

**EMPLOYER
BRAND
NETWERK**

De 7 pijlers van goed
werkgeverschap

Voorwoord

De basis voor het zijn van een wervingsmagneet ligt niet in een mooie campagne maar bij het eigen werkgeverschap. 'Binnen beginnen is buiten winnen', 'Practise what you preach', 'Be good and tell it'. Deze mantra's kloppen allemaal, en ze beginnen allemaal in eigen huis met het zijn van een goede werkgever.

Wij – de 8 experts van het Employer Brand Netwerk – hebben op basis van verschillende bronnen en onze eigen ervaringen de 7 pijlers op een rij gezet, waarvan wij vinden dat ze het fundament van je werkgeverschap vormen.

Tijdens de 5^e editie van Employer Brand Stories op 31 mei 2018 zijn de 7 pijlers van goed werkgeverschap gepresenteerd.

Wanneer je de 7 pijlers op orde hebt en vervolgens op de juiste wijze uitdraagt middels arbeidsmarktcommunicatie en recruitment kan jouw organisatie ook een wervingsmagneet worden.

*Namens het Employer Brand Netwerk,
Martijn Hemminga*

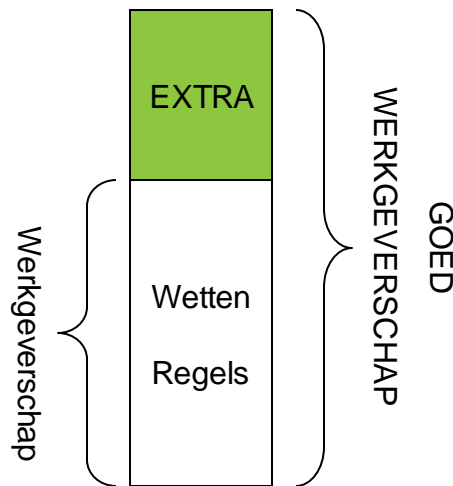
Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inhoudsopgave	3
Goed werkgeverschap	4
De 7 pijlers	5
Slotwoord	24
Over het Employer Brand Netwerk	25

Goed werkgeverschap

Goed werkgeverschap is meer dan een begrip dat je gebruikt voor het verbinden met je medewerkers en het werven van nieuwe medewerkers. Goed werkgeverschap is iets wat beschreven staat in de wet (Burgerlijk wetboek, artikel 611): 'De werkgever en de werknemer zijn verplicht zich als een goede werkgever en goede werknemer te gedragen'.

Maar als we het hebben over goed werkgeverschap binnen hr, recruitment en arbeidsmarktcommunicatie hebben we het meestal niet over wetten en regels, maar juist dat wat je extra doet als werkgever.



Bron: Rood Consult

7 pijlers van goed werkgeverschap

- 1 Breed gedragen visie
- 2 Inspirerend en benaderbaar management
- 3 Eerlijk en respectvol
- 4 Vertrouwen en verantwoordelijkheid
- 5 Luisteren en er iets mee doen
- 6 Waardering
- 7 Beloftes nakomen

**Breed gedragen visie:
waarom bestaan we en
waar gaan we heen?**

Breed gedragen visie: waarom bestaan we en waar gaan we heen?

Waarom doen we als organisatie wat we doen? Het lijkt zo voor de hand liggend, maar als het waarom goed op papier staat, en dat is vaak al niet eens het geval, hoe kan het dan dat een groot deel van de medewerkers dit onvoldoende weet?

En als we weten waarom we als organisatie doen wat we doen, waar gaan we dan heen? Wat is het nut voor medewerkers om te doen wat ze iedere dag doen in het grotere plaatje? Waar wil de organisatie naartoe in 2019 en 2020 en hoe kunnen jouw medewerkers hieraan bijdragen?

Een visie hebben is dus niet genoeg, als deze niet wordt verkondigd. Maar nog beter is dat medewerkers actief worden betrokken bij de visie. Door met medewerkers in gesprek te gaan, zodat een visie op papier tot leven komt. Dan wordt een visie eerder van iedereen en gedragen.

Inspirerend en benaderbaar management



Inspirerend en benaderbaar management

2

Inspirerende leiders zijn geen gemeengoed. Je kunt een visie nog zo goed op papier hebben staan, als het management deze niet uitdraagt zal deze visie nooit breed worden gedragen.

