



# Wat heeft de medewerker nodig??

Uit ons onderzoek naar de World Most Admired Companies blijkt dat de aantrekkelijkste werkgevers een beloningsbeleid hebben dat past bij de strategie van de onderneming en welke is afgestemd op hun medewerkers. Deze 'best-in-class' ondernemingen zijn helder in wat ze van medewerkers verwachten, meten hun prestaties, en informeren hun medewerkers over de voortgang: in goede en in slechte tijden. >>

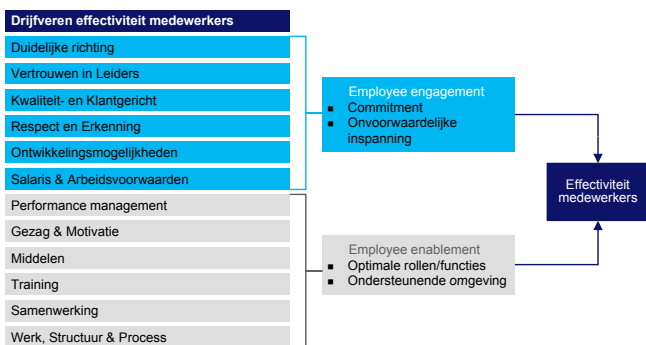
De wereld is harder geworden, meer kostenbewust en sterker op resultaten gericht. Door het na-ijlen van de effecten van de crisis, zien we dat werkgevers ten aanzien van de loonkosten meer in termen van loonsomrendement denken. Hoe effectief zijn de loonkosten die werkgevers maken? Wat is de Return on Investment op deze loonkosten?

Daartegenover staan de effecten van vergrijzing en ontgroening, die er voor zorgen dat er schaarste ontstaat op de arbeidsmarkt. In deze harde markt is betrokken en gemotiveerd personeel belangrijker dan ooit. De relatie werkgever-werknemer is aan het veranderen. De oude overeenkomst (loyaliteit in ruil voor veiligheid) is niet meer zo vanzelfsprekend en de banden tussen individuen en de organisatie zijn losser geworden. Maar wat heeft de medewerker nu nodig?



Kennis en ervaring, eerder opgedaan in de belevings-economie, gaan ook steeds meer ten aanzien van werk hun intrede doen. De grilligheid van de huidige consument kan ook overslaan op de toekomstige medewerker. Wellicht verloopt daardoor de keuze voor een baan of werkgever net zo irrationeel als voor tastbare producten.

Het wordt door de krappere wordende arbeidsmarkt steeds moeilijker om aan de juiste medewerkers te komen. Hay Group heeft onderzoek gedaan naar de drijfveren die de effectiviteit van medewerkers vergroten. Motivatie alleen is onvoldoende om te garanderen dat een organisatie effectief is. Medewerkers moeten ook gestimuleerd worden om hun werk optimaal te doen. Het blijkt dat medewerkers die zelf hun resultaten kunnen boeken en zichzelf kunnen ontwikkelen hun kennis en vaardigheden het meest optimaal gebruiken. En ze raken ook beter gemotiveerd als ze de beschikking krijgen over de juiste middelen om het werk optimaal te kunnen uitvoeren. Denk hierbij aan de juiste informatie, technologie, instrumenten en/of apparatuur.



Het is lastig om gegeven de verschillende voorkeuren van medewerkers met een one-size-fits-all beloningsbeleid iedereen te binden en te boeien. De betrokkenheid van de medewerker wordt ook door de medewerker berekend vanuit een totaal aan kosten- en opbrengstenperspectief. Flexibiliteit in het beloningspakket is dan ook een eerste vereiste. Dit was dan ook al een uitgangspunt bij het ontstaan van de cafetariamodelen eind jaren '90.

Met de inzichten die we nu hebben in de verschillende drijfveren van medewerkers is de vraag of werkgevers verder moeten differentiëren tussen verschillende groepen medewerkers. Er blijken immers grotere verschillen te bestaan tussen groepen medewerkers en in de prioritering van hun drijfveren.

We kunnen bijvoorbeeld groepen indelen naarmate zij in een zekere 'levensfase' verkeren: van starter op de arbeidsmarkt tot senior. Er kan bijvoorbeeld rekening gehouden worden met de levensfase "tweeverdiener met kinderen", waarbij een pakket samengesteld wordt die rekening houdt met hun belangrijkste drijfveren:

1. **Respect en Erkenning:** afgestemd op de individuele omstandigheden wordt rekening gehouden met de balans werk-privé. Dit vereist flexibiliteit in arbeidsduur (parttime) en werktijden (vergaderschema's en verschoven uren aangepast aan schooltijden).
2. **Salaris & Arbeidsvoorwaarden:** Een pakket met meer zekerheden. Minder variabel inkomen. Secundaire verzorgende arbeidsvoorwaarden die rekening houden met het gezin en het inkomen op korte en lange termijn zeker stelt en met voldoende flexibiliteit voor zaken als zorg- en ouderschapsverlof voor het geval zich dat voordoet.

