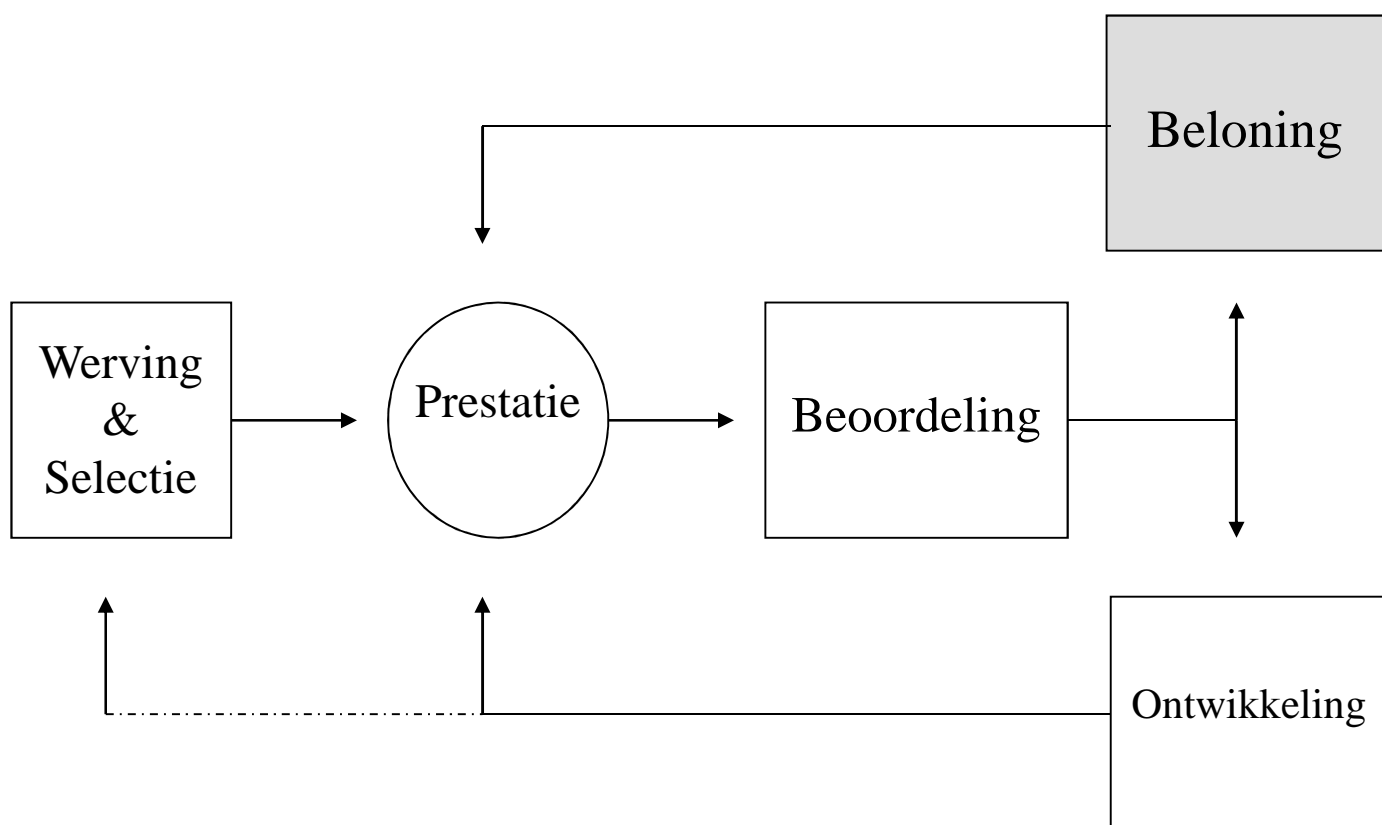


Verloning



Waaruit bestaat iemands verloningspakket?

- Vast basisloon +
- Types variabele verloning +
- Voordelen

Basisloon

- Nog steeds in de meerderheid der gevallen een vast loon.

Variabele verloning

- Technische voorwaarden
 - Normering
 - Meetbaarheid
 - Beïnvloedbaarheid
 - Relatie input – output
 - Kritische succesfactoren

Types variabele verloning

- Merit pay

5	4	3	2	1
6%	5%	4%	3%	0%

- Occasionale bonussen

Individuele resultaten

- Individuele premies
 - Stukloon
 - Commissieloon

Teamresultaten

- Groepspremie

Bedrijfsresultaten

- Cash winstdeling
 - Profit sharing
 - Gain sharing
- Winstdeling in aandelen (“stock option plans”)

Variabele verloning

- Wetenschappelijk onderzoek
 - Aantrekking van personeel
 - Retentie van personeel
 - Bedrijfsprestaties (3.5 - 5%)
 - Individuele prestaties (40 van 42 studies)
- Caveat
 - Methodologie
 - 1 afhankelijke variabele
 - Korte termijn
 - Publicatiebias
 - Groepen
 - Vrouwen
 - Arbeiders
 - Gesyndiceerde werknemers
 - Context
 - Hoe ingevoerd?
 - Fit met strategie