Nog steeds worden senior medewerkers leidinggevend gemaakt om ze te behouden zonder te checken of iemand leidinggeven leuk vindt en er goed in is. En het ook nog eens op inspirerende wijze doet.

Naast inspirerend is benaderbaar belangrijk. Verbazingwekkend in hoeveel organisaties de directie nog op de bovenste verdieping zit.

Dat te weinig inspirerende leiders zorgt voor verloop blijkt wel uit het onderzoek op pagina 11 bij een grote Nederlandse gemeente. De belangrijkste reden dat mensen hier vertrekken is dat er te weinig inspirerend leiderschap is.

Top 10 vertrekredenen bij grote gemeente

Tabel 3.1 Top 10 vertrekredenen (n=90)*

	%
1. de manier van leidinggeven was voor mij onvoldoende stimulerend	22%
2. mijn capaciteiten werden onvoldoende benut	20%
3. overig relatie werk/privé	20%
4. er waren geen doorgroei (stroom)mogelijkheden	19%
5. de werksfeer was onprettig	17%
6. overig werk(omstandigheden) oude baan	17%
7. ik had geen goede relatie met mijn leidinggevende	16%
8. mijn toekomstperspectief was onzeker	14%
9. de inhoud van mijn nieuwe baan is boeiender/sluit meer aan bij mijn persoonlijke wensen	14%
10. ik kreeg weinig waardering/erkenning voor mijn werk	13%

**Eerlijk en
respectvol**

3

**EMPLOYER
BRAND
NETWERK**

Eerlijk en respectvol

3

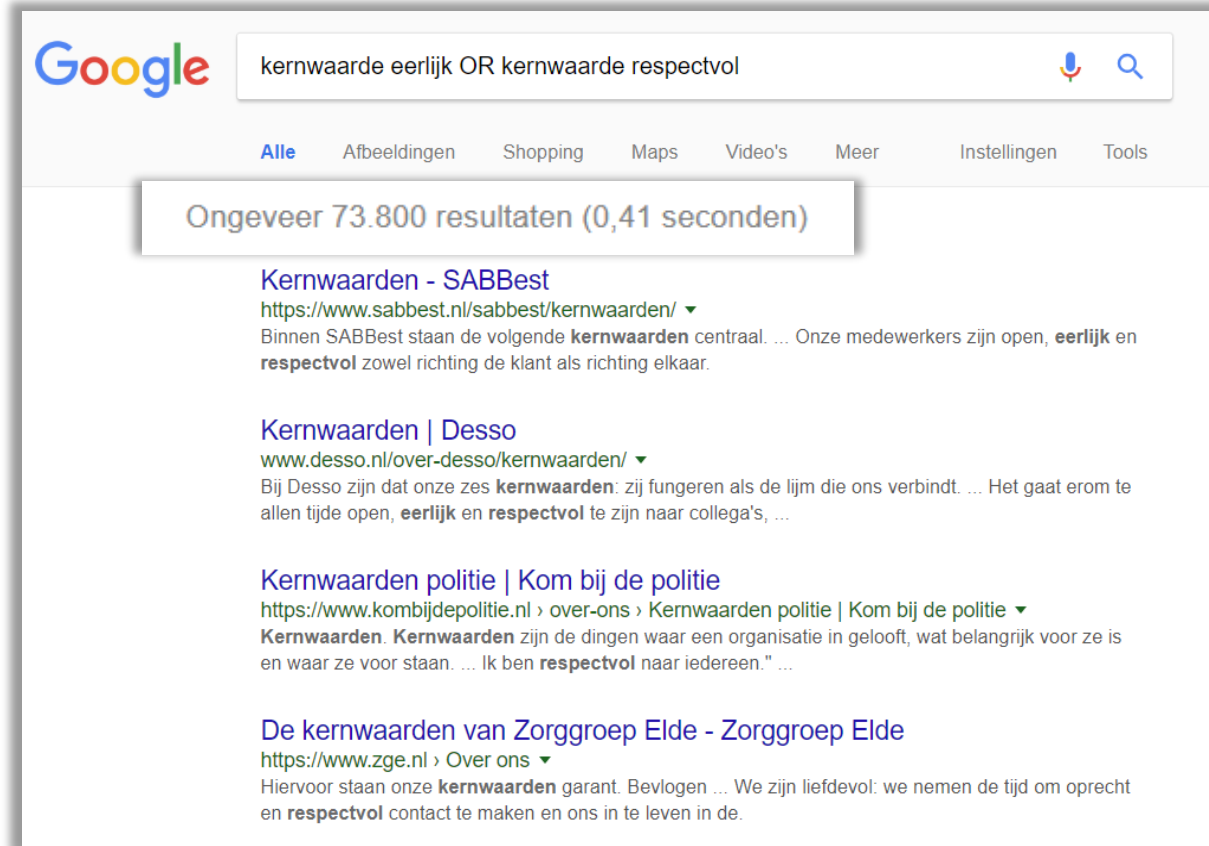
Eerlijk en respectvol wordt ook wel de gouden leefregel genoemd. Moet je namelijk niet altijd eerlijk en respectvol zijn in het leven? Is het dan niet wat vreemd dat deze opgenomen is als 1 van de 7 pijlers?

