

Global Talent Trends 2022

# Hoe de cultuur van bedrijven verandert



# De onderwerpen die in dit rapport worden behandeld

03

.....

Waarom de  
cultuur van bedrijven  
verandert

12

.....

**Flexibiliteit**

27

.....

**Welzijn**

42

.....

**De Great Reshuffle**

57

.....

Met dank aan de  
personen die een  
bijdrage hebben  
geleverd

## Inleiding

# Een cruciaal keerpunt voor de cultuur van bedrijven

Management-goeroe Peter Drucker zou gezegd hebben dat “cultuur gehakt maakt van strategie”.

Al is dat waarschijnlijk helemaal niet waar, want niemand heeft een citaat van hem kunnen vinden om dat te bewijzen. Waarschijnlijk begreep visionair Drucker heel goed wat de toekomst voor bedrijven in petto had: een beeld waarin cultuur en strategie onafscheidelijk zijn, als twee componenten die dezelfde motor aandrijven.

De cultuur van bedrijven is op een keerpunt beland. Bedrijven geven hun cultuur opnieuw vorm, aangedreven door de pandemie, de versnelde automatisering, het hogere percentage millennials en Generatie Z-leden op de arbeidsmarkt, en de Great Reshuffle. Medewerkers eisen meer flexibiliteit wat hun werktijden en werkplek betreft en willen dat er meer aandacht is voor hun welzijn. En organisaties komen vaak tegemoet aan die eisen.



## Inleiding

De op mensen gerichte bedrijfscultuur die ontstaat, heeft een aantal structurele kenmerken: flexibiliteit, asynchroon werken, saamhorigheid en een holistische nadruk op welzijn.

“We zien dat mensen meer flexibiliteit willen zodat hun werk beter in hun persoonlijke leven past in plaats van andersom”, zegt Mary Alice Vuicic, CHRO van Thomson Reuters hierover.

Claude Silver, Chief Heart Officer bij VaynerMedia, voegt hieraan toe: “Het draait bij ons allemaal om evenwicht tussen werk en privé. We hebben ons collectief gerealiseerd dat we niet goed bezig waren en dat er evenwicht moet zijn tussen privé en werk.”

Uit een onderzoek van LinkedIn uit 2021 over wat werkzoekenden wereldwijd het belangrijkste vinden, kwam naar voren dat de belangrijkste waardepropositie voor medewerkers een goed evenwicht tussen werk en privé is, gevolgd door een goed salaris en aantrekkelijke secundaire arbeidsvoorwaarden.

Dingen als tafeltennistafels en gratis snacks, bedoeld om ervoor te zorgen dat mensen zich thuis voelen op kantoor, zijn allang niet meer voldoende. Vandaag de dag helpen

organisaties medewerkers juist om van hun woning een kantoor op afstand te maken.

Om het talent dat ze nodig hebben voor permanent succes aan te trekken, vast te houden en te laten groeien, moeten bedrijven hun cultuur verfijnen, of radicaal veranderen, om tegemoet te kunnen komen aan de wens van professionals om in de eerste plaats als mensen te worden gezien.

We spraken met een twintigtal HR-professionals wereldwijd en analyseerden LinkedIn-gegevens uit miljoenen enquêtes over de betrokkenheid van medewerkers en miljarden acties op ons platform om te begrijpen hoe een cultuur waarin goed voor medewerkers wordt gezorgd voor bedrijven wereldwijd een cruciale asset is geworden.

Lees verder om te weten te komen wat er gebeurt als cultuur en strategie goed op elkaar worden afgestemd.

“

Cultuur is erg belangrijk, omdat mensen weten dat ze keuzes moeten maken, en dan hebben we het niet alleen over het kiezen van een werkgever of het onderhandelen over salaris. Ze moeten ook keuzes maken over verrijking, over de personen van wie ze willen leren, over de manier waarop hun geestelijke gezondheid wordt gewaarborgd. En ze zijn bereid om concessies te doen qua salaris en locatie in ruil voor voldoening.

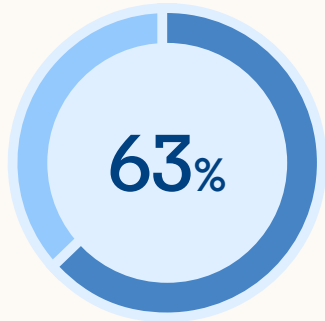
”



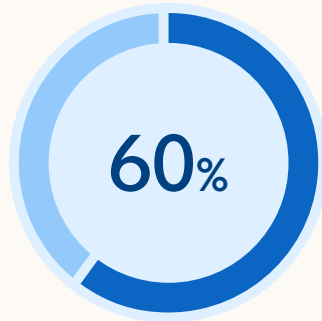
**Judy Jackson**  
Global Head of Culture and Engagement, WPP

# Evenwicht tussen werk en privé is voor werkzoekenden zelfs belangrijker dan salaris

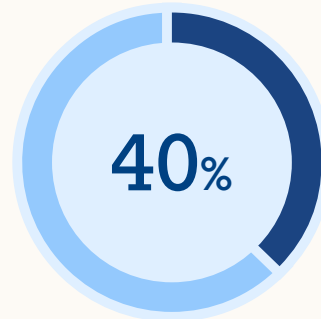
Percentage professionals dat deze aspecten selecteert als topprioriteit bij het kiezen van een nieuwe baan:



Balans tussen  
werk en privé



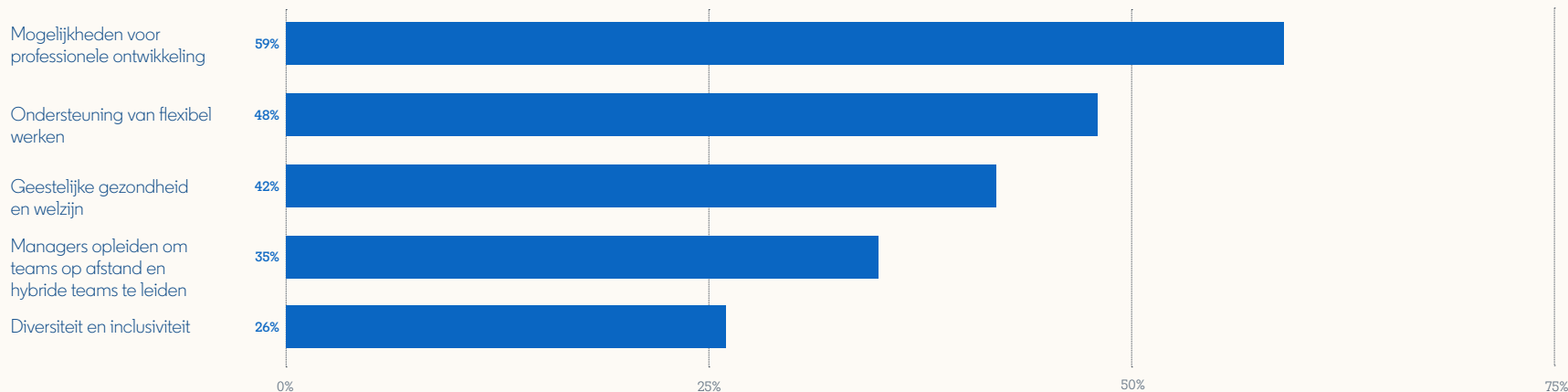
Compensatie  
en secundaire  
arbeidsvoorwaarden



Collega's  
en bedrijfscultuur

# Bij het verbeteren van de bedrijfscultuur moet worden begonnen bij professionele ontwikkeling

Percentage respondenten dat aangeeft dat op deze terreinen prioritair moet worden geïnvesteerd om de bedrijfscultuur te verbeteren:



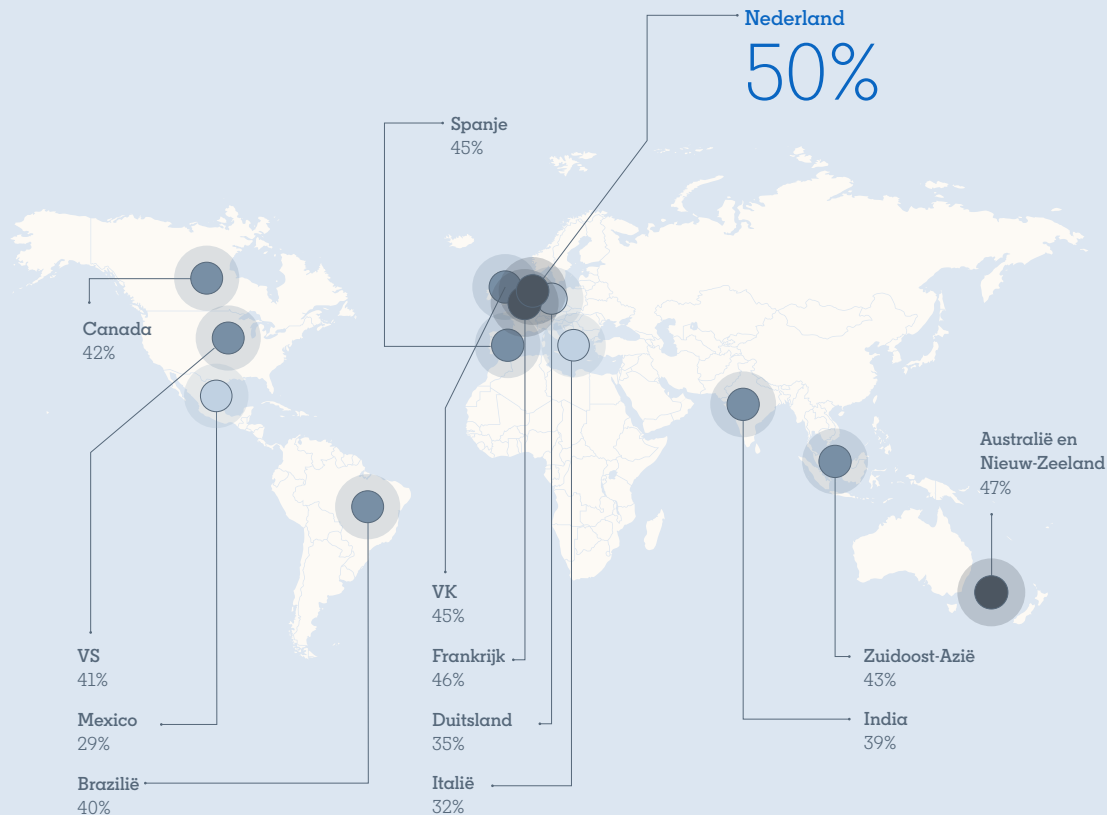
# Verschillende landen, dezelfde prioriteit: iedereen streeft naar een sterkere bedrijfscultuur

Percentage kandidaten dat bedrijfscultuur als topprioriteit ziet bij het kiezen van een werkgever:

Wereldwijd gemiddelde

# 40%

- Top 3
- Middenmoot
- Onderste 3





# Hoe de bedrijfscultuur door de jaren heen is veranderd

1940-1949



## 1950-1959

### Rigide hiërarchieën en roken op kantoor

Na de Tweede Wereldoorlog begonnen bedrijven zich te organiseren in strikte hiërarchieën die tot uiting kwamen in het ontwerp van de werkplek. Werknemers werden op elkaar gepropt in grote ruimtes zonder afscheidingen om de productiviteit te verhogen en hun privacy tot een minimum te beperken. Alleen de grote bazen kregen een mooi hoekkantoor met grote ramen. Vrouwen, die na de Tweede Wereldoorlog van de arbeidsmarkt waren gedrukt, vormden een minderheid en hadden vaak lagere functies. Wat op kantoor nooit ontbrak, waren grote rookwolken en lunchpauzes onder het genot van een martini.

