



# Salaris

is een belangrijke factor voor  
het welzijn op de werkplek

Het salaris van werknemers weerspiegelt de toewijding van een organisatie aan welzijn op het werk. Werknemers die een eerlijk loon krijgen, zijn meer tevreden met hun werk, loyaler naar hun organisatie en beter in staat om hun gezin te onderhouden, en nemen actiever deel aan de gemeenschap. Naast het bieden van eerlijke compensatie, moeten organisaties ook bij zichzelf te rade gaan tot welk soort gedrag hun salarisstructuur leidt, om onbedoelde schadelijke effecten op welzijn en prestaties te voorkomen.

## Wees transparant over salarissen om ongelijkheid te verminderen

Organisaties die beleid instellen voor salaristransparantie door individuele salarissen of salarisschalen te delen, hebben een grotere kans om salarisongelijkheid te verminderen, met name tussen mannen en vrouwen.<sup>1,2</sup>

Voor succesvolle salaristransparantie moeten werknemers de mogelijkheid hebben om over hun salaris te onderhandelen, en moeten managers openstaan voor salarisverhogingen, met name voor werknemers die minder dan het gemiddelde verdienen.<sup>3</sup> Organisaties moeten duidelijkheid geven in hun plannen voor het implementeren van salaristransparantie om negatieve houdingen en conflicten op het werk te voorkomen.

Bronnen:

1. Gamage et al. (2020)
2. Oblog and Zenger (2022)
3. Cullen and Pakzad-Hurson (2023)



## Stel beleid op voor salarisonderhandelingen

Wanneer werknemers niet weten dat ze over hun salaris kunnen onderhandelen, blijft de loonkloof tussen mannen en vrouwen bestaan. Uit één specifiek onderzoek blijkt dat wanneer in vacatures geen voorwaarden voor salarisonderhandelingen staan, mannen meer geneigd zijn te onderhandelen over een hoger salaris terwijl vrouwen vaker aangeven ook bereid te zijn om voor minder te werken.<sup>1</sup> Wanneer werkgevers echter expliciet in vacatures vermelden dat over het salaris kan worden onderhandeld, neemt de loonkloof tussen mannen en vrouwen af.

Overweeg het implementeren van een arbeidsbeleid waarin het proces voor salarisonderhandelingen wordt beschreven, of moedig managers aan om het onderwerp te bespreken met hun teams. Werknemers kunnen onterecht aannemen dat er over hun salaris pas valt te onderhandelen als ze promotie maken of zijn mogelijk bang het gesprek hierover aan te gaan.



Bronnen:

1. Leibbrandt and List (2015)

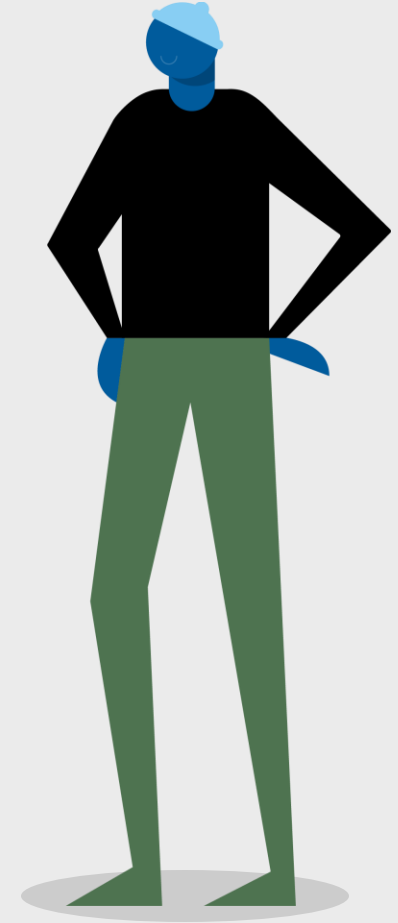


# Salaris Interventies

## Betaal minstens een billijk loon

Een billijk loon houdt in dat werknemers in hun basiskosten kunnen voorzien, op basis van de kosten voor levensonderhoud waar zij wonen. Dit loon ligt doorgaans hoger dan het minimumloon en heeft aanzienlijke voordelen voor zowel werknemers als de maatschappij als geheel.

