



# People at Work 2024: Een blik op het internationale personeelsbestand

De moeilijke tijd van de pandemie is voorbij, maar dingen veranderen nog steeds heel snel op het werk door nieuwe technologieën, veranderingen in hoe we werken, en verschillen in de mensen die werken.

ADP Research Institute





# Inhoud

Samenvatting	4
Inleiding	7
Data en methodologie	8
Wat werknemers willen: compensatie en meer	9
Wat werknemers verwachten: salarisverhogingen	14
De voor- en nadelen van werken op afstand	25
ESG en DEI: een verdeeld medewerkersbestand	29
Carrièreontwikkeling: ruimte voor verbetering	40
Stress, een aanhoudend probleem	44
Conclusie	49




## Regionale personeelsvisie

Europa 50





# Samenvatting: omgaan met verandering



De afgelopen vier jaar heeft ADP Research Institute een enquête gehouden onder werknemers overal ter wereld over hun werkervaringen voor, tijdens en na de pandemie. Deze onderzoeken hebben het pad langs een diepe economische recessie, de crisis rondom de kosten van het levensonderhoud en de historische verschuiving rondom hybride en op afstand werken, blootgelegd. People at Work heeft voor al deze mijlpalen vastgelegd hoe het internationale personeelsbestand zich heeft aangepast en is veranderd.

De wereld is aan het herstellen van de onrust die de pandemie heeft veroorzaakt, maar verandering gaat door. Ook al wordt de arbeidsmarkt opnieuw vormgegeven door nieuwe kansen en uitdagingen blijven werknemers op bepaalde manieren trouw aan hun prioriteiten. Ze hechten bijvoorbeeld nog steeds veel waarde aan beloning en baan zekerheid. Maar ze voelen zich ook bedreigd door technologie, stress en veranderende standaarden op de werkplek.

Op basis van gedetailleerde antwoorden op onze enquête van meer dan 34.000 werknemers in 18 landen brengt People at Work deze evolutie in beeld. Dit jaar, 2024, hebben we zes belangrijke conclusies kunnen trekken:

### 1 Wat werknemers willen: compensatie en meer

Werknemers hebben salaris al vier jaar op rij bovenaan hun prioriteitenlijstje staan. Meer dan 55% van de respondenten beschouwt salaris als een van hun drie hoogste prioriteiten.

Tegelijkertijd zijn medewerkers ontevredener over hun loon dan over enig ander kenmerk dat ze een hoge prioriteit geven. De groeiende economieën zorgen voor hogere verwachtingen op het gebied van salarisverhogingen.

Werknemers staan over het algemeen hetzelfde tegenover de prioriteit van het salaris, maar we hebben wel regionale en leeftijdsgebonden verschillen op het gebied van arbeidsnormen ontdekt. De helft van de werknemers in de regio Azië-Pacific vindt baanzekerheid van groot belang, alleen het salaris heeft in deze regio een nog hogere prioriteit. Daarentegen vinden werknemers in Europa het dagelijkse plezier wat ze uit hun werk halen belangrijker dan baanzekerheid.

Jonge werknemers laten overal ter wereld steeds meer van zich horen. Een op de vijf jongere werknemers geeft prioriteit aan training en ervaring, meer dan in de andere leeftijdscategorieën.

Jonge volwassenen vinden flexibiliteit minder belangrijk dan andere dingen in hun werk, omdat ze dit als normaal beschouwen.

### 2 Wat werknemers verwachten: salarisverhogingen

In onze laatste enquête bleek dat de verwachtingen rondom salarisverhogingen hoog waren. Dit zien we ook dit jaar weer terug nu wijdverspreide inflatie de verwachtingen van werknemers omhoog jaagt. In 2023 lag de gemiddelde salarisverhoging volgens onze enquête op 4%. In 2024 verwachten werknemers salarisverhogingen van gemiddeld meer dan 5%.

Maar als 2023 de maatstaf is, kan dat nog wel eens teleurstellend zijn. Respondenten in elk land hebben hun salarisverhoging dat jaar overschat. Alhoewel de meeste werknemers verwachtten dat hun salaris omhoog zou gaan, verwacht een niet te verwaarlozen 19% dat hun beloning gelijk zal blijven. Dat is 16% hoger dan een jaar geleden.

### 3 De voor- en nadelen van werken op afstand

De internationale arbeidsmarkt is de afgelopen vier jaar sterk verbeterd. De werkloosheidscijfers liggen voor de grootste economieën ter wereld nu lager dan ze voor de pandemie waren. Deze nieuwe stabiliteit wordt weerspiegeld door onze enquête. Meer werknemers voelen zich zeker van hun baan. In elke regio hebben we een sterk gevoel van baanzekerheid vastgesteld.

Ondanks deze verbetering zijn werknemers onzeker over andere veranderingen, waaronder kunstmatige intelligentie (AI) en werken op afstand.

Mensen die zeggen dat AI hun werk makkelijker kan maken, voelen zich vaak minder onzeker over het behouden van hun baan. Werknemers die onzeker of bezorgd zijn over de impact van AI, hebben meer last van baanonzekerheid.

