

Opname Leonie

00:00:02

L: Er was altijd een ontevredenheid na de personeelsgesprekken en dat is er nu echt niet meer, want we hebben het gewoon helemaal losgekoppeld. Het haalt eruit dat we het ieder jaar weer hebben over letterlijk de euro's.

00:00:16

JW: Dit is Werken aan Groei, een podcast van Indeed. Ik ben Jan-Willem en in deze serie duik ik in het recruitment van de toekomst. Want welke grote veranderingen komen eraan? En hoe zorg je er nou voor dat mensen ondanks die veranderingen echt blij zijn op hun werk?

00:00:31

JW: Met deze aflevering: salaristransparantie, oftewel het stoppen met geheimzinnig doen over salaris en één lijn trekken in het salaris van alle werknemers. Dat klinkt spannend, maar volgens Leonie Koelmans is het precies wat bedrijven nodig hebben. Zij is finance hr-manager bij strategiebureau elemental en heeft daar een transparant salarishuis opgezet. Ik heb Leonie uitgenodigd in de studio om alles te horen over dat systeem. Ze vertelt hoe werknemers worden ingeschaald, het belang van werkervaring en de stappen die werknemers kunnen zetten. Je hoort alles over de lessen die ze heeft geleerd en de vele voordelen die hierbij komen kijken.

00:01:09

JW: Welkom Leonie! Vandaag gaan we het hebben over salaristransparantie. Laten eens beginnen met het begin, want wat houdt het nou in? Salaristransparantie?

00:01:19

L: Voor ons houdt het in dat als je bij ons komt werken, startsalaris bekend is en het eindsalaris en eigenlijk ook elke stap ertussen. Dus je weet precies waar je aan toe bent en iedereen weet ook van elkaar op welke stap binnen het salarishuis je zit. Dus eigenlijk weten we allemaal van elkaar wat we verdienen.

00:01:35

JW: We weten echt allemaal gewoon het bedrag, in euro's wat we, wat we verdienen?

00:01:39

L: Ja, bij de lancering van het salarishuis hebben we echt alle bedragen gewoon op groot scherm opengegooid inclusief de founding partners. Dus ook zij waren gewoon gepresenteerd met salaris achter de naam, en daar hebben we wel wat in geleerd, want in het begin deden we elk jaar het opengooien van het complete teamplaatje, maar dat haalde weer heel erg het gesprek over geld naar boven. Dus nu communiceren we het wel als je bij ons start, maar we herhalen het niet leuk op het grote bord elk jaar, maar je kan bij ons opzoeken wat iedereen verdient ja.

00:02:10

JW: En hoe was de reactie in de zaal toen het op het scherm kwam?

00:02:13

L: Goed. Maar wel ook- ik ga natuurlijk niet zeggen dat iedereen even blij was, want er waren ook wat mensen die zeiden: ik doe dit en Pietje Puk naast mij heeft meer werkervaring dus zit aanzienlijk hoger in het model dan ik. Maar ik vind eigenlijk dat ik ook zo zou kunnen verdienen. Maar dan kunnen we wel volgens dit model heel goed uitleggen waarom je op een bepaalde plek in het model staat, omdat iedereen

Opname Leonie

bij ons ingeschaald wordt op relevante werkervaring. En als je dan hem terugkaatst naar de persoon die het gesprek aanvraagt als jij zelf die werkervaring hebt opgedaan zou je daar ook voor gewaardeerd willen worden, en dan zou je dat ook terugzien.

00:02:48

JW: En waarom hebben jullie gekozen voor werkervaring?

