



# Welzijn op het werk voor het aantrekken van talent, productiviteit en personeelsbehoud

Een draaiboek voor  
werkgevers



Work  
Wellbeing



## Trek toptalent aan

# 01

Salaris .....	4
Flexibiliteit .....	5
Inclusie en saamhorigheid .....	6

## Verbeter de productiviteit en prestaties

# 02

Energie .....	8
Leren .....	9
Management .....	10
Prestaties .....	11
Zingeving .....	12

## Behoud (tevreden) medewerkers

# 03

Vertrouwen .....	14
Waardering .....	15
Ondersteuning .....	16
Stress .....	17

# Welzijn op het werk voor het aantrekken van talent, productiviteit en personeelsbehoud

---

In de huidige recruitmentmarkt zijn mensen op zoek naar meer welzijn op het werk. Ze willen meer geluk, tevredenheid en zingeving en minder stress. Het is zelfs zo dat een grote meerderheid het belangrijk vindt om bedrijven te vinden die geven om hoe je je voelt.<sup>1</sup>

Organisaties die prioriteit geven aan het welzijn van hun medewerkers zijn veerkrachtiger en duurzamer, en laten betere bedrijfsresultaten zien.<sup>2</sup> Wil je maximale bedrijfsresultaten behalen, dan kun je dus het beste investeren in het welzijn van je medewerkers, tijdens de hele levenscyclus van de medewerker.

Lees verder voor welzijnsstrategieën om toptalent aan te trekken, de productiviteit te verhogen en medewerkers tevreden te houden.

## Methodologie

De informatie in dit draaiboek is gebaseerd op systematisch literatuuronderzoek van meer dan 3000 academische onderzoeken naar de efficiëntie van interventies op het werk om het welzijn te stimuleren. Deze onderzoeken zijn uitgevoerd door de langetermijnpartners van Indeed: het [Wellbeing Research Centre](#) van de [University of Oxford](#) en de [World Wellbeing Movement](#).<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Rapport van Indeed over welzijn op het werk, 2023

<sup>2</sup> Cunningham, S., Fleming, W., Regier, C., Kaats, M., en De Neve, J. (2024) Draaiboek voor welzijn op het werk: Een systematische review van bewezen interventies om het welzijn van medewerkers te bevorderen. World Wellbeing Movement



# Trek toptalent aan

---

Meer dan 92% van de werkzoekenden vindt dat gegevens over welzijn nuttig zouden zijn tijdens hun zoektocht naar een baan.<sup>1</sup> Ze willen graag een werkgever die niet alleen een redelijk salaris biedt, maar ook flexibele werkomstandigheden en een gevoel van saamhorigheid. Werkgevers die willen opvallen in een markt met flinke concurrentie rondom talent acquisition, kunnen dus het beste aandacht besteden aan factoren die invloed hebben op het welzijn van medewerkers, zoals:

- ✓ Salaris
- ✓ Flexibiliteit
- ✓ Inclusie en saamhorigheid

<sup>1</sup>Rapport van Indeed over welzijn op het werk, 2023



# Salaris

Aan de salarissen van medewerkers kun je al grotendeels zien in hoeverre een organisatie zich inzet voor welzijn op het werk. Medewerkers die een redelijk salaris krijgen, halen meer tevredenheid uit hun baan, zijn loyaler naar hun organisatie toe en kunnen hun gezinnen beter ondersteunen.



Wees transparant over salarissen en sta ervoor open om opslag te geven om ongelijkheid te verminderen.



Geef medewerkers de mogelijkheid om over hun salaris te onderhandelen en leg uit hoe dit proces in elkaar steekt.



Betaal minstens een leefbaar salaris. Dit heeft een positieve invloed op de gezondheid en de symptomen van mentale aandoeningen.



Deel de winst met medewerkers, bijvoorbeeld via aandelenopties of bonussen.