De afspraken rondom werken op afstand die de meeste werkgevers en medewerkers ondertussen hebben omarmd, hebben ook een schaduwkant. Werknemers op afstand hebben sneller het idee dat ze door hun organisaties in de gaten worden gehouden.

#### 4 ESG en DEI: een verdeeld medewerkersbestand

Nationale gesprekken over initiatieven rondom milieu, maatschappij en governance (ESG), en diversiteit, inclusiviteit en gelijke kansen (DEI) lopen overal ter wereld anders en worden sterk beïnvloed door de cultuur en normen en praktijken op het gebied van regelgeving en de politiek.

De context van ESG en DEI blijft veranderen. En de ideeën die werknemers hierover hebben, vertonen zowel overeenkomsten als verschillen. Bijna de helft van de werknemers zegt dat hun werkgever diversiteitstraining aanbiedt. Ook worden bewustwordingsevenementen (36%) en gerichte werving (34%) ingezet.

Werknemers vertellen ons ook dat diversiteitstraining het meest effectieve programma is dat wordt aangeboden door werkgevers. Een veel beter resultaat dan controversiële praktijken zoals wervingsquota.

Steun voor DEI-praktijken wordt sterk beïnvloed door leeftijdscategorie. Werknemers van 55 jaar en ouder twijfelen bijna vijf keer vaker aan de effectiviteit van DEI-initiatieven dan werknemers van 18 tot 24 jaar.

Op het gebied van ESG vinden werknemers dat bedrijven de doelen die ze belangrijk vinden behalen. Vooral als het aankomt op het minimaliseren van koolstofuitstoot, het verbeteren van de gegevensbescherming en het bevorderen van een veilige, gezonde, eerlijke en productieve werkplek.

#### 5 Carrièreontwikkeling: ruimte voor verbetering

Minder dan de helft van de werknemers vindt dat hun werkgever investeert in de vaardigheden die ze nodig hebben om hun loopbaan te ontwikkelen. Bijna de helft zegt dat de vaardigheden voor de toekomst technologische kennis vereisen die nu niet nodig is voor hun werk. 42% van de werknemers wereldwijd denkt dat AI een deel van of al hun werktaken zal overnemen.

Als we deze resultaten met elkaar in verband brengen, wijzen ze op een gebrek aan vertrouwen in vaardigheden. Werknemers vertrouwen er niet op dat werkgevers investeren in hun loopbaan.

#### 6 Stress, een aanhoudend probleem

Vorig jaar benadrukte onze enquête welke tol stress op het werk eist van het internationale personeelsbestand. Dit jaar voelt de helft van de werknemers stress tijdens het werk, maar het aantal werknemers dat zegt iedere dag stress te ervaren is nu lager dan voor de pandemie.

Omdat mentale gezondheid grote invloed heeft op productiviteit en prestaties, moeten werkgevers alert blijven wanneer het gaat over stress op het werk. Slechts 21% van de respondenten vindt dat hun werkgever hun mentale welzijn steunt. Van alle ondervraagde medewerkers hebben de medewerkers die zich gesteund voelen door managers en collega's minder vaak last van veel stress.



## Onze visie op de staat van het internationale personeelsbestand

Dit jaar vormt de belangrijke overgang van een onrustige, door de pandemie verstoorte economie naar een nieuwe status quo. In deze nieuwe wereld worden de gevolgen van de pandemie nog steeds gevoeld, maar de technologische vooruitgang, veranderende demografie en verschuivende werkpleknormen leiden tot grote veranderingen.

Parate kennis over de stemming onder medewerkers is onmisbaar voor werkgevers die willen slagen in een veranderlijke arbeidsmarkt. Bedrijven die duidelijk communiceren, zich bewust zijn van verwachtingen van werknemers, vertrouwen opbouwen en investeren in de ontwikkeling van vaardigheden blijven de komende tijd voorop lopen.

# Inleiding: de grote transitie

De reset na de pandemie ligt achter ons en er begint een nieuw tijdperk van werk dat wordt gevormd door oude trends die al jaren broeien en snelle, achtereenvolgende ontwikkelingen waar de maatschappij nog mee moet leren omgaan.

De meest acute kwesties zijn de inflatiecijfers die te hoog blijven en zo de voordelen van een lage internationale werkloosheidsgraad tenietdoen. Hierdoor maken veel werknemers zich zorgen over de kosten van levensonderhoud. Alhoewel mensen wel hogere prijzen betalen, stijgen de lonen maar langzaam mee.

Vervolgens hebben we ook te maken met demografische trends die al jaren broeien. De vergrijzing bereikt binnenkort een kantelpunt en oudere werknemers zullen binnenkort vervangen worden door een nieuwe generatie werknemers. Tot die tijd kan een vergrijzend medewerkersbestand de inspanningen van sommige landen om dezelfde groei als voor de pandemie te behalen en behouden, hinderen. Vooral Europa, China en de VS zijn kwetsbaar. Een pensioengolf betekent dat er veel vaardigheden en opgebouwde kennis verloren zullen gaan.