Voordelen

Onkostenvergoedingen

- ☒ Verplaatsingsvergoeding
- ☒ Maaltijdcheques
- ☒ Prijsreducties
- ☒ Kredietkaart

Medische voordelen

- ☒ Hospitalisatieverzekering
- ☒ Fitness

Pensioenplan

Balans werk-privé

- ☒ Geboorte/huwelijkspremie
- ☒ Kinderopvang
- ☒ Was- & strijkdienst

Perks

- ☒ GSM
- ☒ Bedrijfswagen
- ☒ PC

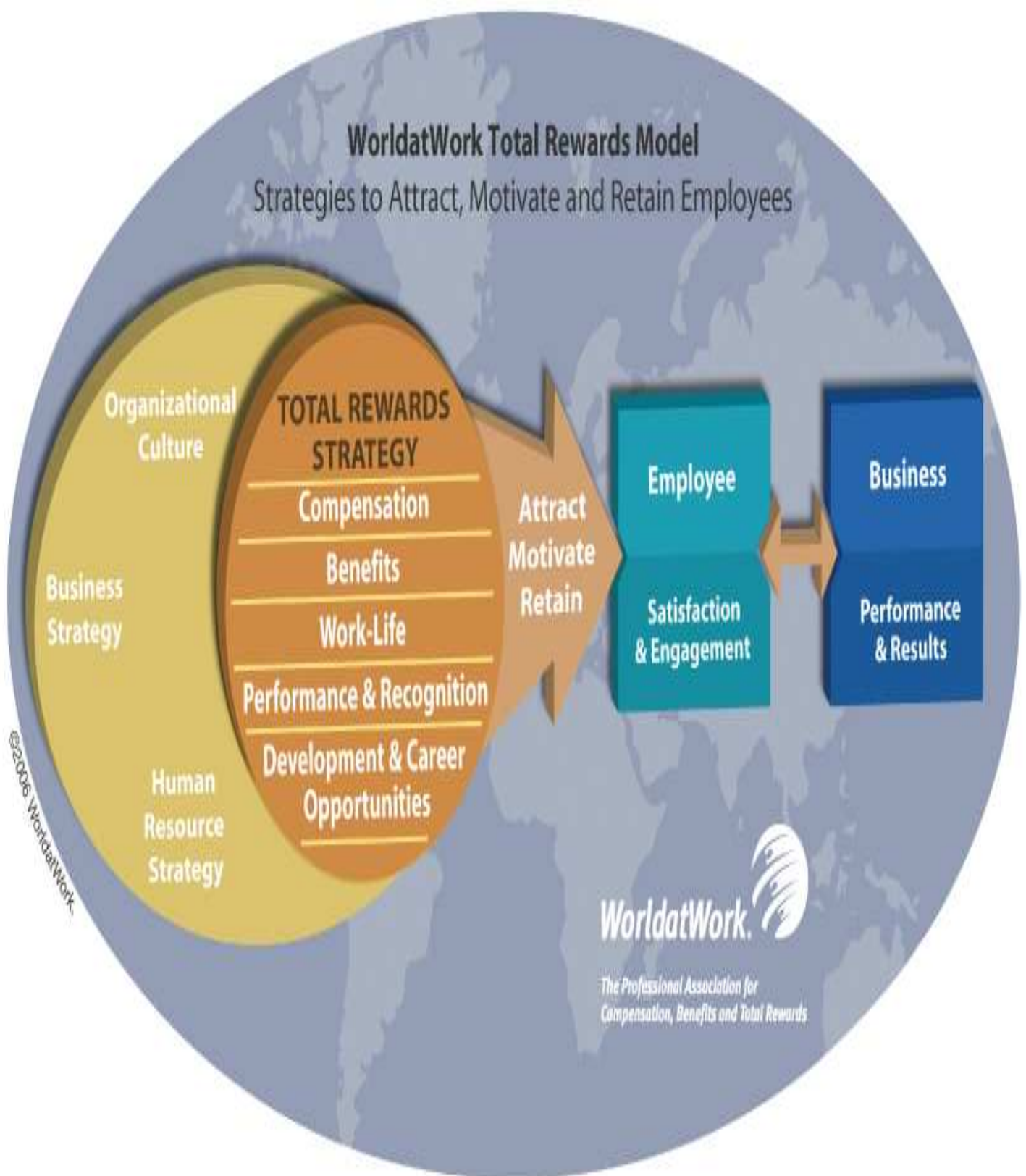
Cafetariaplan









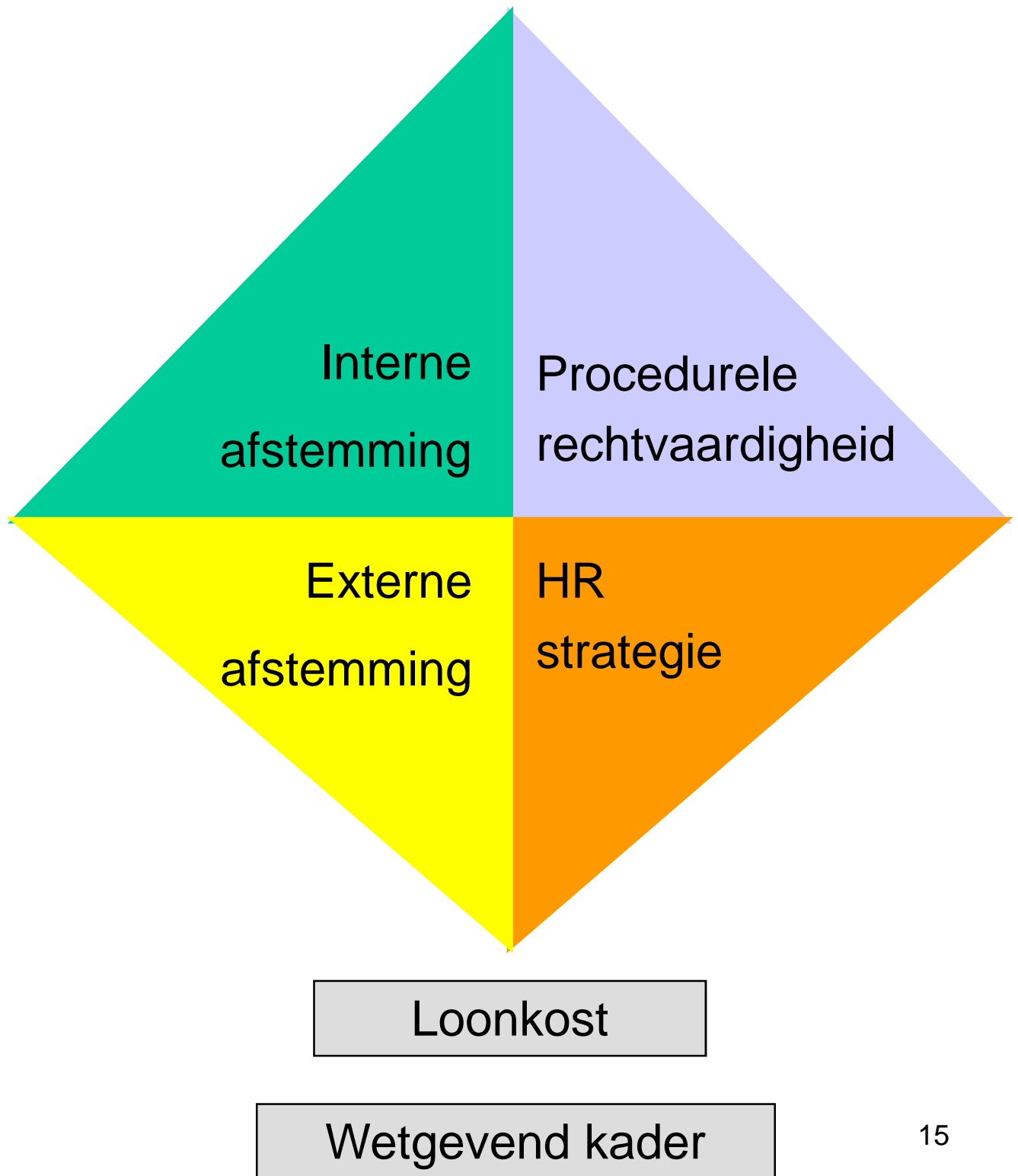


Case



- Gegeven: De volgende functies in “den Delhaize”
 - Filiaaloverste
 - Personeelsverantwoordelijke
 - Groepschef
 - Boekhouder
 - Kassierster
 - Rayonaanvuller
- Opdracht: Hoe zou je te werk gaan om lonen toe te kennen aan deze functies?
 - Geef de verschillende stappen.
 - Waarmee dien je rekening te houden?

Algemene oplossing



1. Procedurele rechtvaardigheid

- Vooraf
 - Gunstig klimaat
- Betrokkenheid
 - Paritaire commissies
- Beslissingen
 - Consistentie
 - Transparantie
 - Communicatie & informatie
- Beroepsprocedure nadien

2. Interne afstemming

- Functiewaardering (“job evaluation”)
 - Relatieve waarde van functies bepalen
- Methoden
 - Functiegebaseerd
 - Rangschikkingmethode
 - Classificatiemethode
 - Puntenmethode

Puntenmethode: Fasen

- Bepaal criteria (“compensable factors”).
- Operationaliseer criteria.
 - Definities
 - Niveaus
- Ken gewichten toe aan criteria.
- Beoordeel “benchmark jobs” op criteria.

