



WHITEPAPER

Werknemers- markt vraagt om een andere visie op belonen

Van markconform
basissalaris naar een
onderscheidende totale
beleving

Permanente krapte op de arbeidsmarkt lijkt een feit. Talent wordt schaars en duur. De krapte belemmert groeikansen en zet in veel organisaties druk op de continuïteit en kwaliteit van het werk. Om in deze krappe markt toch medewerkers binnen te halen, wordt het steeds belangrijker het specifieke aanbod van uw organisatie scherper te etaleren. Vervolgens wordt het zaak om de beloftes of verwachtingen die hier uit voortvloeien ook feitelijk waar te maken in de dagelijkse praktijk en te meten of uw medewerkers dat ook werkelijk zo ervaren. Daarna wordt het zaak continu te blijven werken aan het aanscherpen en verbeteren op basis van de feedback die je uit het veld ontvangt. Kortom: Een nieuwe dynamische aanpak in een andere arbeidsmarkt.

Eerste stap is het neerzetten van een sterk en stevig profiel, een employer brand, zodat (potentiële) medewerkers begrijpen waarom ze voor u en niet voor een ander moeten kiezen. Om medewerkers binnen te halen, wordt het dus steeds belangrijker de waarde van uw organisatie (Employee Value Proposition) te etaleren. Om hen vervolgens te behouden is het cruciaal dat u uw beloftes ook feitelijk waarmaakt (Employee Journey), meet hoe uw medewerkers dat in de dagelijkse praktijk ervaren (Employee Experience) én monitort of het gehele aanbod leidt tot bevlogenheid onder medewerkers waarmee u het beste uit het beschikbare talent kunt halen. Hierin is per definitie continu ruimte voor verbetering en aanscherping. Voorkeuren, verwachtingen en samenstellingen van de talentpool, de strategische koers van uw organisatie, de concurrentie op de arbeidsmarkt – alles is immers steeds in beweging. Een nieuwe integrale aanpak ondersteund door praktische tooling stelt u in staat een stevigere positie in te nemen in deze hectische en sterk veranderde arbeidsmarkt.

Talent behoudt u niet met meer salaris

De eerste reflex van veel werkgevers voor het aantrekken van nieuw talent en het behouden van zittende werknemers is nog steeds het verhogen van de beloning, de bonus en een upgrade van de secundaire arbeidsvoorwaarden. Niet geheel ten onrechte, want de beloning moet op orde zijn, transparant, goed uitlegbaar en aansluiten op de rol die een medewerker vervult en wat daarvoor wordt betaald in de markt. Een goed en gedegen secundaire arbeidsvoorwaardenpakket dat aansluit op de voorkeuren van medewerkers, is eveneens een belangrijke randvoorwaarde. De ervaring leert echter dat dit voor de meeste medewerkers slechts een beperkte rol speelt. De primaire en secundaire beloning moeten kloppen, maar dit is niet de reden om te komen of te vertrekken.

De intrinsiek gemotiveerde medewerker blijft

Wat trekt dan wel? Waarom blijven medewerkers bij u en hoe bewerkstelligt u dat u mensen binnenhoudt en dat ze het beste uit zichzelf halen? Intrinsieke motivatie blijkt hierop het antwoord en is belangrijker dan extrinsieke motivatie. Elementen als zingeving, autonomie, groei, impact en verbinding met het hogere doel van de organisatie spelen een doorslaggevende rol. Dit zijn elementen die door organisaties in tijden van crisis en een ruime arbeidsmarkt al snel op de achtergrond worden geplaatst. Het is echter hoog tijd om de bakens te verzetten, nu er door een tekort aan talent een verschuiving optreedt van een werkgevers- naar een werknemersmarkt.

Koppel uw missie aan de werkzaamheden

Zingeving wordt voor veel medewerkers een steeds belangrijker punt waarop zij werkgevers beoordelen. Dit biedt werkgevers de kans zich te onderscheiden van andere organisaties en werknemers aan te trekken en te behouden. Deel uitmaken van een organisatie als gemeenschap weegt voor veel werknemers even zwaar als de harde beloning.

Bovendien blijkt keer op keer dat zij graag betekenisvol werk verrichten en willen bijdragen aan een groter doel. Als de werkgever erin slaagt de missie van de organisatie duidelijk te maken en die te koppelen aan de werkzaamheden van medewerkers, zullen werknemers zich aan de organisatie verbinden. Zij zijn dan niet 'slechts' tevreden, maar worden daadwerkelijk bevlogen.

