De kracht van vertrouwen en transparantie bij het behouden van medewerkers

Personio

Inhoud

01 Introductie

02 Vertrouwen en transparantie

03 Salaris, beloningen en promoties

04 De kracht van transparantie

05 Een korte opsomming

01

Introductie

Introductie

Medewerkersbetrokkenheid staat hoog op de lijst van zorgen voor werkgevers, vooral nu verhalen over ‘quiet quitting’ en ‘bare minimum’ jobs het afgelopen jaar het nieuws haalden. Ondertussen blijkt uit het “State of the Global Workforce Report” van Gallup uit 2023 dat slechts 14% van de Nederlandse medewerkers betrokken is bij hun werk. Daarmee staat Nederland op een 26e plek in Europa.

Sinds de pandemie bevindt de relatie tussen medewerkers en werkgevers in een staat van onzekerheid, waarbij de betrokkenheid van medewerkers op het spel staat. Werkgevers die zich tijdens covid sterk richtten op het creëren van een goede medewerkerservaring - maar die teugels in economisch spannende tijden weer lieten vieren - kunnen nu de druk van hun medewerkers voelen. Eén essentiële factor die werkgevers tijdens deze veranderende dynamiek op het werk moeten begrijpen, is die van transparantie. Hoe zorgt dit voor meer betrokkenheid tevredenheid, betere prestaties en het behoud van medewerkers?

In dit tijdperk van werken vragen medewerkers immers meer kennis en openheid van de organisaties voor wie zij werken. Minder rookgordijnen, schone schijn en hiërarchie, en meer vertrouwen, communicatie en gelijke behandeling.

Oké, maar welke rol speelt transparantie hierin? Voelen medewerkers hierdoor meer betrokkenheid en waardering? En heeft meer transparantie invloed op prestaties en verloop?

Om hier antwoord op te krijgen, deden we onderzoek onder meer dan 2.000 medewerkers.

02

Vertrouwen en transparantie

Vertrouwen en transparantie

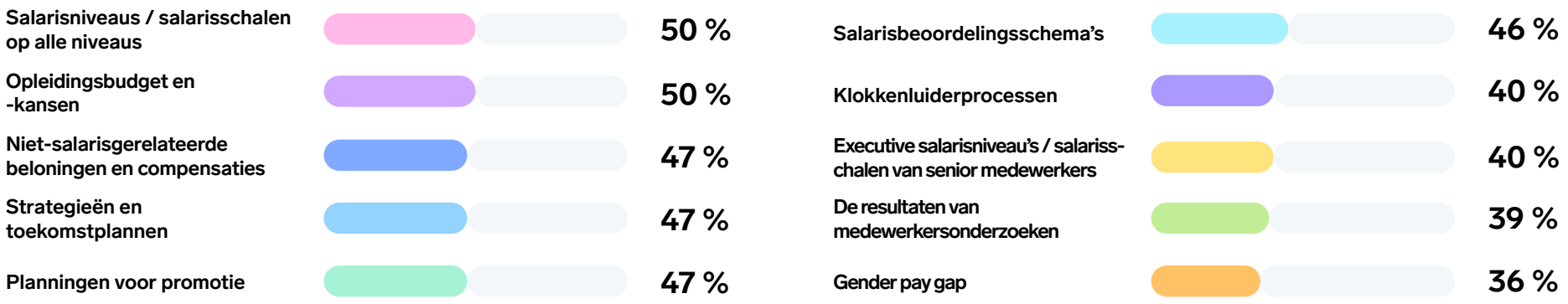
Meer transparantie vergroot het vertrouwen in organisaties

Als je een cultuur wilt opbouwen die vertrouwen bevordert, is transparantie essentieel. Zeker voor een bedrijfscultuur met hoge prestaties. Veel vertrouwen wordt door medewerkers gelinkt aan autonomie, samenwerking en loyaliteit - om slechts een paar voordelen te noemen.

Het is dan ook geen verrassing dat medewerkers bij het woord transparantie aan positieve kenmerken van organisaties denken. Zo geeft **50%** van de medewerkers aan dat openheid over salarissen op alle niveaus en over salarisschalen het beeld van hun organisatie zou verbeteren. Voor **46%** en **47%** geldt dit ook voor tijdschema's voor salarisbeoordelingen en de strategische- en toekomstplannen van hun organisatie.