1960-1969



## 1970-1979

### De arbeidsmarktparticipatie van vrouwen stijgt; de dresscode wordt meer ontspannen

De vaststelling van wetgeving om discriminatie tegen te gaan, toegang tot anticonceptie en maatschappelijke veranderingen hadden tot gevolg dat er meer vrouwen gingen werken. Vrouwen begonnen functies te vervullen die traditioneel waren gereserveerd voor mannen, van lagere tot leidinggevende functies. De hippiecultuur liet zijn sporen na: mannen hadden vaker lang haar. Vrouwen ruilden hun rok in voor een broek.

# Hoe de bedrijfscultuur door de jaren heen is veranderd

1980-1989



## 1990-1999

### De relatie tussen werknemers en leidinggevendenden wordt meer gespannen

Bedrijven wilden hun kosten zo laag mogelijk houden en medewerkers konden hun baan kwijtraken bij reorganisaties. Medewerkers hadden vaak geen baanzekerheid en hadden het gevoel dat bedrijven weinig loyaal waren. Kantoormedewerkers zaten in benauwde kantoorhokken, wat ook niet positief bijdroeg aan de moreel. Deze verstikkende kantoorervaring diende als inspiratie voor de klassieke film *Office Space*, die een sarcastisch beeld schetst van dit tijdperk.

## 2000-2009

### De cultuur van tech-start-ups verandert de werkplek ingrijpend

Google, de tech-start-up uit Silicon Valley, en andere tech-bedrijven veranderden de cultuur van bedrijven ingrijpend en creëerden een blauwdruk die bedrijven in verschillende branches nog jarenlang zouden volgen. Naarmate de strijd om talent steeds heviger werd, werden medewerkers (waarvan verlangd werd dat ze naar kantoor kwamen om te werken) verleid met allerlei extra's, variërend van gratis eten tot relaxruimtes. Kantoorhokken moesten de weg ruimen voor open kantoren, die een afspiegeling vormden van platte organisatiestructuren waarin samenwerking werd aangemoedigd. Sommige werkgevers probeerden dan wel om het op kantoor zo leuk mogelijk te maken, maar veel medewerkers maakten lange dagen.

2010-2019



# Hoe de bedrijfscultuur door de jaren heen is veranderd

## 2020-2029

### De start van het tijdperk van een op mensen gerichte cultuur

Medewerkers denken in de nasleep van de COVID-19-pandemie grondig na over wat voor hen nu echt belangrijk is. Hierdoor worden werkgevers gedwongen aandacht te besteden aan het welzijn en de persoonlijke verwezenlijking van hun medewerkers. Bedrijven passen hun beleid aan om te garanderen dat medewerkers het gevoel hebben dat ze worden behandeld als mensen, niet alleen als medewerkers. Flexibele werkregelingen worden permanent, er wordt geïnvesteerd in welzijnsprogramma's en bedrijven doen meer hun best om diversiteit en inclusie te bevorderen. Werkgevers en medewerkers ontwikkelen een nieuwe, dynamische relatie op basis van vertrouwen en empathie.

2030-2039

2040-2049

2050-2059



## Hoofdstuk 1

# Flexibiliteit

Een nieuwe benadering van werktijden en werkplekken leidt tot een cultuur van meer gelijkheid bij bedrijven.

# Maximale flexibiliteit: de oude manier van werken behoort tot het verleden, de flex-cultuur verovert de wereld

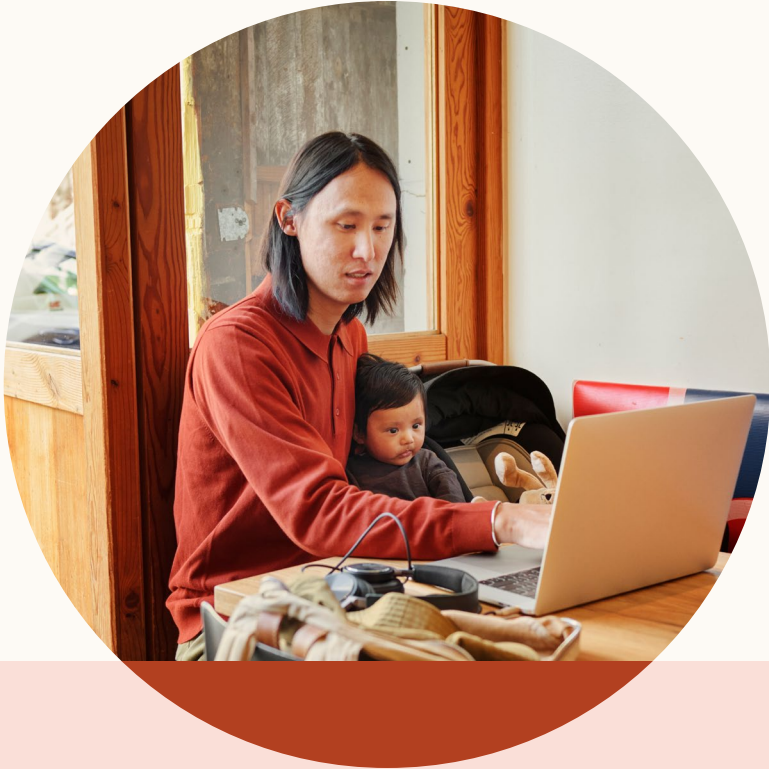
In de toekomst zullen alleen oplossingen op maat nog acceptabel zijn.

“Het is niet meer van deze tijd om mensen van 9 tot 5 op kantoor te houden”, zegt Paddy Hull, VP Future of Work bij Unilever. “Flexibiliteit is de enige weg vooruit.”

Medewerkers willen flexibel kunnen bepalen waar, wanneer en hoe ze werken. En ze zijn meer dan ooit bereid op te stappen als organisaties daar niet in meegaan.

“De kans is 2,6 keer zo groot dat mensen die vinden dat hun organisatie goede opties voor flexibele werktijden en -locaties biedt, tevreden zijn met hun werkgever en 2,1 keer zo groot dat zij anderen aanbevelen bij de organisatie te solliciteren”, aldus Justin Black, Head of People Science bij LinkedIn.





Flexibiliteit draagt er ook aan bij dat bedrijven minder gericht zijn op aanwezigheid en meer op resultaten. “Organisaties moeten resultaten meten in plaats van activiteit”, zegt Nickle LaMoreaux, CHRO bij IBM.

Zodra bedrijven de nadruk beginnen te leggen op verantwoordelijkheid en resultaten in plaats van aanwezigheid beginnen te belonen, zijn ze al niet ver meer verwijderd van een initiatief als Flex Appeal, een programma dat is gelanceerd door het internationale wervingsbureau Austin Fraser. Alice Scott, de Chief Operations & Inclusion Officer van het bureau, geeft aan dat het programma als doel heeft dat mensen “werken waar ze productief zijn, wanneer ze productief zijn, vanaf dag één, voor altijd”.

Maar flexibel werken stelt nieuwe eisen aan de cultuur van bedrijven, die elke medewerker, ongeacht zijn of haar locatie of werktijden, een gelijkwaardige ervaring moeten bieden. Sterke, zeer functionele culturen zullen goed werken, zelfs als medewerkers op verschillende plekken wonen en andere werktijden hebben.

Natuurlijk kunnen sommige werkzaamheden (nog) niet op afstand worden gedaan. “Flexibiliteit”, zegt Nickle, “is nog steeds het sleutelwoord.” Bedrijven bieden gedeelde functies, verschillende diensten, kortere werkweken en andere vormen van flexibel werken om te garanderen dat ook medewerkers die op locatie werken hun werk goed in hun persoonlijke leven kunnen inpassen.

“

Sinds de industriële revolutie hebben bedrijven niet eerder zo hard moeten nadenken over de vormgeving van werk, over welke taken moeten worden uitgevoerd, waar en wanneer, en over hoe werkzaamheden moeten worden gedeconstrueerd zodat ze optimaal kunnen worden uitgevoerd.

”



**Nickle LaMoreaux**

Chief Human Resources Officer bij IBM

# De manier waarop medewerkers het liefst werken, is de manier die zij zelf kiezen

Wanneer medewerkers tevreden zijn met de flexibiliteit die een bedrijf biedt qua werktijden en -locaties, is de kans:



