

Salaristevredenheid: welke innovatieve salarispraktijken werken het best?

label: Instroom



Als HR-medewerker heb je regelmatig te maken met het thema salarissen. Zijn ze te hoog of te laag? Of precies goed? Een belangrijke vraag in dit verband is hoe het salaris van invloed is op de werktevredenheid.

Ook is het interessant te weten welke innovatieve HR-praktijken er op dit gebied zoal zijn. Hieronder belichten we recente wetenschappelijke inzichten en twee innovatieve salarispraktijken.

Medewerkers in de private sector zijn minder tevreden over hun salaris dan medewerkers in de publieke sector (Sharma & Bajpai, 2011). Dit is opmerkelijk omdat het salarisniveau in de private sector hoger ligt dan in de publieke sector.

Volgens Sharma en Bajpai (2011) zijn medewerkers in de private sector minder tevreden over hun salaris omdat ze meer baanonzekerheid ervaren. Sharma en Bajpai (2011) stellen dat medewerkers hun salaristevredenheid onbewust linken aan werkzekerheid. Hoe minder medewerkers zeker zijn van hun baan, hoe ontevredener ze zijn over hun salaris.

Het onderzoek van Sharma en Bajpai (2011) laat zien dat naarmate medewerkers meer tevreden zijn over hun salaris, ze ook meer **tevreden zijn over hun werk**.

Salaristevredenheid lijkt daarmee een belangrijke katalysator te zijn voor het verbeteren van de werktevredenheid van medewerkers.

Concept7 en **Viisi**, twee private organisaties, hebben het thema salaristevredenheid aangegepen om de werktevredenheid van medewerkers in de organisatie te verhogen. Beide organisaties pakken dit op innovatieve wijze aan.

Zelf je salaris bepalen

Concept7 kiest ervoor om medewerkers zelf hun salaris te laten bepalen. Dit klinkt nogal utopisch, maar is in de praktijk goed uitvoerbaar.

Het salarisbepalingsproces binnen Concept7 verloopt in drie stappen. In november start men met een begrotingscyclus. Hieraan voorafgaand, in oktober, geven medewerkers hun wensen door. Ze geven aan hoeveel uur ze komend jaar willen werken en welke behoefte ze hebben op het gebied van secundaire arbeidsvoorwaarden. Alle wensen neemt men mee in de begroting. Men beschouwt dit als 'de wens van de organisatie'.

Vervolgens doet men een realiteitscheck. Welke omzet en winst is in het verleden gedraaid? Hoeveel omzet zou er gedraaid moeten worden als men alle wensen in de organisatie wil honoreren? Bij deze realiteitscheck gaat men ervan uit dat 65 procent van de bruto marge uit personeelskosten bestaat. Als de realiteitscheck negatief uitpakt, koppelt men dit terug aan de medewerkers en start de cyclus opnieuw.

Wanneer de realiteitscheck is gedaan, doet men een voorstel aan de aandeelhouders. Als deze akkoord zijn, worden alle salarissen en secundaire arbeidsvoorwaarden definitief vastgesteld.

Open en transparant

Betekent dit dat alle medewerkers precies van elkaar weten hoeveel ze verdienen? Volgens Stefan Wobben, voormalig ceo van Concept7, is dit niet het geval. "Hoewel ik wel had gewild dat alles openbaar is, is dit nog niet het geval. Ik denk dat als je alles openbaar en transparant maakt, je mensen de kans geeft om mee te denken. Dan ontstaan de mooiste dingen. Dit is echter wel een ontwikkelproces."

Een interessante vraag is of medewerkers de neiging hebben zichzelf te overschatten als zij hun salaris zelf mogen bepalen. Volgens Wobben is dit zelden het geval. "Het is wel één keer voorgekomen dat iemand een hele grote overschatting van zichzelf deed. Dat was opvallend en zagen we als belangrijke informatie. Na gesprekken bleek de persoon niet op zijn plek te zitten en andere ambities te hebben. Die persoon werkt inmiddels niet meer bij Concept7."

Elk jaar een vast bedrag erbij



Binnen Viisi heeft men altijd met verwondering gekeken naar de publieke sector. Men vroeg zich af 'hoe het toch mogelijk is dat, ondanks dat medewerkers in absolute zin duidelijk minder verdienen, zij toch meer tevreden zijn over hun salaris. Met deze verwonderingsvraag is Tom van der Lubbe, co-founder van Viisi, de wijze waarop

salarissen in de private en publieke sector worden bepaald gaan vergelijken.

Uit deze vergelijking komt naar voren dat in de private sector medewerkers bij hun aanstelling op basis van een onderhandelingsproces ingeschaald worden. Tijdens een jaarlijks beoordelingsproces kijkt men of het gelegitimeerd is om het salaris te verhogen. Achterliggende gedachte hierbij is 'dat als medewerkers beter gepresteerd hebben, zij meer moeten verdienen'.