00:02:50

L: Omdat wij- ten eerste is de starterssalaris ook bepaald op de opleiding die je hebt gedaan. Dus natuurlijk zit opleidingsniveau daar ook in. Maar wij zijn ervan overtuigd dat elke werkervaring die je opdoet, een mate van relevantie meebrengt naar de functie. Dus vandaar dat we altijd kijken: wat heb je gedaan, hebben we het gesprek, hoe relevant is dan die werkervaring? En dat bepaalt je inschaling op die manier heb je niet gesprek over geld en over euro's maar heb je gesprek over wat je gedaan hebt en wat je intrinsieke motivatie is en hoe toepasbaar de ervaring is die je hebt opgedaan voor de functie waarop je solliciteert. Dus eigenlijk haalt het voor mij heel erg het gesprek over geld eruit. Wij doen bijvoorbeeld niet aan handjeklap. Het is niet bij ons oh, ik kom van 5000, ik wil naar 6000, dus kunnen we middelen? Maar we kunnen alleen maar praten over hoe relevant jouw werkervaring is en hoe we dat dan kunnen meenemen in het model en in jouw salarisberekening.

00:03:41

JW: Even terug naar het begin: waarom zijn jullie er eigenlijk toe gekomen om de salarissen open en transparant te maken?

00:03:49

L: Ja, nou, het is eigenlijk begonnen met toch wel een stukje onvrede over dat men dacht: er is meer te halen dan dat ik er uithaal. En mijn buurvrouw naast mij of mijn buurman zal wel meer verdienen dan ik. Of is met werkervaring binnengekomen, dus heeft vast wel kunnen onderhandelen over het salaris. En nou, één van onze core methodieken is co-creatie, dus wat we ook in het neerzetten van een model gedaan hebben, is het team betrekken van wat waar zit het hem nou voor jullie in, wat er misgaat in het huidige model at we hebben? Iets meer traditioneel. En daar kwam toch wel de onvrede uit over dat het niet weten wat mensen om je heen doen. En vandaar dat we hebben gekozen: we gaan het gewoon opengooien. En het hele team was het daar ook mee eens en vond het eigenlijk wel leuk, want sommige mensen hadden er al gesprekken over. Dus waarom we het niet gewoon opengooien en er niet meer moeilijk over doen. Zolang je de salarissen kan uitleggen die men krijgt, en die kunnen we dus uitleggen, want het is gebaseerd ergens op, het is niet een handjeklap geweest, kan je ook uitleggen waarom bepaalde verschillen er zijn.

00:04:51

JW: Kun je dan ook vaste stappen maken?

00:04:52

L: Ja zeker, we hebben een lineair salarishuis waar je dus dat starterssalaris hebt en het plafond zichtbaar is. En daartussen zit geleidelijke groei in salaris. Dus elk jaar krijg je de vaste stap erbij en aan het begin van dit jaar bepalen we vanuit de financiële situatie, kunnen we het aan, financieel gezien, om iedereen salarisverhoging te geven. En dan krijgt iedereen ook salarisverhoging als daartoe

Opname Leonie

wordt gezegd en dan weet iedereen ook al in januari dat je op je salarisverjaardag, dus als je een jaar in dienst bent, steeds daarop, dat je een stap erbij krijgt. Dus er zit onverwaarde lijke groei geleidelijk in salaris.

00:05:26

JW: En is dat dan ook wel gekoppeld aan de prestaties van diegene?

00:05:30

L: Nee, leuk, wij hebben het in eerste instantie helemaal losgekoppeld van prestatie, omdat wij geloven bij elemental dat je altijd je best doet en dat iedereen groeit op zijn eigen manier. De één groeit daar iets sneller in en de ander daar iets sneller in. Maar dat je groeit en je best doet, dat staat voor ons voorop. Nu hebben we alleen wel later in het model gemerkt dat je wel prestatie ergens moet laten terugkomen. Sommige mensen kunnen versneld door het model gaan en die wil je ook aanmoedigen daarmee. Dus daarvan hebben we gezegd: we hebben checkpoints ingebouwd op iedere-, eigenlijk van het ene niveau naar het andere niveau, dus bijvoorbeeld van junior naar medior, dan gaan we ook een ander salaris voor jou vragen naar onze klanten toe, dus kunnen we ook jou een ander salaris betalen. Maar op dat checkpoint gaan we kijken, heb je onderliggend niveau afgerond en ben je toe aan het volgende niveau? En dat dat laat je zien door middel van feedback van je peers. Dat kan er ook voor zorgen dat je al denkt ik ben daar al eerder en dan mag je ook met feedback laten zien dat je er al bent en dat je het onderliggend niveau heb afgerond, en daarmee kan je dus op versneld of iets vertraagd worden in het model.