Puntenmethode: Voorbeeld bibliothecaris

Factoren Graad x Gewicht = Totaal

	1	2	3	4	5		
Vaardigheden (40%)							
<input checked="" type="checkbox"/> Mentale				x		<u>20%</u>	<u>80</u>
<input checked="" type="checkbox"/> Ervaringen			x			<u>20%</u>	<u>60</u>
Inspanning (30%)							
<input checked="" type="checkbox"/> Fysische		x				<u>15%</u>	<u>30</u>
<input checked="" type="checkbox"/> Mentale				x		<u>15%</u>	<u>60</u>
Verantwoordelijkheid (20%)							
<input checked="" type="checkbox"/> Controle op fouten				x		<u>10%</u>	<u>40</u>
<input checked="" type="checkbox"/> Innovatie			x			<u>10%</u>	<u>30</u>
Werkomstandigheden (10%)							
<input checked="" type="checkbox"/> Omgeving	x					<u>5%</u>	<u>5</u>
<input checked="" type="checkbox"/> Gevaren	x					<u>5%</u>	<u>5</u>
							310

- Hay methode
 - <http://www.haygroup.com>

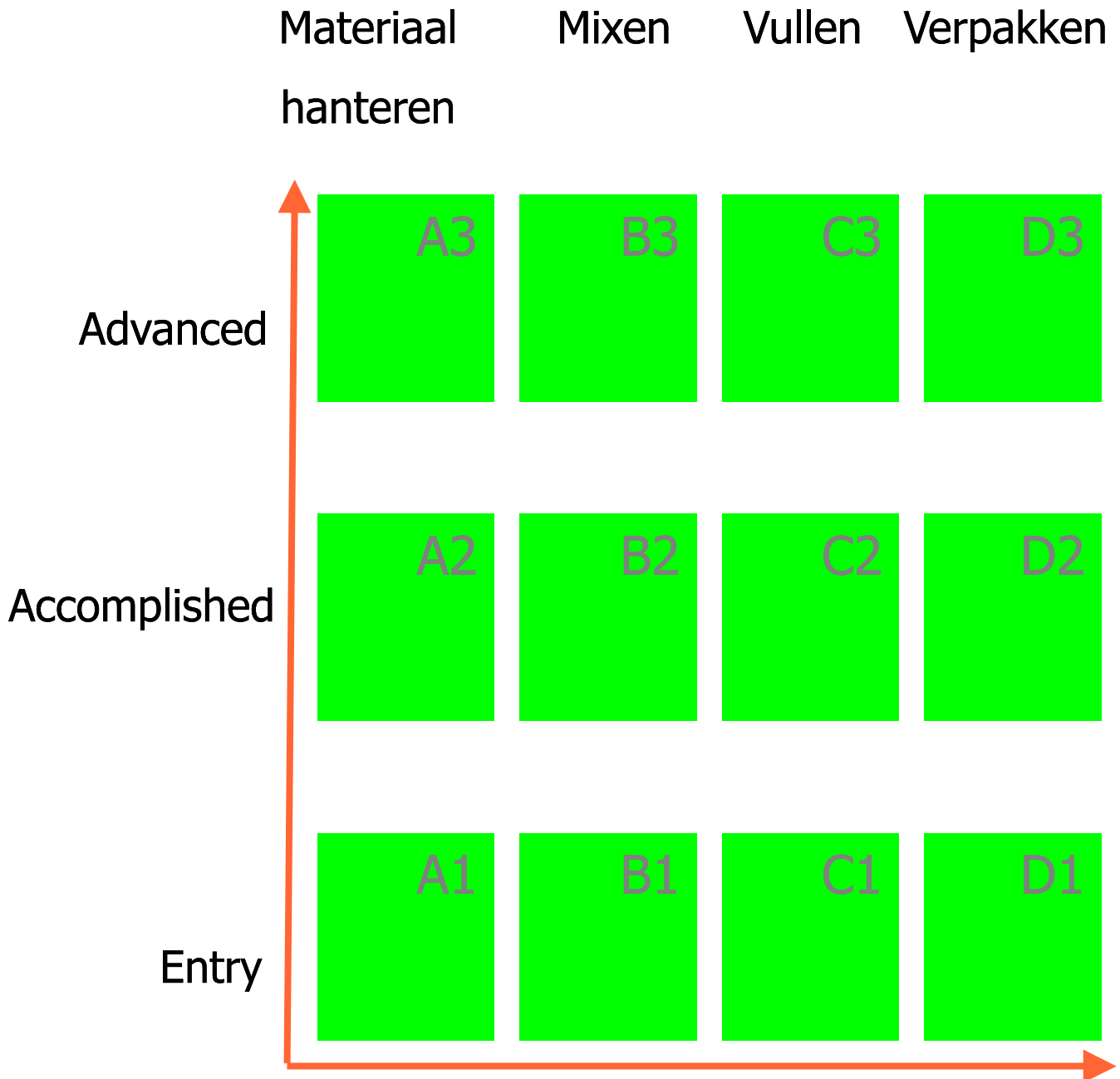
- Sleutelfuncties & lonen (in €)
 - Filiaaloverste 4.000
 - Personeelsverantwoordelijke 3.500
 - Groepschef 3.000
 - Boekhouder 2.500
 - Kassierster 2.000
 - Rayonaanvuller 1.750
 - Magazijnier 1.500