Het is duidelijk dat je niet over alles complete transparantie hoeft te bieden. Zelfs als er terechte redenen zijn om informatie over salarisniveaus niet te delen, kun je altijd op andere vlakken het vertrouwen vergroten bij je medewerkers.

Zou meer transparantie op de volgende gebieden jouw beeld over je organisatie verbeteren? Ja, het zou mijn beeld verbeteren.



Vertrouwen in CEO's laag

Volgens een bekend spreekwoord komt vertrouwen te voet en gaat het te paard. En uit ons onderzoek blijkt dat medewerkers weliswaar vertrouwen dat hun leidinggevenden en collega's transparant zijn, maar dat datzelfde vertrouwen afneemt als het om hogere lagen bij het management gaat. **86%** van de medewerkers geeft aan dat ze erop vertrouwen dat hun collega's en medewerkers open, eerlijk en t ransparant zijn, maar slechts **70%** zou hetzelfde zeggen over het senior management, en **66%** over hun CEO. Het vertrouwen in de HR-functie bevindt zich op een vergelijkbaar niveau als dat van het senior management, namelijk **70%**.

Vertrouwen speelt een integrale rol bij bedrijfsactiviteiten en bij veel aspecten van de bedrijfscultuur die vanuit de top worden geleid. Er ligt duidelijk een kans voor het management en de leiding om gezamenlijk de transparantie en openheid binnen de organisatie te vergroten - en daarbij hun eigen imago te verbeteren.

In hoeverre vertrouw je de volgende groepen en functies in hun openheid, eerlijkheid en transparantie?

De CEO

Vertrouwen 66 %

Helemaal niet 24 %

Het senior management

Vertrouwen 70 %

Helemaal niet 23 %

HR-functionarissen

Vertrouwen 70 %

Helemaal niet 21 %

Collega's en medewerkers

Vertrouwen 86 %

Helemaal niet 12 %

“Ervoor zorgen dat je medewerkers zich gehoord voelen, is niet een kwestie van een snelle survey houden om feedback te vragen. Leidinggevenden moeten goed nadenken wat ze onderzoeken en wanneer zij dit doen. Het belangrijkste is dat ze bereid moeten zijn om daadwerkelijk veranderingen door te voeren of methoden te introduceren om de door werknemers aangekaarte problemen aan te pakken.”

“Een gebied waar organisaties vaak tekortschieten, is het gebrek aan effectieve communicatie met medewerkers over het delen van hun feedback en hoe dit van invloed is op interne medewerkerservaringen. Medewerkers eraan herinneren hoe waardevol hun inzichten waren bij het tot stand brengen van verandering, is essentieel om het vertrouwen en de transparantie binnen een organisatie te vergroten. Bovendien kan het helpen bij de bevordering van een open omgeving waarin medewerkers het gevoel hebben dat het senior management hun zorgen respecteert en naar ze luistert.”

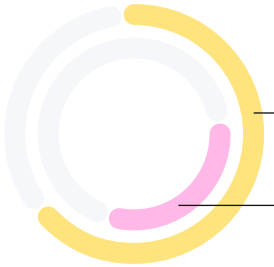
Ruth Thomas
Directeur Personeel en Organisatieontwikkeling bij Personio

Medewerkers willen zich gehoord voelen

Minder vertrouwen in de transparantie en openheid van de leiding hebben deels te maken met de mate waarin medewerkers zich gehoord voelen door hun leidinggevenden. Ons onderzoek laat zien dat veel medewerkers dit anders ervaren.

Bijna drie op de tien (**28%**) ondervraagde medewerkers zegt dat ze geen kans krijgen om feedback te delen met de leiding over hun ervaringen. Als ze wel worden gehoord, kunnen ze het gevoel hebben dat er niks met hun input gebeurt. Een derde (**33%**) gelooft niet dat de leiding van hun organisatie luistert naar de feedback van medewerkers en daar actie op onderneemt.