In andere delen van de wereld brengt de snelle groei van de jonge arbeidspopulatie andere uitdagingen met zich mee, vooral in opkomende economieën en ontwikkelingslanden. Dit nieuwe medewerkersbestand kijkt op een andere manier naar bedrijfscultuur, stress, diversiteit en de maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven.

Naast deze economische en demografische uitdagingen krijgen we ook te maken met ongekende innovaties in kunstmatige intelligentie (AI). Deze nieuwe technologieën hebben de potentie om werk tot in de basis te veranderen, maar veel werknemers vandaag is deze potentie niet opgevallen. De belofte van AI is voor hen nog ver verwijderd van hun dagelijkse realiteit.

Terwijl deze grootschalige sociaaleconomische en technologische processen spelen, probeert de wereld een nieuw houvast te vinden. Hybride werken en werken op afstand waren ooit bijzonder, maar zijn nu doodnormaal. En hoewel de inflatie wereldwijd nog steeds hoog is, is deze nu onder controle en begint langzaam te dalen. Werkloosheidscijfers zijn hetzelfde als of lager dan voor de pandemie.

Deze positieve trends lijken aan te geven dat de werkmaatschappij begint te wennen aan het nieuwe normaal, maar wij zien dit anders. Een zorgvuldige analyse van tienduizenden meningen van werknemers toont aan dat de storm nog niet is gaan liggen, maar alleen is veranderd. Mensen passen zich snel aan bepaalde veranderingen aan terwijl ze andere veranderingen die hun wereld totaal op hun kop kunnen zetten (ongeacht het een verbetering of verslechtering is), zoals AI, scherp in de gaten houden.

Onze resultaten tonen aan hoe belangrijk betrokken medewerkers en het doorlopend ontwikkelen van vaardigheden zijn, nu we zijn aangekomen op een cruciaal moment in de evolutie van de werkplek. Werknemers verwachten meer van hun werkgevers dan vier jaar geleden en salarisverwachtingen zijn in veel landen de pan uit gerezen.

Dit betekent dat bedrijven een evoluerend medewerkersbestand moeten beheren terwijl ze te maken krijgen met een economische verschuiving en geopolitieke veranderingen. Als werkgevers willen slagen, moeten ze precies begrijpen hoe ze hun medewerkersbestand, dat meerdere generaties omvat, moeten betrekken en motiveren terwijl de kaders voor werkplekken veranderen.

People at Work biedt bedrijven een helpende hand. Door informatie te geven over de gevoelens, gedachten, eisen en verwachtingen van werknemers kan dit rapport HR-professionals helpen om uitdagingen te overwinnen en te profiteren van huidige en toekomstige kansen.



# Data en methodologie

Het jaarlijkse People at Work-rapport van ADP Research Institute verzamelt de ideeën en gedachten van werknemers van over de hele wereld. We vragen over hun werk, werkgever en henzelf. We nodigen ze uit ons te vertellen wat ze willen, wat ze verwachten en wat ze krijgen vanuit hun banen en organisaties.

ADP Research Institute heeft een wereldwijde enquête afgenomen onder 34.612 werknemers uit 18 landen.

**15.383**  
**in Europa**

Duitsland, Frankrijk, Italië, Nederland,  
Polen, Spanje, Zwitserland en  
het Verenigd Koninkrijk

**3.802**  
**in Noord-Amerika**

Canada en de VS

**5.860**  
**in Latijns-Amerika**

Argentinië, Brazilië en Chili

**9.567**  
**in Azië-Pacific**

Australië, China, India, Japan en Singapore

De enquête werd online uitgevoerd in de lokale taal. De resultaten zijn gewogen op basis van het aandeel van de beroepsbevolking in elk land en het percentage vrouwen binnen die beroepsbevolking.





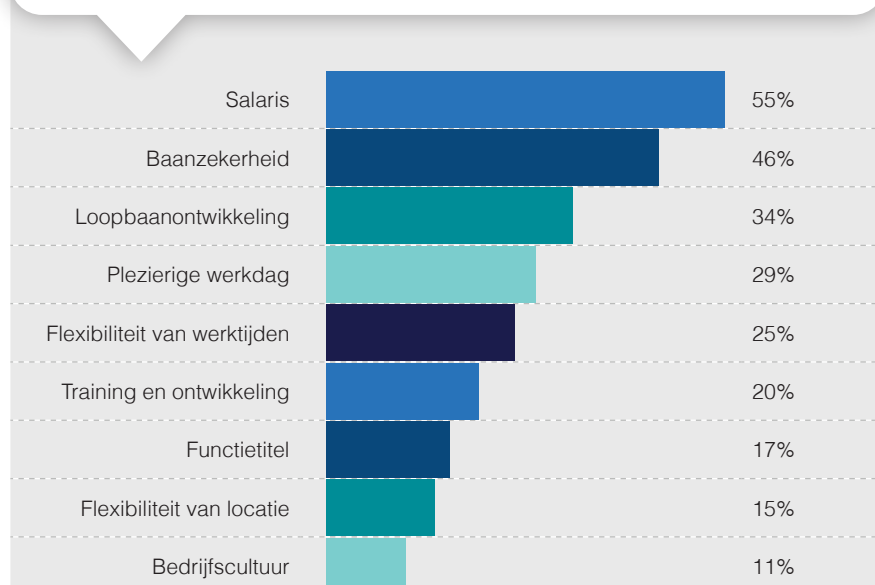
# Wat werknemers willen: compensatie en meer

Nu er sprake is van een wijdverspreid werknemerstekort, zijn betrokken medewerkers en hun behoud een hoge prioriteit voor bedrijven. Een diepgaand begrip van wat werknemers willen, en hoe hun voorkeuren verschillen per regio, managementniveau, leeftijd, geslacht en zelfs ouderschapsstatus, kan werkgevers helpen bij het opstellen van beleid voor het aantrekken en behouden van talent.