Implementeer de uitkering van groepsbonussen zodat informatie beter wordt gedeeld, medewerkers vertrouwen hebben in het management en een positievere bedrijfscultuur ontstaat.

- Verdeel taken op het werk evenredig en vraag teamleden naar stressfactoren op het werk die hun welzijn en prestaties mogelijk in de weg staan.

# Flexibiliteit

Medewerkers die vrijer zijn om te kiezen waar en wanneer ze werken, zijn doorgaans tevredener en productiever. Je kunt bijvoorbeeld verlof bieden voor persoonlijke of beroepsmatige redenen, zodat medewerkers nieuwe energie of inspiratie kunnen opdoen.



## Laat medewerkers kiezen of ze thuis willen werken.

- Geef medewerkers apparatuur zoals een koptelefoon of toetsenbord zodat ze comfortabel en productief kunnen werken.
- Herinner medewerkers eraan om pauzes te nemen en implementeer bijvoorbeeld een beleid voor 'recht op onbereikbaarheid', zodat medewerkers eenvoudiger grenzen kunnen stellen.
- Vergeet niet om thuiswerkers voldoende feedback te geven, bied hen gelijke kansen op promoties en zorg ervoor dat ze niet te veel overwerken.



## Laat medewerkers hun roosters zelf bepalen voor minder stress en een betere werk-privébalans.



Werkzoekenden zijn bereid om **20% van hun inkomsten** op te geven in ruil voor zeggenschap over hun werkroosters.



## Bied medewerkers de mogelijkheid om verlof te nemen zodat ze kunnen bijkomen.

- Bied sabbaticals (betaald verlof voor professionele ontwikkeling) en verlof op basis van ingehouden salaris (waarbij een deel van het salaris van een medewerker over een bepaalde periode wordt ingehouden).



## Moedig medewerkers aan om betaald ouderschapsverlof te nemen.

- Bied moeders en vaders langer betaald ouderschapsverlof dan het wettelijke minimum om psychische klachten te voorkomen.
- Promoot gendergelijkheid door vaders aan te moedigen met ouderschapsverlof te gaan.
- Neem maatregelen om negatieve loopbaangevolgen zoals gemiste trainings- of promotiemogelijkheden te beperken.

# Inclusie en saamhorigheid

De term **diversiteit** verwijst naar de demografische samenstelling van een groep. **Inclusie** gaat over de mate waarin alle diverse groepen betrokken zijn en worden gehoord, en in hoeverre er rekening met hen wordt gehouden bij organisatorische processen en beslissingen. Er is sprake van **saamhorigheid** wanneer mensen zich geaccepteerd en ondersteund voelen en het gevoel hebben dat ze zichzelf kunnen zijn.



Promoot inclusiviteit. Diverse teams met een inclusieve cultuur bevorderen niet alleen het welzijn van medewerkers, maar ook innovatie en leiderschap. Dit is weer goed voor de bedrijfsprestaties.



Verminder systemisch vooroordeel in recruitment- en promotieprocessen.

- Gebruik in vacatureteksten geen woorden die worden geassocieerd met genderstereotypen.
- Anonimiseer sollicitanten om stereotypering te voorkomen.
- Bied training op het gebied van diversiteit voor hiring managers.
- Test sollicitanten (bijv. door om een portfolio te vragen of hen een cognitieve test te laten doen) in latere fasen van het recruitmentproces om vooroordelen te verminderen.



Betrek medewerkers bij de besluitvorming. Hierdoor zijn ze tevredener met hun werk en stimuleer je innovatie.



Verbeter vertegenwoordiging op senior-niveau met mentorschap en sponsoring, met name voor ondervertegenwoordigde groepen medewerkers.