2,6

keer meer kans  
op werkplezier

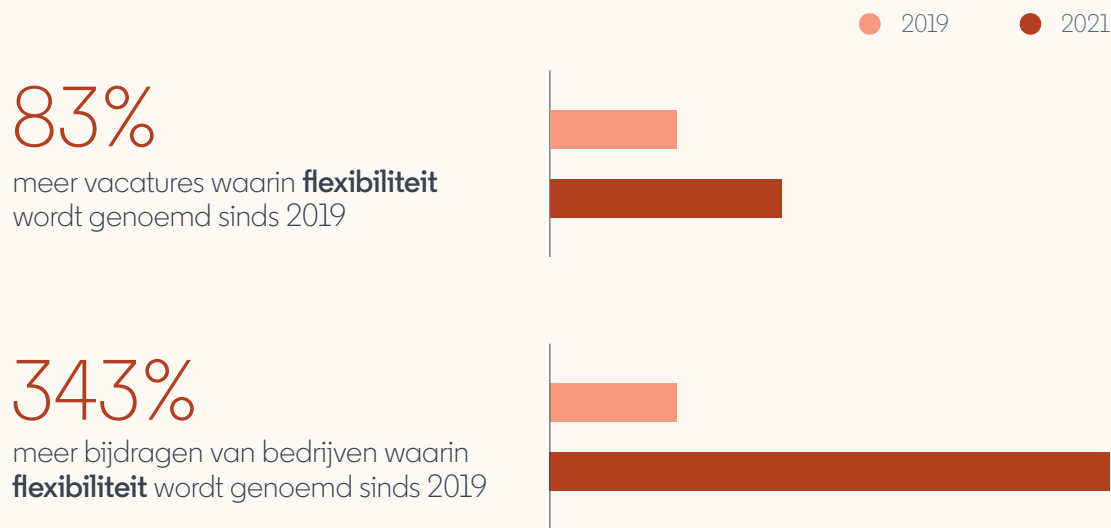


2,1

keer meer kans dat ze  
anderen aanraden bij  
het bedrijf te solliciteren



# Flexibiliteit is inmiddels een enorm concurrentievoordeel voor werkgevers

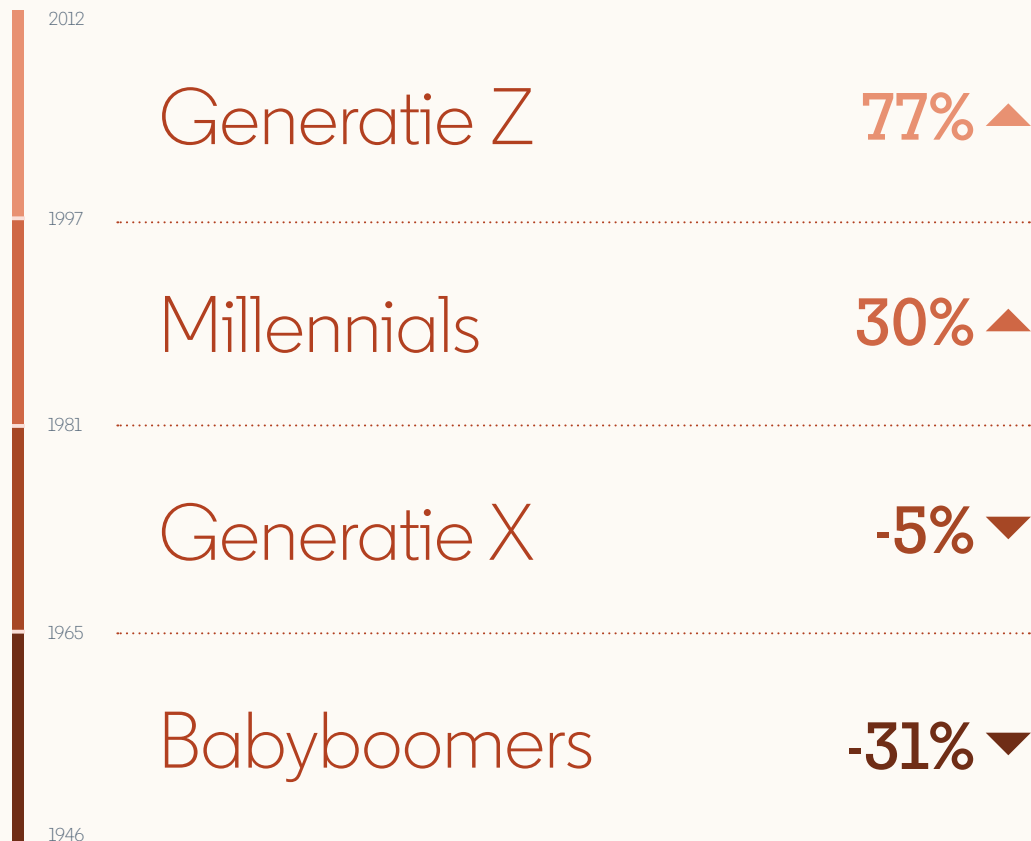


35%

meer interactie wanneer in een bijdrage van een bedrijf **flexibiliteit** wordt genoemd

# Flexibiliteit is een bestseller voor de Generatie Z

Vershil in interactie tussen een bijdrage van een bedrijf waarin flexibiliteit wordt genoemd en de gemiddelde bijdrage:



# Tips om flexibele werklocaties goed te laten werken

Er bestaat geen twijfel over dat werken op afstand inmiddels het nieuwe normaal is: van de meer dan 500 senior managers uit de VS en het VK die door LinkedIn werden ondervraagd, gaf 81% aan bezig te zijn met beleidsaanpassingen om meer flexibiliteit te bieden. Maar de ontwikkeling van een effectief hybride personeelsbestand vereist zorgvuldige planning om te garanderen dat werknemers op afstand productief blijven, zich betrokken voelen en gelijk worden behandeld. Dit zijn een paar interessante manieren waarop u dat kunt doen:

## #1

# Stel richtlijnen op voor de behandeling van werknemers op afstand

Tijdens de donkere dagen van de pandemie nam IBM in zijn beleid een 'thuiswerkbelofte' op, waarin medewerkers werden aangemoedigd rekening te houden met de gezinsomstandigheden van collega's, aardig tegen elkaar te zijn en te respecteren dat mensen soms niet beschikbaar waren voor videogesprekken. Vandaag blijft deze belofte een belangrijke rol spelen in de cultuur van IBM en is het fysieke en geestelijke welzijn van alle medewerkers een kernprioriteit.

## #2

# Zorg dat alle medewerkers gelijk behandeld worden

Wanneer sommige medewerkers vanuit huis werken, bestaat het risico dat zij door hun leidinggevenden over het hoofd worden gezien. Maar bedrijven kunnen vooroordelen naar mensen die op afstand werken voorkomen met behulp van een systematische aanpak. Wiley, een bedrijf dat is gespecialiseerd in onderzoek en voorlichting, analyseert promoties en vestigt de aandacht op patronen die erop wijzen dat mensen die op afstand werken worden achtergesteld.

## #3

# Versterk de band tussen medewerkers via virtuele evenementen

Virtuele evenementen zijn een manier om sociale contacten te bevorderen. VaynerMedia nodigt zijn meer dan 1000 medewerkers dagelijks uit te luisteren naar een programma van 15 minuten, *Voices@ONE37pm*, waarin academici en beroemdheden aan het woord komen. "Dit is echt een culturele gamechanger, want iedereen komt tussen zijn normale werkzaamheden door samen in een goeddelijke, vrolijke en positieve sfeer", legt Claude Silver van VaynerMedia uit.



#### #4

## Laat senior managers vanuit huis werken

Als de wekelijkse briefing wordt gegeven vanuit de woonkamer van de CEO in plaats van de directiekamer, begrijpen medewerkers dat werken op afstand als iets positiefs wordt gezien. “Ik ga nauwelijks naar kantoor”, zegt Alice Scott, Chief Operations and Inclusion Officer bij het internationale wervingsbureau Austin Fraser. “Ik werk, net als onze CEO, vaak niet op kantoor. We hebben proeven gedaan en al onze managers gevraagd met hun teams te praten om uit te leggen hoe het allemaal zou gaan werken.”

# Manieren om optimaal flexibel te werken binnen uw bedrijf

Nu veel medewerkers hebben laten zien dat ze betrouwbaar zijn en hun werk afkrijgen wanneer ze hun eigen werktijden mogen kiezen, bieden meer werkgevers hun medewerkers de mogelijkheid hun eigen werktijden in te delen. “Wanneer iemand keuzevrijheid krijgt op basis van vertrouwen en zonder consequenties en verborgen voorwaarden, is dat denk ik echt revolutionair”, zegt Alice Scott van Austin Fraser. “De effecten zijn voor ons overweldigend positief geweest.” Hier vindt u een paar manieren waarop u uw medewerkers opties voor flexibel werken kunt bieden terwijl u uw zakelijke doelen blijft verwezenlijken:

## #1

# Concentreer u op de resultaten, niet op de gewerkte uren

In het verleden waren medewerkers die de hele nacht doorwerkten misschien helden. Maar in de toekomst worden medewerkers beoordeeld op basis van de doelen die ze verwezenlijken, niet het aantal uren dat ze achter hun bureau hebben gezeten. “Bedrijven zullen in plaats van activiteit resultaten gaan meten, en dat zal van grote invloed zijn op hun cultuur”, verwacht Nickle LaMoreaux, CHRO bij IBM.

## #2

# Help medewerkers grenzen te stellen

Nu de parameters van een klassieke werkdag steeds minder van toepassing zijn, is het belangrijk dat bedrijven medewerkers eraan herinneren dat zij pauzes moeten nemen. Het in Singapore gevestigde vervoersplatform Grab analyseerde zijn Zoom- en Slack-kanalen en kwam erachter dat medewerkers langer doorwerken. “We proberen mensen aan te moedigen voldoende rustmomenten te nemen en naar een evenwicht te streven”, zegt Ju Min Wong, Head of People Strategy bij Grab.

## #3

# Schaf live vergaderingen af

Nu medewerkers niet meer allemaal tegelijk werken, is het tijd om op nieuwe manieren te communiceren. Bedrijven als Twitter hebben een beleid waarin asynchroon werken centraal staat en vergaderingen worden vervangen door andere manieren om met elkaar te praten. “Een vergadering kan misschien worden vervangen door een e-mail”, legt Lars Schmidt, oprichter van headhunter Amplify uit. “We hoeven niet live te zijn om dit te bespreken. We kunnen gebruikmaken van een technologie in de cloud om aantekeningen te uploaden en samen een document of hulpbron samen te stellen.”

#4

## Bied medewerkers in de frontlinie flexibele werktijden

Medewerkers in branches als productie, detailhandel en gezondheidszorg kunnen niet op afstand werken. Om voor een gelijk speelveld te zorgen, bieden sommige werkgevers deze medewerkers flexibele werkregelingen. “Er is veel interesse in de vierdaagse werkweek, het werken van de uren van twee weken in negen dagen en gespreide diensten, die medewerkers in de frontlinie meer keuzemogelijkheden en controle over hun werk bieden”, legt Nikki Slowey, medeoprichter van het Schotse consultancybedrijf Flexibility Works, uit.





# Casestudy

Unilever mixt de modaliteit van vaste medewerker en die van opdrachtgever tot iets dat vernieuwend en provocatief is.

Als een op doelen gericht bedrijf weet Unilever dat medewerkers meer willen dan een traditioneel vast contract en op zoek zijn naar flexibelere werkregelingen die aansluiten op hun persoonlijke behoeften.

Het bedrijf heeft een proefproject, U-Work, gelanceerd dat een soort 'hybride medewerker' creëert die de flexibiliteit van een opdrachtnemer krijgt maar ook een aantal van de zekerheden en secundaire arbeidsvoorwaarden van een medewerker met een vast contract krijgt.

In plaats van dat ze een vaste functie hebben, werken U-Work-medewerkers aan verschillende opdrachten die zij zelf kiezen. Naast hun werk kunnen zij tijd besteden aan de dingen die belangrijk voor hen zijn in het leven. U-Work-medewerkers worden wanneer zij werken voor elke opdracht betaald. Daarnaast ontvangen ze een vast maandbedrag en een pakket secundaire arbeidsvoorwaarden, of ze nu wel of niet aan opdrachten werken.

Het programma is nu live in Maleisië, Zuid-Afrika, Argentinië, Mexico, India, de Filipijnen en de Verenigde Arabische Emiraten. In het Verenigd Koninkrijk hebben zich in het eerste jaar al 57 medewerkers aangemeld voor het programma, 1% van het totale personeelsbestand in het land. Unilever implementeert het programma momenteel in Spanje, Rusland en Turkije en wil het in 2030 verder uitbreiden.

## U-Work spreekt mensen van verschillende leeftijden aan

Unilever-medewerkers in verschillende levensfasen stappen over op deze nieuwe manier van werken. Dit programma biedt medewerkers meer keuzemogelijkheden en helpt Unilever concurrerend te blijven. Voorbeelden van personen die zich hebben aangemeld zijn:



Een manager van een productiefaciliteit die jonge medewerkers wil coachen



Een persoon die kinderen heeft en zijn zorgtaken en werk in evenwicht wil brengen



Een recent afgestudeerde die naast zijn werk een eigen bedrijf wil opzetten en wil reizen

## Hoofdstuk 2

# Welzijn

Om een gezonde cultuur tot stand te brengen,  
moeten bedrijven zorgzaam en meelevend zijn.

# Yoga op kantoor in plaats van lange nachten doorwerken

Bedrijven wereldwijd ontdekken dat hun eigen succes onlosmakelijk is verbonden met het geestelijke, fysieke, emotionele en financiële welzijn van hun medewerkers.