We vroegen mensen wat belangrijk voor hen was in een baan. We hebben hun tevredenheid op deze gebieden gerangschikt om te berekenen hoeveel werknemers tevreden zijn met de prestaties of inzet van hun werkgever.

Zoals verwacht bleef salaris een hoge prioriteit in elke regio en onder alle leeftijdscategorieën. Maar te veel werknemers zijn ontevreden over hun loon. En andere waarden zijn ook aan het veranderen.

## Wat vind jij het belangrijkste in een baan? (max. drie opties)

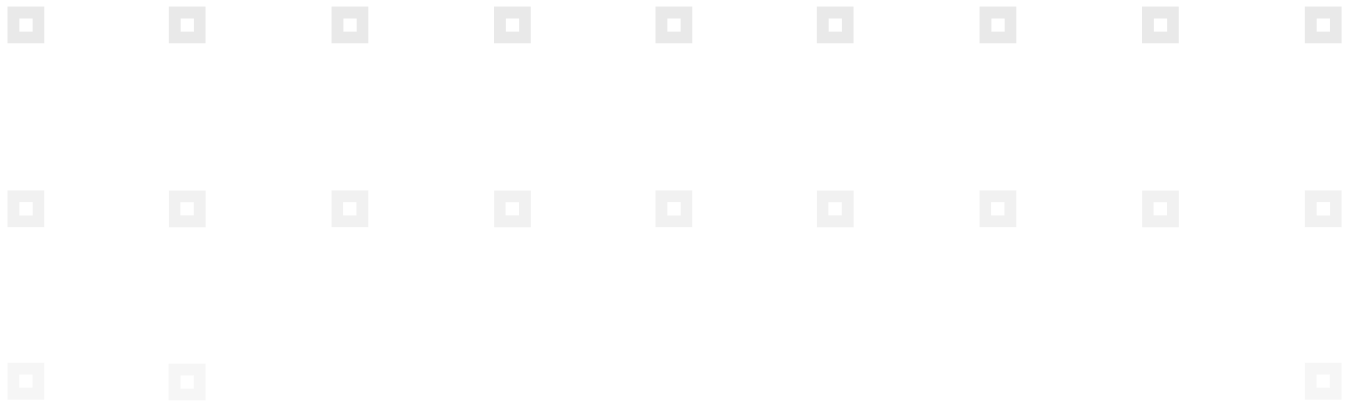


**Salaris is de hoogste prioriteit – en een pijnpunt**

***Het salaris is voor alle regio's en alle leeftijdscategorieën de hoogste prioriteit voor werknemers. Meer dan 55% van de respondenten wereldwijd zette salaris in de top drie belangrijkste kenmerken van hun werk.***

Toch is 40% van de werknemers die salaris belangrijk vinden, ontevreden over hoeveel ze worden betaald door hun werkgever. Werkgevers presteren van alle prioriteiten het slechtst op salaris.

Voor werknemers is salaris het enige dat zwaarder weegt dan baanzekerheid, en werkgevers presteren hierbij beter dan bij de andere prioriteiten.



**Training en ontwikkeling scoort hoog onder werknemers in Latijns-Amerika (25%), vooral als je het vergelijkt met werknemers in Europa (16%) en Noord-Amerika (18%).**

---

## Regionale verschillen

Meer dan de helft van de respondenten in Azië-Pacific vindt baanzekerheid na salaris het belangrijkste. Dit aandeel is zelfs nog groter in India en China. In Latijns-Amerika was dit aandeel kleiner: hier vindt 36% van de werknemers baanzekerheid na salaris het belangrijkste.

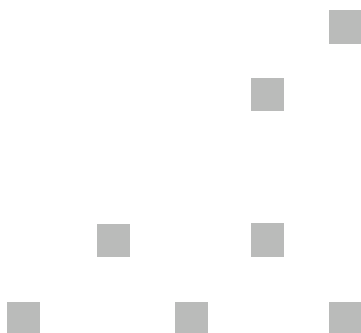
De wensen van werknemers zijn ook in Europa weer anders. Hier vinden respondenten naast salaris een plezierige werkdag (43%) en baanzekerheid (35%) erg belangrijk. Dit kan liggen aan de betere bescherming van werknemers in Europa. Het risico op ontslag is daardoor kleiner, waardoor zorgen over baanzekerheid mogelijk naar de achtergrond verdwijnen.