00:06:33

JW: En zijn dat dan vaste punten in het jaar waarop jullie dat evalueren met elkaar?

00:06:37

L: Nou niet helemaal. We evalueren die feedback die we natuurlijk door het hele jaar geven, hebben we vaste momenten voor, maar je mag ten alle tijden je eigen case maken, waarin je dus echt aangeeft: ik heb het niveau afgerond.

00:06:49

JW: En dan kun je ook tussentijds die stap maken.

00:06:51

L: Ja, alleen dan verandert je salarisverjaardag noem ik het zelf altijd. Bij ons is het gebruikelijk dat je elke keer na een jaar dus een verhoging krijgt. Als je een tussentijdse case maakt die niet in lijn loopt met die salarisverjaardag, dan verandert jouw salarisverjaardag en dan krijg je weer een jaar later de volgende stap erbij.

00:07:09

JW: Zit er ook een maximum aantal cases dat ik per jaar kan indienen?

00:07:12

L: Nee, hebben in het begin wel over nagedacht, maar hebben we niet gedaan. Omdat we niet willen tegenhouden dat men ergens voor gaat en dat ze kunnen aantonen: Ik ben er klaar voor. Ik merk dat het niet heel vaak gebeurt. Het model is bij ons wel zo dat we van onze strategen en connectors, heb ik dan voornamelijk in dienst, en je merkt toch dat daar best wel een steile groei in zit. Het salaris, wat er ook bij hoort, maar ook inhoudelijk gezien. En je moet het echt kunnen aantonen met feedback, dus het is niet één goede klant case die je aan tafel mee kan brengen, maar je moet echt 360-feedback meebrengen, waardoor men toch wel

Opname Leonie

voorzichtig is met een case, maar het absoluut wel doet, want het is wel gebeurd en ook toegezegd.

00:07:55

JW: Er was niet ook binnen de directie discussie voor of tegenstanders, juist tegenstanders die zeiden van nou, als ze weten wat ik verdien?

00:08:03

L: Ja, nou zou je wel denken, één voordeel: een dga mag nooit minder verdienen dan het team. Dus dat was een goeie uitleg. Dat de groot-aandeelhouder daarom altijd bovenaan staat met salaris en dat kun natuurlijk in verantwoordelijkheden ook best wel goed uitleggen waarom zij iets meer verdienen. Maar nee, zij vonden het wel leuk. Zij zeiden zelfs: laten wij daar maar mee beginnen. Destijds was dat James Veen of Martijn Pater, en die dachten: laten wij dit maar gewoon ook het goede voorbeeld geven. Dan volgt de rest wel in datzelfde gevoel. Dus nee, er was geen weerstand, eerlijk gezegd.

00:08:37

JW: Ja, en je had het net ook over onderhandelen. Is dat mogelijk?

00:08:44

L: Nee, nou ja en nee, ik zeg wel heel hard nee, maar als je bij ons binnenkomt dus ik bekijk het even vanuit een nieuwe werknemer, dan hebben we wel het gesprek over hoe relevant jouw werkervaring is voor de functie waarop je solliciteert. Dus je zou wel het gesprek daarover kunnen aangaan. En natuurlijk is daar een beetje een-absoluut onderhandeling over mogelijk, want jij kan als het toekomstige werknemer goed uitleggen waarom je het wel matching vindt en dan kan je dat bij mij natuurlijk veranderen. En dan is daar die onderhandeling. Maar dan heb je het over in het model, misschien nog op halve stapjes wat je dan kan realiseren, misschien een hele stap, omdat heel veel hebben we tuurlijk al uit de gesprekken met jou gehaald in het sollicitatieproces en jouw cv. Maar wat ik niet kan doen is onderhandelen, wat ik eigenlijk net al zei, een beetje het handjeklap van ik kom van vijf en ik wil naar zes. Ja, dat gaat bij ons niet, want ik moet vervolgens uitleggen waarom ik jou heb ingeschaald en ik moet zeggen: het gebeurt niet dat mensen worden opgezocht met cv en dan gaan kijken: klopt die inschaling? Dat is de basis van vertrouwen die we echt wel in het team hebben. Maar dat zit voor mij natuurlijk een stok achter de deur, dat ik ook niet kan spelen daarmee.

