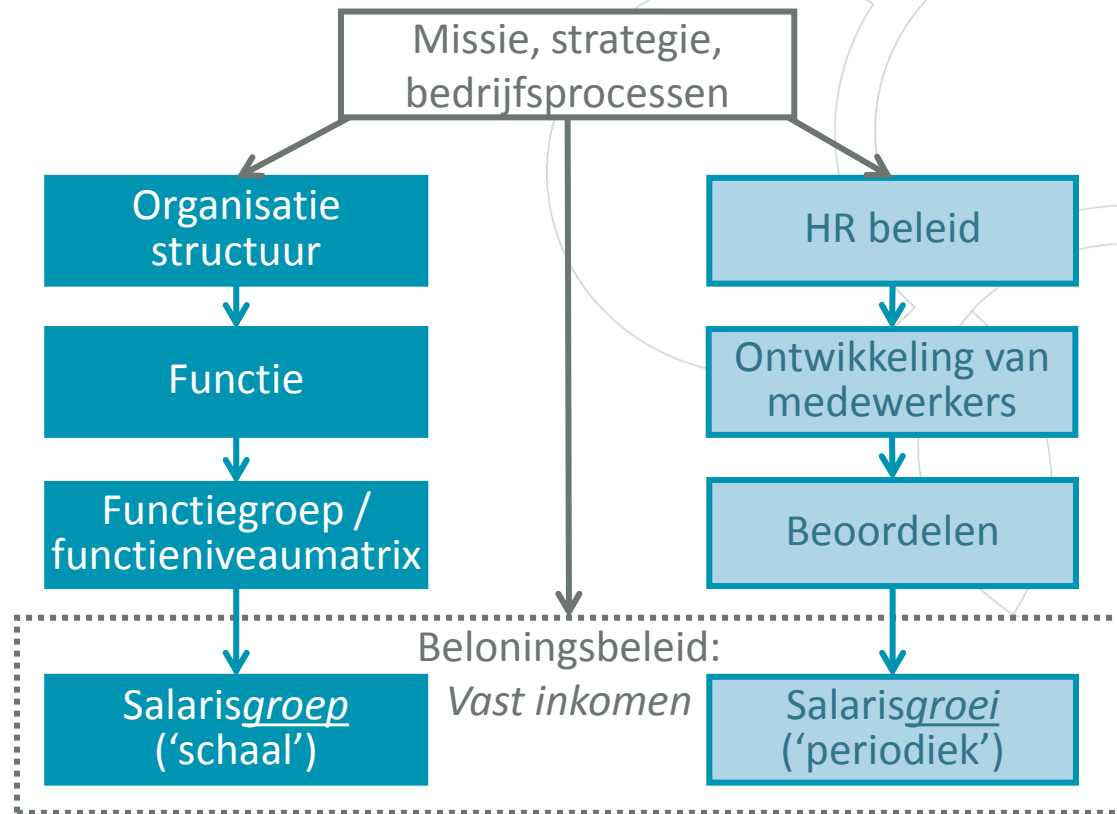


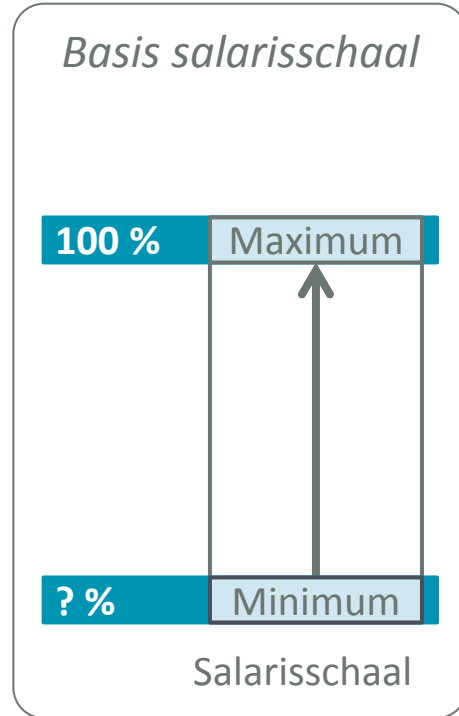
Ontwerpen van een salarissysteem

Oktober 2015

Organisatie structuur, functieniveau en beloning



Vast salaris: Basis salarisschaal



Markt
positionering

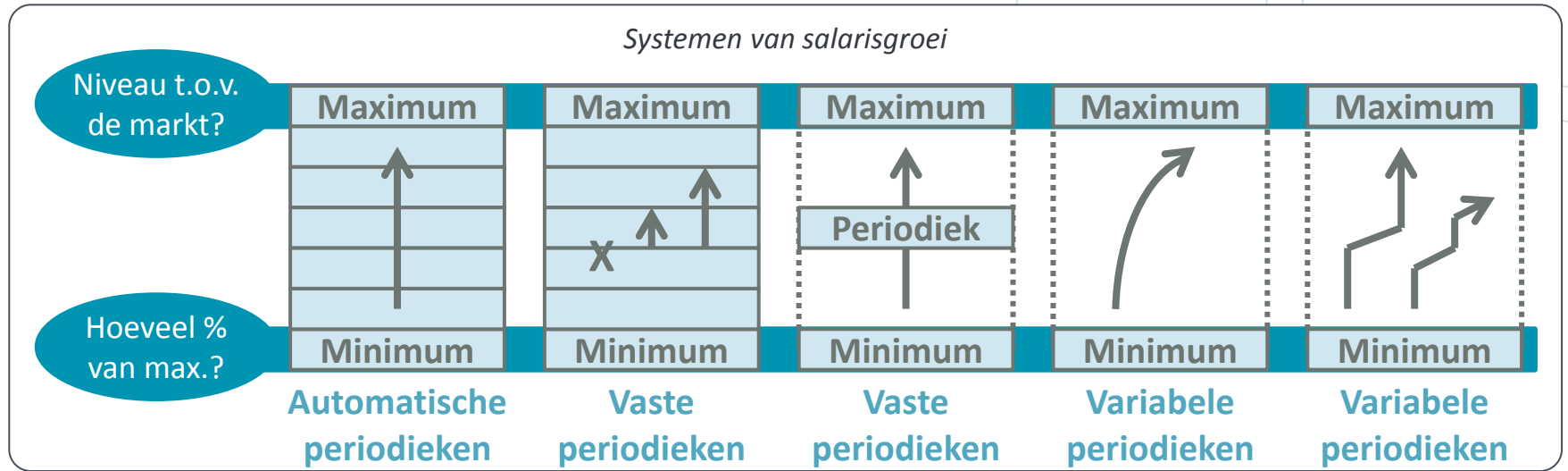
Marktpositionering

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 en kleinere periodieken.

Want: een laag minimum is vanwege de arbeidsmarkt niet erg zinvol.

Vast salaris: Systemen voor salarisgroei



Welk systeem spreekt u het meest aan en waarom?

Vast salaris: keuzes

*Wat is de
gewenste
mobiliteit in uw
organisatie?*

- **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 het schaalmaximum), dus *snellere wisseling van baan*
