



Wie binnen de belofte waarmaakt, maakt buiten het verschil

In de strijd om talent en zeker op een krappe arbeidsmarkt maakt een aantrekkelijk werkgeversmerk verschil. “En dat begint binnen”, zegt Bea Aarnoutse van bureau PROOF, gespecialiseerd in employer branding & employee alignment. “Want als je binnen niet doet wat je buiten belooft, dan lukt het niet.”

En daar gaat het bij recruitment vaak al mis: men kent de kandidaat onvoldoende, geeft standaard of niet-realistische informatie en on-boarding is niet goed geregeld, somt Aarnoutse op. “Binnen een jaar is de helft van de nieuwe mensen weg. Dertien procent van de organisaties maakt binnen waar wat men buiten belooft.” Daarom: behoud is het nieuwe recruitment. En bevlogen medewerkers zijn je ambassadeurs nu mensen vaker via hun netwerk van baan wisselen.

Dat laatste is een van de arbeidsmarktontwikkelingen volgens het 2022 Randstad Employer Branding Research. Aarnoutse was gastspreker bij de presentatie van dit wereldwijde onderzoek, dat verder een uitgebreid overzicht geeft van welke bedrijven, sectoren en kenmerken in trek zijn bij verschillende groepen medewerkers en waarom. Het eerlijke verhaal over waarden blijkt voor een groeiend aantal werkenden doorslaggevend bij het besluit voor welke organisatie ze hun tijd, energie en expertise inzetten.

De basis moet uiteraard in orde zijn, tekent Aarnoutse aan: goede arbeidsvoorwaarden, een prettige werksfeer en goede werk-privébalans (top 3). “Als je eenmaal ergens werkt, is het salaris minder relevant om te blijven, dan gaat het erom dat je werk ertoe doet, dat je wezenlijk bijdraagt. Weet waaraan je bijdraagt, wil bijdragen en word geëquipeerd om bij te dragen: weten, willen en kunnen dus. Medewerkers vertrekken eerder als ze zich afvragen: wat doe ik hier? Vraag je als organisatie dus af wat jouw maatschappelijke relevantie is.”

Bepalen en leiden

Een sterk werkgeversmerk hangt nauw samen met wat je (potentiële) medewerkers in brede zin te bieden hebt. Leiderschap en communicatie zijn sleutels tot succes. Daarbij kan HR helpen, zonder in een ondersteunende rol te zitten. “Je moet als HR juist opstaan, veel pro-actiever worden.” Aarnoutse is er duidelijk over: “Pak die strategische rol. Zonder medewerkers geen bedrijf. Mensen zijn je belangrijkste waarde, zij moeten op één, twee en drie staan.” Ze wijst op de Edelman Trust Barometer dit jaar, waarin niet de klant of aandeelhouder als belangrijkste stakeholder wordt genoemd, maar de medewerker.

■

‘Wat beloven we onze medewerkers en hoe maken we dat waar?’

■

“Daar moet je een strategie en planning voor hebben: zo kijken wij naar talent.” Personeel is vaak de grootste uitgavenpost van een organisatie, dus ga daar goed mee

om”, geeft ze meer argumenten. En zeker in tijden van krapte, waarbij de werkdruk voor de blijvers hoog is. “Achterhaal het verloop, weet waarom medewerkers weggaan en wat nodig is om ze te behouden. Kunnen leidinggevendenden leidinggeven? Waar zitten de gaten? Wat beloven we onze medewerkers en hoe maken we dat waar? Daar ligt voor HR een leidende, bepalende rol. Elke leidinggevende moet het begrijpen én kunnen communiceren. Welke handvatten hebben zij nodig, bijvoorbeeld rondom hybride werken? Weet je dat als HR-professional?”, daagt ze uit. Volgens haar werken HR en Communicatie daarbij nog onvoldoende samen. “Daarin is echt nog een wereld te winnen.”

Cijfers en analyses helpen zaken inzichtelijk te maken, ook richting directies. “HR heeft die data vaak niet op een rij”, constateert Aarnoutse, “en geregeld ontbreekt een visie op talent, op waar iemand goed in is of kan worden. We worden dagelijks door bedrijven gebeld of we een wervingscampagne kunnen ontwikkelen. Dat kan niet als er geen visie op talent is. Dat moet eerst, daarna komt die campagne.” Bij Croonwolter&dros (coverinterview) ging PROOF wel aan de slag: “De basis was er en HR accepteert er op directieniveau.”

Doelgroep en waarde

“De eerste stap is luisteren: ga in gesprek met een dwarsdoorsnede van je organisatie. Dan heb je de positieve en pijnpunten zo boven en kun je een plan maken om daaraan te werken.” Ze tekent aan dat niet iedereen dezelfde behoefte heeft. “Maak onderscheid, denk in doelgroepen: technici bij Croonwolter&dros noemden het vaste contract en goed materieel belangrijk. En ze noemden onverwachts het studiefonds.” Die elementen kwamen terug in een *employee value proposition*, die de beoogde kandidaten aansprak.

“Als je dat goed doet, als je binnen en buiten op één lijn hebt”, moedigt ze aan, “dan heb je *happy* medewerkers, die zorgen voor *happy* klanten en daarmee creëer je naast financiële waarde, ook een maatschappelijk toegevoegde waarde voor je organisatie. Want iedereen wil ertoe doen”, benadrukt ze nog eens, “ook de één miljoen mensen die nu nog werkloos langs de zijlijn staan. Laten we stoppen met in hokjes denken, laten we naar mensen kijken: hoe kan jij bijdragen aan onze visie en doel? Als iedereen voelt dat ie ertoe doet, dan wordt de wereld een stukje mooier.”