Je kunt je bijvoorbeeld aansluiten bij lokale initiatieven die pleiten voor het betalen van een billijk loon, zodat al je werknemers in hun primaire levensbehoeften kunnen voorzien, zoals voedsel, wonen, vervoer en kinderopvang. Onderzoek wijst uit dat werknemers die een billijk salaris verdienen een betere gezondheid en sociale status ervaren, en dat de symptomen van geestelijke aandoeningen afnemen.<sup>1,2</sup>



### Bronnen:

1. Linneker and Willis (2016)
2. Burmaster et al. (2016)



# Salaris Interventies

## Deel de winst met werknemers

Vooraf wanneer het een bedrijf voor de wind gaat, kan het bieden van aandelenopties of bonussen aan werknemers de motivatie en het personeelsbehoud verbeteren, maar ook het vertrouwen in de organisatie en de werktevredenheid verhogen. Uit een langetermijnonderzoek onder Britse en Europese werknemers blijkt dat werknemers die betaald kregen op basis van groepsprestaties meer tevreden waren met hun baan.<sup>1</sup> Dit was deels te danken aan een sterker gevoel van eerlijkheid en loyaliteit aan de organisatie.

Betaling op basis van groepsprestaties kan de negatieve effecten van slechte werkomstandigheden op het welzijn van personeel maskeren. Als deze problemen niet tijdig worden ontdekt, kunnen er op de lange termijn risico's ontstaan voor de prestaties van de organisatie. Organisaties kunnen zulke problemen in kaart brengen door werknemers te vragen stressfactoren in hun werk te benoemen en vervolgens actie te ondernemen om die stressfactoren te verminderen.<sup>2</sup>



Bronnen:

1. Bryson et al. (2016)
2. Fox et al. (2022)



# Salaris Interventies

## Financiële groepsbeloningen

Uit een analyse van de beste 100 bedrijven om voor te werken in de VS bleek dat werknemers die financiële groepsbeloningen ontvangen, meer deelnemen aan besluitvorming, meer informatie delen, het management meer vertrouwen, en een positievere werkplekcultuur melden dan werknemers die geen financiële groepsbeloningen ontvangen.<sup>1</sup>

Er bestaan verschillende salarisstructuren voor financiële groepsbeloningen, zoals teambonussen, gedeeld ownership, het delen van winst en aandelenopties. De juiste aanpak hangt af van de aard van het werk in de organisatie en de strategische doelen die de organisatie heeft. Het is belangrijk dat het werk eerlijk wordt verdeeld tussen teamleden om 'profiteurs' te voorkomen, wat kan leiden tot wrok en het gevoel oneerlijk behandeld te worden onder werknemers.



Bronnen:

1. Blasi et al. (2016)



# Salaris Referenties

Bryson, A, Clark, AE., Freeman, RB., & Green, CP (2016). Share capitalism and worker wellbeing. *Labour Economics*, 42, 151-158.

Burmester, KB, Landefeld, JC, Rehkopf, DH, Lahiff, M, Sokal-Gutierrez, K, Adler-Milstein, S, & Fernald, LCH (2015). Impact of a private sector living wage intervention on depressive symptoms among apparel workers in the Dominican Republic: A quasi-experimental study. *BMJ Open*, 5(8), E007336.

Cullen, ZB & Pakzad-Hurson, B (2023). Equilibrium Effects of Pay Transparency. *Econometrica*, 91(3), 765-802.

Diriwaechter, P & Shvartsman, E (2018). The anticipation and adaptation effects of intra- and interpersonal wage changes on job satisfaction. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 146, 116-140.