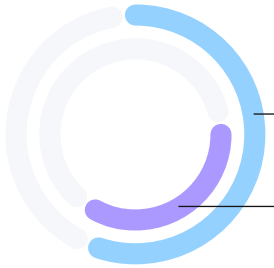
Medewerkers in jouw organisatie krijgen de kans om feedback over hun ervaringen met het management te delen.



63 % Ja

28 % Nee

Het management in jouw organisatie luistert en handelt naar feedback van medewerkers.



55 % Ja

33 % Nee

03

Salaris, beloningen en promoties

Salaris, beloningen en promoties

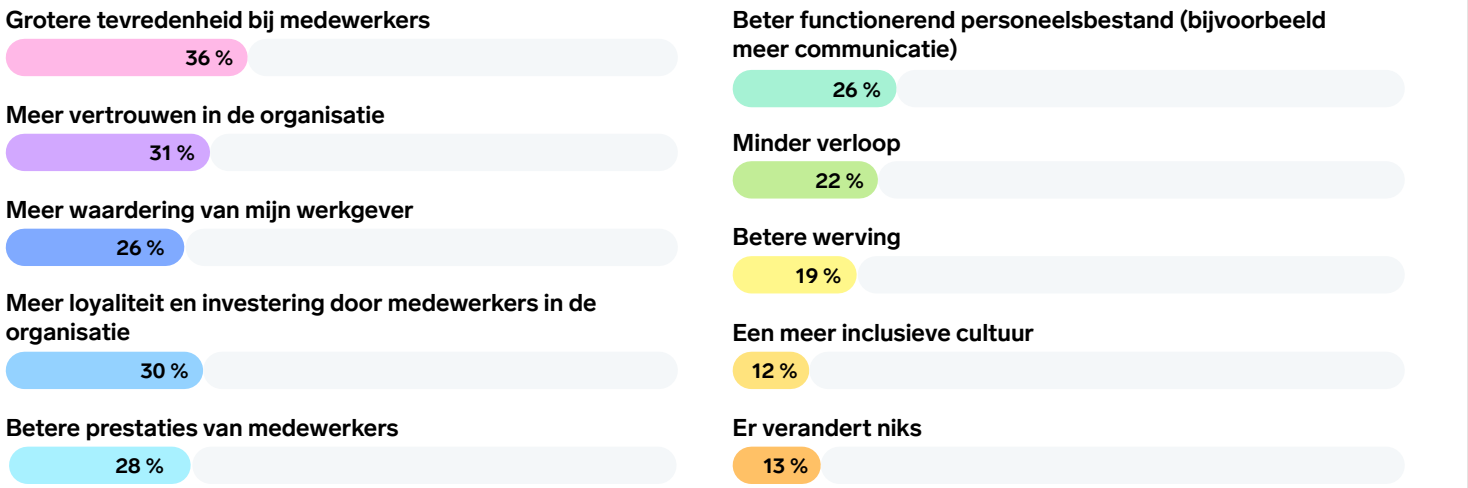
Transparantie over salaris en beloningen vergroot vertrouwen en betrokkenheid

Openlijk op de werkvloer over salaris praten was lange tijd taboe. Dit lijkt nu te veranderen. Omdat er steeds meer bewustzijn is over de loonkloof tussen mannen en vrouwen, evenals een meer recente focus op salaris naar aanleiding van de stijgende kosten voor levensonderhoud, heeft voor meer transparantie over salarissen gezorgd.

We ontdekten dat iets meer dan de helft (**55%**) van de medewerkers het gevoel heeft dat hun organisatie transparant is over salarisschalen op alle niveaus, terwijl **50%** denkt dat hun organisatie opener mag zijn over salarissen en beloningen. Ons onderzoek heeft al uitgewezen dat meer transparantie over salaris en beloningen het beeld van medewerkers over hun organisaties kan verbeteren. De uitkomsten wijzen echter op additionele potentiële voordelen van meer transparantie rondom salaris en beloningen, waarbij **50%** van de medewerkers gelooft dat dit een positieve invloed op de organisatie kan hebben.

Dit varieert van meer tevredenheid over het werk (**36%**) en meer vertrouwen in hun werkgever (**31%**) tot meer loyaliteit en investering door medewerkers in de organisatie (**30%**). Bovendien gelooft **28%** dat medewerkers dat het de algemene prestaties stimuleert.

