



ZO WORD JIJ DE BESTE WERKGEVER VAN NEDERLAND

HET WEL EN WEE VAN DE WERKGEVERSPROPOSITIE



SPIEGELTJE, SPIEGELTJE AAN DE WAND, WIE IS DE LEUKSTE WERKGE- VER VAN HET LAND?

Hoe gaat jouw organisatie om met de huidige krapte op de arbeidsmarkt? Het beste fruit hangt nauwelijks meer aan de lage takken en om bij dat hoog hangende fruit te komen moet je dieper de buidel in...

In 2023 moet je het nodige te bieden hebben om gewilde kandidaten te overtuigen bij jou te komen werken. Je wilt daarnaast vooral je goede mensen aan boord houden. Maar hoe voorkom je dat zij op jou raken uitgekeken en door anderen worden weggeplukt? Al met al sta je voor een uitdaging: hoe word je de beste en leukste werkgever van het land?

In deze whitepaper gaan we die vraag beantwoorden aan de hand van **drie dilemma's**:

1 Wat bepaalt het **werkgeluk** van jouw huidige en toekomstige mensen? Werkgeluk is heel subjectief, dus voor iedereen anders. De verschillende generaties hebben elk eigen ervaringen, levensstijlen en voorkeuren. Maar in hoeverre schaden de kloven die tussen die generaties zitten?

2 Wat maakt het gras bij jouw organisatie groener dan bij andere werkgevers? We kijken welke magnetische krachten in een baan mensen aantrekken en vasthouden. Ben je als missiegedreven werkgever **aantrekkelijker**?

3 Welke rol speelt de **cultuur** hierin?

Tot slot roeren we onze bevindingen tot een cocktail van conclusies en leggen we uit hoe Aaim je kan helpen die leuke, aantrekkelijke werkgever te worden die je zo graag in de spiegel ziet...

Met Aaim maken wij concreet en zichtbaar aan welke knoppen je als organisatie moet draaien om de gewenste cultuur te realiseren. Met succesvolle organisaties en tevreden medewerkers als resultaat.



1 – WAT BEPAALT HET WERKGELUK?

Banen zijn net kledingstukken. Wat prachtig staat bij de één, kan de ander beter in de winkel laten hangen. Zit het als gegoten, dan geeft dat een goed gevoel. En zo verschilt het ook per persoon of een baan wel of niet past.

Er zijn natuurlijk heel veel factoren die bepalen of iemand zich wel of niet goed in een baan vindt passen. Naast opleiding en ervaring speelt reisafstand een rol, maar ook baanzekerheid, groei-kansen, de werk/privébalans, de mogelijkheid om parttime te werken of tijdelijk verlof op te nemen, en – sinds nog niet zo lang – of je ook geregeld vanuit huis mag werken. Al die factoren samen bepalen het werkgeluk.

VERSCHILLENDE GENERATIES, HETZELFDE DOEL

Werkgeluk is voor iedereen anders en voor een belangrijk deel afhankelijk van de levensfase waarin hij of zij zich bevindt. Waar de één zijn weekenden vult met daten, is de ander bezig met kleinkinderen. Maar ook door de veranderende

tijden waarin we zijn opgegroeid, zijn er verschillen tussen generaties in opvattingen en prioriteiten: **de generatiekloof**. Intussen moeten de verschillende generaties binnen jouw organisatie wel samen aan hetzelfde doel werken.

De oudere kant van de kloof wordt vertegenwoordigd door de in de jaren 50 geboren **babyboomers** en de generatie X, geboren tussen 1965 en 1984. En die generaties denken vanuit andere levensperspectieven over het werkende bestaan dan de generaties Y en Z.

Na de babyboomers, die als jongeren hard strenden voor meer eigen vrijheid, is **generatie X** meer de generatie van de verbinders. X heeft aan beide kanten ontwikkelingen meegemaakt en vormt een brug tussen de babyboomers en hun kinderen van **generatie Y**. Geboren tussen ongeveer 1985 en 1994 groeiden de 'millennials' van generatie Y samen met het internet op. **Generatie Z**, geboren vanaf de middenjaren 90, is de jongste generatie op de arbeidsmarkt. Deze generatie is opgegroeid met de daarvoor nog ongekende mogelijkheden

van technologie, die ervoor zorgt dat oplossingen bijna altijd binnen handbereik zijn. Letterlijk, want je mobiel belt niet alleen vanaf alle plekken, het is ook je camera, televisie, muziekinstallatie, krant, computer, sleutel, bank, reisplanner en nog heel veel meer.

