

Secundaire arbeidsvoorwaarden van primair belang

Sandra Terwolbeck, Amstelveen

8 oktober 2008

MERCER

MMC

MARSH MERCER KROLL
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN

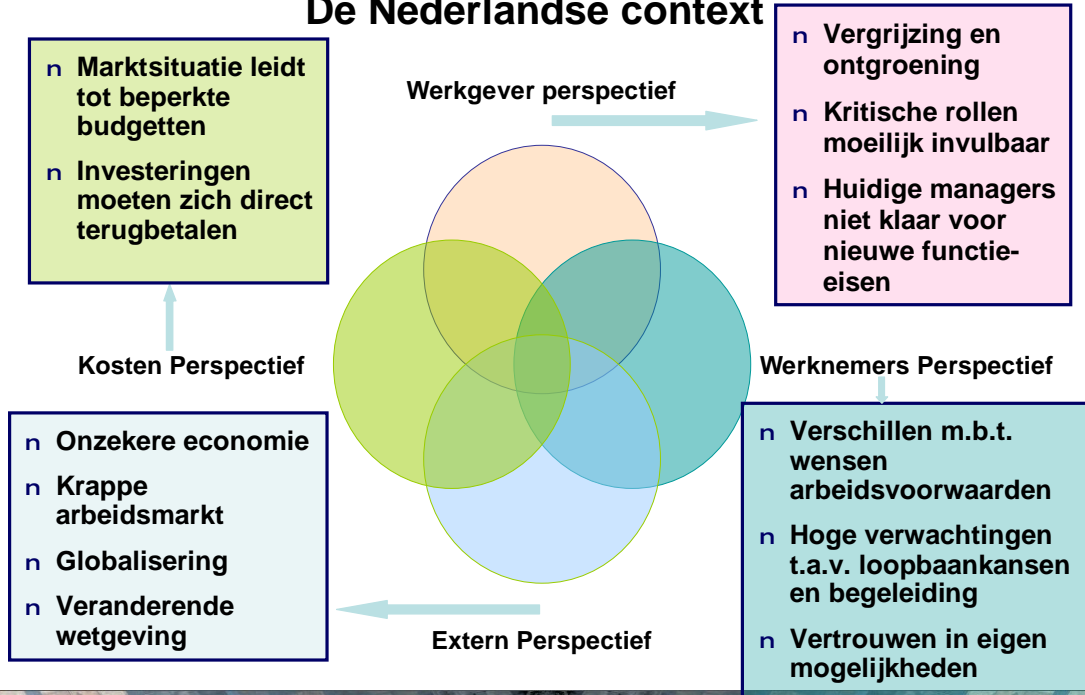
HRM  **ACTUALITEITEN**

Secundaire arbeidsvoorwaarden van primair belang

- Huidige uitdagingen voor organisaties
- Veranderd werknemersperspectief en belang van Human Capital investeringen
- Verschillen tussen wat mensen zeggen en wat ze doen
- Consequenties voor de organisatie
- Naar nieuwe oplossingen

Huidige uitdagingen voor organisaties

De Nederlandse context



Veranderd werknemersperspectief en belang van Human Capital investeringen

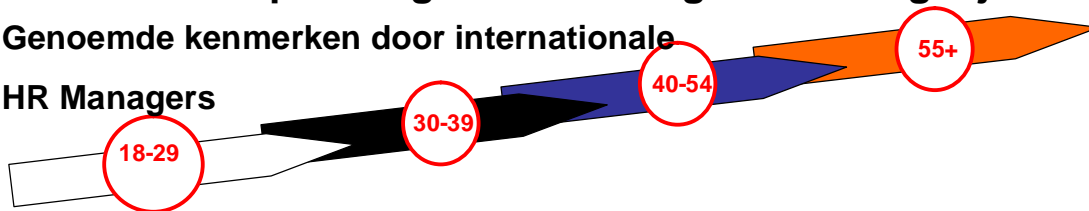
- Spanning op de arbeidsmarkt
 - betere positie voor werknemer
 - à gemakkelijker overstap naar andere functie of eigen ondernemerschap
- Nieuwe generatie stelt andere eisen:
 - Sneller maken van loopbaanstappen
 - Voldoende middelen voor persoonlijke groei
 - Mogelijkheid tot flexibilisering van het werk
 - Minder verbondenheid met organisatie, meer verbonden met eigen netwerk
 - Minder behoefte aan zekerheid
- Vraag naar meer diversiteit in loopbaanmogelijkheden
- Verlies van goede arbeidskrachten moeilijker op te vangen