Toch blijkt dat duizenden werkgevers in Nederland eerlijk en/of respectvol blijkbaar iets speciaals te vinden dat het in de kernwaarden genoemd moet worden.

Een zoektocht in Google naar organisaties waar eerlijk en/of respectvol een kernwaarde is levert bijna 74.000 resultaten op (zie pagina 13). Eerlijk en respectvol is dus blijkbaar niet iets wat we standaard in ons hebben. Het is voor een deel van de andere pijlers zelfs het fundament, vandaar dat we eerlijk en respectvol hebben opgenomen in de 7 pijlers voor goed werkgeverschap.

Eerlijk en respectvol

3



The image shows a screenshot of a Google search results page. The search bar contains the text "kernwaarde eerlijk OR kernwaarde respectvol". Below the search bar, there are navigation tabs for "Alle", "Afbeeldingen", "Shopping", "Maps", "Video's", "Meer", "Instellingen", and "Tools". A highlighted box indicates "Ongeveer 73.800 resultaten (0,41 seconden)". The search results list several entries, each with a title, a URL, and a short description. The first result is "Kernwaarden - SABBest" with the URL "https://www.sabbest.nl/sabbest/kernwaarden/" and a description mentioning "eerlijk en respectvol". The second result is "Kernwaarden | Desso" with the URL "www.desso.nl/over-desso/kernwaarden/" and a description mentioning "eerlijk en respectvol". The third result is "Kernwaarden politie | Kom bij de politie" with the URL "https://www.kombijdepolitie.nl" and a description mentioning "eerlijk en respectvol". The fourth result is "De kernwaarden van Zorggroep Elde - Zorggroep Elde" with the URL "https://www.zge.nl" and a description mentioning "eerlijk en respectvol".

Google kernwaarde eerlijk OR kernwaarde respectvol

Alle Afbeeldingen Shopping Maps Video's Meer Instellingen Tools

Ongeveer 73.800 resultaten (0,41 seconden)

Kernwaarden - SABBest
<https://www.sabbest.nl/sabbest/kernwaarden/> ▾
Binnen SABBest staan de volgende **kernwaarden** centraal. ... Onze medewerkers zijn open, **eerlijk** en **respectvol** zowel richting de klant als richting elkaar.

Kernwaarden | Desso
www.desso.nl/over-desso/kernwaarden/ ▾
Bij Desso zijn dat onze zes **kernwaarden**: zij fungeren als de lijm die ons verbindt. ... Het gaat erom te allen tijde open, **eerlijk** en **respectvol** te zijn naar collega's, ...

Kernwaarden politie | Kom bij de politie
<https://www.kombijdepolitie.nl> ▾ over-ons ▾ Kernwaarden politie | Kom bij de politie ▾
Kernwaarden. **Kernwaarden** zijn de dingen waar een organisatie in gelooft, wat belangrijk voor ze is en waar ze voor staan. ... Ik ben **respectvol** naar iedereen." ...

De kernwaarden van Zorggroep Elde - Zorggroep Elde
<https://www.zge.nl> ▾ Over ons ▾
Hiervoor staan onze **kernwaarden** garant. Bevlogen ... We zijn liefdevol: we nemen de tijd om oprecht en **respectvol** contact te maken en ons in te leven in de.