00:09:49

JW: Is die werkervaring- die is dan gekoppeld aan die levels binnen die schaal, heb je dan ook uitgeschreven hoeveel werkervaring dan is per level?

00:10:02

L: Nou, het zit eigenlijk- nee, want als je bij ons één op één relevante werkervaring opdoet, dus het is eigenlijk precies hetzelfde als wat je bij ons in de functie gaat doen, nemen we ook één op één mee. Dus dan is één jaar één stap binnen de factor waar je dan op binnenkomt. Maar als we zeggen: nou, het is een beetje fiftyfifty het is supportieve werkervaring dus het lijkt ergens wel op, maar het is niet één op één hetzelfde, dan nemen we het voor 50 procent mee in die factor. Dus dan wordt één jaar wordt een halve stap. Stel, je hebt in de kroeg gestaan, maar wel na je studie en je bent daar weet ik veel iets geweest. Dan zeggen we nou, dat is wel daar een

Opname Leonie

werkervaring, maar die is meer algemeen, dan dat die echt supportive of matching is. Dan nemen we voor 25 procent mee, dus dan is het een 0,25 stap. En zo rekenen we al die werkervaring uit en tellen we het op en heb je een inschaling op het model.

00:10:54

JW: Helpt het jullie ook bij het werven van nieuw personeel?

00:10:57

L: Ja, ik merk dat wel. Ik heb heel veel gesprekken gehad met medewerkers, al tijdens het sollicitatieproces. Ik heb bijvoorbeeld een topsporter gehad die heel erg enthousiast over ons was, maar topsportervaring had. Dus ja, niet matching, en dan merk je toch dat ook omdat je een eerlijk gesprek hebt over hoe het model bij ons is ingericht, maar ook de eerlijkheid en gelijkheid die daarin zit. Omdat ik dus niet kan spelen, dan vinden ze het heel vervelend: je kan niet spelen met mijn salaris, want hè, wij kunnen niet middelen, maar ze weten ook: ik kan ook niet spelen met andermans salarissen in de toekomst of in het verleden, in het team. Dus het geeft een heel erg basis van eerlijkheid en vertrouwen dat het goed zit en dat merk ik in de recruitingprocessen zeker.

00:11:42

JW: Is dat dan ook iets wat je aan het begin van zo'n gesprek, sollicitatieprocedure, uitlegt?

00:11:48

L: Grappig genoeg niet, jij zegt dat nu, en dat ga ik morgen wel doen, want ik denk dat dat absoluut helpt. Ik denk wel dat mensen die naar elemental toe komen niet voor het salarishuis naar ons toe komen, maar die komen echt voor onze missie in onze purpose, dus het is nu niet één van de unique selling points die ik al aan het begin er ingooide maar het is zeker- zodra het gesprek erover gaat, merk ik heel veel positieve reacties en het staat natuurlijk groot op de website, want we zijn er wel trots op dat we op een bepaalde manier met beloningen omgaan.

00:12:15

JW: En ik denk dat het ook later pijnlijke gesprekken kan voorkomen, dat je al een heel proces bent doorgegaan dan komt het gesprek over: wat wil je verdienen en dan blijkt het helemaal niet te matchen.

00:12:26

L: Ja, nou kijk, het is natuurlijk wel een marktconform salaris, dus een helemaal een totale mismatch gaat het eigenlijk nooit zijn. Het is wel zo dat- we zitten in de consultancy business, dus je hebt natuurlijk hele grote corporates waar echt mega salarissen worden geboden. Maar als je bij elemental gaat werken, ga je ook echt voor die intrinsieke motivatie en wat ik al zei, de missie en de impact die we maken met onze klanten en kom je er niet voor het geld. Dus dat is wel fijn. Ik heb met dat betreft gesprekken met mensen waar ik fijne gesprekken over geld kan hebben, waar dat niet het belangrijkste is. En ik denk toch, ook al de topsporter die ik net al even als voorbeeld nam, ik heb met hem een heel fijn gesprek gehad. Ik kon hem ook heel goed uitleggen: je solliciteerde op deze functie en in de gesprekken kwamen we er ook achter dat je dit niveau had en klopte dat ook met de inschaling die ik voor hem gedaan had, met die waardering op die werkervaring alleen, helaas was dat niet wat bij zijn privéplaatje paste. Heeft ie er ook in even goede vrienden heeft die voor

