

Het nieuwe belonen: traditionele functiehuis definitief op de schop



De ontwikkelingen rond Het Nieuwe Werken vragen om een aangepaste beloningsstructuur. Vroeger was het heel duidelijk; hoe hoger in de hiërarchische lijn u functioneerde, hoe hoger uw salaris. Nu de hiërarchie verdwijnt en organisaties platter worden, begint de logica van het traditionele functiehuis steeds meer te knellen.

Dat stelt Annemarie de Martines, expert op het gebied van managementondersteuning in de 21e eeuw.

Resultaatgericht werken

Resultaatgericht werken maakt de inbreng van medewerkers transparant. Dit geldt voor iedereen in de organisatie. Functieprofielen behoren tot het verleden, rollen op basis van competenties zijn de toekomst. Het klinkt alsof we er al bijna zijn. Zijn de oude patronen dan al verleden tijd? De Martines denkt het niet. In de eindejaarsgesprekken zal bijvoorbeeld de secretaresse raad van bestuur in veel gevallen nog steeds haar beloning hoger uit zien komen dan de directiesecretaresse. En waarom? Hoe weten we of haar rol - gebaseerd op resultaten - een hogere beloning verdient? Op welke resultaten is dit gebaseerd? Dat weten we in veel gevallen niet. De secretaresse raad van bestuur staat hoger in de hiërarchische lijn, dus verdient zij meer. Punt.

Organisatievernieuwing

In menig organisatie wordt momenteel het functiehuis herzien in het kader van de organisatievernieuwingen en van het nodige stof ontdaan. Goed nieuws. We zijn dus op weg, maar de lijnen staan nog stevig geworteld.

Opmerkelijk is dat dan in zo'n 'nieuw' functiehuis de secretaresse raad van bestuur 'automatisch' hoger ingeschaald wordt dan de directiesecretaresse die voor de managementlaag eronder werkt. 'Het afbreukrisico is hoger bij de raad van bestuur', is het standaardantwoord. Alsof fouten in de laag eronder niet ook afstralen op een raad van bestuur. En is de basis van iedere managementondersteuner niet geheimhouding?

Praktijk

Kijkend naar de praktijk dan zien we in het algemeen dat veel secretaresses raad van bestuur een smaller takenpakket hebben dan hun collega-secretaresses die voor bijvoorbeeld een divisiedirecteur werken. De eerste is niet zelden zo'n 80 procent van haar tijd kwijt aan agendabeheer, terwijl de laatste vaak naast haar manager staat en een deel van het operationele management voor haar rekening neemt. Het feit dat vacatures op bestuursniveau regelmatig moeilijk van binnen uit de organisatie in te vullen zijn, zou de hrm-afdeling moeten doen besluiten zaken anders te organiseren en te belonen.

Het nieuwe belonen

Het wordt hoog tijd om het traditionele functiehuis definitief op de schop te nemen. Kernvragen daarbij zijn: durven we resultaten te benoemen, dus óók voor managementondersteuners, en durven we op basis daarvan te beoordelen wat ieders bijdrage is aan de bedrijfsresultaten? En durven we belonen puur op basis van hiërarchische positie los te laten? Pas dan kan er sprake zijn van nieuw belonen. De Martines is optimistisch. Maar er is nog een weg te gaan.....