- Criteria
 - Beroepsvorming en stielkennis
 - Fysieke vereisten
 - Sociale vereisten
 - Intellectuele & mentale vereisten
 - Morele karaktereigenschappen

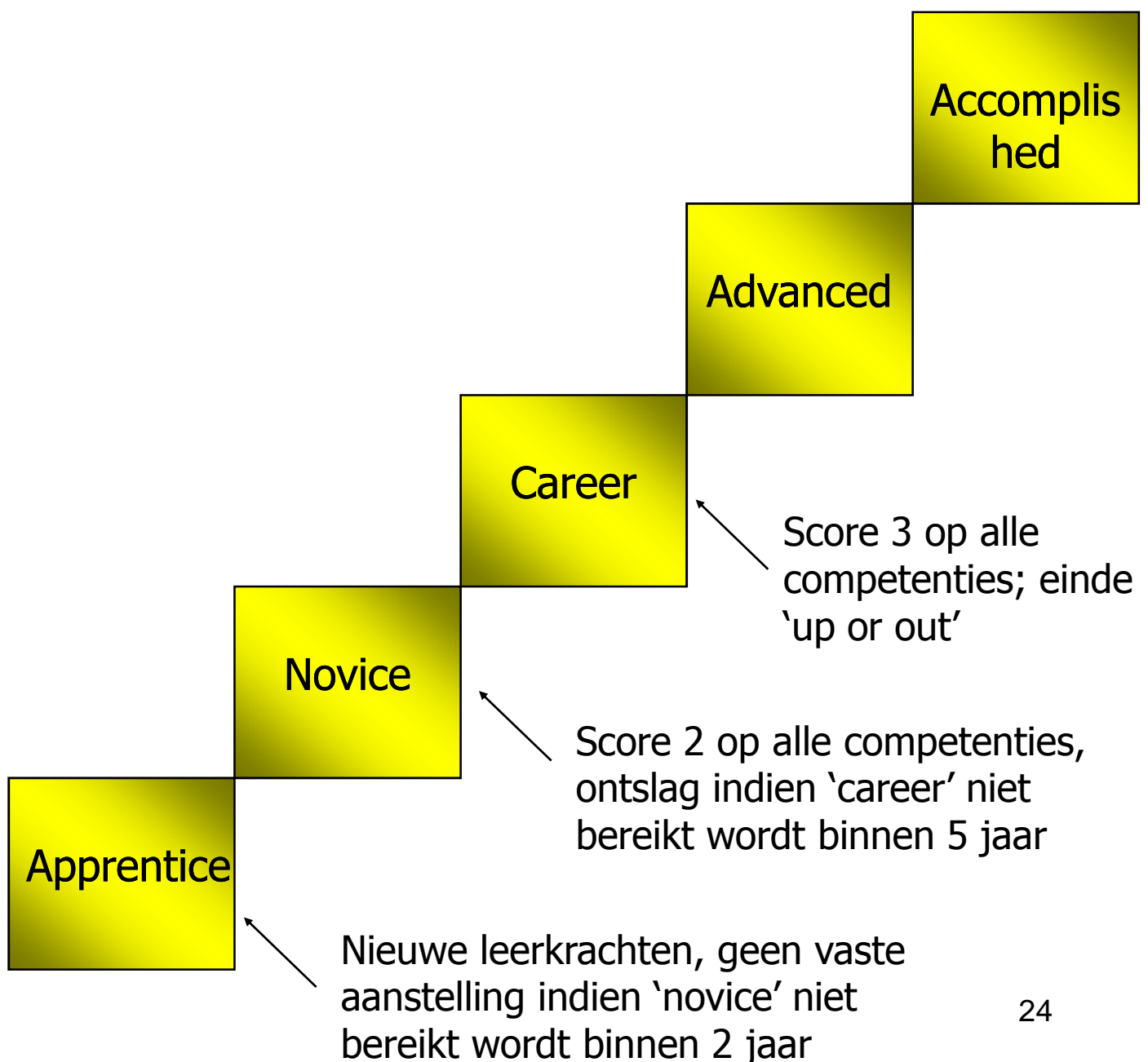
2. Interne afstemming

- Functiewaardering (“job evaluation”)
 - Relatieve waarde van functies bepalen
- Methoden
 - Functiegebaseerd
 - Rangschikkingsmethode
 - Classificatiemethode
 - Puntenmethode
 - Persoonsgebaseerd
 - Competenties
 - Skill-based

