

# Personeelsverloop tegengaan

Wat werknemers het meest  
belangrijk vinden



# Introductie

Personeelsverloop vormt een van de grootste uitdagingen voor bedrijven wereldwijd. In een tijd waarin medewerkers meer dan ooit uitspreken wat ze willen, moeten bedrijven serieus rekening houden met hun wensen om succesvol te blijven.

Om een beter beeld te krijgen van wat medewerkers werkelijk verlangen, hebben onze interne onderzoeksexperts gekeken naar onze eigen gegevens van de afgelopen anderhalf jaar. Daarbij hebben ze belangrijke trends en conclusies ontdekt, waaronder:

- **Medewerkers hechten meer waarde aan vertrouwen en werktevredenheid dan aan iets anders**
- **Opvallend is dat managers momenteel meer tevreden zijn in hun werk dan hun medewerkers**
- **Elke generatie heeft specifieke redenen om een organisatie te verlaten**

Dit rapport werpt een licht op hoe de ervaring van medewerkers er echt uitziet, onthult de voornaamste factoren die leiden tot personeelsverloop en biedt advies om individuen, teams, bedrijfsleiders en hele organisaties te helpen groeien, empathisch te leiden en zich voor te bereiden op de uitdagingen die de toekomst met zich mee zal brengen.

## **Chapter 1:**

Wat veroorzaakt het hoge verloop?

## **Chapter 2:**

Medewerkers versus managers

## **Chapter 3:**

Praat over mijn generatie



# Wat veroorzaakt het verloop?

Het hoge verloop heeft met verschillende factoren te maken. Al sinds 2014 zien we het percentage werklozen afnemen. In het tweede en derde kwartaal van 2020 – aan het begin van de coronacrisis – nam het aantal werklozen weliswaar sterk toe, maar daarna daalde het aantal werklozen bijna elk kwartaal. Aldus de cijfers van het CBS.

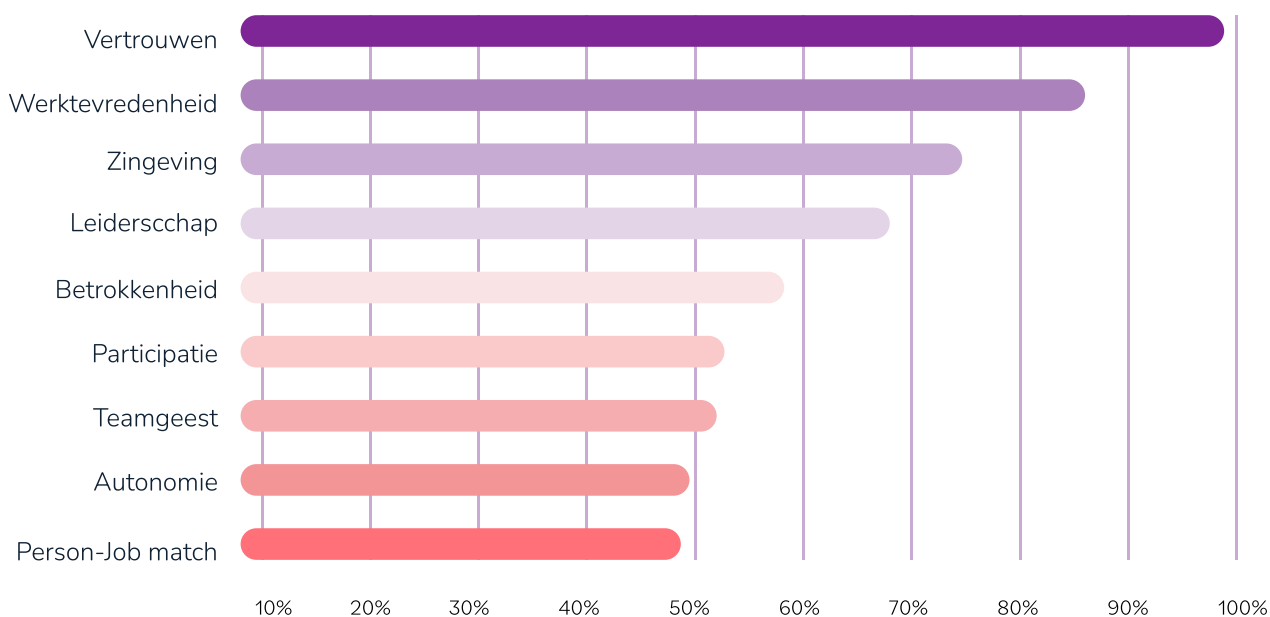
De krapte op de arbeidsmarkt zorgt ervoor dat het makkelijker wordt voor werknemers om van baan te veranderen. De banen liggen voor het oprapen en dat is natuurlijk prettig als iemand een hoger loon of een andere functie wil.