“We besteden momenteel enorm veel aandacht aan het welzijn van onze medewerkers en hun gezinnen”, aldus Becky Garroch, VP People & Places bij Digital River. “We komen nu immers elkaars huis binnen, werk en thuis zijn niet meer gescheiden. Je krijgt alles van personen te zien en moet nadenken over manieren om met hen samen te werken en hen te ondersteunen en betrekken.”

Om het welzijn van medewerkers te bevorderen is veel meer nodig dan een ziektekostenverzekering en een paar yogalessen. Vandaag de dag wordt de basis voor welzijn gevormd door zorg en medeleven.

“Empathie moet binnen elke bedrijfscultuur een centrale rol spelen”, meent Nickle van IBM.



Een cruciale driver voor het welzijn van medewerkers is de flexibiliteit waarover we het eerder in dit rapport hadden. Daarnaast vinden bedrijven steeds meer manieren om te laten zien dat ze goed voor hun medewerkers zorgen en met hen meeleven, bijvoorbeeld door tijd terug te geven, variërend van een vrijdagmiddag tot weken dat het kantoor volledig wordt gesloten; door welzijnsdiensten aan te bieden, zoals ondersteuningsprogramma's voor medewerkers en vervangingsopties voor mantelzorg; en door processen anders vorm te geven, bijvoorbeeld door vergaderingen te schrappen of in te korten en asynchrone communicatievormen als e-mail of chat beter te benutten. Uit al deze initiatieven blijkt wel dat het moeilijk is om een gezonde, productieve cultuur tot stand te brengen zonder gezond, productief personeel.

Maar wat bedrijven absoluut moeten doen om bij te dragen aan het welzijn van hun medewerkers, is ophouden met het prijzen van workaholics en mensen die tot 1 uur 's nachts op kantoor zitten.

“Personen beseffen nu dat er meer is in het leven dan werk”, zegt Rob Allen, VP Talent & Engagement bij GitLab, hierover. “Ze willen zien dat hun werkgever concessies doet zodat zij een echt evenwicht kunnen vinden tussen werk en privé.”



“

We moeten op kantoor niet de mensen prijzen die de hele nacht doorwerken, want dat levert geen goede resultaten op voor de persoon en ook niet voor de organisatie. Het is geen duurzaam model.

”



**Jen Fisher**  
Chief Well-Being Officer bij Deloitte

# Medewerkers willen dat goed voor hen wordt gezorgd

Als medewerkers het gevoel hebben dat hun werkgever voor hen zorgt, is de kans:



3,2

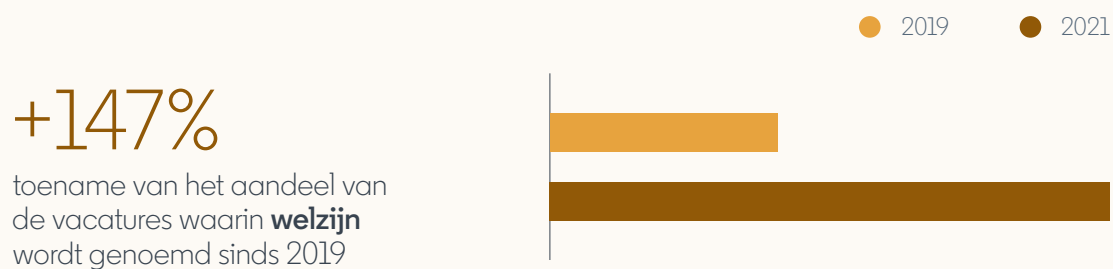
keer meer kans  
op werkplezier



3,7

keer meer kans dat ze  
anderen aanraden bij  
het bedrijf te solliciteren

# Welzijn is steeds belangrijker, vooral voor vrouwen



+5%

meer interactie met bijdragen waarin **welzijn** wordt genoemd

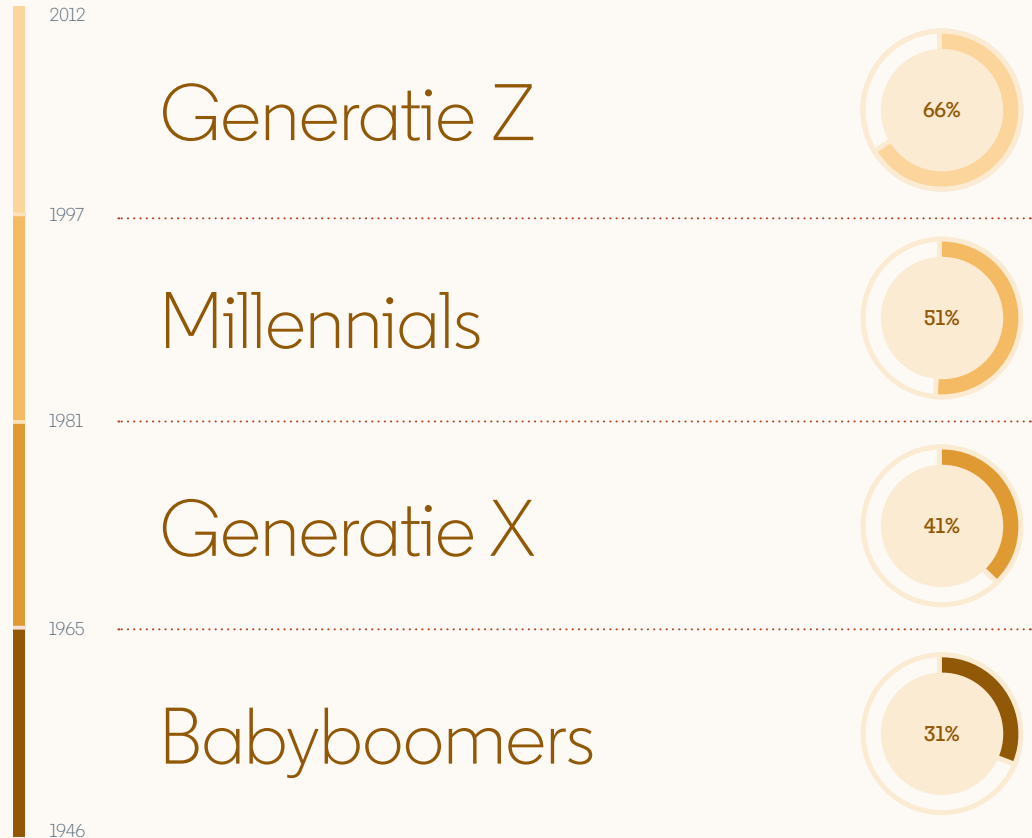
+41%

hogere kans dat vrouwen interactie met de bijdragen hebben als ze over **welzijn** gaan, vergeleken met de gemiddelde bijdrage



Generatie Z is op zoek naar een bedrijfscultuur die is gebaseerd op geestelijke gezondheid en welzijn

Percentage personen dat aangeeft dat ze zouden willen dat hun bedrijf meer investeert in geestelijke gezondheid en welzijn om de bedrijfscultuur te verbeteren:



# Manieren om medewerkers te helpen een beter evenwicht te vinden tussen werk en privé

Tijdens de gedwongen lockdowns maakten veel medewerkers zich zorgen over hun gezondheid en vonden zij het lastig werk en privé in evenwicht te brengen. Werkgevers boden toen extra vrije dagen aan om het stressniveau te verminderen. Vandaag de dag kennen bedrijven prioriteit toe aan vrije dagen en passen zij nieuwe strategieën toe om medewerkers aan te moedigen tijd voor zichzelf te nemen om tot rust te komen. Dit zijn een paar ideeën die u kunt overwegen:

## #1

# Geef medewerkers meer vrije tijd tijdens hun werkdag

Peloton moedigt medewerkers aan een app te gebruiken om tijd in hun agenda te blokkeren om belangrijke persoonlijke zaken af te handelen. Het bedrijf moedigt leidinggevenden ook aan perioden zonder vergaderingen in te plannen. Om vergadermoeheid te bestrijden heeft Thomson Reuters de standaardduur van vergaderingen ingekort van 30 of 60 minuten naar 25 of 45 minuten.

## #2

# Ga een paar dagen helemaal dicht

Uit onderzoeken blijkt dat medewerkers in sommige delen van de wereld hun vakantiedagen niet goed durven op te nemen. In die gevallen is het des te belangrijker dat u al uw medewerkers een paar dagen per jaar allemaal vrij geeft. Bedrijven als LinkedIn, Nike, Instacart en Thomson Reuters doen dat al. “Anders dan bij vakanties, die wereldwijd op verschillende momenten worden genomen, mag praktisch iedereen op die momenten zijn spullen opbergen en zijn computer uitzetten om tijd te investeren in zijn gezondheid en welzijn”, legt Mary Alice Vuicic van Thomson Reuters uit.



#3

## Overweeg een vierdaagse werkweek

Is uw bedrijf bereid de traditionele vijfdaagse werkweek vaarwel te zeggen? Een klein, maar wel steeds groter deel van de werkgevers wel. En het zal misschien niet lang meer duren voordat deze ontwikkeling breder wordt omarmd. Crowdfunding-bedrijf Kickstarter heeft kort geleden aangekondigd proeven te doen met een vierdaagse werkweek, net als het fintech-bedrijf Bolt, de Spaanse modefirma Desigual en Perpetual Guardian in Nieuw-Zeeland.

Sommige HR-leiders zijn van mening dat het formaliseren van de vierdaagse werkweek onnodig is als meer bedrijven hun medewerkers de mogelijkheid bieden om hun eigen werktijden in te delen. Maar anderen vinden dat het tijd is de traditionele werkweek te herbekijken. “Bedrijven die de vierdaagse werkweek vaarwel zeggen, zullen de strijd om talent winnen, want dat is wat medewerkers vandaag de dag belangrijk vinden”, meent Marta Riggins, strategisch consultant op het gebied van employer branding en betrokkenheid van medewerkers.

# Manieren om services voor geestelijke gezondheid anders vorm te geven

Nu er meer millennials deelnemen aan de arbeidsmarkt, is de vraag naar services voor geestelijke gezondheid als secundaire arbeidsvoorwaarde toegenomen, en de pandemie heeft die trend alleen maar versterkt. Als de arbeidsmarkt verkraapt, moeten werkgevers hun aanbod van services voor geestelijke gezondheid innoveren om talent te kunnen aantrekken en vasthouden. “Dit wordt een belangrijke manier voor bedrijven om zich te onderscheiden, door te laten zien dat ze voor hun medewerkers zorgen”, verwacht Richard Cho, Head of Recruiting bij Robinhood. Dit zijn een paar ideeën die u kunt overwegen.

## #1

# Leid managers op om empathisch leiding te geven

Er zijn werkgevers die hun leidinggevendenden trainen zodat ze signalen die duiden op emotionele problemen kunnen herkennen en emotionele ondersteuning kunnen bieden. Bij telecombedrijf Axiata wordt managers geleerd hoe zij symptomen van een burn-out en stress kunnen herkennen en bij Wiley worden managers aangemoedigd regelmatig met hun medewerkers over dit soort zaken te praten. “Dit soort praktijken”, zegt Danielle McMahan, Chief People & Operations Officer bij Wiley, “zijn niet alleen cruciaal om burn-outs te voorkomen maar ook om een cultuur en een gevoel van saamhorigheid te kweken.”