 - En eerder eindschalers, dus hogere structurele salariskosten
- **Kleine periodiek:**
 - Communiqueert weinig waardering
- **Grote periodiek:**
 - Communiqueert een 'royale' onderneming maar zorgt ook voor hogere structurele salariskosten

Vast salaris: voorbeeld

SMP = Schaal Maximum Percentage

Voorwaardelijke uitlooptermogelijkheid

Marktpositionering

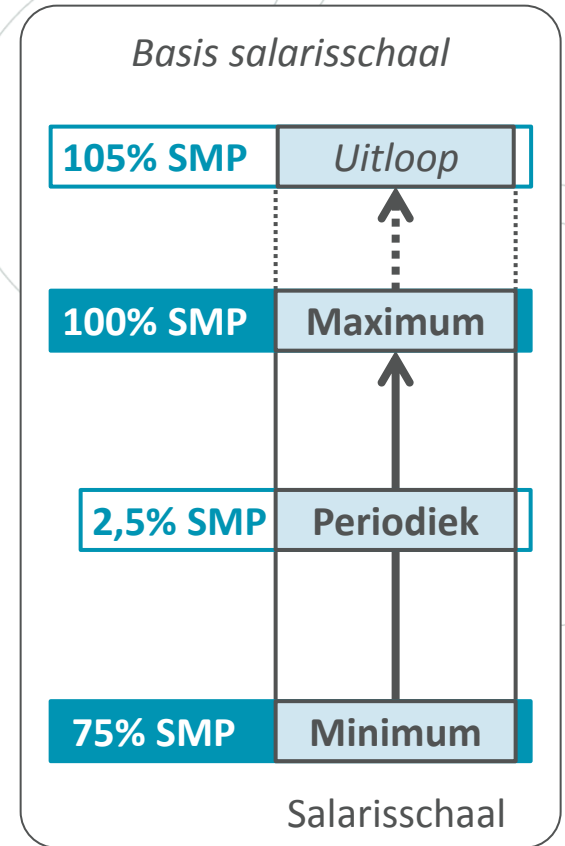
Schaalmaxima bepalen aan de hand van een beloningsonderzoek (benchmark).

Beoordelingsafhankelijke periodiek

Periodieken zijn 2,5% van het schaalmaximum. Bij een normale beoordeling wordt het schaalmaximum in 10 stappen bereikt.

Schaalminimum

Het minimum van een schaal ligt op 75% van het schaalmaximum.



