

HOE GA JE OM MET WEERSTAND OVER HET BELONINGSSYSTEEM?

Help! Ik ga zo minder verdienen

Als er iets gevoelig ligt bij uw werknemers, is het wel hun salaris. De invoering van een nieuw beloningssysteem kan dan ook voor behoorlijk wat opschudding zorgen. Bij menig werknemer zal het – al dan niet terecht – de angst oproepen dat hij minder gaat verdienen. Hoe kunt u deze angst bestrijden en weerstand tegen het nieuwe beloningssysteem voorkomen?

Misschien heeft u al jarenlang een vaststaand beloningssysteem. Door een systeem van functiewaardering is de zwaarte van functies bepaald en na een weging van de functies zijn ze gekoppeld aan een salarissysteem dat vaststaat in de cao. Maar soms moet dit op de schop. Bijvoorbeeld omdat de organisatie ingrijpend is gereorganiseerd, waardoor er veel nieuwe functies zijn ontstaan. Of omdat in de loop der tijd de logica onder de waarderingen is verdwenen en een herijking noodzakelijk is. In dat geval moet u het functiewaarderingssysteem en het bijbehorende beloningssysteem opnieuw onder de loep nemen.

Rechtvaardig

Het succes van functiewaardering is niet afhankelijk van de techniek. Dit klinkt raar, maar het doet er niet toe welk beloningssysteem uw organisatie kiest, als het maar rechtvaardig is. Dat is het enige waar uw werknemers op letten en wat hen motiveert. Als het beloningsbeleid pas bij uw organisatiecultuur, heeft dit een positieve invloed op het behoud en de betrokkenheid van uw personeel. Er zijn heel wat organisaties die zich daarom pri-

ma thuis voelen bij analytische functiewaardering waarbij loonschalen op basis van een puntensysteem worden bepaald. Hun werknemers hechten aan functies die tot in detail beschreven zijn en vaak bepalen experts van buitenaf met een scherp oog hoeveel een werknemer mag

“Zorg ervoor dat het beloningssysteem niet demotiveert”

verdienen. Vooral vakbonden zijn blij met deze manier van werken. Zo kunnen ze goed meekijken over de rug van de functie-analist. Dit schept zekerheid en veel werknemers zijn blij met dat wakend oog. Het is niet vreemd dat deze vorm van functiewaardering veel voorkomt in de industrie, maar ook in de zorg, welzijn en overheid wordt deze methode nog veel toegepast.

Weer andere organisaties, vooral kennisintensieve organisaties lopen daarin voorop, moeten van die klassieke manier van werken niets hebben. Die willen

niet hun functies, maar hun mensen hebben gewaardeerd. Ze verkiezen het waarderen van deskundigheid boven dat van taken. Andere organisaties kiezen weer voor een bonussysteem waarbij zij uitsluitend sturen op resultaat. Zolang werknemers zich veilig voelen bij het systeem dat hun loon bepaalt en het hen niet demotiveert, is elke keuze goed.

Vooroordelen

Over het invoeren van een nieuw functiewaarderingssysteem bestaan veel vooroordelen. Zo wordt er door werknemers nog wel eens geroepen dat het een verkapt bezuinigingsoperatie is. Het tegendeel is echter vaak het geval. Regelmatig is het zo dat werknemers die in een lagere salarisschaal worden ingedeeld niet hoeven in te leveren, terwijl werknemers die hoger worden ingeschaald er onmiddellijk geld bij krijgen. Het is geen uitzondering als de loonsom van een organisatie na de invoering van een nieuw functiewaarderingssysteem zo'n 5% hoger is.

Een goede communicatie over het nieuwe systeem speelt dan ook een essentiële rol. Gebruik bij het overtuigen van uw personeel sterke argumenten. Het doel van het nieuwe beloningssysteem moet duidelijk en aantrekkelijk zijn. Dat het functiehuis weer op orde moet, zal weinig werknemers aanspreken. Dat de salariskosten de pan uit rijzen nog veel minder. Maar een argument dat functiebeschrijvingen duidelijkheid gaan scheppen over wat men van de werknemer verwacht of dat beoordelingen nu niet langer op

Een alternatief voor de klankbordgroep

Een goed alternatief voor de klankbordgroep is het instellen van een functie-waarderingscommissie. Deze commissie beoordeelt dan zelf de functiebeschrijvingen en deelt deze in naar zwaarte. Het is belangrijk dat er in de commissie werknemers zitten die enige status hebben in de organisatie en met name dat zij vertrouwd worden door het personeel. De

toevoeging van een externe deskundige kan overigens ook in dat geval nuttig zijn, omdat het waarden van functies vaak nog best lastig is. Zijn expertise is dan niet nodig om het juiste oordeel te vellen, maar wel om goede vragen te stellen, zodat de commissie tot het juiste oordeel komt. Op die manier voorkomt u fouten in het functiewaarderingsstelsel.

onderbuikgevoelens worden gebaseerd, maar op competenties die er toe doen overtuigen wel. En zo zijn er meer argumenten te bedenken waarom een nieuw functiewaarderingsstelsel – en daaraan gekoppeld een nieuw beloningssysteem – voor de werknemer zinvol kan zijn.