Veranderd werknemersperspectief

Standaard oplossingen én indelingen niet mogelijk

Genoemde kenmerken door internationale

HR Managers



- n Eigen bijdrage kunnen zien
- n Nieuwe manieren om banen te selecteren
- n Informele organisatie van belang, flexibiliteit en kansen krijgen
- n Carrière ontwikkeling, waardering, persoonlijke mentoring
- n Externe vervolg opleiding
- n Toegang tot sociale netwerken en high-tech middelen
- n Sparen voor aankoop van 1e huis

Bron: Mercer HR, Mercer interviews

MERCER

MMC

MARSH MERCER KROLL
GUY CARPENTIER OLIVER WYMAN

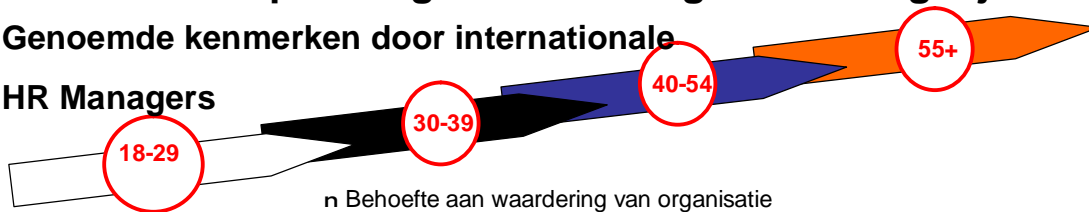
HRM  **ACTUALITEITEN**

Veranderd werknemersperspectief

Standaard oplossingen én indelingen niet mogelijk

Genoemde kenmerken door internationale

HR Managers



- n Behoeftte aan waardering van organisatie voor eigen bijdrage
- n Balanceren tussen werk en familie/persoonlijk leven
- n Flexibele werktijden
- n Carrière mogelijkheden, inclusief managementkansen
- n Sparen voor de studie van kinderen
- n Nadenken over pensioenopbouw

Bron: Mercer HR, Mercer interviews

MERCER

MMC

MARSH MERCER KROLL
GUY CARPENTIER OLIVER WYMAN

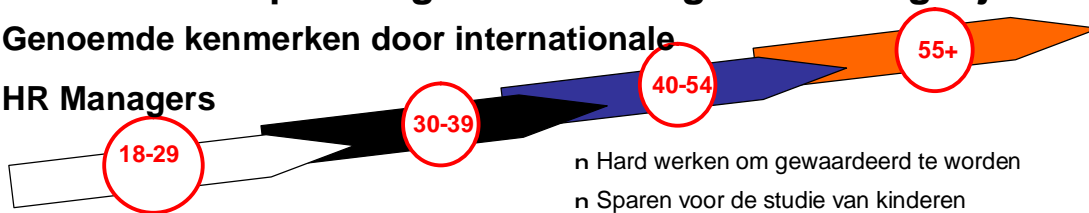
HRM  **ACTUALITEITEN**

Veranderd werknemersperspectief

Standaard oplossingen én indelingen niet mogelijk

Genoemde kenmerken door internationale

HR Managers



- n Hard werken om gewaardeerd te worden
- n Sparen voor de studie van kinderen
- n Nadenken over pensioenopbouw
- n Dealen met de stress van balanceren tussen familie/ persoonlijke leven
- n Ouderzorg/ mantelzorg