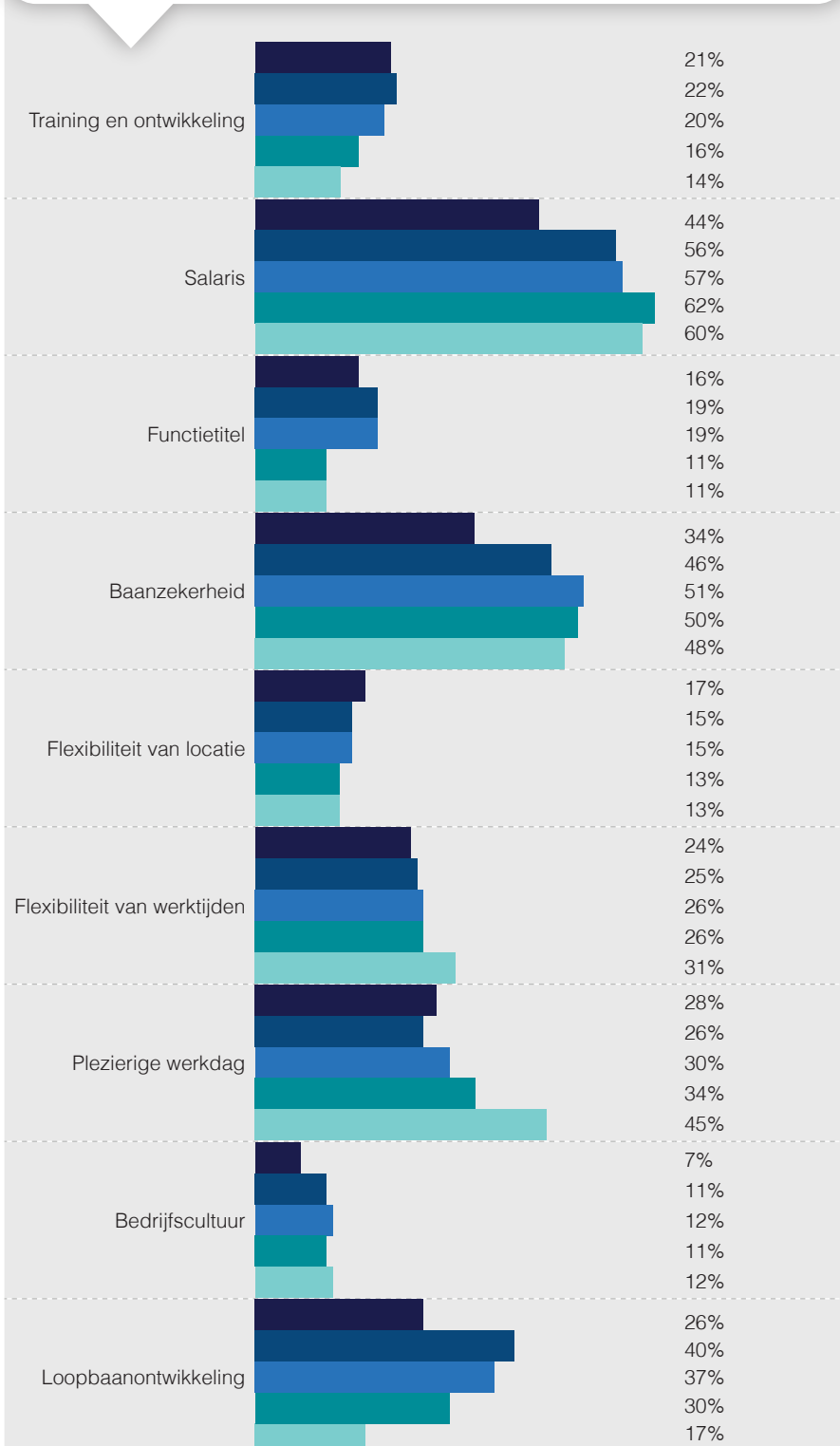
## Leeftijdsv verschillen

In ontwikkelde economieën gaan de werknemers die na de Tweede Wereldoorlog geboren zijn nu in groten getale met pensioen. Werknemers die zijn geboren in de late jaren 80 en vroege jaren 90 komen hoger op de carrière ladder, en mensen die geboren zijn rond de eeuwwisseling betreden voor het eerst de arbeidsmarkt.

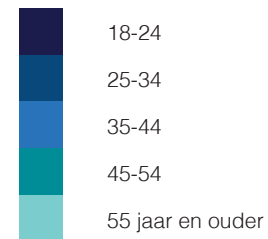
Deze generatieverschuiving verandert ook wat werknemers verwachten van hun werkgevers.



