



Werknemersmarkt vraagt om een nieuwe brede aanpak

Whitepaper

Voor werkgevers begint de krapte op de arbeidsmarkt meer en meer een probleem te worden. Het is niet langer iets wat vooral in andere sectoren speelt en beperkt blijft tot een paar specialistische functies. Het is dagelijkse realiteit die groeikansen belemmert en de continuïteit en kwaliteit van de organisatie raakt. Om medewerkers binnen te halen wordt het steeds belangrijker de waarde van uw organisatie (Employee Value Proposition) te etaleren. Daarnaast moet u uw beloftes daaromtrent feitelijk waarmaken (Employee Journey) en meten of uw medewerkers dat ook zo ervaren (Employee Experience). Een nieuwe aanpak in een veranderde arbeidsmarkt.

Berenschot

Hoe zorgt u er als organisatie voor dat u nieuw talent vindt, hen aan u bindt en het beste haalt uit de mensen die u beschikbaar heeft? Hoe voorkomt u dat de goede mensen weggaan? En hoe stimuleert u hun ontwikkeling, versterkt u de binding en zet u hen aan tot (nog) betere prestaties? Deze vraagstukken zijn niet meer op te lossen met alleen primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Tegenwoordig gaat het erom de gehele propositie van een organisatie – de unieke ervaring en de reis die een werkgever aanbiedt – goed voor het voetlicht te brengen. Dat betekent kleur bekennen, aangeven wat mensen kunnen verwachten, hoe de organisatie zich onderscheidt van anderen en hoe zij haar beloftes waarmaakt. Welkom in het nieuwe belonen, het belonen van de toekomst.

De primaire en secundaire beloning moeten kloppen, maar dit is niet de reden om te komen of te vertrekken.

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. Werkgevers dienen steeds bewuster vanuit het perspectief van de medewerker na te denken over wat hen onderscheidt, hoe zij hun organisatie inrichten en welke manier van werken zij hanteren. En ze moeten een werkomgeving creëren waarin medewerkers zich prettig voelen en het beste tot hun recht komen.

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 bevlagen.



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 te bepalen waarin u zich echt onderscheidt. Dan kan zijn uw specifieke doel, werkwijze, ontwikkelingsmogelijkheden, snelle groei en/of goede begeleiding. Dit resulteert in een heldere propositie naar de medewerkers, de Employee Value Proposition. Vervolgens dienen organisaties er wel voor te zorgen dat zij hun beloftes waarmaken. Met andere woorden, de dagelijkse praktijk (de Employee Journey) en de daaraan gerelateerde ervaring van medewerkers (de Employee Experience) moeten aansluiten bij de verwachtingen die bij medewerkers leven en echt iets meer losmaken dan alleen tevredenheid. Het HR Trendonderzoek 2019 wijst op een verband tussen tevredenheid over de Employee Experience en de mate waarin werkgevers erin slagen medewerkers te behouden: hoe tevredener, hoe makkelijker te binden.



Metten is weten

In deze nieuwe totaalbenadering van het beloningsvraagstuk is het zaak continu te monitoren hoe medewerkers hun werkomgeving daadwerkelijk beleven. 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 van het zogeheten MAGIC-model van onze partner 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.

Dynamische rollen zijn cruciaal

Een van de cruciale onderdelen van de Employee Experience houdt verband met de trend van agile organiseren en zelfsturing, die samenhangt met de elkaar steeds sneller opvolgende veranderingen in de markt: de nadruk op (de impact van) teams en de bijdrage van het individu. Daarbij wordt de klassieke statische functieomschrijving vervuild voor een cluster van dynamische rollen die veel beter aansluiten bij individuele kwaliteiten en voorkeuren van medewerkers en de behoefte van de organisatie. Niet onbelangrijk, aangezien de inhoud van het werk, zeker op de langere termijn, voor de meeste werknemers vooropstaat. Een zekere mate van professionele autonomie is daarbij cruciaal. Met behulp van het Rollenmodel van Berenschot ontstaat binnen generieke functies ruimte voor wendbaarheid met dynamische, op de organisatie en de persoon toegesneden rollen. Dit leidt tot functies op maat (*jobcrafting*), waarbij medewerkers meebewegen met de specifieke behoefte van de organisatie.

Doe recht aan talent

Bovendien stelt het Rollenmodel werkgevers in staat meer recht te doen aan de individuele talenten en ontwikkelmogelijkheden van medewerkers. Werknemers die grote waarde hechten aan persoonlijke professionele groei, beschouwen hun bijdrage aan de ontwikkeling en wendbaarheid van de organisatie namelijk ook als een investering in zichzelf. En die investering is niet alleen voor henzelf waardevol, maar vergroot ook hun waarde op de arbeidsmarkt (*employability*) en vormt als zodanig reeds een vorm van beloning. Op die manier helpen werkgevers werknemers de omslag te maken van baanzekerheid naar werkzekerheid oftewel duurzame inzetbaarheid. En voor henzelf is het in de huidige werknemersmarkt een effectieve manier om nieuw talent te binden, te voorkomen dat de goede mensen weggaan en hun medewerkers te stimuleren in hun ontwikkeling en aan te zetten tot (nog) betere prestaties.

De dagelijkse praktijk moet aansluiten bij de verwachtingen die bij medewerkers leven en echt meer losmaken dan alleen tevredenheid.

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.

Berenschot

Berenschot Groep B.V.

Europalaan 40, 3526 KS Utrecht
 Postbus 8039, 3503 RA Utrecht
 030 2 916 916
www.berenschot.nl
[in](https://www.linkedin.com/company/berenschot) /berenschot

Berenschot is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met 350 medewerkers wereldwijd. Al 80 jaar verrassen wij onze opdrachtgevers in de publieke sector en het bedrijfsleven met slimme en nieuwe inzichten. We verwerven ze en maken ze toepasbaar. Dit door innovatie te koppelen aan creativiteit. Steeds opnieuw. Klanten kiezen voor Berenschot omdat onze adviezen hen op een voorsprong zetten. Ons bureau zit vol inspirerende en eigenwijze individuen die allen dezelfde passie delen: organiseren. Ingewikkelde vraagstukken omzetten in werkbare constructies. Door ons brede werkkterrein en onze brede expertise kunnen opdrachtgevers ons inschakelen voor uiteenlopende opdrachten. En zijn we in staat om met multidisciplinaire teams alle aspecten van een vraagstuk aan te pakken.