Wat ook speelt is de vergrijzing die doorzet en het structurele personeelstekort in sectoren als techniek, zorg, onderwijs en ICT. Ook is er veel behoefte aan vakmensen in sectoren zoals de bouw. Het vervangen van medewerkers is moeilijker en kostbaarder geworden. Daarom is het behouden van personeel super belangrijk.

Maar het behouden van personeel begint met begrijpen waarom ze in de eerste plaats besluiten te vertrekken. Dus de vraag is – wat is voor medewerkers het belangrijkste en welke factoren zorgen ervoor dat ze hun baan verlaten? Dit zegt onze data:



## Impact op verloop



# Vertrouwen

Een relatie is niets zonder vertrouwen. En de relatie tussen werkgevers en werknemers is niet anders, zoals ons onderzoek aantoont dat een gebrek aan vertrouwen de sterkste indicator is van onbetrokkenheid of de intentie om een bedrijf te verlaten.

## Medewerkers & Managers



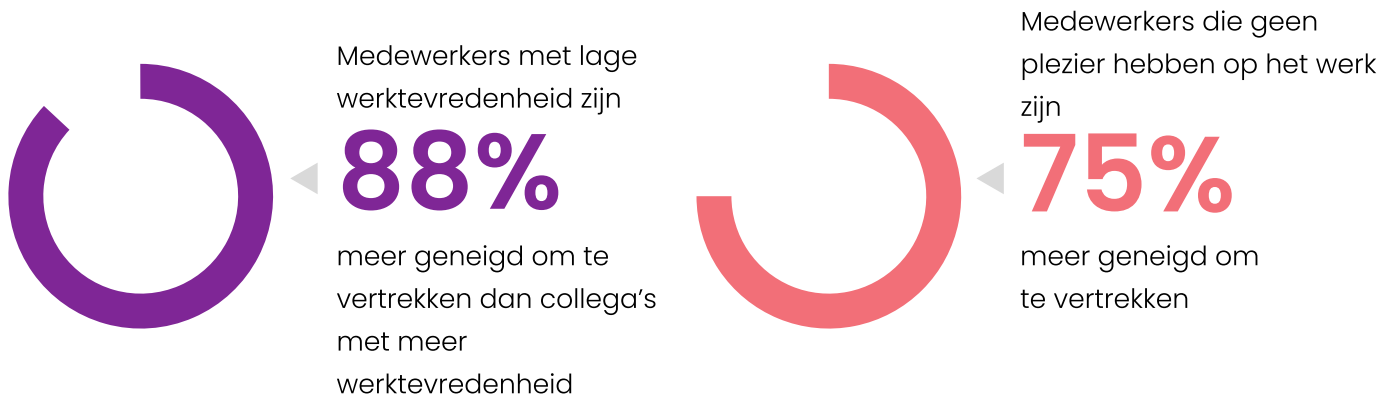
On eerlijke behandeling door managers is een belangrijke reden waarom medewerkers zich niet betrokken voelen en geen vertrouwen hebben. Zodra dit gebeurt, zijn medewerkers 79% meer geneigd om hun bedrijf te verlaten.

## Medewerkers & Management



# Werktevredenheid

Ongelukkige medewerkers zijn altijd een reden tot bezorgdheid, dus het is geen verrassing dat ons onderzoek aantoonde dat lage werktevredenheid een sterke drijfveer is voor personeelsverloop.



Naast het feit dat mensen sneller het bedrijf verlaten, is werktevredenheid ook een sterke voorspeller van ziekteverzuim en heeft het invloed op de prestaties van werknemers, klanttevredenheid en financiële resultaten.

## Zingeving

Betekenisvol werk is de derde belangrijkste factor die van invloed is op verloop. In de afgelopen jaren is er een grote toename geweest van medewerkers die willen werken voor organisaties met een doel dat resoneert met hun eigen waarden – een trend die grootendeels wordt aangewakkerd door jongere generaties die toetreden tot het personeelsbestand.