Welke voordelen denk je dat meer transparantie rondom salarissen en beloningen voor iedereen oplevert?



De complexiteit van salaristransparantie

Er is tegenwoordig veel transparantie rondom salarissen. **51%** van de medewerkers zegt dat ze dit sneller bespreken met collega's vanwege inflatie en de hoge kosten voor levensonderhoud, vergeleken met 2022.

Maar meer transparantie rondom salarissen is erg complex en vraagt om de juiste balans. Medewerkers willen - en kunnen profiteren van - meer transparantie over salarissen van medewerkers met een hogere functie, maar delen die informatie misschien liever niet met hun gelijken. Het kan ook leiden tot klachten bij HR-teams en managers als medewerkers hun salaris als oneerlijk ervaren. Hoewel **43%** van de medewerkers wil weten hoeveel de rest betaald krijgt, zegt **29%** dat ze het niet prettig vinden als anderen hun salaris weten.

Met wie ze deze informatie delen, hangt af van hun positie in de hiërarchie. Slechts **63%** zegt dat ze zich op hun gemak voelen om details over hun salaris te bespreken met hun leidinggevende of baas.

62% voelt zich comfortabel om dit te bespreken met collega's op hetzelfde niveau, en slechts **46%** is bereid dit te delen met collega's op een lager niveau. Mensen voelen zich het meest op hun gemak om salarisinformatie te bespreken met hun vrienden en familie (**65%**).

Hoe comfortabel voelen medewerkers om hun salaris te bespreken?

Comfortabel – **63 %**
Jouw leidinggevende of werkgever

Comfortabel – **46 %**
Collega's op een lager niveau

Comfortabel – **65 %**
Met vrienden en familie

Comfortabel – **55 %**
Mensen in jouw werkveld, maar buiten je organisatie

Comfortabel – **62 %**
Collega's op hetzelfde niveau

Transparantie rond salaris, beloningen en promoties hangen samen met prestaties

Dit is niet alleen een issue als het gaat om salaris en betrokkenheid. Dit onderzoek toont aan dat meer transparantie rondom salaris, net zoals promoties en ontwikkelmogelijkheden, de motivatie van medewerkers stimuleert. Een duidelijke meerderheid (**62%**) is dan ook gemotiveerder om te gaan voor een promotie als ze weten welke vergoedingen hier tegenover staan.

Daarentegen geeft meer dan een derde (**39%**) aan dat ze meer motivatie tonen en harder werken als ze weten dat er binnen 12 maanden kansen voor een promotie, extra salaris of een bonus in het verschiet liggen. Iets meer dan een kwart (**26%**) meldt dat ze gemotiveerd worden door een duidelijke planning richting een promotie of hoger salaris. Een belangrijke kanttekening is dat extra waardering al enorm helpt.

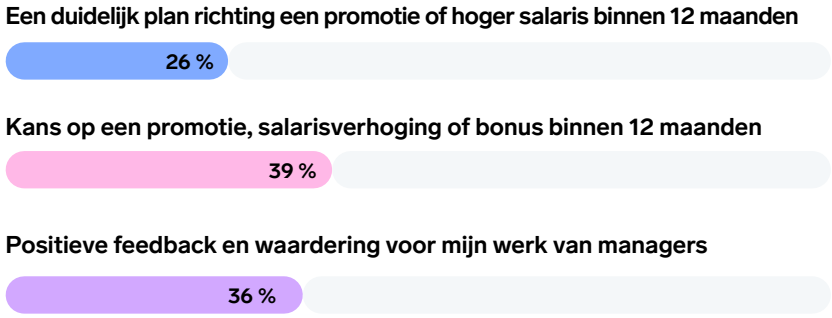
36% zegt namelijk dat positieve feedback en waardering van managers voor het werk dat ze doen hen motiveert om harder te werken. Dit percentage ligt bij jongere medewerkers van 16-24 jaar (**40%**) hoger dan bij oudere medewerkers van 55+ (**28%**).

Positieve feedback en waardering voor mijn werk motiveert mij om harder te werken of productiever tijdens werk te zijn:

40%
16-24 jaar

28%
55+

Wat motiveert je om harder te werken of productiever tijdens werk te zijn?