Employee Listening Framework: continu de medewerkerservaring verbeteren

Bij het nieuwe belonen gaat het uiteindelijk om de totale ervaring, de Employee Experience. Hiervoor dienen organisaties continu te controleren of zij leveren wat medewerkers verwachten. Maar ook te toetsen of deze verwachtingen reëel zijn. Het Berenschot Employee Listening Framework stelt organisaties in staat om in drie stappen de Employee Experience naar een hoger niveau tillen.

1. Bepaal uw Employee Value Proposition
2. Maak als organisatie de beloftes waar
3. Meten is weten

1. Bepaal uw Employee Value Proposition

Bevlogen, enthousiaste werknemers die lekker in hun vel zitten, presteren beter en zijn goed voor de reputatie van de organisatie. Het is dus zaak om als organisatie kritisch te kijken naar de eigen waardepropositie en te bepalen waarin u zich echt onderscheidt. Wat maakt uw organisatie uniek? Dat kan zijn het profiel van de organisatie: maatschappelijk betrokken of juist winstgedreven, het product of dienst dat de organisatie levert, de levensfase van een organisatie – is het een start-up of al een gevestigde naam, of de manier van werken: heel hiërarchisch of juist niet. Onderzoek wat uw organisatie doet of biedt wat de concurrentie niet doet of biedt, bijvoorbeeld op het vlak van opleiding. Bedenk wel dat u die beloftes in de praktijk moet kunnen waarmaken.

Beloftes doen kan een valkuil zijn nu organisaties kampen met enorme personeelstekorten. Het is dan verleidelijk om met mooie bespiegelingen over opleiding of doorgroeimogelijkheden mensen over te halen om bij u te komen te werken. Maar wanneer die beloftes in de praktijk niet te realiseren blijken, raken mensen teleurgesteld en is de kans groot dat ze afhaken. Dan is alle tijd en moeite om ze binnen te halen voor niets geweest. Een heldere en reële propositie naar medewerkers (**Employee Value Proposition**) is dus essentieel.



2. Maak als organisatie de beloftes waar

Zoals gezegd, dienen organisaties de dagelijkse praktijk (*Employee Journey*) te laten aansluiten bij de verwachtingen van medewerkers tijdens hun hele Employee Journey: van in-, door- tot uitstroom. Als uw organisatie zich laat voorstaan op de vele opleidingsmogelijkheden en belooft dat medewerkers enorme ontwikkelingskansen krijgen, dan is het zaak dat mensen dit ook zo ervaren op het moment dat ze binnenkomen. Bijvoorbeeld in de vorm van een carrièremap, coaches die zijn opgeleid of een goed functionerend performancemanagementsysteem.

Blijkt uit de reacties van medewerkers dat uw organisatie meer heeft beloofd dan zij kan waarmaken, dan is het zaak uw Employee Value Proposition opnieuw te bezien en zodanig aan te passen dat deze aansluit bij wat uw organisatie werkelijk te bieden heeft.