### Wist je dat?

Uit een recent onderzoek van PwC blijkt dat slechts 28% zich volledig verbonden voelt met het doel van hun bedrijf. Het rapport toont ook aan dat medewerkers die een gebrek aan betekenis ervaren, 87% meer geneigd zijn om te vertrekken. Aan de andere kant zegt 63% dat ze gemotiveerd zijn in bedrijven met duidelijk gedefiniëerde doelstellingen en communiceren hoe ze waarde creëren.

# Wat kunnen bedrijven eraan doen?

Hier zijn vijf aanbevelingen die leiders kunnen gebruiken om betekenis te geven aan hun medewerkers:

1

## **Wees aanwezig en nieuwsgierig**

Vraag regelmatig bij medewerkers hoe het gaat en wat ze nodig hebben. Wat vinden medewerkers uitdagend, saai of leuk in hun dagelijkse werk? Hoe kunnen negatieve ervaringen worden opgelost?

2

## **Geef positieve waardering**

Streef ernaar feedback te geven over specifiek gedrag, omdat dit medewerkers helpt de verbanden te leggen tussen wat ze dagelijks doen en de positieve impact op de grotere organisatie. Na verloop van tijd zullen ze ook inzien dat de organisatie geeft om de medewerkers en hun werk.

3

## **Co-creëer betekenisvolle opdrachten**

Toon nieuwsgierigheid naar wat persoonlijk interessant is voor je medewerkers en zoek manieren waarop het bedrijf hen kan ondersteunen bij het nastreven ervan.

4

## **Vergroot de autonomie in individuele of groepsactie**

Wees duidelijk over grenzen en geef medewerkers toch zoveel vrijheid binnen de richtlijnen om hun werk te doen zoals ze dat willen.

5

## **Stimuleer een fijne interne cultuur**

Zoek naar kansen om mensen zich verbonden te laten voelen met de organisatie en hun collega's.

# Medewerkers vs Managers

De relatie tussen managers en medewerkers is er altijd een die potentieel gespannen is. En, kijkend naar ons onderzoek, is één ding duidelijk: hoe drastisch verschillend de werkervaring van beide groepen is – een factor die gemakkelijk bestaande spanningen kan doen escaleren tot grotere organisatorische problemen. Onze gegevens tonen aan dat managers veel tevredener, gelukkiger en meer betrokken zijn dan medewerkers. Maar waarom is dat het geval, en wat kunnen organisaties doen om de kloof te dichten?

## Participatie

Participatie meet de betrokkenheid van een individu bij de organisatie door te beoordelen hoe behulpzaam een teamlid is en of ze een loyale ambassadeur zijn voor de organisatie.

Het verschil tussen medewerkers en managers is in dit onderzoek het grootst – managers scoren 13% hoger dan medewerkers.

Het onderzoek kijkt ook naar hoeveel mensen mogen meedenken en beslissen in hun bedrijf. Er lijkt een verschil: teams voelen zich niet altijd betrokken bij belangrijke keuzes. Als leiders hun mensen geen plek geven aan de overlegtafel, kunnen ze zich buitengesloten voelen, wat niet goed is voor het bedrijf.

Rahat Joshi van Winningtemp vindt het een slecht teken dat medewerkers niet zo betrokken zijn als hun bazen. Dit kan zorgen voor minder samenwerking en kan het bedrijf zelfs schaden. Daarom is het belangrijk dat er beter samengewerkt wordt tussen iedereen in het bedrijf.

Bedrijven moeten dus zorgen voor goede manieren om samen te werken en iedereen te laten meedenken. Dit zorgt voor meer vertrouwen en laat iedereen voelen dat ze belangrijk zijn, hoe lang ze er ook werken.

# Autonomie

Autonomie is het vermogen om met een gevoel van controle te handelen, keuzes te ervaren en de vrijheid te hebben om beslissingen te nemen. Het heeft betrekking op de mate waarin medewerkers het gevoel hebben dat ze aspecten van hun werk kunnen controleren, zoals hun tijdsgebruik en hoe ze taken uitvoeren.

Managers waarderen en ervaren een veel hoger gevoel van autonomie op de werkplek, waarbij autonomie voor managers bijna 12% hoger scoort dan voor medewerkers.