Opname Leonie

gekozen om niet ermee door te gaan. Maar er was aan beide kanten een heel goed gevoel en een eerlijk gesprek.

00:13:31

JW: Wat zijn de voordelen van een transparant salarishuis?

00:13:35

L: Ik denk dat één van de grootste voordelen is dat je de emotie van het geld eruit haalt, en dat klinkt misschien een beetje gek, want je ziet wat, of je weet wat anderen verdienen. Nou, we hebben het niet heel groot bij de deur staan waar iedereen binnenkomt dus natuurlijk, we weten het van elkaar, je kan het bij ons heel makkelijk opzoeken, maar het is geen gesprek van de dag, maar het haalt juist de emotie eruit, omdat men weet: dit zijn de stappen die je kan afleggen dit is zijn de verantwoordelijkheden ook die erbij horen. Dit zijn de niveaus die erbij horen. Dus het haalt heel erg de emotie eruit. En er is niet een gevoel. Ik kan er nog meer uithalen, of Jantje of Pietje heeft er vast meer uitgehaald, want die is beter in onderhandelen. We doen niet aan onderhandelen en moeilijke gesprekken. We hebben het graag over wat jou motiveert en waar je groei zit en je ontwikkeling, en daarbij hoort een salaris. Ja.

00:14:25

JW: Merk je dan ook dat medewerkers dan daarmee meer tevreden zijn, omdat ze dan meer over de inhoud gaat in plaats van over euro's?

00:14:33

L: Ja, ik vind van wel, ik denk van wel. Vooral waar we-, wat voor ons ook echt een omslagpunt was als bijvoorbeeld ook de partners, maar ook ik, als HR die bepaalde gesprekken deed: er was in december altijd een ontevredenheid na de personeelsgesprekken, terwijl wij het dan juist over jouw groei hebben en over jouw ontwikkelingen en waar zitten voor jou de kansen in? En dan kwamen ze het gesprek uit en hadden zij de gebruikelijke stappen. Ik wist aan de achterkant, dit is gewoon de stap die ze kunnen krijgen. Dit is wat we financieel ook aankunnen als bedrijf. En toch dachten ze: ja, ik had er vast meer uit kunnen halen. En dat is die onvrede die er toch in zat, terwijl ik dan dacht: hè, maar je hebt er geld bij gekregen en het is juist heel tof want je hebt mooie doelen voor aankomend jaar, en dat wilden we echt heel graag veranderen. En dat is er nu echt niet meer, want we hebben het gewoon helemaal losgekoppeld. Behalve dan op die niveaus waar we even kijken, ga je niet te snel of te langzaam door model? Hè, kunnen we je ook in bescherming nemen voor jezelf, of kunnen we je helpen iets sneller te gaan? Omdat je gewoon meer verantwoordelijkheden oppakt? Maar het haalt wel eruit dat we het ieder jaar weer hebben over letterlijk de euro's.

00:15:39

JW: Lekt er daardoor ook minder energie binnen de organisatie?

00:15:44

L: Ja, dat denk ik wel. Wij zijn op dat moment ook zelfsturend gaan werken. Wij zijn een model holacracy gaan aannemen. Dat heeft ons ook heel erg geholpen, want dat is heel erg gebaseerd op vertrouwen, loslaten, vanuit je eigen rol spreken, ondernemerschap en dat paste ons ook heel goed. Dus het is wel gepaard gegaan met nog een andere ontwikkeling die we aan zijn gegaan, want dit is eigenlijk het

Opname Leonie

eerste proces wat we zelfsturend hebben neergezet. Dus de partners hebben hier destijds in het designproces is helemaal geen aandeel in gehad. Zij hebben echt alleen financieel akkoord gegeven. Maar ik denk zeker dat dit heeft bijgedragen. Ja, ja, dit was echt één van de eerste punten die op de agenda stond toen we zelfsturend gingen werken, dat we zeiden: dit moeten we aanpakken.