Bron: Mercer HR, Mercer interviews

MERCER

MMC

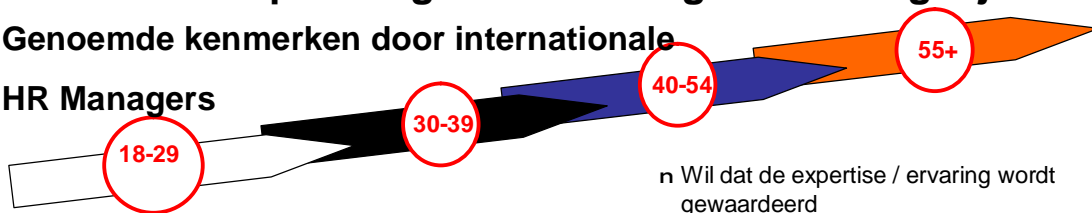
MARSH MERCER KROLL
GUY CARPENTIER OLIVER WYMAN

HRM  **ACTUALITEITEN**

Veranderd werknemersperspectief

Standaard oplossingen én indelingen niet mogelijk

Genoemde kenmerken door internationale
HR Managers



- n Wil dat de expertise / ervaring wordt gewaardeerd
- n Plannen voor uittrekking /pensionering
- n Gesponsorde bedrijfsregelingen m.b.t. zorg na pensionering
- n Toegang tot “flexibele” functies die mogelijkheid bieden om evt. opleiding, vrijwilligerswerk en/of ontspanning te combineren met werk
- n Zorg bieden is een taak voor ongeveer 1/3 van deze groep
- n Vermindering van de fysieke belasting

Bron: Mercer HR, Mercer interviews

MERCER

MMC

MARSH MERCER KROLL
GUY CARPENTIER OLIVER WYMAN

HRM ACTUALITEITEN

Veranderd werknemersperspectief

Standaard oplossingen én indelingen niet mogelijk

Genoemde kenmerken door internationale

HR Managers

18-29

- n Eigen bijdrage kunnen zien
- n Nieuwe manieren om banen te selecteren
- n Informele organisatie van belang, flexibiliteit en kansen krijgen
- n Carrière ontwikkeling, waardering, persoonlijke mentoring
- n Externe vervolg opleiding
- n Toegang tot sociale netwerken en high-tech middelen
- n Sparen voor aankoop van 1e huis

30-39

- n Behoeftte aan waardering van organisatie voor eigen bijdrage
- n Balanceren tussen werk en familie/persoonlijk leven
- n Flexibele werktijden
- n Carrière mogelijkheden, inclusief managementkanse
- n Sparen voor de studie van kinderen
- n Nadenken over pensioenopbouw

40-54

- n Hard werken om gewaardeerd te worden
- n Sparen voor de studie van kinderen
- n Nadenken over pensioenopbouw
- n Dealen met de stress van balanceren tussen familie/persoonlijke leven
- n Ouderzorg/mantelzorg

55+

- n Wil dat de expertise / ervaring wordt gewaardeerd
- n Plannen voor uittrekking /pensioenering
- n Gesponsorde bedrijfsregelingen m.b.t. zorg na pensioenering
- n Toegang tot "flexibele" functies die mogelijkheid bieden om evt. opleiding, vrijwilligerswerk en/of ontspanning te combineren met werk
- n Zorg bieden is een taak voor ongeveer 1/3 van deze groep
- n Vermindering van de fysieke belasting