Skill-based pay



Competency-based pay

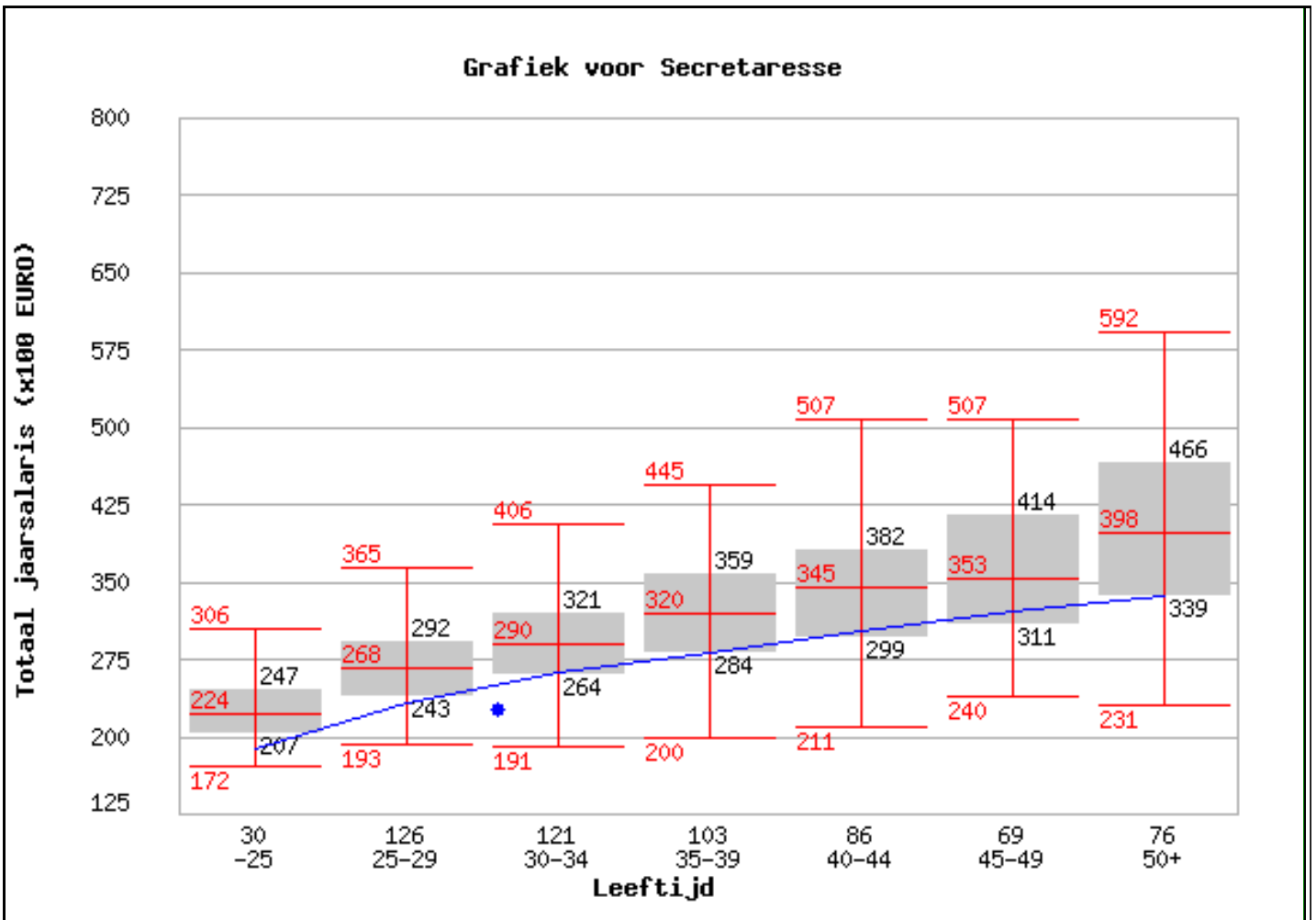


3. Externe afstemming

- Loonsurvey: WIE
 - Relevante concurrenten
- Loonsurvey: WAT
 - Verloningsniveau
 - Verloningsmix (verloningspakket)
 - Vast basisloon +
 - Types variabele verloning +
 - Voordelen
- Consultancy
 - <http://www.watsonwyatt.com/>
 - <http://www.mercer.com>
 - <http://www.sd.be/>

Functie	Basis	Bonus	Totale cash	Aandelen	Voordelen	Totaal
Bedrijf 1						
Ingenieur	\$79,000	\$500	\$79,500	\$0	\$8,251	\$87,751
Ingenieur	\$65,500	\$2,500	\$68,000	\$0	\$8,251	\$76,251
Ingenieur	\$65,000	\$0	\$65,000	\$0	\$8,251	\$73,251
Ingenieur	\$58,000	\$4,000	\$62,000	\$0	\$8,251	\$70,251
Ingenieur	\$57,930	\$3,000	\$60,930	\$0	\$8,251	\$69,181
Bedrijf 85						
Ingenieur	\$57,598	\$0	\$57,598	\$28,889	\$8,518	\$95,004
Ingenieur	\$57,000	\$0	\$57,011	\$31,815	\$8,518	\$97,332
Ingenieur	\$55,000	\$0	\$55,000	\$20,110	\$8,518	\$83,628
Etc.						