INNOVEREN DOE JE BUITEN DE BUBBLE

Wat het werkgeluk van jouw huidige en toekomstige mensen bepaalt, kan per generatie dus erg uiteenlopen. Voor de meeste bedrijven geldt echter dat de diversiteit van verschillende generaties vooral voor meer variatie zorgt. En door de gebundelde krachten van de verschillende generaties zal die variatie zich sneller vertalen in originaliteit en innovatie. Als dat belangrijke waarden zijn voor jouw bedrijf, waak er dan voor dat je niet opgesloten blijft zitten in de bubbel van je eigen generatie. Zo'n bubbel kan je blikveld flink beperken. Ook op de arbeidsmarkt.

WAT HET WERKGELUK VAN JOUW HUIDIGE EN TOEKOMSTIGE MENSEN BEPAALT, KAN PER GENERATIE ERG UITEENLOPEN

Het is heel logisch en menselijk dat je gemakkelijker kunt levelen met collega's met herkenbare ervaringen en soortgelijke uitdagingen. Als je net een kind hebt gekregen, staat nou eenmaal niet iedereen er evenveel voor open om alle details daarover te horen. En het is natuurlijk ook veelgevraagd om je in te kunnen leven in alle pieken en dalen van al je mensen. Maar het zijn juist de afwijkende levensstijlen die jouw beeld op de wereld – en dus ook op de markt van je bedrijf – kunnen verbreden en je tot nieuwe, innovatieve inzichten kunnen leiden. En voor bijna alle toekomstgerichte business is dat een waardevol ingrediënt.





2 – WAT MAAKT HET GRAS BIJ JOUW ORGANISATIE GROENER?

Om tot de optimale mix van kwaliteiten te komen, moet je de juiste mensen aantrekken en tegelijk de goede binnenhouden. Wat is het werkgeluk dat ze in jouw bedrijf vinden? Wat onderscheidt jouw organisatie ten opzichte van de andere? Hoe maak je duidelijk dat het gras bij jou het groenst is?

Voor iedere werkgever is het belangrijk te weten wat je huidige en beoogde mensen motiveert om te blijven of zich aan te sluiten. Er wordt dan ook veel onderzoek naar gedaan. Dit jaar (2022) deed Randstad onderzoek naar het aanbod van werk en de wensen van werknemers in Nederland.

GELUK ZIT IN MEER DAN EEN ZAK GELD

Hieruit blijkt dat salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden nog steeds bovenaan staan bij het wel of niet accepteren van een baan. Niet heel verrassend. Ze blijken echter wel duidelijk concurrentie te hebben gekregen van andere, minder 'harde' waarden. **Opmerkelijk is namelijk dat 'een prettige werksfeer' even hoog scoort. Werknemers kijken nadrukkelijker naar de cultuur van de organisatie, zo blijkt. Het werksfeerplaatje wordt dus net zo belangrijk gevonden als het financiële plaatje.** En ook een andere goed scorende waarde, 'een veilige werkomgeving', past

in dat sfeerplaatje. Mensen binnenhalen met een "zak geld" werkt dus op de korte termijn, maar zal op de lange termijn niet werken!

Mensen brengen een groot deel van hun tijd door op hun werk. Ze willen zich dan gelukkig zijn en zich thuis voelen in jouw organisatie. Mensen moeten trots zijn op hun werk. Je wilt dat je goede mensen aan boord blijven, maar ook dat ze goed blijven óf beter gaan functioneren. Al is het maar omdat je eigen personeel het meest overtuigende uithangbord op de arbeidsmarkt is, is het behoud van je huidige personeel erg belangrijk. Je bestaande medewerkers kennen je organisatie én haar ongeschreven regels. Bovendien zullen ze, naarmate ze langer voor je werken, efficiënter met hun werktijd omgaan en jouw arbeidsinvestering steeds winstgevender maken.