# Verbeter de productiviteit en prestaties

---

Werkprestaties kunnen in grote mate afhangen van wat mensen vinden van hun werk en werkplek. Gelukkige medewerkers werken veel effectiever, energiever en creatiever.<sup>1</sup> Werkgevers kunnen medewerkers ondersteunen en de productiviteit verbeteren door aandacht te besteden aan de drijfveren van welzijn, zoals:

- ✓ Energie
- ✓ Leren
- ✓ Management
- ✓ Prestaties
- ✓ Zingeving

<sup>1</sup> Rapport van Indeed over welzijn op het werk, 2023



# Energie

Energieke medewerkers zijn meer betrokken, productiever en gelukkiger op het werk dan vermoeide medewerkers.

Werkgerelateerde stress kan enorm veel energie kosten, dus het is belangrijk om dit onder controle te krijgen.



## Versterk de veerkracht van je medewerkers.

- Help medewerkers om werkgerelateerde stressfactoren te beperken, manieren te zoeken om conflicten op te lossen en negatieve zelfpraat te verminderen met cognitieve gedragstherapie.
- Overweeg om een communicatiebeleid in te voeren om te voorkomen dat medewerkers te veel werken of met hun werk bezig zijn.



## Moedig medewerkers aan om gedurende hun werkdag korte pauzes te nemen. Zo houden ze hun energie- en productiviteitsniveaus op peil.



## Informeer medewerkers over het belang van een goede slaaproutine.

- Als medewerkers weten hoe ze een goede nachtrust kunnen krijgen, is de kans kleiner dat ze doorwerken als ze ziek zijn en zijn ze doorgaans productiever. Dit is vooral belangrijk voor medewerkers in ploegendienst.
- Wijs ze bijvoorbeeld op strategieën zoals blootstelling aan de ochtendzonn en het beperken van schermtijd in de avond.



## Bied medewerkers trainingen over mindfulness, meditatie en yoga. Dit zal hun welzijn op de lange termijn ten goede komen.



## Integreer welzijnsinitiatieven in de bedrijfscultuur.

- Probeer de werkomstandigheden te verbeteren om zo stress onder medewerkers te verminderen en integreer persoonlijke ontwikkeling in de werkdag. Geef eerst prioriteit aan bedrijfsinitiatieven voordat je medewerkers vraagt om in hun eigen tijd en op eigen kosten om te leren gaan met stress.

# Leren

Verhoog de betrokkenheid, flexibiliteit en productiviteit van medewerkers door hen autonomie en toegang tot leer- en ontwikkelingsmogelijkheden te bieden.



## Geef medewerkers autonomie, zodat ze sneller leren.

- Medewerkers met meer autonomie kunnen makkelijker omgaan met uitdagingen op het werk, omdat ze sneller leren en zich sneller kunnen aanpassen.
- Deze voordelen merk je alleen als medewerkers het gevoel hebben dat hun leidinggevendenden hen vertrouwen, dus vermijd micromanagement.



## Bied relevante en diverse leermogelijkheden.

- Vraag je teamleden op welke gebieden ze meer leermogelijkheden zouden willen en investeer in hun professionele en persoonlijke ontwikkeling.



## Schep een cultuur waarin iedereen voortdurend bijleert.

- Integreer leren in dagelijkse activiteiten. Dit kan de betrokkenheid, het werkplezier en het behoud van medewerkers verbeteren. Ook zijn trainingen waardevoller, omdat je medewerkers motiveert om hun nieuwe kennis op hun werk toe te passen.

# Management

Managers spelen een cruciale rol bij het bevorderen van welzijn op het werk. Als hun betrokkenheid, professionele ontwikkeling, stressvermindering en emotionele intelligentie dankzij interventies verbeteren, kunnen ze hun teams ook beter ondersteunen. Dat is goed voor de hele organisatie.



Blijf investeren in trainingen voor managers zodat ze over de kennis, vaardigheden en tools beschikken om het welzijn van hun team te ondersteunen.

- Bij prosociale trainingsprogramma's leren deelnemers over zaken zoals respectvolle en constructieve communicatie, begrip en tolerantie voor andere standpunten en leren om op anderen te vertrouwen.



Verlaag de stress bij managers zodat ze anderen weer beter kunnen ondersteunen.