## #2

# Maak services voor geestelijke gezondheid toegankelijk

Meditatie-apps als Headspace en Calm en virtuele therapieën van bedrijven als Lyra Health zijn tijdens de pandemie enorm populair geworden. Sommige werkgevers tillen hun ondersteuningsprogramma's zelfs naar een geheel nieuw niveau. Amazon heeft kortgeleden 'Resources for Living' gelanceerd, een platform voor geestelijke gezondheid met onder meer ondersteuning op het gebied van zelfmoordpreventie en 24/7-toegang tot gecertificeerde experts in geestelijke gezondheid.

## #3

# Benut personeelsstatistieken om problemen te detecteren

Apps als Viva Insights van Microsoft, onderdeel van Microsoft Teams, kunnen bedrijven meer inzicht geven in het gedrag van hun medewerkers. Viva Insights kijkt naar werkpatronen die stress of een burn-out kunnen veroorzaken, zoals overuren of te veel vergaderen. Managers kunnen problemen detecteren en de maatregelen nemen die noodzakelijk zijn om het welzijn van medewerkers te waarborgen.

## #4

# Laat medewerkers een bijdrage leveren aan de geestelijke gezondheid binnen de organisatie

Soms helpt het om met een collega te praten over emotionele uitdagingen. Daarom bieden sommige werkgevers, bijvoorbeeld WPP, Unilever en Austin Fraser, inmiddels programma's aan waarin collega's elkaar advies over geestelijke gezondheid geven. Het proefproject Mental Health Allies van WPP biedt medewerkers de mogelijkheid collega's vrijwillig bij te staan. De deelnemers krijgen een training van twee dagen waarin zij basiskennis opdoen over geestelijke gezondheid, leren luisteren zonder te oordelen en leren hoe zij collega's naar bepaalde diensten en hulpbronnen kunnen doorverwijzen. WPP heeft honderden aanmeldingen ontvangen van medewerkers die graag vrijwilliger willen worden.



# Casestudy

LiftUp! draagt positief bij aan het welzijn van LinkedIn-medewerkers



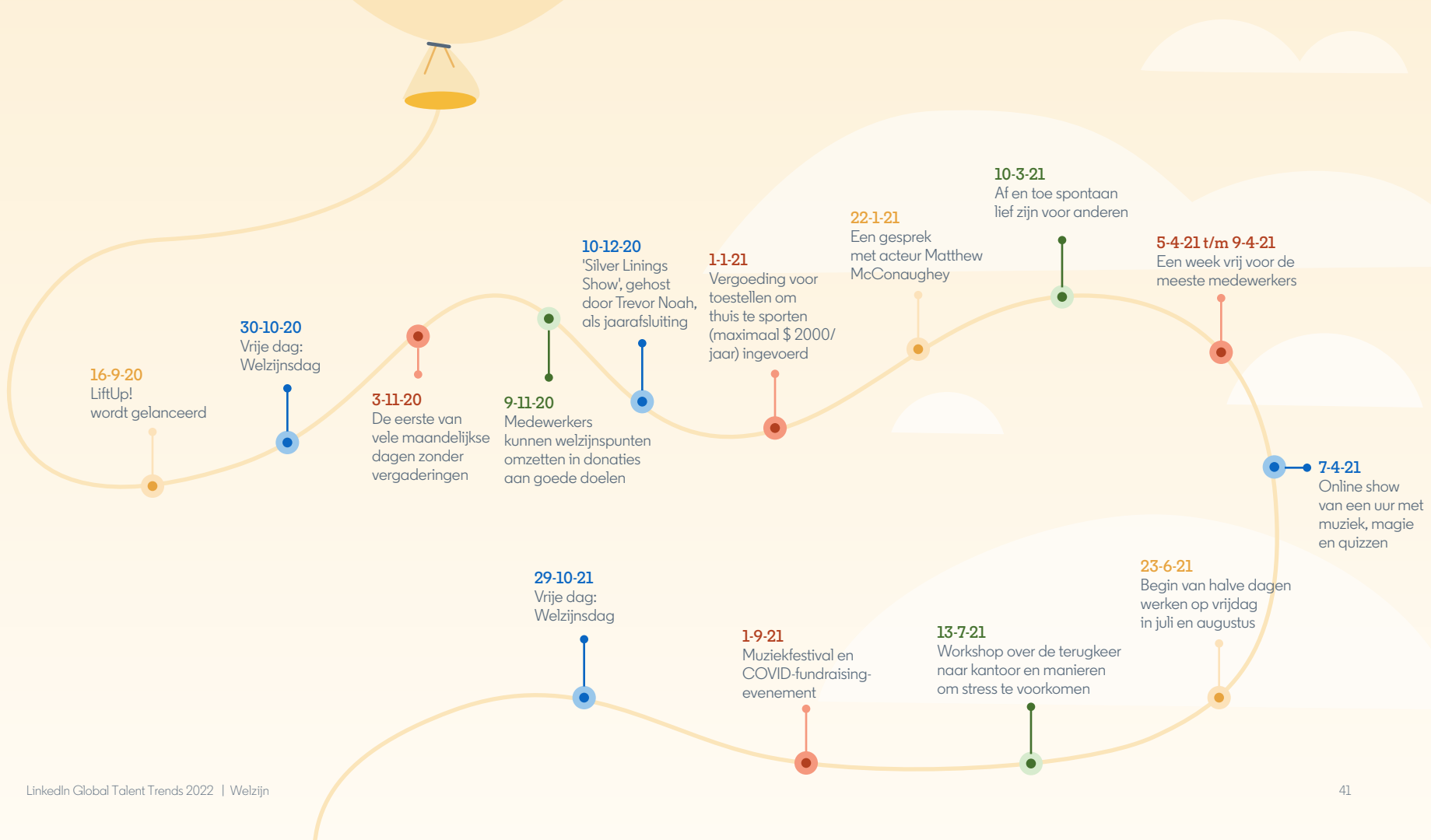
Om medewerkers te helpen het beste te maken van hun nieuwe thuiswerkrealiteit, heeft LinkedIn in september 2020 een programma genaamd LiftUp! gelanceerd voor de preventie van burn-outs, angstaanvallen en sociaal isolement: tendensen die de leiders van het bedrijf detecteerden onder medewerkers.

LiftUp! bestaat uit een altijd beschikbare informatiehub, een reeks leuke evenementen en, het aspect dat het meest wordt gewaardeerd door medewerkers, regelmatige vrije tijd. Zo ging het hele bedrijf in april 2021 een week dicht.

“Deze verrassingen en leuke dingen”, legt Nina McQueen, VP Benefits & Employee Experience bij LinkedIn en de belangrijkste architect van LiftUp!, uit “waren echt bedoeld om iedereen weer te motiveren en tegelijkertijd een beetje plezier te hebben.”

Nina en haar team hebben bewust geprobeerd het programma zo inclusief mogelijk te maken door de voordelen beschikbaar te stellen voor medewerkers die in de buurt van het hoofdkantoor in Silicon Valley wonen én voor medewerkers aan de andere kant van de wereld.





## Hoofdstuk 3

# De Great Reshuffle

Een epische migratie van talent dwingt bedrijven hun waarden en werkgeversmerk goed onder de loep te nemen.

# De Great Reshuffle, of de grote verschuiving houdt in dat medewerkers meer beginnen te eisen van bedrijven. En bedrijven kunnen ook meer bieden.

Door de pandemie zijn medewerkers meer prioriteit gaan toekennen aan hun welzijn en willen zij meer inspraak in hun werktijden en -plek. Deze dringende roep om een andere relatie met werk heeft aanleiding gegeven tot wat we bij LinkedIn de Great Reshuffle of het grootschalige ontslag noemen. “Iedereen is op dit moment alles aan het evalueren”, zegt LinkedIn-CEO Ryan Roslansky. “Zakelijke leiders willen hun manieren van werken en de bedrijfscultuur en -waarden volledig anders vormgeven. Medewerkers denken niet alleen kritisch na over de manier waarop ze werken, maar ook over de redenen waarom.” Mensen veranderen van baan, hopen op meer: meer zingeving, meer flexibiliteit, meer empathie.



Organisaties die vasthouden aan oude werkwijzen, kunnen problemen verwachten op personeelsgebied. “Het zal niet makkelijk voor hen zijn om talent vast te houden,” voorspelt Lars Schmidt, oprichter van Amplify. “Het zal ook niet makkelijk voor ze zijn om talent te werven. Als zij proberen hun medewerkers te dwingen te werken volgens modellen die voor hen niet aantrekkelijk zijn, zullen ze het slachtoffer worden van het grootschalige ontslag.”

In sommige delen van de wereld is de werkloosheid nog steeds erg hoog en de meeste werknemers in die regio's zijn niet bereid om van baan te veranderen. Maar volgens de Work Trend-index van Microsoft uit 2021 overweegt 41% van de mensen serieus hun baan de komende 12 maanden op te zeggen. En dat is niet alleen maar bluf. Branches wereldwijd, van China tot Duitsland en de Verenigde Staten, hebben te maken gekregen met personeelstekorten. Alleen al in augustus namen 4,3 miljoen werknemers in de VS ontslag.

“Dat zoveel mensen hun baan opzeggen”, schrijft *The Atlantic*, “is eigenlijk een teken van optimisme, mensen geloven dat het beter kan.”

En bedrijven kunnen ook meer bieden. Organisaties die hun cultuur (en hun werkgeversmerk) opnieuw vormgeven, kunnen de nieuwe strijd om talent winnen. Chaos biedt mogelijkheden.

Het is belangrijk om te vermelden dat uit gegevens van LinkedIn blijkt dat werkzoekenden kieskeuriger zijn geworden. Ze bekeken in 2021 twee keer zo veel vacatures voordat ze besloten te solliciteren als in 2019. Dus in plaats van in hun communicatie de nadruk te leggen op de uitdagende aard van de werkzaamheden, snelle groei en weinig realistische ambities, kunnen bedrijven het beter hebben over flexibiliteit, inclusieve secundaire arbeidsvoorwaarden en cijfers over interne mobiliteit.

Om succes te hebben tijdens de grote verschuiving is het niet genoeg om talent aan te trekken en vast te houden. Bedrijven moeten uitzoeken hoe zij, midden in een epische omwenteling op de arbeidsmarkt, hun cultuur in stand kunnen houden en kunnen versterken, en uitholling kunnen voorkomen. Lees verder voor tips over het behouden van de bedrijfscultuur wanneer u op grote schaal begint te werven.

“

De cultuur van bedrijven verandert snel, en om bij te blijven moeten organisaties innoveren en vooruit denken. We hebben een unieke kans om de cultuur en arbeidsomstandigheden te bieden waarin elke medewerker optimaal kan werken en leven.