Vast salaris: beleidsvragen

*Wat wil u
belonen?*

*Wat is de
boodschap
van uw
salarissysteem?*

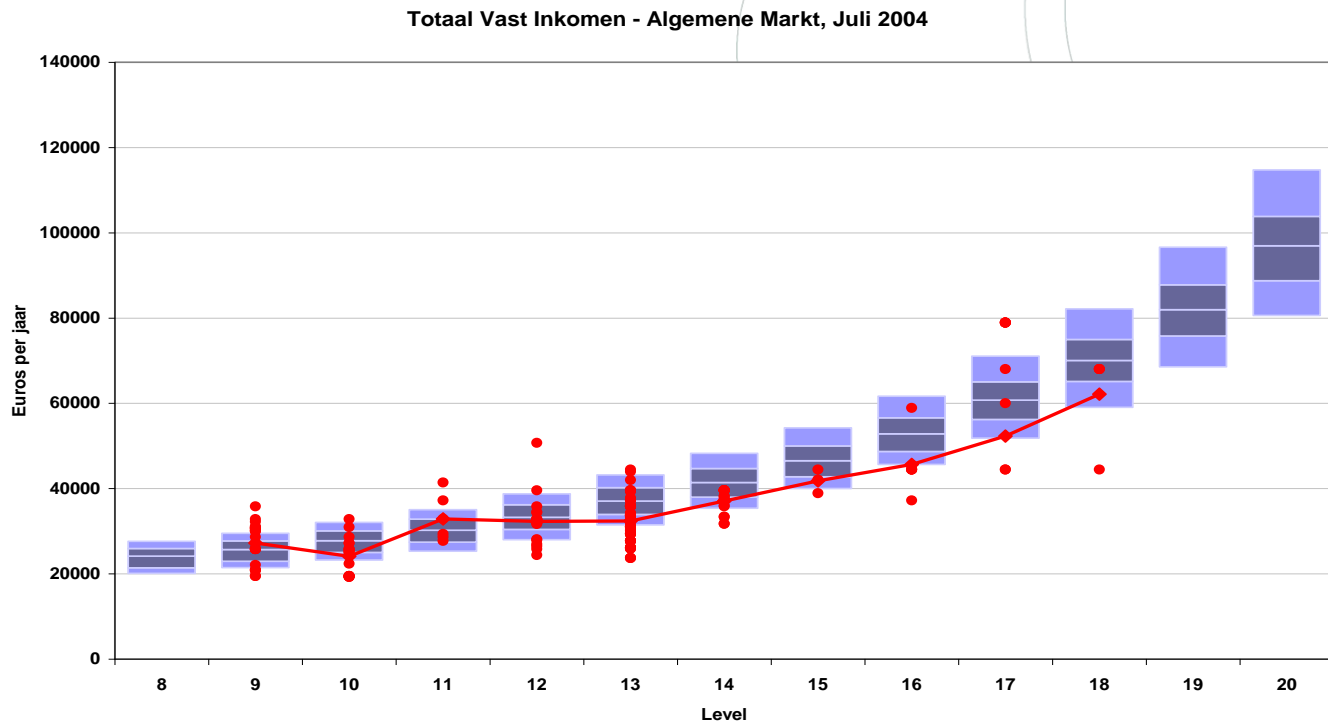
Op grond waarvan het vaste salaris verhogen?

- Ontwikkeling? Functioneren? Competenties? Toegevoegde waarde? Motivatie / inzet? Performance? Aanwezigheid? Waarde op de arbeidsmarkt? Resultaten?

Hoe de verhoging van het vaste salaris regelen?

- Indexatie: vaste cao afspraken / vaste afspraken met de OR/PVT?
- Systeem: bij beoordeling X krijg je Y erbij?
- Automatische / anciënniteit: wanneer je een jaar langer bij ons blijft krijg je er Y bij?
- Budget / meritstelsel: directie bepaalt de verhoging op grond van "3B's" (budget, bedrijfsresultaat en beoordeling)?

Voorbeeld van een beloningsonderzoek (benchmark)



Resultaatbeloning

Wat wil de organisatie met resultaatbeloning communiceren?

Wat gaat met resultaatbeloning beter?

Vormen van resultaatbeloning:

- Resultaatbonus(sen) boven op structurele salaris
- Resultaatbonus in plaats van deel van het structurele salaris
- Team resultaat bonus
- Voorwaardelijke 13e maand of winstuitkering
- Collectieve issues (resultaten business unit / team) in individuele resultaat beloning
- Meritbeloning
- Aandelen / optieplan (al of niet als individueel bonusplan)
- Incidentele gratificaties

Randvoorwaarden resultaatbeloning

- Resultaatbeloning + beo criteria moeten passen bij cultuur
- 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 beoordelingssysteem: *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

Resultaatbeloning is minder effectief 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

Meer weten?

Neem [contact](#) met ons op!