Bron: Mercer HR, Mercer interviews

MERCER

AMMC

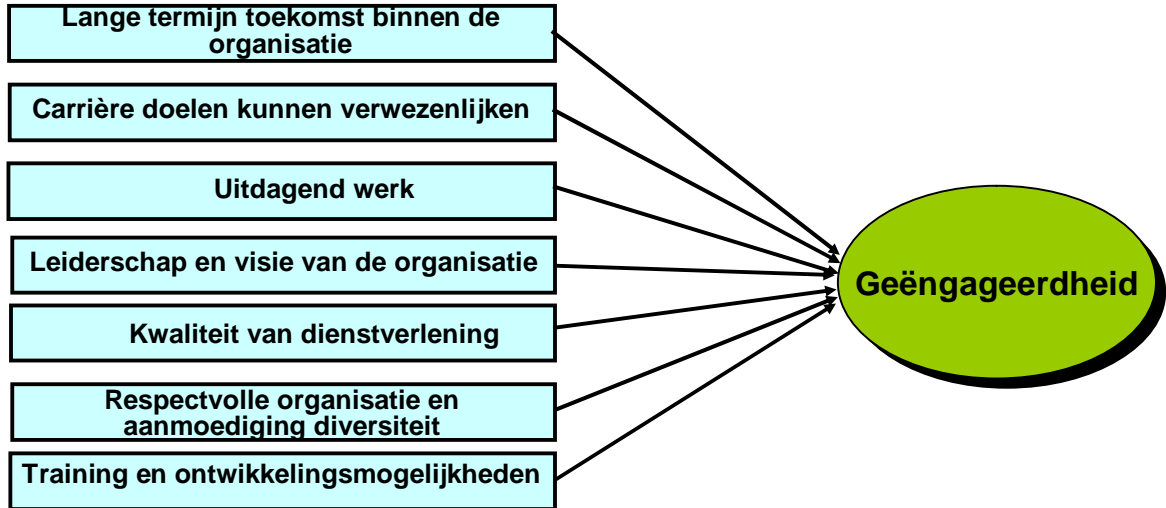
MARSH MERCER KROLL
GUY CARPENTIER ... OLIVER WYMAN

HRM ACTUALITEITEN

Veranderd werknemersperspectief

Drijvers voor medewerkers

Aspecten binnen het werk die geëngageerdheid beïnvloeden

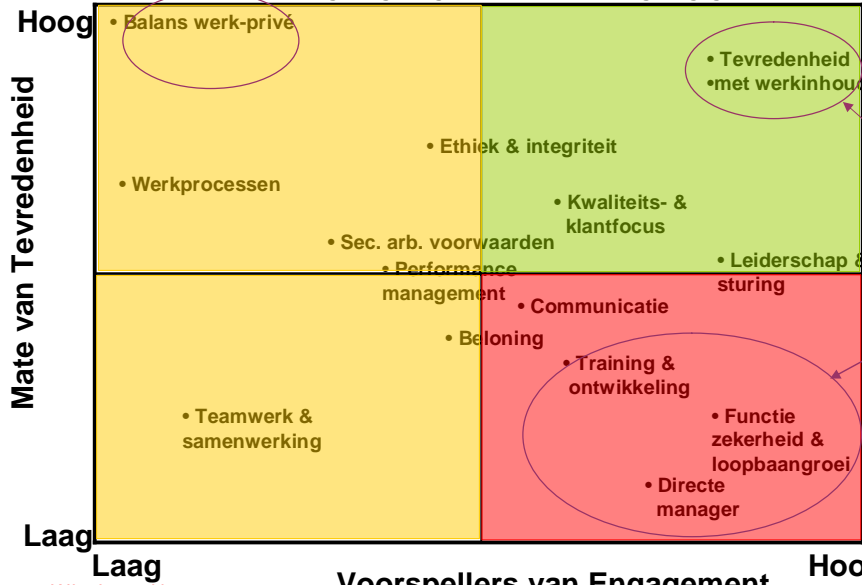


Bron: Whats Working NL Report

Veranderd werknemers perspectief: Voorspellers van geëngageerdheid

Hoge mate van tevredenheid over balans werk en privé geeft geen goede indicatie voor geëngageerdheid

Hoe zien uw engagement scores er uit?