“Mensen worden fundamenteel gemotiveerd door groei in hun leven. Ze willen van hun werkgevers begrijpen hoe hun carrière en beloningen met hen mee kunnen groeien. Als werkgever is het belangrijk om je medewerkers transparantie en begrip te bieden over hun salaris, beloning of promotie, om vertrouwen te creëren en motivatie te stimuleren.”

“En transparantie hoeft niet altijd te betekenen dat je de cijfers toont. Het moet zich eerder richten op het tonen van de eerlijke en doordachte filosofie, richtlijnen en processen om de kennis van je medewerkers over compensatie te vergroten, ten behoeve van de prestaties van de medewerkers.”

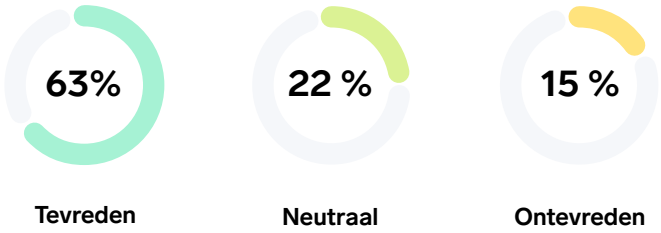
Luke Sondelski
Beloningsmanager bij Personio

De stijgende kosten voor levensonderhoud zorgt voor ontevredenheid het salaris

In het licht van stijgende kosten voor levensonderhoud, is het niet vreemd dat veel medewerkers ontevreden zijn met hun huidige salaris, beloning en vergoedingen. Dit moedigt hen aan om naar een andere baan te zoeken.

Lets meer dan de helft (**63%**) van de medewerkers is tevreden met hun huidige salaris en beloningen, en **61%** is tevreden met de algehele compensatie die hun werkgever biedt (inclusief salaris en bonussen). Ondertussen geeft **46%** van de medewerkers aan dat hun salaris de afgelopen twee jaar niet is meegegroeid met de inflatie en primaire kosten.

Hoe tevreden ben jij met je huidige salaris en beloningen?



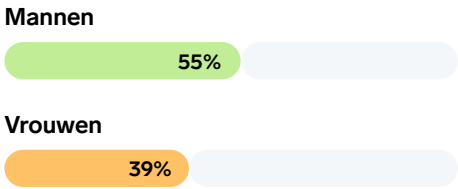
Blijf gelijkheid bespreekbaar maken

Het is duidelijk dat gelijkheid tussen genders een prominent issue blijft met salarissen en transparantie. Het onderzoek toont aan dat vrouwen vaker in het duister tasten over hoe ze promoties en salarisstijgingen kunnen krijgen realiseren. **45%** van de mannelijke medewerkers weet hoe ze dit voor elkaar krijgen, tegenover slechts 3**4%** van hun vrouwelijke collega's.

Ondertussen geeft **58%** van de mannelijke medewerkers aan dat hun organisatie transparant is over vooruitzichten voor salaris beoordelingen en processen. Bij de vrouwen is dit **55%**. Mannelijke medewerkers zullen ook sneller om loonsverhoging vragen. Zo vroeg **55%** van de onderzochte mannen proactief om loonsverhoging, los van een promotie. Bij de vrouwen was dit **39%**.

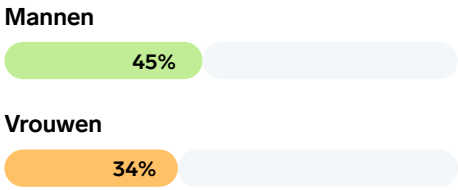
Heb je uit jezelf om een salaris beoordeling of -verhoging gevraagd, los van een promotie?

Gemiddeld ja **47%**



Ik weet welke stappen ik moet zetten voor een promotie

Gemiddeld ja **40 %**



Advies om de salariskloof te dichten

In oktober 2023 kwam naar voren dat de salariskloof tussen mannen en vrouwen in twee jaar tijd juist groter is geworden (Nationaal Salaris Onderzoek 2023).

Op dit moment verdienen mannen gemiddeld 7,4% meer dan vrouwen. Tijd voor actie dus! Hier vind je vier stappen die je kunt ondernemen om dit gat verder te dichten.