- Je kunt stress ook verminderen door bepaalde werkomstandigheden te verbeteren. Geef mensen bijvoorbeeld minder zware takenpakketten of meer baangarantie.



Zorg dat het management meer steun biedt en toegankelijker is. Regelmatige communicatie is belangrijk, met name tijdens veranderingen in de organisatie.



Versterk de emotionele intelligentie (EI) van managers met herhaalde trainingen.

- Managers met een hoog EI (oftewel veel zelfbewustzijn, zelfregulering, motivatie, empathie en sociale vaardigheden) zijn doorgaans goede leiders. Ze kunnen namelijk niet alleen hun eigen emoties herkennen en beheersen, maar ook die van anderen.

# Prestaties

Het geeft een goed gevoel om uitdagingen te overwinnen door je eigen vaardigheden, inspanningen en inzet. Het kan dan ook goed zijn voor het welzijn van medewerkers als ze werkgerelateerde doelen halen die ze zelf ook waardevol vinden. Organisaties die hun medewerkers helpen om betekenisvolle prestaties te leveren, kunnen daarmee dus zowel hun welzijn als hun productiviteit verbeteren.



## Vraag medewerkers om input voor het prestatiebeoordelingsproces.

- Vraag medewerkers om een effectief, eerlijk en nuttig proces voor prestatiebeoordelingen te helpen ontwerpen. Dit biedt meer transparantie en in ruil daarvoor krijg je waarschijnlijk betere feedback. Ook kan het de prestaties verbeteren. Het is alleen niet aan te raden om te gebruiken als basis voor het salaris of beloningen.



## Stel doelen als team om de prestaties te verbeteren.

- Een goede manier om de groepsprestaties te optimaliseren, is als team te bepalen welke doelen je wilt behalen en individuele doelen hierop af te stemmen. Specifieke en uitdagende doelen werken beter dan niet-specifieke of makkelijke doelen.
- Individuele doelen die een bijdrage leveren aan het succes van de groep hebben een positieve impact op de groepsresultaten. Doelen die volledig op de individuele prestaties zijn gericht, kunnen daarentegen tot concurrentie en minder vertrouwen leiden, wat juist negatieve gevolgen heeft voor de groepsprestaties.
- Onthoud dat medewerkers die zorgvuldig werken, waarschijnlijk de voorkeur geven aan taken met concrete doelen.

# Zingeving

Zingeving kan een krachtige motivatie zijn om beter te presteren op het werk. Medewerkers die hun werk waardevol vinden, zijn meer betrokken, productiever, collegialer, veerkrachtiger en tevredener. Door medewerkers te helpen hun sterke punten te gebruiken en betekenis aan hun werk te geven, kun je zowel hun fysieke als mentale gezondheid verbeteren.



Benadruk de prosociale elementen van het werk om medewerkers te motiveren, teamwerk te stimuleren en de prestaties te verbeteren.



Dankzij prosociale task framing is de productiviteit van callcentermedewerkers met **51%** toegenomen en die van fondsenwervers met **400%**.



Stimuleer een aanpak op basis van sterke punten.

- Laat medewerkers nadenken over hun sterke punten en deze in hun functie inzetten.
- Gebruik vragenlijsten, groepsreflectie en technieken voor prestatiebeheer om de sterke punten van je medewerkers te achterhalen.



Ondersteun je medewerkers met baanboetseren.

Stimuleer medewerkers om na te denken over hoe ze meer zingeving uit hun werk kunnen halen:

- **Taakboetseren:** aanpassen van het soort taken, de omvang, de volgorde of het aantal.
- **Relationeel boetseren:** aanpassen van werkgerelateerde sociale interacties.
- **Cognitief boetseren:** het veranderen van werkgerelateerde percepties.



Maak reflectie een vast onderdeel van workflows aan de hand van gesprekken, coaching en workshops.



Koppel het werk van je medewerkers aan de missie van je organisatie.