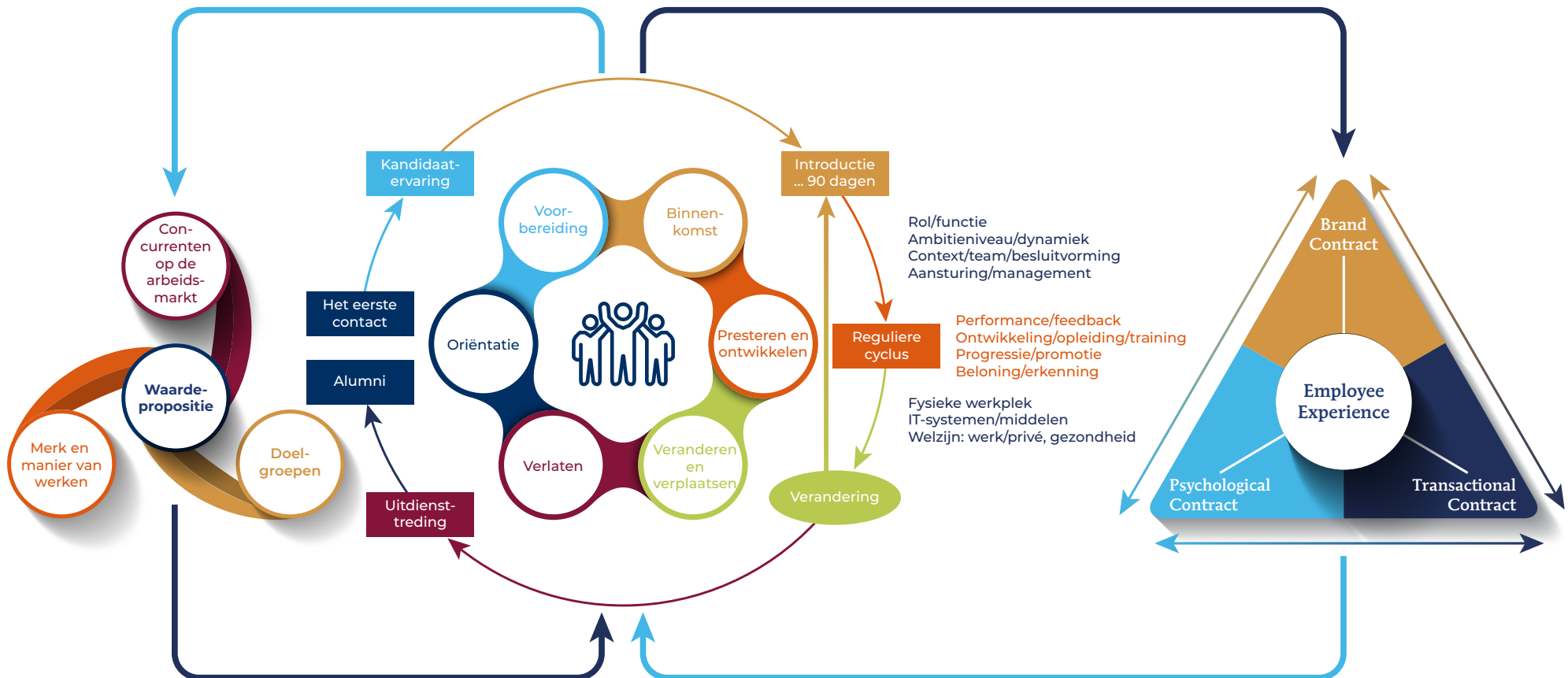
3. Meten is weten

In de nieuwe totaalbenadering van het beloningsvraagstuk is het zaak continu te monitoren hoe medewerkers hun werkomgeving daadwerkelijk beleven (*Employee Experience*). In hoeverre sluit hun ervaring aan op de verwachtingen die zij hebben van het merk en de reputatie van uw organisatie? Hoe tevreden zijn zij over de ervaring die u als werkgever levert? En vooral: in hoeverre raken ze geïnspireerd, echt betrokken en halen ze het beste uit zichzelf? Voor het meten van die laatste component gebruiken wij bij voorkeur het MAGIC-model van DecisionWise, een Amerikaans onderzoeksbureau. Aan de hand van vragen rond Meaning, Autonomy, Growth, Impact en Connection brengt u in kaart welke impact de geboden ervaring heeft op uw werknemers en hoe zij het werkgeverschap waarderen. Zo krijgt u inzicht in hoeverre u uw beloftes ook daadwerkelijk waarmaakt en op welke punten u het nog aantrekkelijker kunt maken om voor uw organisatie te werken.



Dit geldt eens te meer voor de talentgroepen die essentieel zijn om bijvoorbeeld die cruciale verandering te realiseren of de continuïteit te waarborgen. Dan is het extra belangrijk goed in de gaten te houden of die groep tevreden is met wat de organisatie aanbiedt, of hun

verwachtingen reëel zijn en daar continu op te sturen. Door hun de gewenste werkomgeving te bieden, kunt u hen motiveren de benodigde extra stappen te zetten.



Agile HR-aanpak

Het Berenschot *Employee Listening Framework* en ondersteunende tooling biedt concrete handvatten om u als werkgever te onderscheiden in de huidige krappe arbeidsmarkt, enerzijds mensen aan te trekken en anderzijds mensen te behouden, doordat u laat zien te luisteren naar hun ervaringen en op basis daarvan de Employee Journey aanscherpt. Dankzij deze agile HR-aanpak kunt u de Employee Experience continu verbeteren en ervoor zorgen dat medewerkers het beste uit zichzelf halen – omdat ze tevreden zijn over hun omgeving, krijgen wat ze verwachten en zich daardoor optimaal willen en kunnen inzetten.

Meer weten?

Heeft u nog vragen naar aanleiding van dit whitepaper?



Neem contact op met Arthur Claassen via a.claassen@berenschot.nl of 06 – 20 31 72 93, of lees meer via www.berenschot.nl/employee-experience.



‘WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG’

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al meer dan tachtig jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. Altijd op zoek naar duurzame vooruitgang.

Alles wat we doen is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Zo komen we tot gefundeerde adviezen en slimme oplossingen. Die zijn op het eerste gezicht misschien niet altijd de meest voor de hand liggende. Juist deze eigenzinnigheid maakt ons uniek. Daarbij zijn we niet van symptoombestrijding. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

Berenschot Groep B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG Utrecht

Postbus 8039, 3503 RA Utrecht

030 2 916 916

www.berenschot.nl