01 **Doorgrond en analyseer je data**

Voordat je gelijke betaling in je organisatie de norm maakt, moet je ontdekken wat hier precies achter zit. Naast het onderzoeken van loongegevens, is het belangrijk om naar andere personeelsanalyses te kijken, zoals de verhouding tussen mannen en vrouwen op elk niveau, en het gender van iedereen die recentelijk is aangenomen, promotie maakte of een salarisverhoging kreeg. Neem hierbij ook gewerkte uren en bonussen in overweging.

02 **Creëer loopbaanpaden voor interne mobiliteit**

Hoewel salarissen op alle niveaus misschien eerlijk zijn, draagt een gebrek aan vrouwen in leidinggevende posities ook bij aan ongelijke beloningen binnen de rest van de organisatie. Organisaties moeten regelmatig contact hebben met vrouwelijk personeel om hen de gelegenheid en tijd te bieden om feedback te geven en hun voortgang te bespreken. Ze zouden ook medewerkers moeten aanmoedigen om zich comfortabel te voelen om hun ontwikkeling met hun managers te bespreken, wat het vertrouwen opbouwt. Initiatieven die de vooruitgang van vrouwen op de werkplek ondersteunen - zoals mentorschapsprogramma's - kunnen ook een positieve invloed hebben.

03 **Heroverweeg je wervingsproces en je compensaties**

Vrijwel elke stap in het wervingsproces brengt (onbewuste) vooroordelen met zich mee. Organisaties moeten zorgvuldig overwegen wat voor salarissen ze nieuwe medewerksters bieden, op basis van het salaris dat zij bij hun vorige werkgever verdienden. Als ze daar namelijk werden onderbetaald, kun je de cirkel van ongelijkheid eindelijk doorbreken. Daarnaast onderhandelen vrouwen minder snel over hun salaris dan mannen. Baseer daarom jouw aanbod op wat anderen in vergelijkbare posities momenteel krijgen.

04 **Maak flexibel werken normaal**

Organisaties moeten onderzoeken hoe ze hun werkbeleid meer flexibel en ondersteunend kunnen maken voor vrouwelijke medewerkers, zodat ze dit goed met hun andere verantwoordelijkheden kunnen combineren. Dan moet je flexibel werken wel normaliseren, te beginnen vanaf de top. En stel medewerkers gerust dat hun behoeften en hun privéleven geen invloed hebben op hun carrièreperspectieven.