- Zorg dat de organisatie één missie heeft en vertaal deze naar een concreet doel.
- Koppel het dagelijkse werk van medewerkers aan dit doel. Gebruik hiervoor inspirerende bewoordingen.

# Houd medewerkers aan en tevreden

---

Meer geluk, zingeving en tevredenheid en minder stress op het werk zijn vier factoren die bijdragen aan de motivatie van medewerkers. Als werkgevers niet het risico willen lopen om waardevolle medewerkers kwijt te raken, kunnen ze dus het beste de drijfveren van deze factoren aanpakken, zoals:

- ✓ Vertrouwen
- ✓ Waardering
- ✓ Ondersteuning
- ✓ Stress



# Vertrouwen

Vertrouwen leidt tot een veilige werkomgeving waar medewerkers zich gesteund en gewaardeerd voelen. Medewerkers die hun organisatie, managers en collega's vertrouwen, delen eerder hun ideeën, voelen zich gestimuleerd om te innoveren en samen te werken, zijn meer betrokken bij de organisatie, zijn tevredener met hun werk en kunnen beter omgaan met stress.



## Beoefen maatschappelijk verantwoord ondernemen.

- Uit onderzoek blijkt dat medewerkers van bedrijven die maatschappelijk verantwoord ondernemen, bijvoorbeeld door te doneren aan liefdadigheidsinstellingen, meer werkplezier en vertrouwen in de organisatie hebben. Dit zijn bekende drijfveren van personeelsbehoud.
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen laat medewerkers zien dat hun organisatie niet alleen om winst geeft. Dit kan de relatie tussen medewerkers en het management verbeteren.



## Schep een klimaat van psychologische veiligheid.

- Vertrouwen is een essentieel onderdeel van psychologische veiligheid en leidt tot betrokkenheid bij het werk en een hoger mentaal welzijn. Medewerkers die een hoge mate van psychologische veiligheid ervaren, zijn meer geneigd om ideeën te delen, vragen te stellen en zorgen te uiten.
- Psychologische veiligheid helpt teams beter om te gaan met de uitdagingen van thuiswerken.
- Psychologische veiligheid helpt teams met veel diversiteit om gemeenschappelijke waarden te vinden. Dit is goed voor de inclusie en betrokkenheid, vooral voor medewerkers uit minderheidsgroepen.



## Zorg voor meerdere communicatiekanalen.

- Wanneer essentiële informatie niet wordt gedeeld, kan dit leiden tot negatief gedrag, minder werkplezier en personeelsverloop. Zorg voor meerdere communicatiekanalen binnen en tussen teams zodat medewerkers relevante informatie op tijd krijgen en zelf ook vragen kunnen stellen of zorgen kunnen aankaarten.



## Ondersteun samenwerking om vertrouwen op te bouwen tussen collega's.

- Bied medewerkers trainingen en organiseer workshops voor teambuilding, regelmatige bijeenkomsten en sociale evenementen. Zo creëer je een inclusieve werkomgeving waarin medewerkers beter samenwerken en een gevoel van saamhorigheid ervaren.
- Medewerkers vormen vaak informele sociale groepen op basis van een gezamenlijke achtergrond, zoals ras, etniciteit of moedertaal. Het kan goed zijn voor de mentale gezondheid en het welzijn om deze groepen tot officiële steungroepen voor medewerkers te maken met het doel om de inclusiviteit te bevorderen.

# Waardering

Het lijkt simpel, maar door oprechte waardering uit te spreken voor je medewerkers kun je een enorme impact maken op hun welzijn. Dit kan leiden tot hoger werkplezier, minder burn-out, een betere emotioneel evenwicht en betere relaties met collega's.



## Schep een cultuur van erkenning.

- Erken de prestaties van je team en van individuele medewerkers. Zo bevorder je samenwerking en vertrouwen en creëer je een gevoel van saamhorigheid en betrokkenheid bij de organisatie.
- Moedig medewerkers aan om waardering uit te spreken voor zichzelf en hun collega's. Managers zouden hiervoor zelfs teambijeenkomsten moeten plannen.
- Vraag feedback van cliënten, klanten of patiënten en vier samen positieve reviews.