In de publieke sector worden medewerkers bij aanstelling ingeschaald op basis van hun werkervaringsjaren: 'Hoe meer jaren, hoe meer salaris'. Per jaar krijgt de medewerker een standaard salarisverhoging. Achterliggende gedachte hierbij is 'dat naarmate je meer werkervaringsjaren opbouwt, je meer ervaring hebt en daarmee productiever bent, hetgeen in de **beloning** terug moet komen'.

Om de salaristevredenheid en daarmee ook de werktevredenheid te verhogen heeft Van der Lubbe het publieke sector salarismodel toegepast binnen Viisi. "We hebben een salarismodel gecreëerd op basis van vijf curves (o.a. een curve voor adviesfuncties en één voor de backoffice-functies). De bestaande salarissen zijn op deze lijnen geplaatst. Vervolgens is besloten om ieder salaris elk jaar, onafhankelijk van de beoordeling, met een vast bedrag te verhogen."

Teruggezet in salaris

Betekent dit dat er mensen zijn teruggezet in salaris? Volgens Tom van der Lubbe is dit een enkele keer voorgekomen. "Er is één iemand geweest die er in het oude model beter aan toe was."

Een belangrijk voordeel is volgens Van der Lubbe dat het nieuwe salarismodel medewerkers meer zekerheid biedt. "Uit salarisonderzoeken blijkt dat mensen bereid zijn minder loon te krijgen in ruil voor zekerheid. Wij geven zekerheid. Elk jaar een vaste salarisstijging heeft veel vertrouwen gecreëerd."

Een ander voordeel is volgens Van der Lubbe dat medewerkers zich meer richten op de lange en middellange termijn. "In het oude model waren medewerkers meer gericht op

individuele prestaties omdat dit direct verband hield met hun beloning. In de nieuwe situatie zie je dat de focus verschuift omdat je prestaties niet onmiddellijk effect hebben op je beoordeling.”

Meer samenwerking door innovatieve salarispraktijken

Ook stelt Van der Lubbe dat de nieuwe aanpak tot **meer samenwerking** leidt. “In de oude situatie werd je op omzet afgerekend. Dit werkt niet bevorderend voor de samenwerking. Met het nieuwe salarismodel ben je meer gericht op het gezamenlijk doel. Je richt je meer op de teameffort. We hebben dan ook persoonlijke bonussen afgeschaft, maar we bepalen wel met elkaar een jaarlijkse teambonus.”

Eveneens is Van der Lubbe van mening dat de nieuwe aanpak van Viisi tot meer peer-to-peer feedback leidt. “Het ontkoppelen van salaris en prestaties is een essentiële randvoorwaarde voor het geven van peer-to-peer feedback. Medewerkers geven elkaar alleen eerlijk feedback als het geen financiële consequenties heeft.”

Holacracy en salarissen

Opvallend aan Concept7 en Viisi is dat zij volgens de principes van **holacracy** (een vergaande vorm van zelfsturing) werken. Het lijkt erop dat deze vorm van zelfsturing creatieve vormen van salarisbepaling bevordert. Ook lijkt holacracy interessante aanknopingspunten te bieden om medewerkers zelf meer invloed uit te laten oefenen op het salaris en de secundaire arbeidsvoorwaarden. Medewerkers krijgen hierdoor niet alleen meer zeggenschap in hun werk, maar ook over de voorwaarden waaronder zij het werk moeten uitvoeren. Al met al een veelbelovend perspectief!

Literatuur

Sharma, J.P., & Bajpai, N. (2011). **Salary satisfaction as an antecedent of job satisfaction: development of a regression model to determine the linearity between salary satisfaction and job satisfaction in a public and a private organization**, *European Journal of Social Sciences*, 18 (3), 450-461.

Auteurs

Mirjam Baars MBA is gepromoveerd op talentontwikkeling. Sandra Jansen-Neeleman ondersteunt bedrijven op dit terrein. Beiden voeren ze vanuit onderzoeksbureau SatisAction een jaarlijks onderzoek uit naar talentontwikkeling binnen bedrijven. PW. zal uitgebreid aandacht besteden aan dit onderzoek. Momenteel hebben nemen reeds tientallen organisaties aan dit onderzoek deel. Wilt u meedoen aan dit onderzoek? Kijk dan voor meer informatie op www.nationaalonderzoektalentontwikkeling.nl



Vakmedianet. Auteursrecht voorbehouden.

Op gebruik van deze site zijn de volgende regelingen van toepassing: **Algemene Voorwaarden** en **Privacy en Cookie beleid**

Vakmedianet gebruikt cookies om bepaalde voorkeuren te onthouden en af te stemmen op uw vakmatige interesse. **Meer informatie over het gebruik van cookies**