## Welk kenmerk is het belangrijkste? (per leeftijdscategorie)

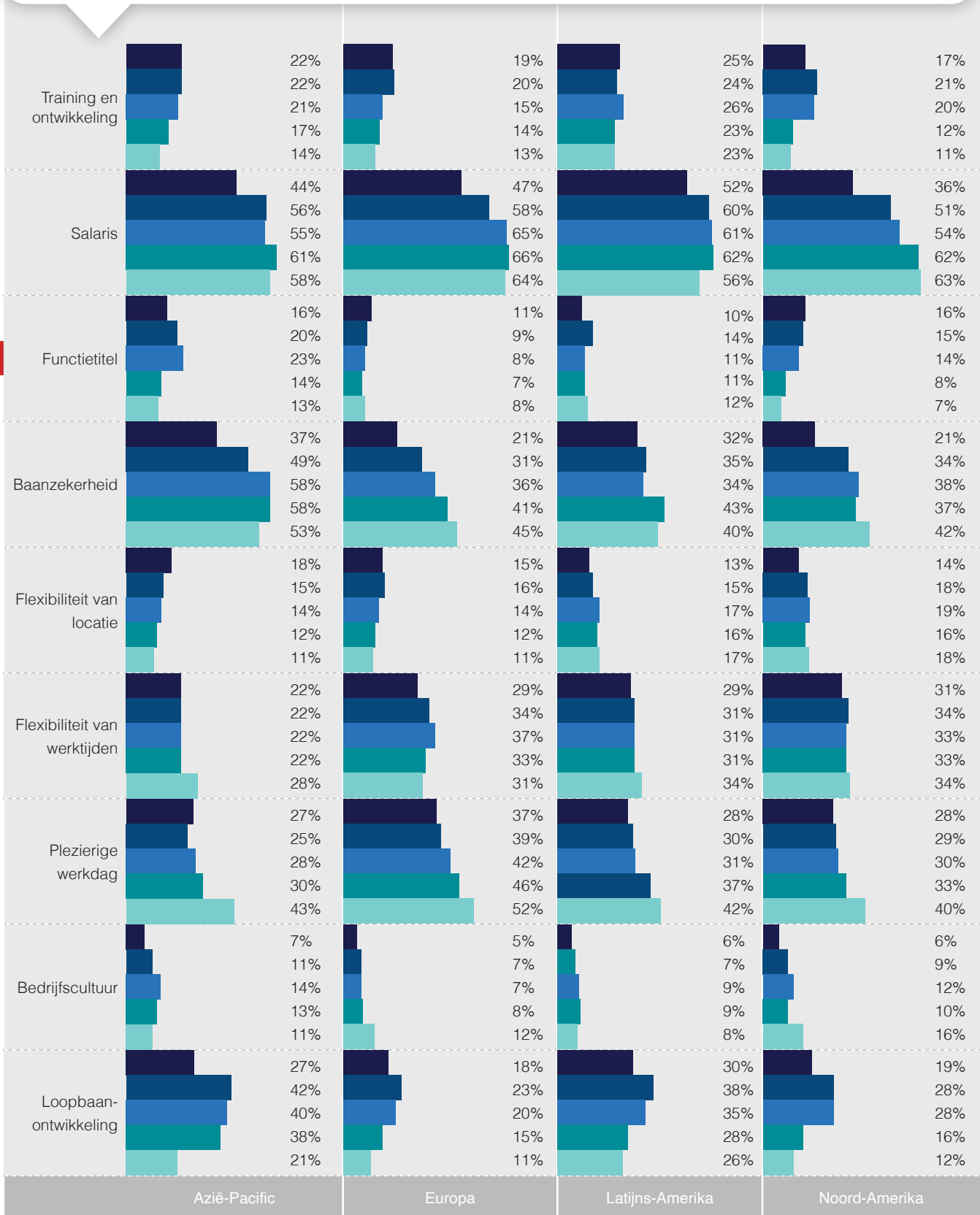


### Legenda



**Nu volwassenen van 25 tot 34 jaar hun draai vinden op het werk en hun loopbaan vordert, vinden ze een plezierige werkdag minder belangrijk dan alle andere groepen (26%).**

## Welk baankenmerk is het belangrijkste? (per leeftijdscategorie en regio)



Legenda

18-24

25-34

35-44

45-54

55 jaar en ouder

# De normalisering van flexibiliteit van werklocatie

Het overnemen en de beschikbaarheid van afspraken over flexibel werken zijn misschien wel de grootste veranderingen op de internationale werkplek van de afgelopen vier jaar.

De vraag naar flexibiliteit stond op de voorgrond tijdens de pandemie, maar is nu minder belangrijk geworden.

Werknemers uit alle regio's en leeftijdscategorieën vinden flexibiliteit van locatie minder belangrijk dan salaris, baanzekerheid, een plezierige werkdag en loopbaanontwikkeling. Slechts 14% van de respondenten in Europa waardeert een flexibele werklocatie, minder dan in Azië-Pacific (15%), Latijns-Amerika (15%) en Noord-Amerika (17%).

De vraag naar flexibiliteit en andere voorkeuren verschillen ook per leeftijd. Werknemers van 55 jaar en ouder hechten meer waarde aan autonomie over hun tijdsindeling dan jongere werknemers. 31% van de werknemers van 55 jaar en ouder vindt flexibele werktijden een van hun hoogste prioriteiten, bij werknemers van 18 tot 24 jaar is dit minder dan 24%.