Sterk positief effect op engagement

Lage scores op essentiële terreinen geven negatieve invloed op betrokkenheid

Bron: Mercer What's working survey 2007

Veranderd werknemers perspectief: Voorspellers van de verloop intentie



Bron: Mercer What's working survey 2007

MERCER

AMMC

MARSH MERCER KROLL
GUY CARPENTIER OLIVER WYMAN

HRM ACTUALITEITEN

Verschillen tussen wat medewerkers zeggen en wat ze doen
Combineren van werknemersonderzoek en personeelsdata levert een completer beeld en vaak vernieuwende inzichten

Wat medewerkers zeggen, gemeten door:

- Medewerkersonderzoek
- Focus groepen
- Senior management- en HR interviews



Hoe medewerkers zich feitelijk gedragen, gemeten door:

- Personeelsdata
- Verloop
- Functioneren/ productiviteit

Verschillen tussen wat medewerkers zeggen en wat ze doen

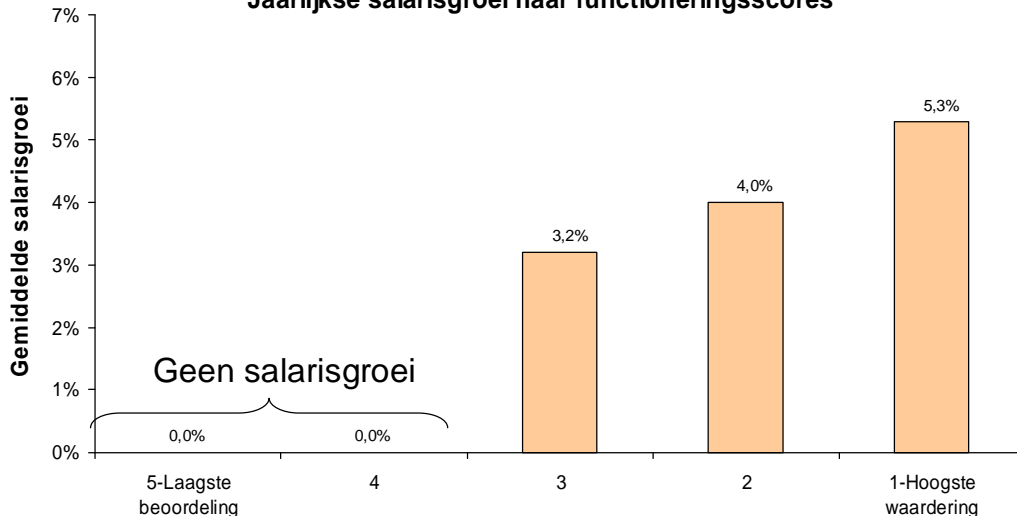
Mogelijke data om te onderzoeken

- In- door- en uitstroomgegevens, verdelingen naar
 - Geslacht
 - Leeftijd
 - Functieschaal
 - Bedrijfsonderdeel
- Verzuimgegevens
- Uitkomsten van beoordelingen
- Part-time percentages
- Productiviteit

Verschil tussen wat medewerkers zeggen en doen

Medewerkers zien onvoldoende link tussen salaris en functioneren:
Analyse van personeelsdata laat zien dat er een significante relatie is...
maar statistische versus psychologische significantie kunnen verschillen