04

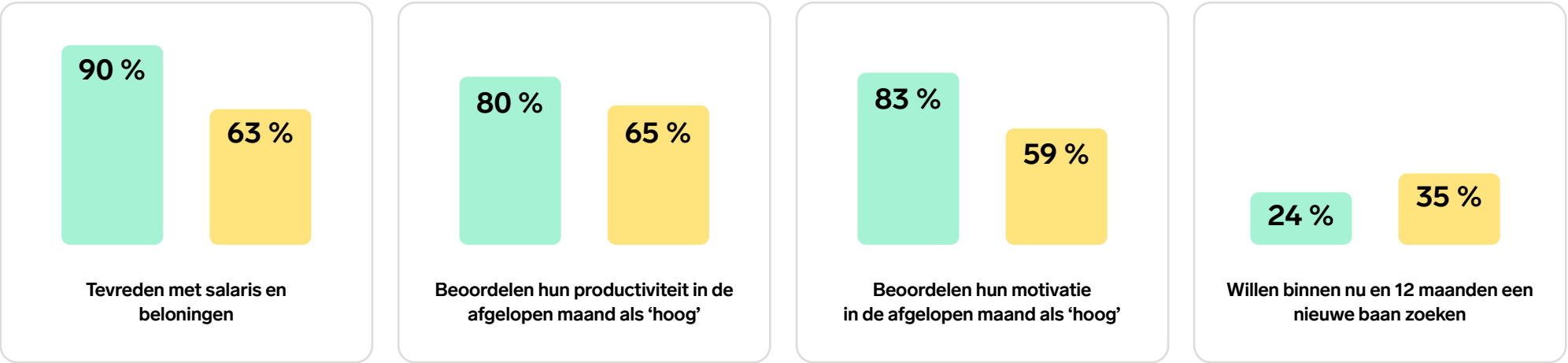
De kracht van transparantie

De kracht van transparantie

Over het algemeen toont deze data een directe correlatie aan tussen hoge niveaus van transparantie in een organisatie en de betrokkenheid van medewerkers. Dit laat zien hoe krachtig transparantie voor een organisatie kan zijn. Medewerkers die hun organisatie als 'zeer transparant' beschouwen op verschillende gebieden (in totaal **4%** van alle ondervraagde medewerkers), zijn het meest geneigd om hoge tevredenheid, prestaties en - en dat is essentieel - loyaliteit te rapporteren in vergelijking met andere ondervraagde medewerkers. Voorbeelden van deze gebieden zijn de salarissen op alle niveaus, de resultaten van werknemersenquêtes, opleidingsbudgetten en kansen, en niet-salarisgerelateerde beloningen en compensatie -

- **63% is tevreden met hun salaris en beloningen**
- **65% meldt een hoge productiviteit en 59% een hoge motivatie**
- **35% wil binnen 12 maanden een nieuwe baan zoeken**

Medewerkers die hoge mates van transparantie melden* **Alle andere medewerkers****



* Medewerkers die 'Zeer Transparant' kozen voor 'Salarisniveaus / salarisschalen op alle niveaus', 'Onze strategie en toekomstplannen', 'De resultaten van werknemersenquêtes', 'Opleidingsbudgetten en kansen' en 'Niet-salaris beloningen en compensatie'.

** Medewerkers die bij geen van deze opties 'Zeer Transparant' kozen.

05

Een korte opsomming

Conclusie

Het is duidelijk dat transparantie belangrijk is voor organisaties om aan te kaarten. Niet alleen omdat deze vraag er is bij medewerkers en beleidsmakers, maar ook omdat dit een positieve invloed heeft op de bedrijfscultuur, betrokkenheid van medewerkers en algehele prestaties.

Ons onderzoek toont aan dat transparantie en vertrouwen hand in hand gaan. Als medewerkers voelen dat hun organisatie transparant is, heeft dit een directe impact op hoe ze zich voelen, hoe ze presteren en hoe lang ze bij je blijven. De salariskloof tussen mannen en vrouwen is een issue dat werkgevers moeten onderzoeken en aankaarten als ze meer transparantie in hun organisatie willen. Ons onderzoek toont duidelijk aan dat vrouwen minder tevreden zijn met hun salaris, maar ook minder snel het gevoel hebben dat ze de nodige informatie hebben om promotie te maken. Naarmate de dynamiek op de werkplek zich blijft ontwikkelen, zouden werkgevers verdere transparantie binnen hun organisatie moeten overwegen. Zo moeten ze begrijpen wat hun medewerkers ervan weerhoudt om hun werk optimaal te doen - en zelfs enkele kleine stappen overwegen om een meer open, transparante cultuur van vertrouwen te creëren die individuele medewerkers en de bredere organisatie laat bloeien. In een competitieve en uitdagende markt betekent dit voor veel organisaties een voordeel.

De vraag is of de uitdaging ligt bij het creëren van een vertrouwenscultuur, of het vervangen van vertrekkende medewerkers.

Aanpak

Censuswide voerde dit onderzoek namens Personio uit. Dit gebeurde tussen 23 en 28 februari 2024.

Voor dit onderzoek werden:

- 2.015 Nederlandse medewerkers ondervraagd - waarvan minimaal 1.000 bij mkb'ers werkten, met minder dan 250 medewerkers.
- Zelfstandige ondernemers niet meegerekend.

Over Personio

Personio is het People Operating System voor kleine en middelgrote bedrijven met 10 tot 2.000 medewerkers, gevestigd in München, Madrid, Londen, Dublin, Amsterdam, Berlijn en Barcelona. De missie van Personio is om HR-processen zo transparant en efficiënt mogelijk te maken, zodat HR zich kan concentreren op wat het belangrijkst is: mensen.

Plan een kennismaking

Voor persvragen:

press@personio.de
+31 (0)6 251 390 41

Voor vragen van klanten en productdemo's

hallo@personio.nl
+31 (0)20 809 0370
www.personio.nl

Volg ons op

@personio
@personiohr
@personiohr
@personio_hr

Personio

Personio