De mogelijkheid om zelf te bepalen is een basisbehoefte van de mens, dus als bedrijven het hun medewerkers niet bieden, kan dit een ernstige invloed hebben op hun moraal. Wanneer een medewerker meldt dat hij zich "gemicromanaged", "gecontroleerd" of "beheerst" voelt, kunnen dit tekenen zijn dat hun autonomie wordt ondermijnd.

Managers moeten harder werken om hun medewerkers het gevoel van autonomie te bieden dat ze willen en hen in staat te stellen beslissingen te nemen over hun eigen werksituatie. Een autonome werkomgeving is gebouwd op respect, vertrouwen, integriteit en een cultuur van verantwoordelijkheid - niet op angst.

## Wist je dat?

Studies tonen aan dat autonomie de werktevredenheid, motivatie, creativiteit en algemeen welzijn van medewerkers verhoogt. Omdat meer tevreden medewerkers leiden tot een grotere organisatorische productiviteit, is het een categorie waarin elk bedrijf zich goed kan verbeteren.



# Persoonlijke ontwikkeling

Op het werk verwijst persoonlijke ontwikkeling naar de toegang die medewerkers hebben om hun kennis, vaardigheden en bekwaamheden op het gebied van werk te verbeteren, evenals persoonlijke effectiviteit, teamwork en leiderschapsvaardigheden.

Managers zijn 11% meer geneigd om te voelen dat er kansen zijn voor persoonlijke ontwikkeling.

Met de talenttekorten waarmee organisaties momenteel worden geconfronteerd, is persoonlijke ontwikkeling nog nooit zo belangrijk geweest. Er zijn enorme voordelen voor medewerkers die binnen hun organisatie kunnen groeien en evolueren. Het bevredigt niet alleen hun menselijke behoefte aan ontwikkeling en leren, maar het is ook voordelig voor de organisatie, omdat ze overgelaten worden met gelukkigere en productievere medewerkers. Studies tonen ook aan dat medewerkers mét toegang tot middelen voor persoonlijke ontwikkeling veel meer geneigd zijn om bij hun organisatie te blijven.

*“Effectieve leiders hebben een persoonlijke interesse in de ontwikkeling van hun medewerkers, werken met hen samen om langetermijnplannen te maken die hen in staat stellen hun beste te bereiken. Het vereist emotionele intelligentie en andere sociale vaardigheden om kansen voor teamleden te herkennen en met hen samen te werken om ze te vervullen. Het draait allemaal om het aansluiten van individuele aspiraties en motivaties en deze af te stemmen op de juiste organisatiedoelstelling”,* zegt Sara Holmberg, HR Director bij Winningtemp.

## Wat kun je je medewerkers bieden?

- Nieuwe vaardigheden leren
- Werken aan promotie
- Wisselen van functie
- Nieuwe verantwoordelijkheden geven



# Praat over mijn generatie

De huidige beroepsbevolking omvat nu vier verschillende generaties, elk met verschillende doelen en aspiraties. Het is dus niet verwonderlijk dat wat werknemers aanzet om organisaties te verlaten ook vaak varieert. Het begrijpen van deze generatieverschillen kan organisaties echt in staat stellen om hun werknemers effectiever te betrekken.

Onze gegevens tonen aan dat bedrijven die er niet in slagen diversiteit en inclusie op de werkplek te bevorderen, veel babyboomers ertoe brengen om te vertrekken. Ze worden gedreven door een gevoel van rechtvaardigheid en zullen vertrekken zodra ze het vertrouwen in hun werkgever hebben verloren.

## Babyboomers

Babyboomers zijn het langst actief op de arbeidsmarkt en daardoor vaak de meest gevestigde medewerkers en bekleden senior functies. Volgens onze gegevens zijn de belangrijkste redenen waarom babyboomers hun organisatie verlaten:

1

Verlies van vertrouwen in een eerlijke behandeling door het management

2

Onvermogen om een oplossing te vinden wanneer er dingen misgaan

3

Onvermogen om actie te proberen problemen op te lossen wanneer ze zich in een organisatie voordoen

4

Gevoel dat collega's niet eerlijk en respectvol worden behandeld vanwege hun etniciteit, leeftijd, geslacht of seksuele geaardheid

5

Geloof dat het bedrijf geen investeringen doet die het leven van toekomstige generaties zullen verbeteren

Ons onderzoek toont aan dat als babyboomers het vertrouwen verliezen in een eerlijke behandeling door het management, er een 100% groter risico is dat ze hun organisatie verlaten.