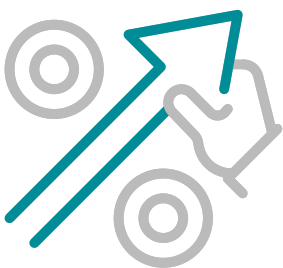


**17% van de jongvolwassenen zegt dat ze zelf willen kiezen waar ze werken, tegenover 13% onder oudere werknemers.**



# Wat werknemers verwachten: salarisverhogingen

Na een periode met hoge inflatie vormen loon en beloning een belangrijke kwestie voor het internationale personeelsbestand. Alhoewel het ergste waarschijnlijk over is, hebben mensen zich nog niet volledig aangepast aan de hogere prijzen. De gestegen kosten van levensonderhoud hebben de verwachtingen van werknemers rondom salaris veranderd.



# Grote verwachtingen

Salarisverwachtingen blijven hoog gespannen, ook nu de inflatie is afgekoeld. Meer dan 3 op de 4 werknemers hebben in de afgelopen 12 maanden een salarisverhoging gekregen. Deze verhoging bedroeg gemiddeld ongeveer 4%. De salarisverwachtingen zijn dit jaar hoger en liggen gemiddeld boven de 5%.

Maar als we afgaan op het verleden, is teleurstelling waarschijnlijk onvermijdelijk. Respondenten in elk land hebben vorig jaar hun salarisverhoging overschat.

De grootste overschatting vond plaats in Latijns-Amerika, waar in 2023 de hoogste inflatie ter wereld werd gemeten. Ook in Polen viel het tegen. Hier was de inflatie vorig jaar meer dan 14%, en Polen blijft nu nog een van de landen met de meeste inflatie in Europa.

Over het algemeen hebben werknemers in landen met een hoge inflatie ook hogere verwachtingen rondom salarisverhoging.

China was de uitzondering. Ondanks een gematigde inflatie lagen de verwachtingen van het medewerkersbestand hoog, waardoor de salarisverhogingen teleurstelden.

## Salarisverwachtingen en daadwerkelijke verandering in 2023

		Salarisverhoging ontvangen in 2023	Salarisverhoging verwacht in 2023	Vershil
Azië-Pacific	Australië	3%	6%	-3
	China	4%	9%	-5
	India	6%	8%	-2
	Japan	Niet onderzocht	2%	n.v.t.
	Singapore	3%	7%	-4
Europa	Frankrijk	3%	6%	-3
	Duitsland	4%	6%	-2
	Italië	3%	6%	-3
	Nederland	5%	5%	0
	Polen	5%	10%	-5
	Spanje	3%	5%	-2
	Zwitserland	3%	7%	-4
	Verenigd Koninkrijk	4%	6%	-2
Latijns-Amerika	Argentinië	10%	13%	-3
	Brazilië	4%	10%	-6
	Chili	3%	8%	-5
Noord-Amerika	Canada	3%	6%	-3
	VS	4%	7%	-3

**Opmerking:** De salarisverhogingen en verwachte verhogingen zijn gemiddelden.

## Verandering in salaris in de afgelopen 12 maanden

	Wereldwijd	Azië-Pacific	Europa	Latijns-Amerika	Noord-Amerika
Afname (salarisvermindering)	5%	5%	3%	3%	5%
Geen verhoging of verlaging	26%	26%	30%	30%	28%
1-3%	20%	19%	27%	27%	23%
4-6%	21%	21%	20%	20%	18%
7-9%	12%	13%	10%	10%	11%
10-12%	10%	11%	6%	6%	10%
13-15%	3%	3%	2%	2%	2%
Meer dan 15%	3%	3%	2%	2%	3%
Gemiddelde toename	4%	4%	3%	3%	4%

## Verwachte salarisverhoging in de komende 12 maanden

	Wereldwijd	Azië-Pacific	Europa	Latijns-Amerika	Noord-Amerika
Afname (salarisvermindering)	3%	3%	2%	1%	3%
Geen verhoging of verlaging	20%	19%	28%	11%	24%
1-3%	20%	20%	22%	9%	23%
4-6%	21%	21%	21%	18%	21%
7-9%	14%	14%	12%	13%	12%
10-12%	13%	14%	9%	19%	10%
13-15%	5%	5%	3%	7%	4%
Meer dan 15%	6%	5%	4%	23%	4%
Gemiddelde toename	6%	6%	4%	9%	5%

**Opmerking:** De som van de getallen is niet altijd 100% vanwege het rekenen met gemiddeldes en afrondingen.

## Meer salarisverhogingen

Vorig jaar meldde 32% van de werknemers geen verandering in hun loon. Dit jaar daalde dat naar 26%.

Loonstagnatie nam het meest af in Azië-Pacific, waar het deel van de mensen die in 2023 geen loonsverhoging kregen daalde van 32% naar 26%. In Latijns-Amerika kregen 23% van de werknemers hetzelfde betaald, vergeleken met 28% in 2022. In Europa daalde dit cijfer met 4% naar 30%, en in Noord-Amerika met 2% naar 28%.

Hoewel loonstagnatie is gedaald, verwacht 20% van de werknemers wereldwijd nog steeds dat hun salaris in 2024 onveranderd blijft. Vorig jaar was dit 15%. In de regio Azië-Pacific verwacht 18% van de werknemers geen verandering in loon. Dit was eerst 13%.

Slechts 11% van de werknemers in Latijns-Amerika verwacht dat hun loon dit jaar onveranderd blijft. Deze getallen zijn hoger in Europa (28%) en Noord-Amerika (24%).

