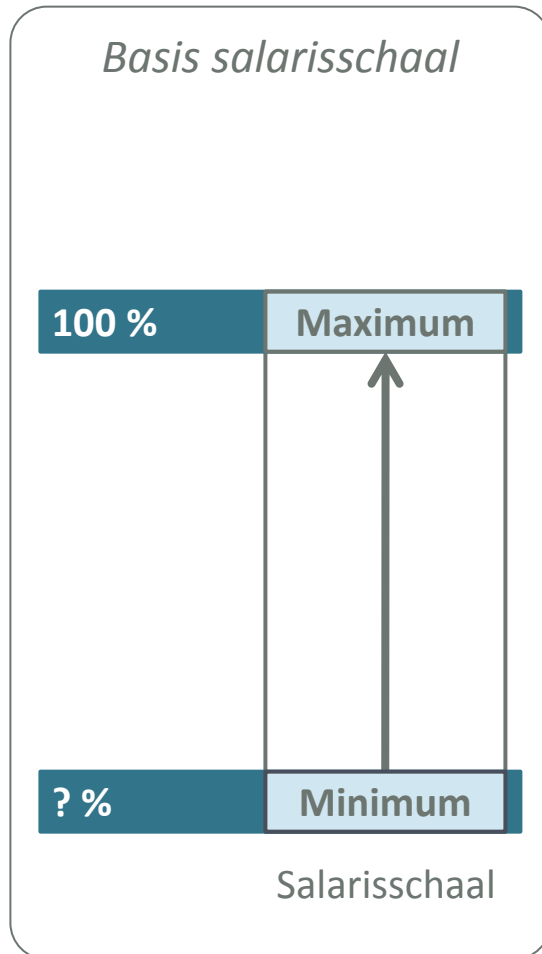
Salarissystemen en salarisbeleid



Augustus 2011

Rijskadeveld 28
4231 DZ Meerkerk
+31 183 35 35 20
+31 6 22 201 805
www.deldenadvies.nl
mail@deldenadvies.nl

Vast salaris: Basis salarisschaal



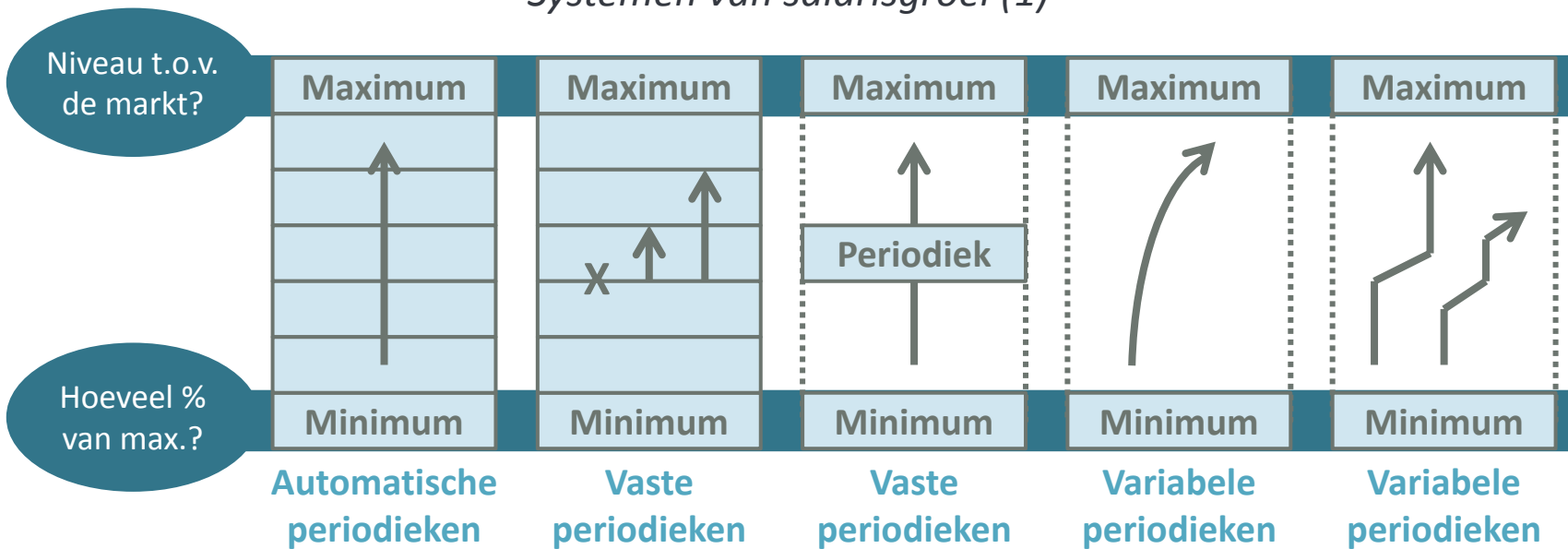
Naarmate de maxima t.o.v. de markt hoger zijn, is er – vanwege de kosten – meer behoefte aan lagere schaalminima (dat betekent meer of grotere periodieken).