# Generatie X

Generation X wordt vaak gezien als de vergeten generatie, ingeklemd tussen babyboomers en millennials. Leden van deze groep naderen het midden van hun werkende carrière en hun potentiële piekjaren voor het verdienen.

**51%**

van Gen X bekleet  
leidinggevende  
functies wereldwijd



De belangrijkste redenen waarom generatie X hun organisatie verlaat, zijn:

- 1** Gebrek aan vertrouwen in de besluitvorming van hun managers
- 2** Gebrek aan werktevredenheid
- 3** Verlies van vertrouwen wanneer managers hun beloften niet nakomen
- 4** Gevoel dat hun manager niet open en eerlijk is
- 5** Gevoel dat hun werk niet betekenisvol is voor het bedrijf

Generatie X waardeert werkplezier en vertrouwen hoog; dit beïnvloedt hun loyaliteit sterker dan bij babyboomers. Open communicatie met integere leiding is voor hen essentieel om zich verbonden te voelen met hun werkgever.

# Millennials

Millennials, geboren tussen 1980 en 1996, hebben de reputatie van jobhoppers. Sterker nog, uit een recent rapport blijkt dat 21% van de millennials zegt dat ze binnen het afgelopen jaar van baan zijn veranderd. Over het algemeen hebben ze veel verwachtingen van hun werkgevers.



De belangrijkste redenen waarom millennials hun werkgevers verlaten, zijn:

- 1 Het gevoel hebben dat het bedrijf niet bij hen past
- 2 Gebrek aan werktevredenheid
- 3 Gebrek aan vertrouwen dat hun manager zal helpen als ze moeilijkheden ondervinden
- 4 Verlies van vertrouwen wanneer managers hun beloften niet nakomen
- 5 Gevoel dat hun manager niet open en eerlijk is

Millennials moeten weten dat hun werkgever de beste voor hen is en dat hun werk betekenis heeft. Om millennial-werknemers te behouden, moeten managers actief luisteren naar hun medewerkers en ervoor zorgen dat ze betrokken zijn en met een doel werken.

# Generatie Z

Generatie Z, geboren tussen 1997 en 2012, vormt momenteel 30% van de wereldbevolking. Ze zijn de eerste generatie die is opgegroeid zonder herinneringen aan een wereld zonder internet, en ze hebben een recessie en een pandemie meegemaakt - beide hebben hun verwachtingen op het werk beïnvloed.

Gen Z en Millennials zijn naarverwachting

# 58%

van de bevolking in 2030 <sup>1</sup>



De belangrijkste redenen voor het vertrek van Gen Z-medewerkers bij hun organisatie zijn:

- 1 Het gevoel hebben dat het bedrijf niet genoeg ethiek en maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt
- 2 Onvermogen om hun ideeën in de praktijk te brengen
- 3 Het gevoel van lage niveaus van vertrouwen in de hele organisatie
- 4 Het gevoel hebben dat ze meer doen dan er van hen wordt verwacht
- 5 Het onvermogen om meningen aan het management te communiceren, vooral wanneer er een kans is dat ze het er niet mee eens zijn

De mogelijkheid om hun gedachten en gevoelens aan het management te communiceren, is ook van het grootste belang voor Gen Z, veel meer dan voor babyboomers. Met babyboomers vaak in senior managementposities, is het belangrijk dat ze dit ter harte nemen en effectievere kanalen bieden voor jongere werknemers om feedback te delen.

Gen Z's overtuiging dat zakelijke ethiek en maatschappelijke verantwoordelijkheid belangrijk zijn voor het voortbestaan van een bedrijf, heeft de grootste impact op hun verloop - een overtuiging die uniek is voor deze generatie.

# Make a Winning Difference

In de wirwar van onze economie, waar een tekort aan talent heerst en onzekerheid op de loer ligt, is het cruciaal dat bedrijven echt connectie maken met hun medewerkers.

Dus, wat is de sleutel? Echte, levendige inzichten van jouw team – want alleen zo kun je de steeds veranderende golven van hun behoeften surfen.

Hoe je dit doet? Simpel, Winningtemp staat al klaar voor duizenden organisaties en helpt hen wekelijks met het peilen van feedback van honderdduizenden medewerkers.

Ben je geprikkeld en wil je meer ontdekken?

[Neem contact op](#)