00:16:27

JW: Ik hoor heel veel mooie dingen.

00:16:28

L: Ja, heel veel hippe woorden.

00:16:30

JW: Maar moet iets zijn wat niet goed eraan is, is dat er?

00:16:37

L: Nou, dat is er zeker, want er waren ook mensen die zeiden: sowieso hebben we ook mensen gehad die meer in het traditionele model geloofden, dus die niet per se heel erg achter dit model stonden. Wat wij daarvoor gedaan hebben, is dat we consent hebben gebruikt in plaats van consensus, om het model door te laten gaan. Maar dat heeft wel de nodige gesprekken gevoerd en uitleg gevraagd van waarom we voor deze stappen hebben gekozen. En we hebben geen vertrek gehad, dus op zich hebben we daar hebben we daar goed gehandeld. Maar er zijn natuurlijk ook mensen geweest die hebben gezegd, wat ik net ook wel even aankaarte ja, heel leuk, maar ze doet hetzelfde werk als ik, maar ze zit wel hoger in het model en ze krijgt dus gewoon zoveel euro meer aan salaris dan ik. Ja, dat vergt dan wel de nodige gesprekken. Maar dan gaat het er dus voor mij om dat je kan onderbouwen waarom iemand hoger in het model staat, en als je hem dan teruggedraait naar de medewerker toe die het gesprek aanvraagt dan kom je toch altijd wel eruit dat het oké is.

00:17:38

JW: Dus het bood weer ruimte om ontwikkelingsgesprekken te voeren?

00:17:41

L: Ja, ook ja, ja, en we zeggen niet dat leeftijd een rol speelt. Alleen hoe ouder je bent, hoe meer werkervaring ook hebt opgedaan dus in die zin speelt natuurlijk ergens wel een rol, maar dat kan je dus wel uitleggen. En dan is het ga doen, en zorg dat je ontwikkelt en kijk hoe je versneld ook door het model kan gaan als je daar behoefte aan hebt.

00:18:01

JW: Zijn er nog dingen waar je bent tegen aangelopen tijdens het invoeren?

00:18:04

L: Ja, absoluut zeker. Nou, dat de inschaling niet altijd even zwart-wit is. We hebben natuurlijk het hele team ingeschaald en we hebben geen gesprekken met hen gevoerd, in eerste instantie over hoe relevant bepaalde werkervaring is. Dus dat is wel wat je met nieuwe medewerkers doet. Dus dat zou ik nu achteraf eerder in het proces al meenemen om te kijken, dat je gesprekken aangaat met hoe waardeer je dan die werkervaring voor iedereen? En voor ons is het ook het financiële plaatje. We hebben ook destijds een bench markt gedaan, dus ja, het had nogal een

Opname Leonie

financiële impact, waar we ook klaar voor waren en waar we ons bewust van waren. Maar ja, dat is natuurlijk wel één van de aspecten die belangrijk is om mee te nemen.

00:18:48

JW: Want waren er ook medewerkers die te weinig verdienden ten opzichte van hun schaal of juist te veel?

00:18:54

L: Nou, ze waren eigenlijk niet te hoog, dus we hebben niemand stil hoeven zetten in het model, want dat zou dan een reactie daarop zijn. Maar wat we wel hebben gemerkt, is dat er wel verschillende stappen waren, mensen die gecorrigeerd werden, juist omhoog. En dat eigenlijk de mensen die wat langer bij elemental werkten, dat die een grotere stap erbij kregen. En dat had dus toch weer te maken, en dat was voor mij echt eye opener, wat ook wij deden: Als je later binnenkomt, heb je meer ruimte om te onderhandelen, kom je op een ander niveau binnen dan dat je hier lager binnenkomt en die groei binnen elemental doormaakt.