Vertrouwen en verantwoordelijkheid

4

Vertrouwen en verantwoordelijkheid

4

Medewerkers die je vertrouwt kun je verantwoordelijkheid geven. En mensen hebben graag autonomie, oftewel zelfbeschikking. Veel medewerkers krijgen vleugels als ze deels hun eigen toko kunnen runnen. Kijk naar het succes van Buurtzorg met haar zelfsturende teams.

Verantwoordelijkheid geven en zorgen dat medewerkers deze ook pakken is belangrijk en geen vanzelfsprekendheid. Verantwoordelijkheid geven betekent ook als organisatie verantwoordelijkheid

nemen. De verantwoordelijkheid nemen om duidelijke kaders aan te geven en de resultaten die je verwacht te definiëren. Verantwoordelijk geven betekent ook kritisch kijken naar de hiërarchie binnen je organisatie. Minder hiërarchie leidt tot meer verantwoordelijkheidsgevoel.

De medewerkers die je aan hebt genomen vertrouwd je toch? Anders had je ze niet aan moeten nemen of moet je afscheid van ze nemen. Het is wat kort door de bocht, maar er zit zeker een kern van waarheid in.

Vertrouwen en verantwoordelijkheid

Het referralprogramma is een mooi voorbeeld waarin we als werkgever vaak laten blijken dat we weinig vertrouwen hebben in medewerkers. Een W&S-bureau krijgt uitbetaald zodra iemand start, maar de aanbrengbonus voor een eigen medewerker wordt pas na de proeftijd uitbetaald.

Tata Steel is een positieve uitzondering en betaalt medewerkers hun aanbrengbonus uit bij de eerstvolgende salarisbetaling na start van de medewerker.

**EMPLOYER
BRAND
NETWORK**



Beeld van referralcampagne van Tata Steel

**Luisteren en
er iets mee doen**

5

**EMPLOYER
BRAND
NETWORK**

Luisteren en er iets mee doen

5

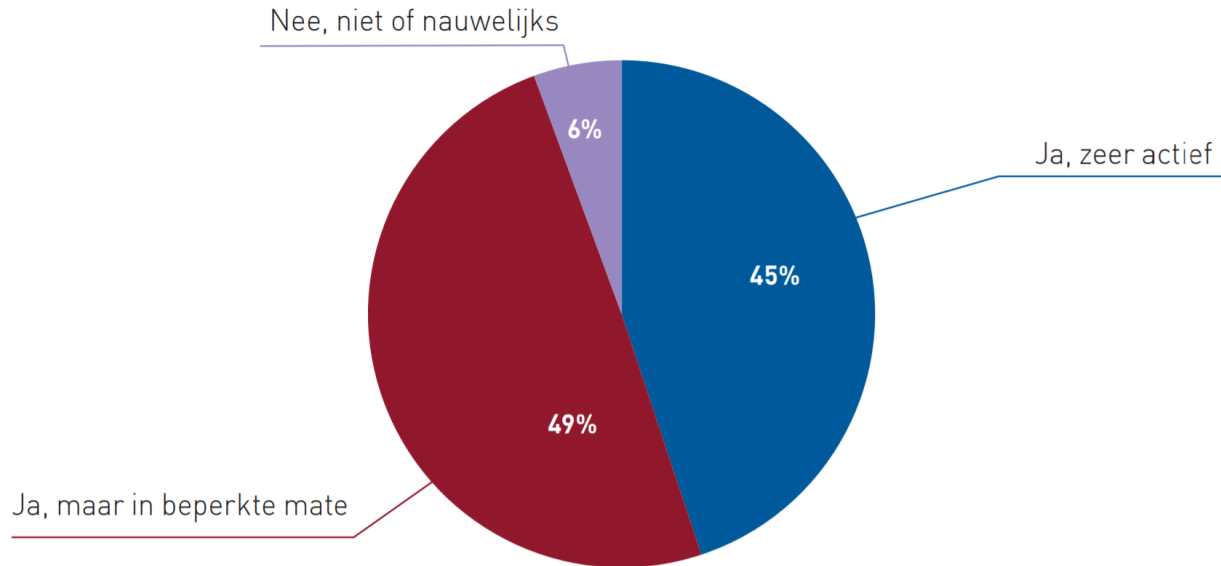
Luisteren naar medewerkers klinkt zo voor de hand liggend, maar wordt dit ook echt gedaan? Het blijft een feit dat bij veel organisaties niet stelselmatig medewerkersonderzoek wordt gedaan. Bijvoorbeeld 'de reorganisatie is nog niet weggeëbd, dus we wachten nog even met het mto.'

