

Schriftelijke cursus P&O voor de secretaresse



Waarop moet de beloning voor het werk dat mensen doen worden gebaseerd? Hieronder behandelen wij de meest gangbare grondslagen. Daarnaast behandelen wij hoe de zwaarte van een functie kan worden vastgesteld met behulp van functiewaardering.

Mogelijke beloningsgrondslagen

Functiezwaarte en ervaring

In Nederland is het belonen naar de zwaarte van de functie en naar ervaringsjaren van de werknemer een veel voorkomende beloningsgrondslag. De zwaarte van de functie bepaalt dan de salarisschaal met daarin een minimum (aanvang) en een maximum salaris. De ervaring (anciënniteit) bepaalt de doorgroei in de salarisschaal.

Prestaties

Het belonen van de prestatie van de individuele medewerker staat bij deze beloningsgrondslag centraal. Prestatiebeloning kan worden omschreven als het toekennen van een bijzondere beloning indien de werknemer vooraf vastgestelde doelstellingen behaalt. De afgelopen jaren is deze beloningsgrondslag bij veel ondernemingen in Nederland ingevoerd, omdat er behoefte was aan differentiatie in beloning en omdat er behoefte was de beloning afhankelijk te maken van de individuele prestaties van medewerkers. Prestatiebeloning is een vorm van variabele beloning en is meestal een aanvulling op het vaste salaris of een gedeelte daarvan. Er zijn wettelijke richtlijnen voor de verdeling tussen het vaste deel van het salaris en het variabele deel.

Kennis en vaardigheden (skills) en competenties

Hierbij staat het belonen centraal van alle kennis, vaardigheden en competenties die een medewerker nodig heeft om een functie goed te kunnen uitoefenen. De skills en competenties kunnen worden gedifferentieerd naar niveau. Belonen op basis van skills en competenties wordt vaak gebruikt als aanvulling op de beloning op basis van de functiezwaarte (functiewaardering).

Teamprestaties

Het is mogelijk te belonen op basis van de prestaties van een bepaald team. De prestaties van het team worden dan als beloningsgrondslag genomen.

In de laatste jaren zien wij een ontwikkeling, waarbij de individuele beloning is samengesteld uit drie elementen:

- Functie: aan de hand van de functie-eisen wordt een basisbeloning vastgesteld die geldt voor iedere functiehouder.
- Ervaring: naarmate de medewerker groeit in zijn functie, kennis en ervaring toenemen, kan de beloning groeien en recht doen aan de mate van vakvolwassenheid.
- Prestatie: daarnaast kunnen individuele (extra) prestaties beloond worden.

Keuze voor bepaalde beloningsgrondslag

De keuze voor een van de beloningsgrondslagen is afhankelijk van meerdere factoren, zoals het type organisatie. Maar ook de breedte van de functie en de manier waarop de werknemers worden aangestuurd zullen bepalend zijn. Bij de onderneming met de kenmerken van een machinebureaucratie vormen de beloningsgrondslag en de ervaring de belangrijkste grondslagen voor de beloning. Bij een onderneming met de kenmerken van een adhocratie is de functiezwaarte minder belangrijk, maar zijn grondslagen als prestatie, skills, competenties en teamprestaties belangrijker.

Functiewaardering

Hiervoor wordt beschreven dat de functiezwaarte een van de meest voorkomende beloningsgrondslagen in Nederland is. Met behulp van functiewaardering kan de zwaarte van functies op een objectieve manier worden vastgesteld.

Het proces van functiewaardering omvat het vervaardigen van de functieomschrijving, de analyse van de functie en de uiteindelijke weging of evaluatie met behulp van een functiewaarderingssysteem. Het resultaat, de totaalscore in punten, drukt de relatieve zwaarte uit ten opzichte van andere functies. Hiermee kunnen de functies in een rangorde worden geplaatst en worden de onderlinge verhoudingen bepaald. Functiewaardering is in feite de objectivering van een subjectief (schattings) proces, dat aan kracht wint indien het op een methodische wijze wordt uitgevoerd.

Er zijn verschillende functiewaarderingssystemen die in Nederland worden gebruikt. Veelgebruikte expertsystemen in de profitsector zijn de systemen van Hay Management Consultants of Berenschot. Bij de overheid worden andere systemen gebruikt, bijvoorbeeld de MRF-methodiek bij de gemeentelijke overheid. Voor lager gewaardeerde functies (bijvoorbeeld in productieomgevingen) wordt veel gebruikgemaakt van FUWA (functiewaarderingssysteem) en ORBA van de AWWN (Algemene Werkgevers Vereniging Nederland). Dit systeem is met name geschikt in combinatie met een traditionele salarisstructuur en voor uitvoerende functies. De meeste systemen van functiewaardering kennen aan de verschillende gezichtspunten van de functie een puntenscore toe, waarbij tevens het relatieve gewicht van de gezichtspunten een rol speelt. Zo gebruikt het Universeel Systeem Berenschot de volgende gezichtspunten: verantwoordelijkheidsbereik, kennis en complexiteit, probleemoplossing, communicatie en overleg, speciale vaardigheden/eisen en inconveniënten.

Hay Management Consultants gebruikt een functiewaarderingmethode die sterk de nadruk legt op de output (toegevoegde waarde) van functies. Op basis van de output wordt bepaald wat de waardering van de input en throughput moet zijn in de bepaling van de functie zwaarte. Gezichtspunten in deze systematiek zijn kennis en kunde, probleembehandeling, reikwijdte en verantwoordelijkheid.

Voorgaande expertsystemen zijn zeer geschikt voor grote organisaties met veel verschillende functies. Met behulp van deze functiewaarderingssystemen kunnen functie- en salarisgroepen gevormd worden van functies met dezelfde puntenscore (functiezwaarte). Aanbieders van expertsystemen bieden organisaties meestal de mogelijkheid de te wegen functies te vergelijken met de wegingen bij andere cliëntorganisaties. Ook kunnen bij de vergelijking van functies binnen verschillende organisaties, die hetzelfde systeem van functiewaardering hanteren, de arbeidsvoorwaarden van de functies met dezelfde puntenscore (gelijke functiezwaarte) tegen elkaar worden afgezet.

In kleinere organisaties met een relatief klein aantal functies, waarbij de variëteit in functies overzichtelijk is, kan het werken met een expertstelsel als belemmerend worden ervaren. De scores per gezichtspunt en het toekennen van relatieve gewichten wordt dan gezien als een 'black box', waar de organisatie zelf geen vat meer op heeft. Niet in de laatste plaats omdat het wegen in veel situaties geschiedt door specialisten van de systeemhouder en de eigen medewerkers minder bij dit proces betrokken worden. Daarnaast kan voor een kleinere organisatie het werken met een formeel puntensysteem relatief duur zijn, ook omdat in de eigen organisatie geen expertise wordt opgebouwd. Het zogenaamde 'paarsgewijs vergelijken' van functies kan soms een bruikbaar en voldoende alternatief zijn. Bij het paarsgewijs vergelijken wordt iedere functie vergeleken met alle te wegen functies.