MISSIEGEDREVEN VERBINDT

Om ervoor te zorgen dat zowel je huidige als je nieuwe mensen het groenste gras bij jou vinden, zal je dus niet alleen harde, maar vooral ook zachte waarden moeten bieden. Waarden die in de cultuur van je organisatie zitten verweven.

Mensen willen namelijk trots zijn op de organisatie waar ze werken. Ze willen dat hun werk ertoe



doet. En een duidelijke missie leidt tot hogere productiviteit, omdat het de werkdoelen versterkt. Volgens onderzoek van EY is de missiegedreven strategie van werkgevers, waarmee ze een 'hogere doel' nastreven voor een betere wereld, dan ook iets waarmee je je als bedrijf in positieve zin kunt onderscheiden op de arbeidsmarkt. Voor bedrijven die niet missiegedreven zijn, is het dan ook moeilijker om de generatie Y en Z aan zich te binden. **Millennials zijn vaak zelfs bereid salaris in te leveren voor een baan met zichtbare impact.**

JUIST IN DE ONBOARDING-FASE IS
HET GOED OM EXTRA AANDACHT TE
BESTEDEN AAN HET HOGERE DOEL VAN
DE ORGANISATIE

De missie, dus het 'waarom we doen wat we doen', is dus iets waar veel kandidaten naar zullen kijken. Juist in de onboarding-fase van nieuwe mensen is het daarom goed om extra aandacht te besteden aan dat hogere doel van de organisatie. Communiceer je missie dus duidelijk en geef aan hoe de rol van je nieuwe medewerkers erin past. Als zij duidelijk weten wat er van hen wordt verwacht én ook in jouw doelen geloven, zullen hun betrokkenheid en productiviteit veel groter zijn.



Aandacht geven aan het hogere doel is ook belangrijk om eigen mensen te behouden. Als ze een sterke verbinding voelen met de missie, zijn medewerkers 2,3 keer zo vaak geneigd om bij de werkgever te blijven, zo bleek uit onderzoek van PwC. En voor millennials is dit zelfs nog een stuk hoger; als ze een sterke verbinding voelen met het hogere doel, is de kans dat ze willen blijven zelfs 5,3 keer zo groot.



3 – WELKE ROL SPEELT DE CULTUUR?

Om meer uit je mensen te halen, moet je ze koesteren en dus motiveren. Organisaties die naar de feedback en ideeën van hun werknemers luisteren, zijn vaak innovatiever, gebruiksvriendelijker en klantgerichter. **Een paar gemeenschappelijke kenmerken dragen er duidelijk toe bij dat je als 'beste werkgever' wordt gezien.**

Die beste werkgevers hebben allereerst een inspirerende directie. Je mensen inspireren doe je door met ze te praten, naar ze te luisteren en ze de vrijheid te geven om zelf beslissingen te nemen. Eens per kwartaal een éénrichtingsverhaal afsteken? Nee, dat inspireert dus niet.

KORTE COMMUNICATIELIJNEN

Organisaties functioneren ook beter naarmate er minder lagen in de managementstructuur zijn. Informatie delen leidt tot meer betrokkenheid dan het opzetten van hiërarchische structuren. Vind je dat je mensen meer betrokken zouden moeten zijn? Zorg dan eerst voor kortere communicatielijnen tussen directie en werkvloer. Om zich te ontwikkelen hebben werknemers informatie nodig. Succes begint dus bij transparantie en communicatie. Onze vuistregel voor directies: communiceer veel vaker dan je denkt dat nodig is en communiceer zaken die je een beetje eng vindt om te delen. Dan ben je waarschijnlijk transparant en effectief in je communicatie.

ONZE VUISTREGEL VOOR DIRECTIES:
COMMUNICEER VEEL VAKER DAN JE
DENKT DAT NODIG IS

Communicatiestructuren vormen drijvende krachten achter de veranderingen in je organisatie. Dit zijn knoppen waaraan je kunt draaien om tot je gewenste cultuurverandering te komen. Toch laat vrijwel elk medewerkerstevredenheidsonderzoek zien dat communicatie een verbeterpunt is, vooral vanuit de hogere functies. Door je mensen het gevoel te geven dat ze de ruggengraat van hun organisatie zijn, ze meer bij de organisatiestrategie te betrekken en ze te stimuleren innovatief mee te denken, zullen ze meer betrokken en trotser op hun werk(gever) zijn.