## Pas het SPOE-principe toe wanneer je mensen complimenten geeft.

Geef medewerkers oprechte complimenten om het welzijn op het werk te verbeteren.

- **S**pecifiek over de punten waarvoor de medewerker een compliment krijgt.
- **P**assende timing, omgeving en communicatiemethode.
- **O**precht, authentiek en gemeend.
- **E**venredig verdeeld over het personeel (thuiswerkers, 'hybride' medewerkers en freelancers mogen niet over het hoofd worden gezien).



## Beloon medewerkers voor hun inspanningen.

- Houd bij de ontwikkeling van beloningssystemen rekening met de motivatie en behoefte van medewerkers. Bedenk wat voor impact beloningen hebben en zorg dat ze niet de werkdruk, concurrentie of ongelijkheid vergroten.
- Bied financiële beloningen om te compenseren voor veeleisend of juist saai werk.
- Bied niet-financiële beloningen zoals extra vrije dagen en flexwerk, die goed zijn voor de werk-privébalans en het welzijn.



## Geef prioriteit aan fatsoenlijk, vriendelijk en beleefd gedrag om de positieve gevolgen van erkenning op het welzijn te versterken.

# Ondersteuning

Medewerkers die zich op het werk ondersteund voelen, zijn minder gestrest, hebben meer werkplezier en presteren beter dan medewerkers die zich verwaarloosd voelen. Probeer een cultuur van support te scheppen: vraag medewerkers hoe ze zich voelen, communiceer vaker met mensen die het moeilijk hebben, bevorder steun onder collega's en ondersteun de werk-privébalans.



Vraag je medewerkers via een-op-eengesprekken, teamvergaderingen en enquêtes om feedback.



Ondersteun de autonomie van medewerkers door hun mening in overweging te nemen, meer keuze te bieden en initiatief aan te moedigen.



Moedig collega's aan om elkaar te ondersteunen. Hierdoor ervaren individuele medewerkers positievere emoties en meer tevredenheid over hun loopbaan. Een sfeer waarin collegialiteit en waardering de boventoon voeren, kan tot betere bedrijfsprestaties leiden.



Stimuleer een goede werk-privébalans om te zorgen voor minder stress en meer werkplezier onder medewerkers.

# Stress

Als je stress niet aanpakt, kan dit het welzijn op het werk ernstig aantasten. Stress heeft verschillende werkgerelateerde oorzaken, zoals te hoge werkdruk of te weinig autonomie, en kan leiden tot mentale en fysieke gezondheidsklachten zoals angst, depressie en burn-out.



Betrek medewerkers bij beslissingen over de werkplek om stress te verminderen en hun algehele welzijn te verbeteren. Zo verhoog je ook de kans dat beslissingen succesvol worden geïmplementeerd.



Pas functies aan of verander ze helemaal.

- Verander de structuur of planning van taken en verplichtingen om de workflow te verbeteren en frustraties weg te nemen. Je kunt ook meer variatie in taken aanbrengen of functies duidelijker omschrijven.
- Laat medewerkers meedenken over hun werktaken, relaties en mentaliteit. Dit heet baanboetsen en het doel is om factoren te verminderen die voor stress zorgen en die welzijn of productiviteit in de weg staan. Ook ondersteun je zo persoonlijke behoeften, doelen en vaardigheden.



Zorg goed voor je managers: hun welzijn heeft invloed op het stressniveau, verzuim en werkplezier van medewerkers.



Bedrijven waar medewerkers vinden dat hun managers zorgzaam en ondersteunend zijn, scoorden hoger op welzijn en hadden minder ziekteverzuim.



Promoot ontspanningstechnieken zoals mindfulness, meditatie en yoga in combinatie met andere interventies die de werkomstandigheden verbeteren.