Positionering in de onderkant van de markt impliceert omgekeerd een hoger schaalminimum & kleinere periodieken.

Een laag minimum is vanwege de arbeidsmarkt niet erg zinvol.

Vast salaris: Systemen voor salarissgroei (1)

Systemen van salarissgroei (1)



Vast salaris: Systemen voor salariscroei (2)

Veel periodieken (dus lange schalen):

- Lange carrières in één functie, dus minder flexibiliteit
- Kleine periodieken, dus minder motiverende beloning

Weinig periodieken (dus korte schalen):

- Minder groeimogelijkheden voor de medewerker (je bent sneller bij de schaalmaximum)
- Dus snellere wisseling van baan
- En eerder eindschalers, dus hogere structurele salariskosten

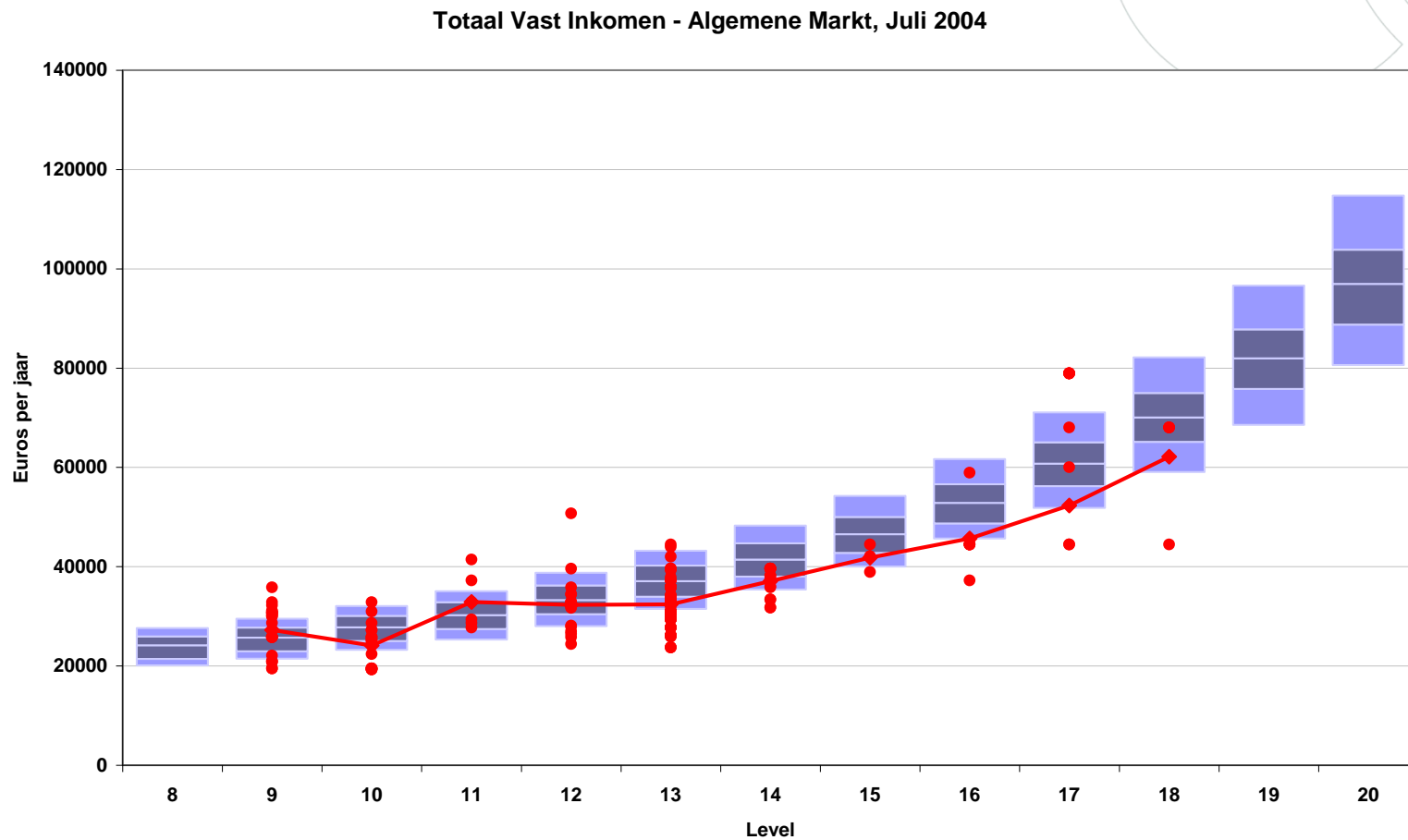
Kleine periodiek:

- Communiceert weinig waardering

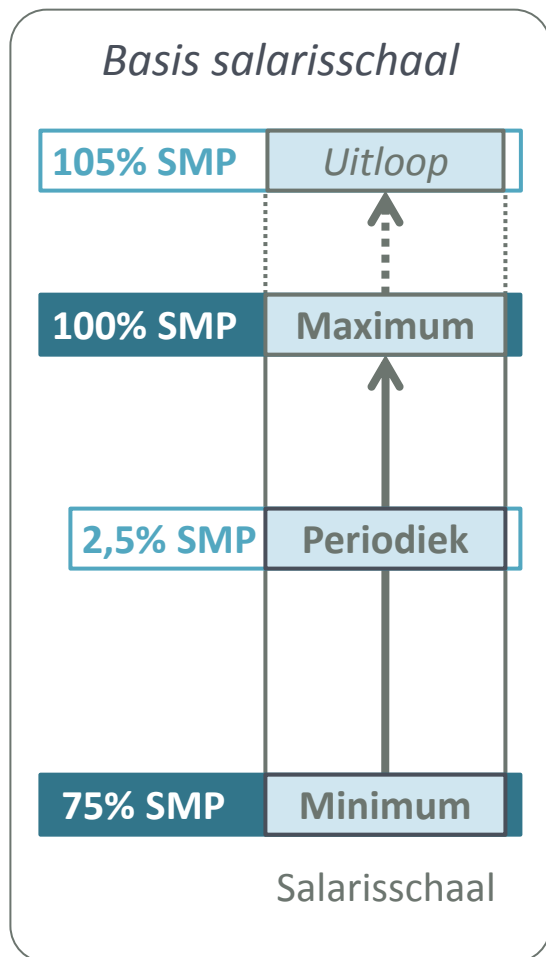
Grote periodiek:

- Communiceert een 'royale' onderneming maar zorgt ook voor hogere structurele salariskosten

Voorbeeld van de uitkomst van een beloningsonderzoek (benchmark)



Vast salaris: voorbeeld



Toelichting: SMP = Schaal Maximum Percentage

Voorwaardelijke uitloopmogelijkheid

Marktpositionering

Schaalmaxima bepalen aan de hand van een beloningsonderzoek (benchmark)

Beoordelingsafhankelijke periodieken

Periodieken bedragen 2,5% van het schaalmaximum. Bij normaal functioneren kan het schaalmaximum in 10 stappen bereikt worden.

Schaalminimum

Het minimum van een schaal ligt op 70% van het schaalmaximum.

Vast salaris: beleidsvragen

Op grond waarvan het vaste salaris verhogen?

- Competenties? Toegevoegde waarde? Motivatie / inzet? Waarde op de arbeidsmarkt? Resultaten?
 - NB. Is het wenselijke om eenmalige resultaten structureel te belonen?
- Geldt dit voor iedereen of voor bepaalde doelgroepen?

Op grond waarvan beoordelen of het vaste salaris verhoogd kan worden?

- Automatismen (automatische periodieken)
- Beoordelingssysteem (vaste of variabele periodieken)
- Vaststelling door directie

Op grond waarvan wordt de groei van het vaste salaris betaald / gefinancierd?

- Vaste cao afspraken / vaste afspraken met de OR
- Budget / meritsysteem

Variabele beloning (1)

Systemen:

- Variabele bonus(sen) boven op structurele salaris
- Variabele bonus in plaats van deel van het structurele salaris
- Teambeloning
- Voorwaardelijke 13e maand
- Winstuitkering
- Collectieve issues (resultaten business unit / team) in individuele performance beloning
- Meritbeloning
- Aandelen / optieplan
- Aandelen / opties als individueel bonusplan

Kernvraag: Wat gaat met resultaatbeloning beter?

Variabele beloning (2)

Effectiviteit resultaatbeloning

Uit onderzoek blijkt dat resultaatbeloning minder effectief is naarmate:

- De technologie in de organisatie meer complex is
- De taken meer veelzijdig zijn
- Er meer nadruk ligt op samenwerking
- De strategie meer is gericht op moeilijk te meten kwaliteit, of op innovatie
- Er weinig relatie is tussen input en output
- Er meer vertrouwd kan worden op de intrinsieke motivatie van medewerkers
- Dit meer indruist tegen de sociale verhoudingen

Variabele beloning

Randvoorwaarden:

- Resultaatbeloning + beoordelingscriteria moeten passen bij bedrijfscultuur
- Werknemers moeten vooraf weten wat beoordeeld wordt
 - Bepalen ze ook mee?
- Werknemers moeten zelf het halen van de gestelde doelen kunnen beïnvloeden
- Resultaatbeloning moet iedere periode opnieuw verdiend kunnen worden
- Goed beoordelingsstelsel: betrouwbaar, navolgbaar, rechtvaardig, uitlegbaar
- Beoordelingen schriftelijk vastleggen
- Goede beroepsprocedure en geschillenprocedure
- Doelstellingen zijn realistisch en haalbaar (werkdruk / ziekteverzuim!)
- De te behalen bonus moet vooraf gebudgetteerd zijn (kosten!)
- Management moet adequaat omgaan met beoordeling
- Goede training van het management