”



**Teuila Hanson**  
Chief People Officer bij LinkedIn

# De bedrijfscultuur kan een aspect zijn dat kieskeurige werkzoekenden overtuigt

Dit komt tot uiting in de manier waarop professionals op LinkedIn browsen:



2

keer zoveel vacatures  
bekeken per sollicitatie in  
2021 vergeleken met 2019

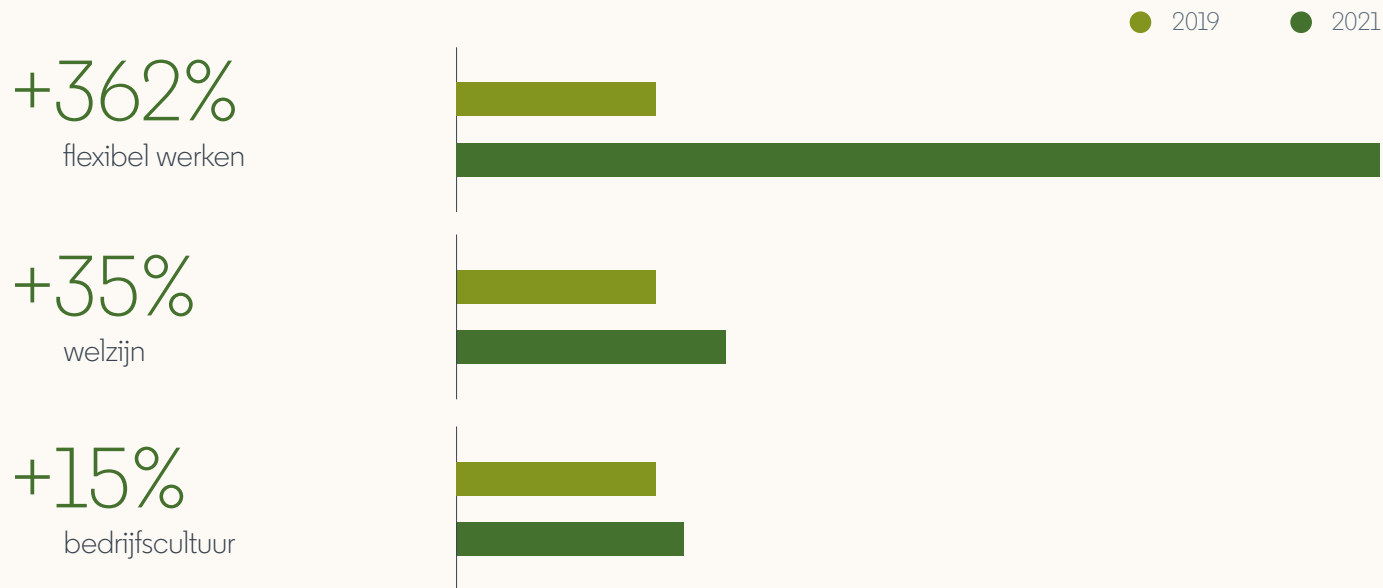


+67%

meer interactie wanneer in  
een bijdrage de bedrijfscultuur  
wordt genoemd

# LinkedIn-leden publiceren vaker bijdragen over deze populaire onderwerpen

Relatieve groei tussen 2019 en 2021 als percentage van alle bijdragen van leden



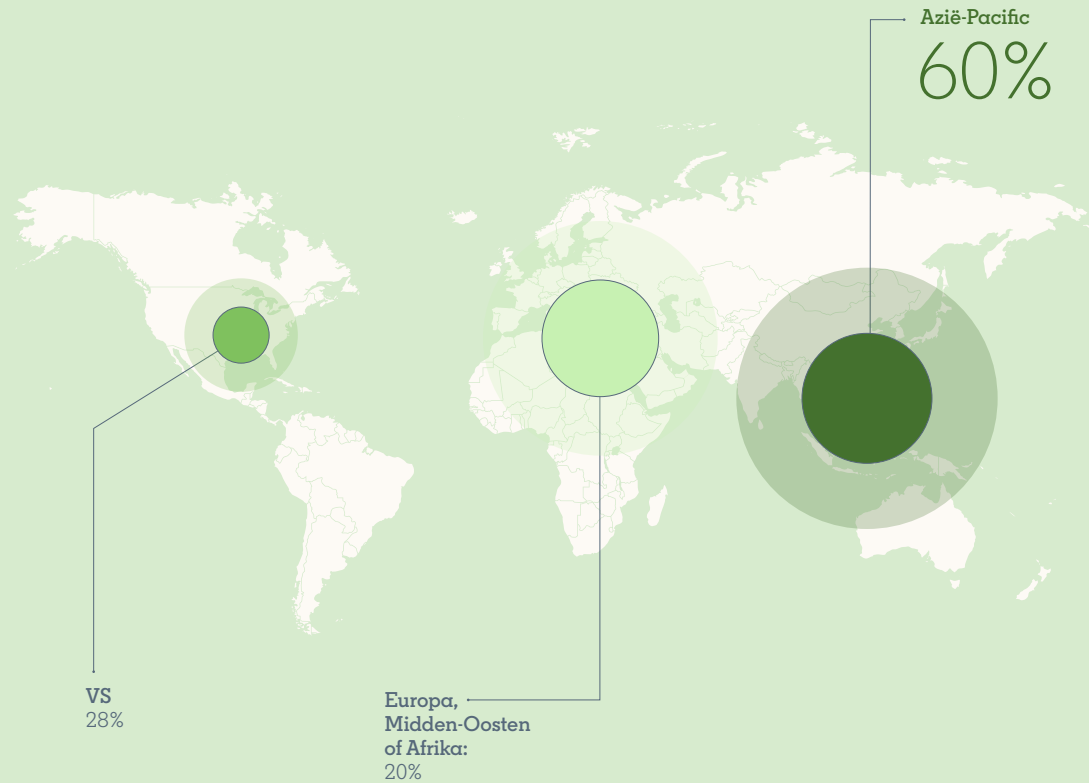
# Een wereldwijde golf van mensen die van baan veranderen

Het percentage LinkedIn-leden dat tussen augustus en oktober 2021 van baan veranderde ten opzichte van dezelfde periode in 2019:

Wereldwijd gemiddelde

25%

- Hoogste
- Middenmoot
- Laagste





# Tactieken om uw werkgeversmerk een boost te geven

Het is niet genoeg om een sterke cultuur te hebben, hij moet ook zichtbaar zijn voor buitenstaanders. Het is cruciaal om een sterk werkgeversmerk te ontwikkelen.

“Bij de zoektocht naar een nieuwe baan gaat het niet meer alleen om salaris, maar meer om wat de missie en visie van een bedrijf is. Een persoon zal alleen solliciteren als die aansluiten op zijn of haar waarden”, legt Rob Allen van GitLab uit. “In hun marketing moeten bedrijven dus echt 'back to the basics' gaan en niet de nadruk leggen op consumenten en hun verhalen maar op de verhalen van medewerkers, en deze gebruiken om potentiële nieuwe medewerkers aan te trekken.”

#1

## Luister naar medewerkers

Het is de moeite waard om goed te luisteren naar de mensen die uw bedrijfscultuur het best kennen: uw medewerkers. Dropbox combineert de resultaten van zijn halfjaarlijkse enquêtes over de betrokkenheid van medewerkers bijvoorbeeld met externe focusgroepen, begeleide 'coffee chats' tussen senior managers over een bepaald onderwerp (waaraan meestal 10 tot 12 personen deelnemen) en luistersessies met groepen medewerkers om te weten te komen wat medewerkers vinden van de inspanningen van het bedrijf op het gebied van bedrijfscultuur.



## #2

# Wees bereid uw boodschap aan te passen

Uit een recent onderzoek onder LinkedIn-leden blijkt dat er drie aspecten zijn die werkzoekenden met name belangrijk vinden bij de zoektocht naar een nieuwe baan: een goed evenwicht tussen werk en privé, een goed salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden, en gezellige collega's en een positieve bedrijfscultuur. Marta Riggins, consultant op het gebied van employer branding en betrokkenheid van medewerkers, geeft de volgende tip: "Als medewerkers aangeven dat ze evenwicht en vrije tijd willen, dat ze willen dat er goed voor hen wordt gezorgd, dan moet u uw boodschap aanpassen. Het is gewoon een kwestie van gegevens analyseren en uw boodschap veranderen."

## #3

# Zorg dat leidinggevendenden uw cultuur uitdragen

Rian Finnegan, Global Employer Brand Manager bij Peloton, zegt dat het belangrijk is dat mensen, en niet alleen uw bedrijf zelf, over uw cultuur praten. "Peloton praat niet alleen als bedrijf op LinkedIn over zijn bedrijfscultuur", legt Rian uit, "onze leiders vertellen ook aan iedereen hoe bijzonder het is om bij ons te werken." Als bonus zorgt Peloton ervoor dat hun instructeurs, die in veel opzichten leiders zijn, ook over de bedrijfscultuur praten, voegt Rian hieraan toe.

# Hoe uw wervingsstrategie uw bedrijfscultuur kan versterken

De Great Reshuffle is een epische migratie van talent: grote hoeveelheden medewerkers komen en gaan en nemen hun bedrijfscultuur met zich mee. De uitdaging voor recruiters is om de cultuur van hun organisatie te behouden en versterken wanneer ze op grote schaal werven. Het is cruciaal dat nieuwe medewerkers een positieve bijdrage leveren aan de bedrijfscultuur en er geen afbreuk aan doen. “Bedrijven besteden op dit moment erg veel aandacht aan de toegevoegde waarde die iemand kan hebben voor de bedrijfscultuur”, legt John Vlastelica, oprichter van Recruiting Toolbox, uit. “De juiste werving van talent is van groot belang als moet worden gegarandeerd dat nieuwe medewerkers een toegevoegde waarde hebben voor de bedrijfscultuur.”

#1

## Test uw waardepropositie voor medewerkers onder druk

John Vlastelica beveelt elk bedrijf aan na te denken over de vraag: leveren we echt de ervaring en mogelijkheden die onze recruiters beloven? Ook geeft hij aan dat het belangrijk is duidelijk te maken wat u van nieuwe medewerkers verwacht. “De waardepropositie voor medewerkers”, zegt Amy Schultz, Head of Recruiting bij Canva, “moet een afspiegeling vormen van wat medewerkers nu (en niet in 2019!) vinden en waarderen, zodat een bedrijf mensen kan aantrekken die toegevoegde waarde hebben voor de huidige en toekomstige bedrijfscultuur.”



#2

## Wees authentiek

Aangezien de cultuur van bedrijven ingrijpend en snel verandert, heeft niemand alle antwoorden. En dat verwachten kandidaten ook niet van u. Volgens Amy Schultz maakt oprechtheid gehakt van perfectie (en wij weten wel zeker dat Peter Drucker dat ook niet gezegd heeft). “Leiders moeten mensen op nieuwe manieren motiveren”, zegt Amy, “of ze nu willen dat iemand bij de organisatie komt werken of dat hij of zij niet weggaat.” En dat gaat waarschijnlijk beter wanneer u zich kwetsbaar opstelt in plaats van onaantastbaar.

#3

## Investeer in onboarding

John Vlastelica merkt op dat wervingsspecialisten steeds vaker de onboardingprocessen van organisaties op zich nemen. Veel bedrijven 1) werken op afstand of hybride, 2) werven op een moordend tempo en 3) corrigeren hun bedrijfscultuur constant. Daarom is het cruciaal dat de onboarding perfect is. “Het is van groot belang om de onboardingervaring van nieuwe medewerkers te personaliseren,” zegt Ajay Sah, Head of Recruiting bij Capgemini, “de functie en verantwoordelijkheden te verduidelijken, een sociale introductie te geven en een ondersteunende structuur aan te bieden die hun succes garandeert.”