MINDER REGELS, BETERE PRESTATIES

Natuurlijk zijn er regels nodig om duidelijkheid en overzicht te krijgen, maar het zijn juist onafhankelijkheid, vrijheid en vertrouwen die jou als werkgever aantrekkelijk maken. **In plaats van regels en protocollen is het dus belangrijk vertrouwen te geven aan je mensen.** Met minder regels en controles presteren ze beter en ben je als werkgever aantrekkelijker. Tevreden personeel is bovendien de beste ambassadeur voor je organisatie.

De meeste mensen die ander werk overwegen, doen dat vooral omdat ze vrezen voor hun huidige baan. Dat bevestigt het onderzoek van Randstad; van degenen die niet bang zijn hun baan te verliezen, is slechts 9% van plan om binnen zes maanden ander werk te zoeken. Door je mensen vertrouwen te geven, verstevig je hun band met jouw bedrijf en vergroot je de kans dat ze je trouw blijven.

HOE AAIM JOUW ORGANISATIE KAN HELPEN



Aaim geeft structuur aan een sterke en meetbare organisatiecultuur. Wij maken concreet en zichtbaar aan welke knoppen organisaties moeten draaien om de gewenste cultuur te realiseren. Met een succesvolle werkgeverspropositie en tevreden medewerkers als resultaat.

Zo kijken wij in hoeverre jouw organisatie een aantrekkelijke werkgever is. Niet alleen voor nieuwe kandidaten, maar vooral ook voor je huidige personeel. Een mooie cultuur is een bindmiddel en daarmee een belangrijke succesfactor.

Met behulp van een *Culture Storyboard* leggen we de wensen van de medewerkers bloot om uit te komen op de juiste werkgeverspropositie voor de hele organisatie. Met behulp van ons *Employer Proposition model* zetten we vervolgens aan de hand van een aantal harde en zachte waarden – zoals compensatie, voorwaarden, carrière, werkomgeving en cultuur – de conclusies van onze bevindingen uiteen.

KWALITATIEF EN KWANTITATIEF ONDERZOEK

Vervolgens kijken we welke stappen de organisatie moet zetten om daarop uit te komen. Om te zien of een organisatie ook echt een aantrekkelijker werkgever is geworden, doen we daarbij een voor- en nameting.

In het proces van huidige naar gewenste cultuur doen we onderzoeken die zowel een kwalitatief als een kwantitatief deel bevatten. Daarbij zorgen we ervoor dat medewerkers ook zelf actief bijdragen aan het aantrekkelijker maken van de organisatie voor kandidaten.

Over het algemeen vindt iedereen in de organisatie – van directeur tot medewerker – het een cadeautje als wij een onderzoek komen doen.

DE WERKGEVERSPROPOSITIE, EEN PRAKTIJKVOORBEELD

Dit jaar onderzochten we de werkgeverspropositie van een van onze klanten op de Amsterdamse Zuidas. Daarbij ondervroegen we de partners en medewerkers met kwantitatieve en kwalitatieve vragen en onderzochten we het gedrag op de werkvloer.

Zo kwamen we onder meer tot de conclusie dat de medewerkers meer autonomie ervoeren dan de partners, de mate en kwaliteit van coaching een duidelijk verbeterpunt was en dat werken bij het bedrijf volgens velen erg goed is voor je carrière.

Opmerkelijk was dat de partners het minst tevreden over hun werk bleken en elkaar ook het minst aanspraken. Daarnaast viel op dat vooral de zachtere kanten belangrijk werden gevonden. De sfeer scoorde hoog, maar de coaching bleek zeer voor verbetering vatbaar. Ook was de promotieladder onduidelijk, waardoor mensen onzekerheid ervoeren.

De klant was erg blij met de inzichten en heeft samen met ons stappen gezet om op de gewenste cultuur en werkgeverspropositie uit te komen.

 030 227 33 77

 info@aaim.nl

aaim.nl



Bronnen:

- Effectory, The 7 secrets to becoming a good employer
- generationjourney.nl
- PwC
- EY
- Werf&, 4 redenen waarom 'purpose' zo belangrijk is voor nieuwe medewerkers
- talithamuusse.nl