

DE KOPPELING VAN FUNCTIEWAARDERING EN BELONING: APPELS EN PEREN?

Onlangs werd ik door een klant gevraagd een toelichting te geven op een indelingsadvies voor een functie. Het betrof de functie salarisadministrateur. Deze was door mij omschreven en gewaardeerd. De betreffende medewerker was het niet eens met de uitkomst en had via P&O een gesprek met mij aangevraagd. Na veel vijven en zessen kwam de aap uit de mouw. Het ging niet over de inhoud van de functieomschrijving. Daar had hij geen opmerkingen over. Hij was het niet eens met zijn salaris. Zijn schoonbroer bleek ook salarisadministrateur, verdiende aanzienlijk meer en deed bijna hetzelfde werk. Ik had in zijn beleving de plank goed misgeslagen. Zijn vraag was dan ook: "Hoe kan het dat iemand met een gelijke functie elders meer verdient? ORBA is toch zo objectief?"

tel: 013 463 50 40
fax: 013 467 13 36

e-mail: evz@evz.nl
site: www.evz.nl

Hier komen we op een vaker gehoorde misvatting die leeft bij medewerkers, maar ook leidinggevend. Zoals u weet zegt functiewaardering iets over de objectieve zwaarte van een functie. Deze zwaarte dient om functies binnen (en buiten) de organisatie met elkaar te kunnen vergelijken. Daarbij is functiewaardering vaak de onderlegger voor beloning. Een hoger niveau functie in Nederland heeft normaal liter een hogere beloning tot gevolg. Echter bepaalt EVZ door het geven van een niveau-advies of waardering, niet het salaris van een medewerker. Wat is dan de oorzaak dat functies van een gelijk ORBA-niveau anders beloond worden bij verschillende organisaties, maar ook binnen dezelfde organisatie?

Verschillende beloningsgrondslagen

Iedere organisatie hanteert een eigen arbeidsvoorwaardenpakket, al dan niet binnen de kaders van een CAO. In dit arbeidsvoorwaardenpakket zijn diverse directe en indirecte beloningsaspecten opgenomen. Het één op één vergelijken van salarissen leidt vaak tot vergelijking van appels met peren.

Verschillende sectoren

Er bestaan grote verschillen in beloning tussen sectoren. Zo is algemeen bekend dat in de financiële dienstverlening aanzienlijk meer wordt betaald dan in de zorg, voor nagenoeg gelijke functies. Deze verschillen zijn groten-deels historisch bepaald, maar worden tevens sterk beïnvloed door de mate van arbeidsintensiviteit en omzet/winst per fte.

Regionale verschillen

Van oudsher bestaan er verschillen in beloning tussen regio's in Nederland. Deze verschillen worden met name veroorzaakt door het verschil in vraag en aanbod van personeel binnen bepaalde regio's. Zo wordt in de randstad en het havengebied (Rotterdam) over het algemeen meer betaald dan in Friesland, Groningen en Drenthe.

Positioneringskeuze

Organisaties die zelf directe invloed hebben

op hun loonlijn en waarbij een eigen CAO of personeelsregeling van toepassing is, kiezen vaak bewust voor een bepaalde positionering ten opzichte van hun arbeidsmarktconcurrenten. Vaak leiden dit soort keuzes tot relatief progressieve loonlijnen. Waar sommige bedrijven de mogelijkheid hebben te differentiëren in hun loonbouw, hebben sterk ingekaderde organisaties weinig keuzevrijheid.

Ervaring en mondigheid medewerker

Ervaring wordt binnen organisaties wisselend geïnterpreteerd en gewaardeerd. Zelden is inschaling concreet verankerd in het beloningsbeleid. Vaak gebeurt de inschaling aan de hand van (subjectieve) criteria. Een en ander leidt ertoe dat sommige medewerkers relatief hoog instappen in de salarisschaal en anderen op het minimum beginnen.

Methodiek periodieke verhoging

In sommige organisaties krijgen medewerkers een periodieke verhoging wanneer ze nog ademhalen op 31 december. In andere organisaties is de periodieke verhoging gekoppeld aan de beoordelingsuitslag. Met name door deze laatste variant kunnen forse beloningsverschillen tussen medewerkers zichtbaar worden binnen de bandbreedte van de salarisgroep, terwijl de ervaring of de duur van het dienstverband uitgedrukt in tijd niet van elkaar verschillen.

Juiste toepassing functiewaardering

Geregeld zien wij dat organisaties medewerkers in een hogere salarisgroep indelen dan waar de functie conform functiewaardering thuishoort. Vaak gehoorde aanleiding is dat medewerkers waren uitgegroeid in de eigen salarisschaal of men niet de juiste kwaliteit kon binnenhalen. Inschaling in een hogere salarisgroep is hiertoe niet de oplossing, maar desondanks toch een veel gebruikte methodiek.

Diverse van bovenstaande oorzaken lagen ook ten grondslag aan het beloningsverschil tussen de salarisadministrateur uit de inleiding en zijn schoonbroer. Het niveau van de functie was op

basis van functie-waardering inderdaad nagenoeg gelijk. Echter lag het maximaal haalbare salaris bij de organisatie waar zijn schoonbroer werkte in zijn functiegroep ± 10% hoger, werkte hij 40 uur per week (t.o.v. 36) en ontving hij ook nog eens een 13e maand. De organisatie had ervoor gekozen om zich relatief hoog te positioneren in de markt en een ander arbeidsvoorwaardenpakket samen te stellen. Daarnaast bleek de schoonbroer zich ook nog eens beter te hebben 'verkoch'. Hij was ingeschaald op het maximum-salaris binnen de functiegroep, terwijl de salarisadministrateur uit de casus halverwege de salarisgroep was geplaatst. Dit leidde inderdaad tot een aanzienlijk verschil. Omgerekend verdiende zijn schoonbroer 40% meer!

Er is zeer zeker een koppeling tussen functiewaardering en beloning. Echter zegt deze koppeling relatief weinig over het daadwerkelijke salaris van medewerkers in de praktijk.

Sjef l'Ortye, adviseur

FUNCTIES VAN EEN GELIJK ORBA-NIVEAU WORDEN BIJ VERSCHILLENDE ORGANISATIES ANDERS BELOOND

...
 de ene is groener
 dan de andere
 ...