# Casestudy

Hoe Instacart het welzijn van medewerkers bevordert en ervoor zorgt dat werkzoekenden dat te weten komen

“Hoe moedigt uw team mensen aan om tijd voor zichzelf te nemen? Hoe respecteert u grenzen? Dat zijn de vragen die we uitgebreid moeten beantwoorden wanneer we een werkgeversmerk ontwikkelen.”

- Deniz Gultekin, Senior Manager  
Recruitment Marketing bij Instacart

## De lancering van een welzijnsprogramma

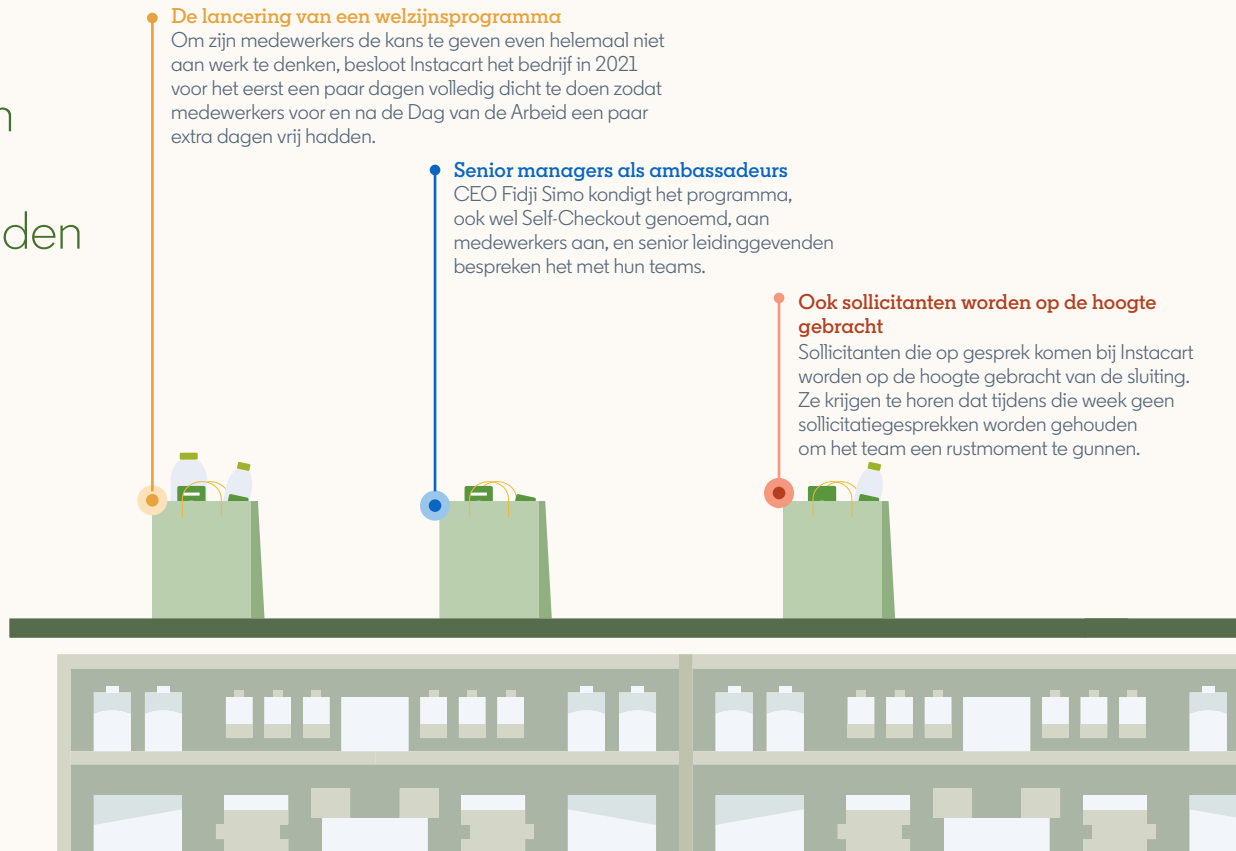
Om zijn medewerkers de kans te geven even helemaal niet aan werk te denken, besloot Instacart het bedrijf in 2021 voor het eerst een paar dagen volledig dicht te doen zodat medewerkers voor en na de Dag van de Arbeid een paar extra dagen vrij hadden.

## Senior managers als ambassadeurs

CEO Fidji Simo kondigt het programma, ook wel Self-Checkout genoemd, aan medewerkers aan, en senior leidinggevenden bespreken het met hun teams.

## Ook sollicitanten worden op de hoogte gebracht

Sollicitanten die op gesprek komen bij Instacart worden op de hoogte gebracht van de sluiting. Ze krijgen te horen dat tijdens die week geen sollicitatiegesprekken worden gehouden om het team een rustmoment te gunnen.



**Instacart identificeert de kernboodschappen die het wil communiceren**

Het bedrijf geeft medewerkers toolkits om hen te helpen 'out of the office'-berichten te schrijven en uit te leggen aan externe partners waarom zij er niet zijn en wat het doel van Self-Checkout is.

**Medewerkers verspreiden de boodschap**

Instacart moedigt medewerkers aan op LinkedIn te vertellen wat ze met deze vrije tijd doen. Het bedrijf verzamelt deze verhalen vervolgens en stelt een bericht samen voor de blog van het bedrijf.

**Self-Checkout-content spreekt werkzoekenden erg aan**

Instacart neemt de eerste twee dagen dat medewerkers weer terug op kantoor zijn meer dan 4000 interacties met Self-Checkout-content waar op LinkedIn.



# Conclusie

# Organisaties die in staat zijn de manier waarop werk wordt gedaan anders vorm te geven, zullen aan het langste eind trekken

Toen we spraken met HR-professionals wereldwijd om beter te begrijpen hoe de cultuur van bedrijven momenteel verandert, werd één ding steeds weer gezegd: “Dit maak je één keer per generatie mee.” Eén leider gebruikte deze woorden om ingrijpende veranderingen te beschrijven. De ander had het juist over kansen.

En ze hadden allebei gelijk.





Voor organisaties overal ter wereld is de grote verschuiving een cruciaal moment dat gepaard gaat met enorme uitdagingen en immense kansen. Degene die in staat zijn de traditionele ideeën over de werkplek die de laatste eeuw overheersend waren kritisch onder de loep te nemen en met nieuwe ideeën te komen over waar, wanneer en hoe werk kan worden uitgevoerd, zullen een concurrentievoordeel hebben ten opzichte van organisaties die dat niet kunnen.

In ruil voor inspraak in de ontwikkeling van een manier van werken die optimaal aansluit op hun privéleven, zullen medewerkers bereid zijn individuele verantwoordelijkheid te nemen. Ook zullen zij graag worden afgerekend op resultaten in plaats van aanwezigheid.

“Deze verschuiving is anders”, zegt Lars Schmidt van Amplify, “omdat het niet alleen om tools en technologie draait. Het draait om mentaliteit. Om wat mensen willen. Om de verwachtingen van medewerkers én werkgevers. De verschuiving heeft allerlei consequenties en vindt bovendien in sneltreinvaart plaats.”

En dat enorme tempo waarop dingen veranderen betekent dat veel van de beste benaderingen nog ontwikkeld moeten worden. Cultuur is dynamisch en niemand heeft alle antwoorden. Maar de cultuur van bedrijven heeft al nieuwe vormen aangenomen naar aanleiding van de roep van medewerkers om te worden behandeld als individuen in plaats van substitueerbare productiemiddelen. En dat nieuwe perspectief stelt organisaties in staat de tactieken die in dit rapport worden gedeeld te overwegen en uiteraard om zelf tactieken te ontwikkelen. Zo kunnen zij hun cultuur transformeren om hun medewerkers cruciale aspecten als flexibiliteit, welzijn en internationale loopbaangroei te kunnen bieden.

## Met dank aan de personen die een bijdrage hebben geleverd

Dit rapport is gebaseerd op de wijsheid en ervaring van een aantal wereldwijde experts op het gebied van talent en HR, die hun tijd en inzichten op genereuze wijze met ons hebben gedeeld. We willen een ieder van hen graag hartelijk bedanken.



**Ajay Sah**  
Vice President en Head of  
Talent Acquisition, Capgemini



**Alice Scott**  
Chief Operations & Inclusion  
Officer, Austin Fraser



**Amy Schultz**  
Global Head of Talent  
Acquisition, Canva



**Becky Garroch**  
VP of People and Places,  
Digital River



**Christina Rasielski**  
Sr. Consultant, People  
Science, LinkedIn



**Claude Silver**  
Chief Heart Officer,  
VaynerMedia



**Danielle McMahan**  
Chief People Officer,  
Wiley



**Deniz Gültekin**  
Sr. Employer Brand  
Manager, Instacart



**Desiree Caballero**  
Head of Employer Brand,  
Robinhood



**Donna Nasserghodsi**  
Sr. Employer Brand  
Manager, Instacart



**Jen Fisher**  
Chief Well-Being Officer,  
Deloitte



**Jenny Johnstone**  
Global Director of Colleague  
Experience and Engagement, Sage



**John Vlastelica**  
CEO, Recruiting Toolbox



**Ju Min Wong**  
Head of People Strategy,  
Grab



**Judy Jackson**  
Global Head of Culture  
and Engagement, WPP



**Justin Black**  
Head of People Science,  
LinkedIn



**Lars Schmidt**  
Oprichter,  
Amplify Talent



**Marta Riggins**  
Strategisch consultant employer  
branding en betrokkenheid van  
medewerkers



**Mary Alice Vuicic**  
Chief People Officer,  
Thomson Reuters



**Melanie Bauer**  
HR Project Manager,  
LinkedIn



**Nickle LaMoreaux**  
Chief People Officer,  
IBM



**Nina McQueen**  
VP of Benefits and Employee  
Experience, LinkedIn



**Norlida (Oli) Azmi**  
Group Chief People Officer,  
Axiata



**Patrick (Paddy) Hull**  
VP of Future of Work,  
Unilever



**Patty McCord**  
Directrice, Patty McCord  
Consulting; voorheen Chief  
Talent Officer, Netflix



**Rian Finnegan**  
Sr. Global Employer Brand Manager,  
Peloton



**Richard Cho**  
Global Head of Recruiting,  
Robinhood



**Robert Allen**  
VP of Talent and Engagement,  
GitLab



**Teuila Hanson**  
Chief People Officer,  
LinkedIn

## Kom meer te weten met deze online lessen

- 1 | [Be an Inclusive Organization People Won't Leave](#)  
met Jodi-Ann Burey
- 2 | [Creating a Culture That Inspires Your Employees](#)  
met Aaron Marshall
- 3 | [HR: Providing Flexible Work Options](#)  
met Catherine Mattice Zundel
- 4 | [Set Boundaries and Protect Your Time](#)  
met Paula Rizzo
- 5 | [Managing Your Well-Being as a Leader While Leading Others](#)  
met Dan Schawbel
- 6 | [Managing Remote Teams: Setting Expectations, Behaviors, and Habits](#)  
met Big Think
- 7 | [How to Have a Great Day At Work](#)  
met Caroline Webb
- 8 | [Aligning Your Values with Work, Life, and Everything In Between](#)  
met Christina Vo
- 9 | [Be the Manager People Won't Leave](#)  
met Laurie Ruettimann
- 10 | [The Secret to Better Decisions: Stop Hoarding Chips](#)  
met Seth Godin

## Methodologie

### Enquête

Inzichten over de prioriteiten van werkzoekenden wanneer zij een nieuwe baan overwegen zijn gebaseerd op de Talent Drivers-enquête die LinkedIn in 2021 uitvoerde en waaraan bijna 20.000 wereldwijde respondenten deelnamen. Respondenten werden gevraagd om de vijf belangrijkste factoren te selecteren bij het overwegen van een vacature, waarbij ze konden kiezen uit een lijst van 15 waardeproposities voor medewerkers.