Verloningsniveau (pay survey) Voorbeeld (SD WORX)



Diploma	Gemiddeld startsalaris (bruto per maand)
Geneeskunde	3.258 euro
Farmaceutische wetenschappen	2.739 euro
Burgerlijk ingenieur	2.689 euro
Bio-ingenieur, landbouwingenieur	2.540 euro
Informatica	2.476 euro
Rechten	2.424 euro
Exacte wetenschappen	2.414 euro
Handelsingenieur, handelsingenieur beleidsinformatica	2.393 euro
Industrieel ingenieur, MSOG (landmeter)	2.376 euro
Economische wetenschappen	2.352 euro
Biomedische wetenschappen	2.336 euro
Toegepaste economische wetenschappen	2.306 euro
Psychologie, pedagogie	2.263 euro
Sociale wetenschappen	2.231 euro
Criminologie	2.230 euro
Handelswetenschappen, licentiaat bestuurskunde	2.164 euro
Talen, filologie	2.152 euro
Industriële wetenschappen	2.126 euro
Licentiaat journalistiek, tolk, vertaler	2.117 euro
Informatica (A1)	2.036 euro
Verpleegkundige, vroedvrouw	2.027 euro
Geschiedenis, kunstgeschiedenis, musicologie, archeologie	2.024 euro
Kleuteronderwijzer, onderwijzer	2.019 euro
Regent, geaggregeerde in lager secundair onderwijs	2.007 euro
Maatschappelijk assistent, psychologisch assistent, orthopedagogie	1.966 euro
Gezondheidszorg (laborant, logopedie, kinesithérapie, ergotherapie, voedingsleer, dieetleer)	1.955 euro
Bedrijfsmanagement	1.922 euro

Internationale overheden en instellingen	23.35%
Chemische industrie, aardolie en aardgas, rubber- en plastiekverwerking	18.44%
Farmaceutische industrie	12.54%
Productie en distributie van energie, watervoorziening	9.86%
Bank- en kredietwezen, verzekeringen	6.36%
Metaalverwerking, vervaardiging producten uit metaal, machinebouw, elektrotechnische industrie, autoassemblage	4.53%
Houtindustrie, papierindustrie, grafische industrie, diamantindustrie, productie meubelen, glas, baksteen, cement	3.84%
Transport, logistiek en distributie	3.74%
Woning- en utiliteitsbouw, weg- en waterbouwkunde	2.77%
Informatica	2.18%
Gezondheidszorg	1.80%
Productie van voeding, drank en rookwaren	1.16%
Telecommunicatie	0.82%
Onderwijs en wetenschappelijk onderzoek	-0.61%
Consulting, zakelijke en juridische adviesverlening, research & development	-0.93%
Reclame en media, entertainment en communicatie	-2.24%
Overheden van gewesten en gemeenschappen	-2.48%
Diensten op vlak van personeelsbeleid (bijvoorbeeld selectie, opleiding, uitzendbureau)	-3.57%
Federale overheid	-4.65%
Land- en tuinbouw, veeteelt, visserij, mijnbouw	-4.80%
Welzijnszorg, maatschappelijke dienstverlening, belangenverenigingen	-5.36%
Overige diensten aan ondernemingen en particulieren (immobilieën, beveiliging, schoonmaak, leasing, onderhoud)	-5.37%
Lokale overheden (gemeente, provincie)	-6.31%
Textiel, schoen- en kledingnijverheid, ledernijverheid	-7.04%
Socio-culturele sector	-7.34%
Kleinhandel, groothandel	-8.23%
Toerisme & vrijetijdsbesteding	-10.28%
Horeca, catering	-11.80%

Salaris Enquête Vacature (2010)

Voordelen (benefits survey)

Voorbeeld (SD WORX)

Voordelen	
<input checked="" type="checkbox"/> Bedrijfswagen	2,17 %
<input checked="" type="checkbox"/> Betalen bijdrage voor wagen	46,15 %
<input checked="" type="checkbox"/> Collectieve voorziening	89,07 %
<input checked="" type="checkbox"/> Maaltijdcheques	64,51 %
<input checked="" type="checkbox"/> Andere voordelen	32,87 %
<input checked="" type="checkbox"/> Forfaitaire onkostenvergoeding	6,45 %
<input checked="" type="checkbox"/> Bedrag forfaitaire onkostenvergoeding op jaarbasis	892,00 €