Klankbordgroep

De projectorganisatie die betrokken is bij het invoeren van een nieuw functie-waarderings- en beloningssysteem speelt een belangrijke rol in het creëren van draagvlak. Zorg ervoor dat u naast de projectgroep ook een klankbordgroep instelt. De rolverdeling is simpel en logisch. De projectgroep houdt zich bezig met de technische kant van het systeem, terwijl de klankbordgroep zich focust op alle onzekerheden die het bij werknemers teweeg brengt.

Denk aan vragen als: wat gaan we doen als een werknemer lager wordt gewaardeerd? Hoe waarden we een werknemer die twee verschillende functies heeft? Wat doen we met een werknemer die het niet eens is met het besluit? Of als een leidinggevende niet wordt vertrouwd voor de functie-informatie die hij geeft? Dit zijn allemaal zaken die goed in garantieregelingen en bezwaarprocedures te vangen zijn. Wie daar vooraf veel zorg aan besteedt, heeft achteraf weinig te vrezen.

Transitie

Bij het invoeren van een nieuw functie-waarderingsstelsel is het belangrijk om

rekening te houden met het innerlijke veranderproces (de transitie) dat werknemers doormaken. Dit begint met het afscheid nemen van de oude, vertrouwde situatie. In deze fase is het belangrijk dat u uw werknemers goed informeert over het systeem en dat u uitlegt waarom de invoering van een nieuw systeem noodzakelijk is. Pols in deze fase ook individueel bij werknemers hoe zij tegen de situatie aan kijken. Het komt in deze fase regelmatig voor dat werknemers boos zijn over de situatie. Laat werknemers in zo'n geval uitzagen, maar ga niet met hen in onderhandeling. Feit is dat er een nieuw systeem gaat komen en daar kunt u niets aan veranderen.

De overgangsfase is de periode tussen de oude en de nieuwe situatie, een soort psychologisch niemandsland. In deze fase is het belangrijk om begrip te tonen en persoonlijke aandacht aan werknemers te geven. In de fase van het nieuwe begin, beginnen werknemers geïnteresseerd te raken in het nieuwe beloningssysteem. In deze fase

is het belangrijk dat u de overgang maakt naar een stabiele organisatie.

Perspectief

Bij het beschrijven en waarden van functies is het belangrijk dat uw personeel een goed vooruitzicht blijft hebben. Wie geen perspectief meer ziet wordt moedeloos of zelfs apathisch. Dit kan het geval zijn als salarissen worden bevroren omdat een functie lager wordt ingedeeld dan voorheen. Of als het resultaat van het nieuwe functiewaarderingsstelsel is dat het nu voor een werknemer wel heel duidelijk is dat het einde van de loonschaal in zicht is gekomen en er weinig salarisprogressie meer mogelijk is.

Als het functiewaarderingsstelsel alleen het karakter heeft van groot onderhoud en niet om bezuinigingen door te voeren, zijn er voldoende kansen om het perspectief van werknemers niet teloor te laten gaan. Bijvoorbeeld door uitloop te garanderen in de schaal waarin een werknemer – al dan niet terecht – tot voorheen was ingedeeld. Of een extra uitloop te creëren voor werknemers die (uitzonderlijk) goed presteren. Overgangs- en suppletiereregelingen zijn voorbeelden van maatregelen om de pijn te verzachten. Zo kunnen werknemers langzaam wennen aan het feit dat het einde van hun salarisgroei in zicht is gekomen.

Jacco van den Berg, Van den Berg Training en Advies, e-mail: info@van-den-bergtraining.nl en Rolf Baarda, Bureau Baarda Beloningsmanagement, e-mail: rolf@bureaubaarada.nl

Richt uw aandacht op de welwillende werknemers

Bij de invoering van een nieuw functie-waarderings- en beloningssysteem is het belangrijk om uw aandacht te richten op de welwillende werknemers. Doorgaans gaat de meeste aandacht uit naar werknemers die niet of weinig zijn gemotiveerd, terwijl de grootste groep beschikt over een goede mentaliteit. Die werknemers doen hun best, zijn betrokken bij hun

werk en denken na over hoe zaken beter kunnen worden uitgevoerd. Er zijn altijd werknemers bij die negatief zijn of zelfs stemming gaan maken. Zij zullen hoe dan ook ontevreden zijn over het nieuwe beloningssysteem. Het heeft geen zin om deze werknemers continu te corrigeren. Focus op de werknemers die wel willen meewerken en beloon hun gedrag.