Of voor de levensfase van startende "jonge professional":

1. **Ontwikkelingsmogelijkheden:** Nadruk ligt op ontwikkeling. Dat betekent opstellen van trainings- en opleidingsprogramma's en het ontwikkelen van duidelijke carrièrepaden voor deze groep. Zorgen voor een goede communicatie van de mogelijkheden naar de betrokken personen én naar de managers van relevante posities.
2. **Salaris & Arbeidsvoorwaarden:** Salaris moet concurrerend zijn om juiste kwaliteit medewerkers aan te kunnen trekken en te behouden. Een secundair pakket met de focus op zichtbare arbeidsvoorwaarden: leaseauto, smart phone, laptop e.d. en met voldoende flexibiliteit voor een eventuele korte sabbatical/wereldreis.

Een andere indeling is ook mogelijk, bijvoorbeeld naar een zekere 'levensstijl'. Denk bijvoorbeeld aan de volgende indeling:

- de lokale ondernemer
- de ambitieuze professional
- de solide life-time-employee
- de 'achiever'



Het mooie zou zijn als deze 'levensstijlen' gekoppeld kunnen worden aan bepaalde functies. Bijvoorbeeld de 'achiever' aan salesfuncties. Maar zo eenvoudig is het niet. Elke indeling in groepen is te grof en zal niet één op één aansluiten op de werkelijkheid. Elk medewerker heeft zijn eigen voorkeuren

om zich te verbinden aan een werkgever. De werkgever dient verschillende prioriteiten in de drijfveren te erkennen. In tegenstelling tot de cafetariamodelen van eind jaren '90, waarbij de werknemer flexibiliteit kreeg rond zijn salaris en de secundaire arbeidsvoorwaarden (de materiële beloning) te herschikken naar individuele wensen, kan de werkgever nu beter sturen op bij de individuele werknemer passende immateriële behoeften.

Hiervoor dienen werkgevers in deze tijd passend arbeidscontracten aan te bieden waarbij rekening gehouden wordt met verschillende voorkeuren en met een korte- en langetermijnfocus. Het is goed om bij het ontwikkelen of herzien van het beloningsbeleid te luisteren naar de verschillende groepen medewerkers. Dit kan via input vanuit de vakbonden of de ondernemingsraad. Maar om er zeker van te zijn dat er geen zwijgende meerderheid is, zou een en ander het best geïnventariseerd kunnen worden met behulp van enkele slimme vragen en analyses rond een medewerkerstevredenheidsonderzoek.

Overigens zal het aantonen van in- en externe consistentie in de beloning een grotere vlucht nemen, waarbij de verwachting is dat het 'consistentiedenken' als zodanig onder druk komt te staan. Differentiatie in beloning is dan ook aan een niet te stuiten opmars bezig.

Echter, geen trend zonder tegen-trend! Er zullen namelijk ook werkgevers zijn die zich sterk manifesteren op het gelijkheidsdenken: "Wij differentiëren niet". Het zou goed zijn om bij deze werkgevers een debat te voeren over solidariteit, om bijvoorbeeld het gelijkheidsdenken in de pensioenregeling ter discussie te stellen.

Welke koers bedrijven ook kiezen, de schaarste zal leiden tot veel initiatieven van werkgevers om zich op de arbeidsmarkt te onderscheiden. Het belang van een goed imago neemt verder toe. Arbeidsmarktcommunicatie gaat uitgroeien tot een volwassen discipline. Succesvolle bedrijven weten zich in de toekomst goed te positioneren, wat verder ingebed dient te worden in de HR-discipline (of in de marketing-discipline indien HR geen initiatief neemt). Naast een sterke marketing wakkert schaarste de strijd om talent verder aan. De aantrekkelijkste werkgevers zijn in staat om talent aan te trekken, te ontwikkelen en vast te houden.

Sjoerd Schotanus  
Senior Consultant  
sjoerd.schotanus@haygroup.com

### Meer informatie

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met:  
Hay Group Marketing & Communications  
t +31 (0)30 692 99 29  
e [nl-marketing@haygroup.com](mailto:nl-marketing@haygroup.com)

## Over Hay Group

Hay Group is een wereldwijd organisatieadviesbureau. Samen met het management van organisaties maken we de strategie concreet. We ontwikkelen talent, zorgen dat mensen effectiever werken en dat ze gemotiveerd zijn om optimaal te presteren.

[www.haygroup.nl](http://www.haygroup.nl)

Met ruim 2.600 mensen, werkzaam in 84 kantoren in 48 landen, werkt Hay Group voor ruim 7.000 internationale bedrijven en organisaties. Ruim 60 jaar staan wij bekend om ons gedegen onderzoek en het grondige karakter van ons werk. We geven klanten een vernieuwende kijk op de eigen organisatie, een efficiënte aanpak en duurzame resultaten. In het Nederlandse kantoor in Zeist werken ruim 170 medewerkers.