Jaarlijkse salarisgroei naar functioneringsscores



Geen salarisgroei

5-Laatste
beoordeling

4

3

2

1-Hoogste
waardering

■ 2006

Investeer in goede
implementatie i.p.v.
nieuwe systemen



MERCER

MMAC

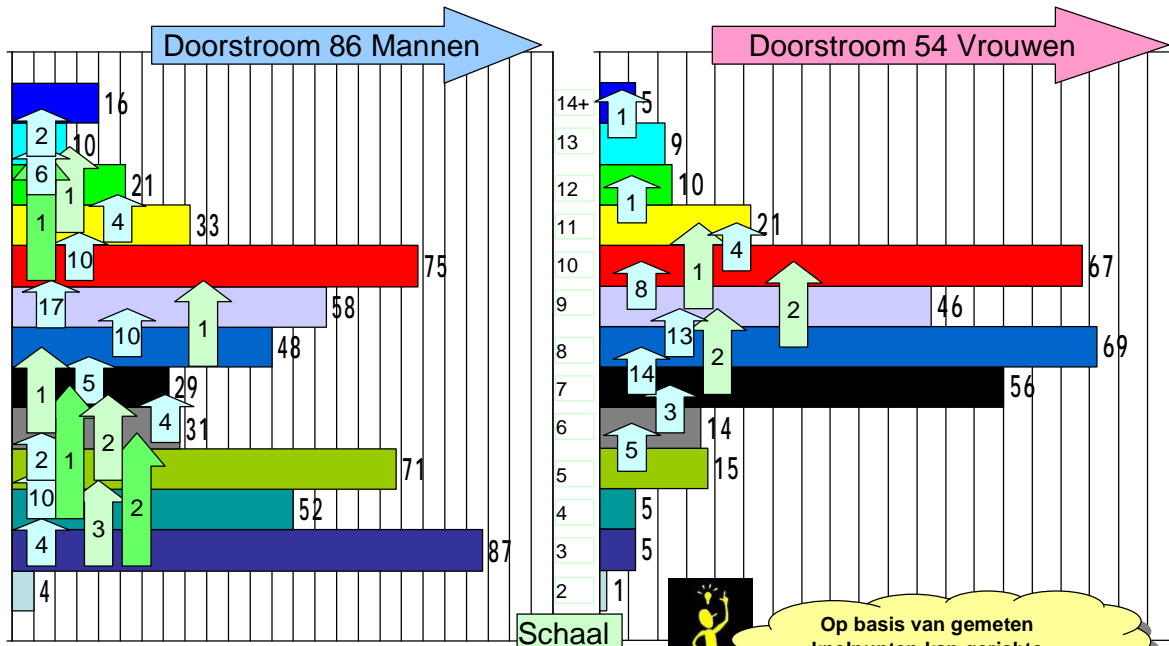
MARSH MERCER KROLL
GUY CARPENTIER OLIVER WYMAN

HRM



ACTUALITEITEN

Verskil tussen wat medewerkers zeggen en doen...
Men dacht dat er onvoldoende doorstroommogelijkheden waren. Er bleek aanzienlijk meer en betere doorstroom bij mannen dan vrouwen



Op basis van gemeten knelpunten kan gerichte actie ondernomen worden

Consequenties voor organisaties

Nieuw leiderschap gewenst voor toekomstig succes

Welk type leidinggevenden leidt tot geëngageerde medewerkers?

Managers

- met oog voor individuele behoeften
- die durven te differentiëren en bijzondere bijdragen belonen
- die gebruik maken van de mogelijkheden die de organisatie biedt
- die ruimte bieden aan persoonlijke ontwikkeling en actief loopbaankansen creëren
- visie en waardering tonen

Bron: Whats Working NL Report

MERCER

MMC

MARSH MERCER KROLL
GUY CARPENTIER OLIVER WYMAN

HRM ACTUALITEITEN

Consequenties voor organisaties

- Geen 'one size fits all' oplossing mogelijk
- Investeren in leiderschap- en managementvaardigheden is sleutel voor betrokkenheid en behoud van medewerkers
- Loopbaanontwikkeling serieus op de agenda (belang van de werknemer is feitelijk ook belang van de werkgever!)
- Wat medewerkers zeggen belangrijk te vinden is niet altijd een goede indicator voor wat ze feitelijk zullen doen
- Tijdige en gepaste communicatie is wezenlijk op alle niveaus in de organisatie

Nieuwe oplossingen?

Denk aan werkgevers-/
werknemers- het
kosten- en het externe
perspectief bij het
zoeken naar HR
oplossingen

Zorg voor voldoende
aandacht voor
communicatie en
implementatie bij nieuwe
HR processen en
systemen

Onderzoek de
engagement
scores binnen
uw eigen
organisatie

Investeer in goed
leiderschap en
heldere
communicatie



Differentieer en
communiceer
arbeidsvoorwaarden naar
levensfase en individuele
behoeften

Onderneem gerichte
actie op basis van
Say / Do onderzoek

Bent u in staat het juiste talent aan u te binden?



MERCER

MMC

MARSH MERCER KROLL
GLY CARPENTER OLIVER WYMAN

HRM  **ACTUALITEITEN**