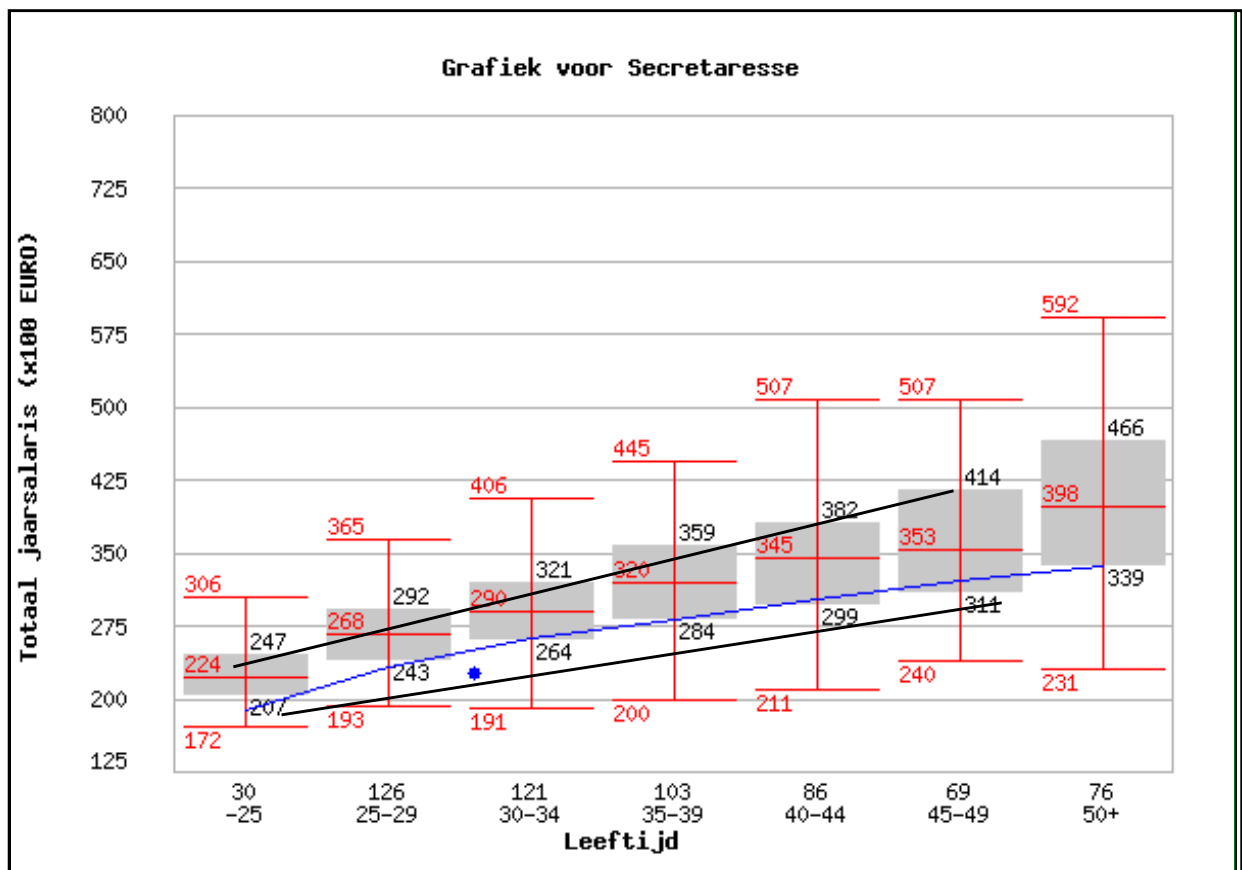
4. HR strategie

Stel je bent bedrijfsleider van een groeiend bedrijf. Wat zou Uw strategie qua verloningsniveau zijn?

Zou je evenveel, meer of minder dan de concurrenten betalen voor personeel van dezelfde functies?

4. HR strategie

- Bepaalt loonpolitiek qua verloningsniveau.
 - Follow / match
 - Lead
 - Lag



HR strategie

- Bepaalt loonpolitiek qua verloningspakket
 - Follow / match
 - Lead
 - Lag
- Bepaalt samenstelling verloningspakket.

Markt

- | | |
|------------------|-----|
| • Basisloon | 70% |
| • Bonussen | 6% |
| • Aandelenopties | 4% |
| • Voordelen | 20% |

Organisatie A

- | | |
|------------------|-----|
| • Basisloon | 80% |
| • Bonussen | 0% |
| • Aandelenopties | 0% |
| • Voordelen | 20% |

Organisatie B

- | | |
|------------------|-----|
| • Basisloon | 45% |
| • Bonussen | 25% |
| • Aandelenopties | 15% |
| • Voordelen | 15% |

Organisatie C

- | | |
|------------------|-----|
| • Basisloon | 50% |
| • Bonussen | 10% |
| • Aandelenopties | 10% |
| • Voordelen | 30% |

Strategische opties

- Hoe maken we deze organisatie aantrekkelijk voor kandidaten op de arbeidsmarkt?
- Hoe behouden we werknemers eens ze voor onze organisatie gekozen hebben?
- Hoe zorgen wij ervoor dat ze hun competenties op peil houden voor hun huidige/toekomstige jobs?
- Hoe zorgen wij ervoor dat ze maximaal presteren in hun huidige job?
- Etc.