Terwijl als je luistert naar je medewerkers dit onder meer zorgt voor erkenning blijkt uit onderzoek*. Maar het is niet alleen luisteren, je moet er ook iets mee doen. Wel stelselmatig medewerkersonderzoek doen, en vervolgens het rapport in de la leggen is dus geen goed voorbeeld. Het is én luisteren én iets ermee doen.

En dat betekent zeker niet dat je 'ja en amen' moet zeggen als werkgever, maar geef terugkoppeling met een goede onderbouwing waarom je wel of niet iets doet met de feedback van jouw medewerkers.

Uit onderzoek blijkt dat 45% van de werkgevers actief aan de slag gaat met de resultaten uit het medewerkersonderzoek (zie pagina 19). In 49% in beperkte mate en bij 6% niet of nauwelijks.

45% werkgevers doet jaarlijks een medewerkersonderzoek



Waardering

6

**EMPLOYER
BRAND
NETWORK**

Waardering

Werk is een ruilmiddel waarin medewerkers waarde inbrengen en waarvoor iets van waarde terugkrijgen. Voor wat, hoort wat. De arbeidsvoorwaarden zijn uiteraard belangrijk. Niet alleen salaris, maar het totale plaatje van primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden.

Maar waardering is uiteraard ook het compliment als je iets goeds hebt gedaan. Dat jouw bijdrage aan het behalen van de organisatiedoelstellingen van waarde is zodat je gemotiveerd wordt en blijft om daar een bijdrage aan te leveren.

Het engagement onderzoek van de Gallup Organisation bestaat uit 12 vragen (Q12). Een van de vragen is: Heb je de afgelopen 7 dagen een compliment gehad op je werk? Gemiddeld genomen heeft 20% van de medewerkers het gevoel niet gewaardeerd te worden voor het werk wat ze doen.

Beloftes nakomen

7

**EMPLOYER
BRAND
NETWORK**

Beloftes nakomen

De meest voorkomende reden dat mensen weggaan bij een organisatie is de direct leidinggevende. Met name dat deze gemaakte beloftes niet nakomt. Een werkgever een werkgever, een woord een woord. Beloof iets niet als je het niet waar kunt maken.

Toch gebeurt dit vaak zonder dat er opzet in het spel is. 'Als ik doorschuif naar het management, mag jij mijn rol als teamleider opnemen'. Maar wat nou als jij niet doorschuift naar het management? Dan kun jij je beloftes niet nakomen.

In het onderzoek 'The Evolution of Work' van het ADP Research Institute staat onderstaande quote die mooi de link legt tussen de belofte die je als werkgever maakt bij de werving versus het verbinden met talent:

“Om talent te behouden moeten ze ook in latere stadia onthouden wat een werknemer in de eerste plaats heeft aangetrokken en ervoor zorgen dat ze de beloften nakomen.”

Slotwoord

De 7 pijlers zijn niet in beton gegoten. Niet qua belangrijkheid, niet qua samenstelling en ook niet qua volgorde. Ga zelf met pijlers aan de slag en luister daarbij vooral naar jouw doelgroep. Het is geen invuloefening maar meer een routebeschrijving. Jij bepaalt waar die route naartoe leidt. En durf van de begaande paden af te wijken.

Want goed werkgeverschap is een magneet voor verbinding én werving.

Over het Employer Brand Netwerk

Acht zelfstandige experts op het gebied van employer branding en arbeidsmarktcommunicatie vormen samen het Employer Brand Netwerk (EBN).

Die experts zijn: Annemarie Stel, Ernst Schipper, Inge Beckers, Joost Schrage, Marcel van der Quast, Marion de Vries, Martijn Hemminga en Mirjam Boersma.

Met het Employer Brand Netwerk helpen wij organisaties bij het vormgeven van een aantrekkelijk werkgeversmerk: intern en extern, van strategie tot middelen en van analyse tot organisatie. Zowel op individuele basis als in teams.

Kijk voor meer informatie op onze website: www.employerbrand-netwerk.nl.





EMPLOYER BRAND NETWERK

www.employerbrand-netwerk.nl / info@employerbrand-netwerk.nl