Inzichten in de tevredenheid van medewerkers en of zij het gevoel hebben dat voor hen wordt gezorgd, werden afgeleid van miljoenen Glint-enquêteantwoorden van meer dan 900 organisaties. Meer informatie kan worden gevonden in de rapporten over het welzijn van medewerkers van Glint uit september 2021 en december 2021.

De onderzoeksgegevens over senior managers zijn gebaseerd op een enquête in opdracht van LinkedIn en uitgevoerd door YouGov onder meer dan 500 senior managers van organisaties in de VS en het VK met meer dan 1000 medewerkers en meer dan 350 miljoen dollar (meer dan 250 miljoen pond) aan jaarlijkse omzet, die tussen 4 en 24 augustus 2021 werd uitgevoerd om inzicht te krijgen in hoe zij de toekomst van arbeid zien. De enquête werd online uitgevoerd.

De enquêtegegevens over de belangrijkste terreinen om in te investeren om de bedrijfscultuur te verbeteren werden verzameld uit een Omnibus-enquête die LinkedIn in september 2021 uitvoerde onder Engelssprekende, actieve LinkedIn-leden in de volgende landen en regio's: VS, VK, Canada, Benelux, Australië, India, Zuidoost-Azië, Brazilië, Duitsland, Midden-Oosten en Noord-Afrika (MENA), Scandinavië en Spanje.

### Inzichten in gedrag

De inzichten in gedrag in dit rapport zijn gegeneerd op basis van de miljarden gegevenspunten van de bijna 800 miljoen leden die LinkedIn momenteel heeft in meer dan 200 landen. Deze analyses bevatten gegevens van september 2019 tot september 2021.

Inzichten in vacatures, bijdragen van bedrijven, bijdragen van leden en functietitels zijn gebaseerd op een analyse van die categorieën trefwoorden: 'bedrijfscultuur', 'flexibiliteit' en 'welzijn'. In deze categorieën werden ook vergelijkbare termen opgenomen (zo bevatte de categorie 'flexibiliteit' ook de trefwoorden 'thuiswerken' en 'werken op afstand') en de trefwoorden werden vertaald naar het Spaans, Frans, Japans, Nederlands, Italiaans, Duits, Portugees, Turks en Chinees. Vervolgens werden de trefwoorden gebruikt om inhoud te classificeren en vergelijkingen te kunnen maken. Voor de vergelijkingen tussen 2019, 2020 en 2021 werd in de analyse rekening gehouden met alle vacatures, bijdragen van bedrijven en bijdragen van leden in de maand september van elk jaar. Tenzij anders aangegeven, zijn de analyses van trefwoorden gebaseerd op alle bijdragen die in september 2021 zijn gepubliceerd.

Genderidentiteit is niet binair en we beseffen dat sommige LinkedIn-leden zich niet herkennen in het traditionele onderscheid tussen man en vrouw. Als de in deze analyse opgenomen leden hun geslacht niet specifiek hadden aangegeven, leidden wij deze af van hun voornamen of de voornaamwoorden die zij op hun LinkedIn-profielen gebruikten. Leden waarvan niet kon worden afgeleid of ze man of vrouw waren, zijn niet in de analyse opgenomen.

De generatie waartoe leden behoren is afgeleid van informatie over opleidingen en andere door de persoon zelf verstrekte informatie op openbare LinkedIn-profielen. Leden waarvan we de leeftijd niet op betrouwbare wijze konden afleiden van de volledige profielinformatie, hebben we niet meegenomen in de analyse van generaties. Voor generaties hebben we de definities van Pew Research gevolgd: Generatie Z geboren na 1996, millennials geboren tussen 1981 en 1996, Generatie X geboren tussen 1965 en 1980 en babyboomers geboren tussen 1946 en 1964.

Het aantal mensen dat van baan is veranderd, is berekend aan de hand van updates op LinkedIn-profielen waarbij een nieuwe functie bij een ander bedrijf werd toegevoegd en werd aangegeven dat het vorige dienstverband beëindigd was. Dit aantal werd vervolgens gedeeld door het aantal LinkedIn-leden om rekening te houden met het groeiende aantal leden. Dit percentage hebben we vergeleken met dat van dezelfde periode in 2019, vóór de COVID-pandemie, om het percentage personen dat van baan veranderde te vergelijken met dat in een meer 'gangbaar' economisch jaar. Studentenbanen, bijbanen en stages zijn niet meegenomen.

## Bronnen

### Inleiding

George Anders, “Did Peter Drucker Actually Say ‘Culture Eats Strategy for Breakfast’ — and If So, Where/When?”, Quora, 27 maart 2016.

“Deloitte Global Intelligent Automation Study Reveals Dramatic Acceleration in Adoption of Automation Technologies”, Deloitte, 1 december 2020.

“What Employees Expect in 2021”, IBM Institute for Business Value, februari 2021.

John Simons, “Gen Z and Millennials Are Leading a ‘Great Reshuffle.’ Here’s What That Means.”, Time, 17 oktober 2021.

### Tijdsbalk bedrijfscultuur

Aine Cain, “The Progression of Office Culture from the 50s to Today”, Business Insider, 12 oktober 2018.

Jennifer Alsever, “Elevating the Lives of Workers”, Out of Office, 10 oktober 2020.

Janet Yellen, “The History of Women’s Work and Wages and How it Has Created Success for Us All”, The Brookings Institution, mei 2020.

“A Retrospective on the History of Work”, Atlassian.

Abby Westling, “The History of Office Wear”, Grey Journal, 2021.

George Guilder, “Women in the Work Force”, The Atlantic, september 1986.

Barbara Presley Noble, “At Work; Dissecting the 90’s Workplace”, The New York Times, 19 september 1993.

Bryan Lufkin, “Office Space Turns 20: How the Film Changed the Way We Work”, The BBC, 5 februari 2019.

Arielle Pardes, “Silicon Valley Ruined Work Culture”, Wired, 24 februari 2020.

Avery Hartmans, “Silicon Valley’s Open Offices Are Probably Over, Thanks to the Coronavirus — But They Were Always Bad for Employees Anyway”, Business Insider, 9 augustus 2020.

### Flexibiliteit

“Austin Fraser Talk to Us About the Positive Impact of Flexible Working”, The Flexa Times (blog van Austin Fraser), 1 april 2021.

“The Next Great Disruption Is Hybrid Work — Are We Ready?”, Work Trend-index Microsoft, 22 maart 2021.

Arvind Krishna, “The IBM Work from Home Pledge”, LinkedIn, 2 mei 2020.

Jeff Koyen, “How the CHROs at Twitter, Softbank & Pepsico Are Making the Future of Work Work”, WebEx door Cisco BrandVoice/Forbes.

Scott Reid, “Flexibility for Frontline Workers Crucial to Tackling Scotland’s Record Vacancy Levels”, The Scotsman, 17 oktober 2021.

Jacob Morgan, “Why the Millions We Spend on Employee Engagement Buy Us So Little”, Harvard Business Review, 10 maart 2017.

## Bronnen

### Welzijn

[“U.S., Asian Workers Are Not Using Their Vacation”](#), CNN, 6 november 2014.

Mandy Oaklander, [“Millennial Employees Are Getting Companies to Radically Rethink Workers’ Mental Health”](#), Time, 16 januari 2020.

Sarah Todd, [“The Case for a Week-Long Company-Wide Vacation”](#), Quartz, 8 juni 2021.

Jen Fisher, Melanie Langsett, Nicole Nodi, Brenna Sniderman, [“The Disconnect Disconnect: Aligning Culture and Policy to Mend the Rift Between Needing Time off and Taking It”](#), Deloitte, 22 januari 2021.

Ari Levy, [“Companies Are Offering Benefits Like Virtual Therapy and Meditation Apps as Covid-19 Stress Grows”](#), CNBC, 10 oktober 2020.

Kelly Greenwood, Natasha Krol, [“8 Ways Managers Can Support Employees’ Mental Health”](#), Harvard Business Review, 7 augustus 2020.

[“Amazon Introduces New Mental Health Benefit for all U.S. Employees and Their Family Members”](#), AboutAmazon.com, 20 mei 2021.

### De Great Reshuffle

Ishaan Tharoor, [“The ‘Great Resignation’ Goes Global”](#), The Washington Post, 18 oktober 2021.

Jeff Cox, [“A Record 4.3 Million Workers Quit Their Jobs in August, Led by Food and Retail Industries”](#), CNBC, 12 oktober 2021.

Derek Thompson, [“The Great Resignation is Accelerating”](#), The Atlantic, 15 oktober 2021.



## Auteurs

Redactioneel

Phyllis Furman

Bruce Anderson

Maria Ignatova

Lydia Abbot

Christina Joseph Robinson

Susanna Kim

Luke Barley

Greg Lewis

Gegevens

Joseph Soroñgon

Deanne Tockey

James Lykens

Kai Stritter

Eric Knudsen

Vormgeving

Johansen Peralta

Ben Keyser

Franny Robertson

Joelle McKenna

Catherine Choi

# Hoe LinkedIn u kan ondersteunen

LinkedIn Talent Solutions biedt een compleet scala aan oplossingen voor werving en de ontwikkeling van medewerkers voor elke stap in het talenttraject. We helpen u de juiste kandidaten te vinden en contact met ze op te nemen, medewerkers te ontwikkelen en betrekken en nog slimmere beslissingen te nemen op het gebied van talent met de gegevens en inzichten van LinkedIn.

LinkedIn werd in 2003 opgericht en brengt professionals wereldwijd met elkaar in contact om ze productiever en succesvoller te maken. LinkedIn heeft meer dan 740 miljoen gebruikers, waaronder 75% van de beroepsbevolking in de VS, en is het grootste professionele netwerk ter wereld.

Demo aanvragen



## Producten voor recruitment en de ontwikkeling van medewerkers

### Plannen

Neem lastige wervingsbeslissingen op basis van realtime gegevens.

- [Talent Insights](#)

### Aannemen

Vind de juiste kandidaten met makkelijk te plaatsen vacatures, geavanceerde sourcing en branding.

- [Vacature plaatsen](#)
- [LinkedIn Recruiter](#)
- [LinkedIn-carrièrepagina's](#)

### Ontwikkelen

Koppel medewerkers aan relevante vaardigheden om de betrokkenheid te vergroten en eventuele kloven te dichten.

- [LinkedIn Learning](#)

**LinkedIn** Talent Solutions