00:19:29

JW: Dat haalt dus heel veel subjectiviteit uit het proces. Wordt dus objectiever. Kwam je ook achter verschillen in salaris tussen bijvoorbeeld mannen en vrouwen?

00:19:40

L: Nee, gelukkig niet, nee, dat was het echt niet. Het was bij ons vooral echt hoe langer je bij elemental zat, hoe ja, toch iets langzamer je financiële groei was. Ik zag daar geen man-vrouw verschil. Nee, nee, maar dat is wel eentje die ik altijd hoog heb staan en wat ik goed vind aan dit model, dat je dat er ook uithaalt omdat je dan dus niet bepaalde karaktereigenschappen die bij mannen misschien wat sterker aanwezig zijn, ondersteunt.

00:20:07

JW: Fronteer is sinds vier maanden samengegaan met Strategiemakers en jullie vormen nu elemental. Zijn er nog plannen voor het beloningssysteem?

00:20:15

L: Ja, zeker, want dat is wel leuk. In de kennismaking met strategiemakers kwamen we erachter-, want dan ga je natuurlijk naar je hele arbeidspakket kijken, je voorwaarden, en zij hadden eigenlijk een vergelijkbaar salarishuis. Dus dat is wel leuk, want we zijn natuurlijk best wel naar buiten getreden ook met ons salarishuis omdat we er heel achterstaan en zij hebben dat weer even als input gebruikt om ook hun salarishuis vorm te geven. Dus de twee salarishuizen zijn eigenlijk bijna identiek aan de voorkant. Ze hebben ook dat startsalaris, de vaste stappen, het plafond wat zichtbaar is, de inschaling op werkervaring, alleen waar we nu nog in het harmoniseren naar moeten kijken, is hoe we waarderen we beide werkervaringen in dat model? De financiële stappen zijn net anders, dus welke keuze maken we daarin? En zij hebben nu geen checkpoints erin. Maar we hebben al samen in het proces besloten dat we die wel gaan inbouwen, omdat dat dus mensen kan helpen iets meer rust aan te nemen of iets versneld te gaan.

00:21:11

JW: Ik spreek trouwens wel eens werkgevers die geen salaris vermelden in hun vacatureteksten en die zeggen mij dan, dat doen wij niet, omdat wij het laagste in de markt bieden. Zouden deze werkgevers wel hun salaris moeten vermelden, denk jij?

Opname Leonie

00:21:29

L: Ik zou er eerlijk over zijn: ja, ik denk dat uiteindelijk is dat het salaris wat je kan en wil betalen, en neem ze met de juiste verwachting- trek ze naar je toe. Want het gaat voor de mensen die solliciteren, de nieuwe medewerkers, niet altijd alleen maar over het geld. Je weet ook niet waar ze vandaan komen, en ik zou heel erg op die intrinsieke motivatie dan gaan zitten en zorgen dat de rest heel, heel tof is en dat het geld dan een bijzaak is, en dan kijken waar je uitkomt. Ik zou het niet bewaren tot het laatste gesprek. Ik zou dat zonde van de tijd een energie vinden, van de kandidaat, maar ook van het bedrijf zelf.

00:22:03

JW: Stel, ik ben nu overtuigd. Ik wil dit gaan doen. Waar begin ik?

00:22:07

L: Waar begin ik: Nou, echt input ophalen bij je werknemers. Wat ik ook al zei, is dat wij dus de interviews hebben opgezet. Daar hebben we echt met het team bepaald wat onze belangrijkste pijlers zijn. Dus willen we prestatie helemaal loskoppelen, moeten toch nog terugkomen in het model, hoe denken we over sales beloning, verkoopbonussen, hoe denken we over teambonussen? Ja, dat zijn allemaal aspecten, als je dat ophaalt bij het team, dan weet je wat het team tendens is, en ik zou ook het team blijven betrekken. Wij hebben iedere keer als wij een go hadden van de board op bijvoorbeeld een stukje financieel, hebben we het weer teruggebracht naar het team, waardoor je ze echt aangehaakt houdt dus gaat, doet het echt samen met het team en betrek ze erin.

00:22:48

JW: Dit was werken aan groei, een podcast van Indeed.