Fox, KE, Johnson, ST, Berkman, LF, Sianoja, M, Soh, Y, Kubzansky, LD, & Kelly, EL (2022). organizational- and group-level workplace interventions and their effect on multiple domains of worker well-being: A systematic review. *Work & Stress*, 36(1), 30–59.

Gamage, DK, Mallick, S, Kavetsos, G, & Sevilla, A. (2020). Pay Transparency Initiative and Gender Pay Gap: Evidence from Research-Intensive Universities in the UK.

Leibbrandt, A, & List, JA (2015). Do Women Avoid Salary Negotiations? Evidence from a Large-Scale Natural Field Experiment. *Management Science*, 61(9), 2016-2024.

Linneker, B, & Wills, J (2016). The London living wage and in-work poverty reduction: Impacts on employers and workers. *Environment and Planning. C, Government & Policy*, 34(5), 759-776.

Obloj, T, & Zenger, T (2022). The influence of pay transparency on (gender) inequity, inequality and the performance basis of pay. *Nature Human behavior*, 6(5), 646-655.

# Werk Welzijn Interventies



The Work Wellbeing Playbook is een beknopte gids die inzichten samenvat uit een grootschalige <sup>8</sup> systematische literatuurstudie naar interventies op het gebied van welzijn op het werk. Het handboek presenteert de belangrijkste inzichten op een toegankelijke en begrijpelijke manier, en is eenvoudig in gebruik.

Met steun van Indeedy, en in samenwerking met onze academische partner bij het [Wellbeing Research Centre van de Universiteit van Oxford](#), heeft de World Wellbeing Movement dit handboek samengesteld. Het bestaat uit met bewijs onderbouwde interventies, ingedeeld in 12 belangrijke factoren die van invloed zijn op welzijn op de werkplek.

De onderzoekers hebben meer dan 3.000 academische studies over welzijnsinterventies op de werkplek beoordeeld. Het doel was om strategieën te identificeren waarvan bewezen is dat ze het welzijn van medewerkers in diverse werkomgevingen vergroten. In de wetenschap dat zakelijke leiders vaak met tijdgebrek kampen, hebben we de belangrijkste inzichten kort en overzichtelijk samengevat in dit vrij toegankelijke hulpmiddel, om zo drukbezette professionals te ondersteunen.

Dit handboek borduurt verder op de wetenschappelijke onderbouwde aanbevelingen van de World Wellbeing Movement's om te meten [hoe medewerkers zich voelen op het werk](#), en [waarom ze zich zo voelen](#). Dit werkt net als de [Indeedy Work Wellbeing Score](#), die ook in samenwerking met experts van het Wellbeing Research Centre is ontwikkeld. Als je eenmaal de gegevens hebt verzameld, kun je met dit handboek die gebieden te identificeren en aanpakken die binnen jouw organisatie verbeterd kunnen worden.

We raden bedrijfsleiders aan om diversiteit in gedachten te houden bij het gebruik van dit handboek, om een **holistische** welzijnsstrategie voor hun medewerkers op te zetten. Bij het kiezen van interventies moeten werkgevers rekening houden met factoren zoals de werkomgeving, de industrie, de geografische locatie, en de unieke behoeften van hun werknemers.

Hoewel er geen toverformule is en alle interventies beperkingen hebben, beginnen veel bedrijven positieve veranderingen te realiseren als ze meerdere interventies combineren, *zoals interventies op organisatie-, groeps- en individueel niveau*, die verschillende factoren behelzen die het welzijn van werknemers beïnvloeden.

# Deel dit hulpmiddel



## Citeer dit hulpmiddel

Cunningham, S., Fleming, W., Regier, C., Kaats, M., & De Neve, J. (2024). *Work Wellbeing Playbook: A Systematic Review of Evidence-Based Interventions to Improve Employee Wellbeing*. World Wellbeing Movement.

The Work Wellbeing Playbook © 2024 van het World Wellbeing Movement is gelicenseerd onder CC BY-NC-ND 4.0 