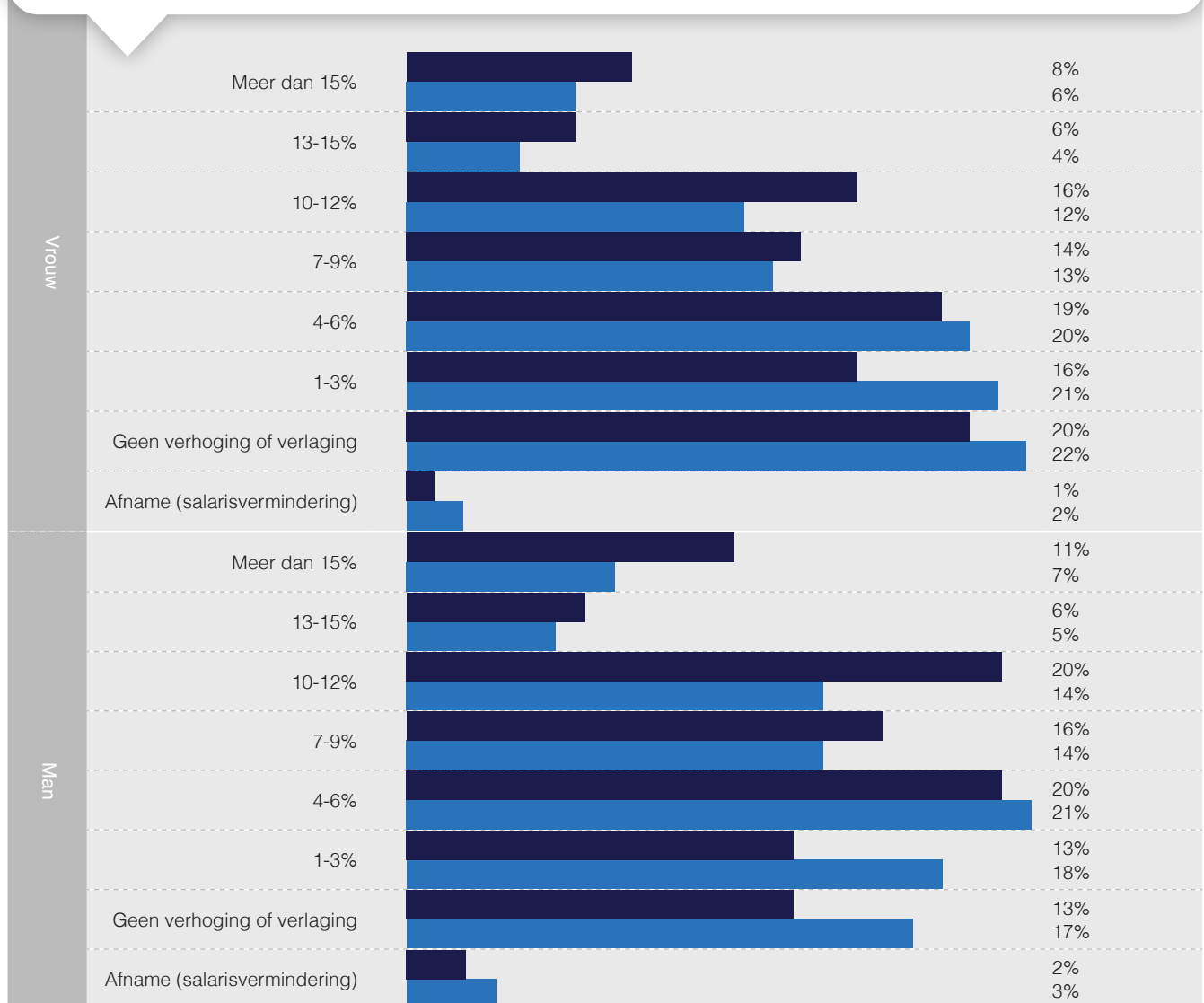


# De loonkloof tussen mannen en vrouwen bestaat nog steeds

Meer werknemers verwachten geen verandering in salaris of een salarisverlaging, maar dit gevoel leeft meer onder mannen dan onder vrouwen. En loonstagnatie is harder gedaald voor vrouwen dan voor mannen. Het aantal vrouwen dat zegt hetzelfde te verdienen is in een jaar gedaald van 38% naar 29% in 2023. Onder mannen daalde het aandeel van 28% naar 24%.

Dit kan komen omdat veel vrouwelijke werknemers werken in dienstensectoren, zoals de gezondheidszorg, recreatie, horeca en detailhandel. In al deze sectoren werden tijdens de periode na de pandemie hoge salarisverhogingen uitgedeeld.

## Verwachte verdeling van loonsverhogingen per geslacht



Legenda  2022  2023



*De situatie verbeterde het meest voor vrouwen in Azië-Pacific, waar het aantal werknemers waarvan het loon niet steeg, daalde van 40% naar 27%. Dit was echter niet genoeg om de kloof tussen mannen en vrouwen op dit gebied te dichten. Loonstagnatie daalde onder mannen met 3%.*

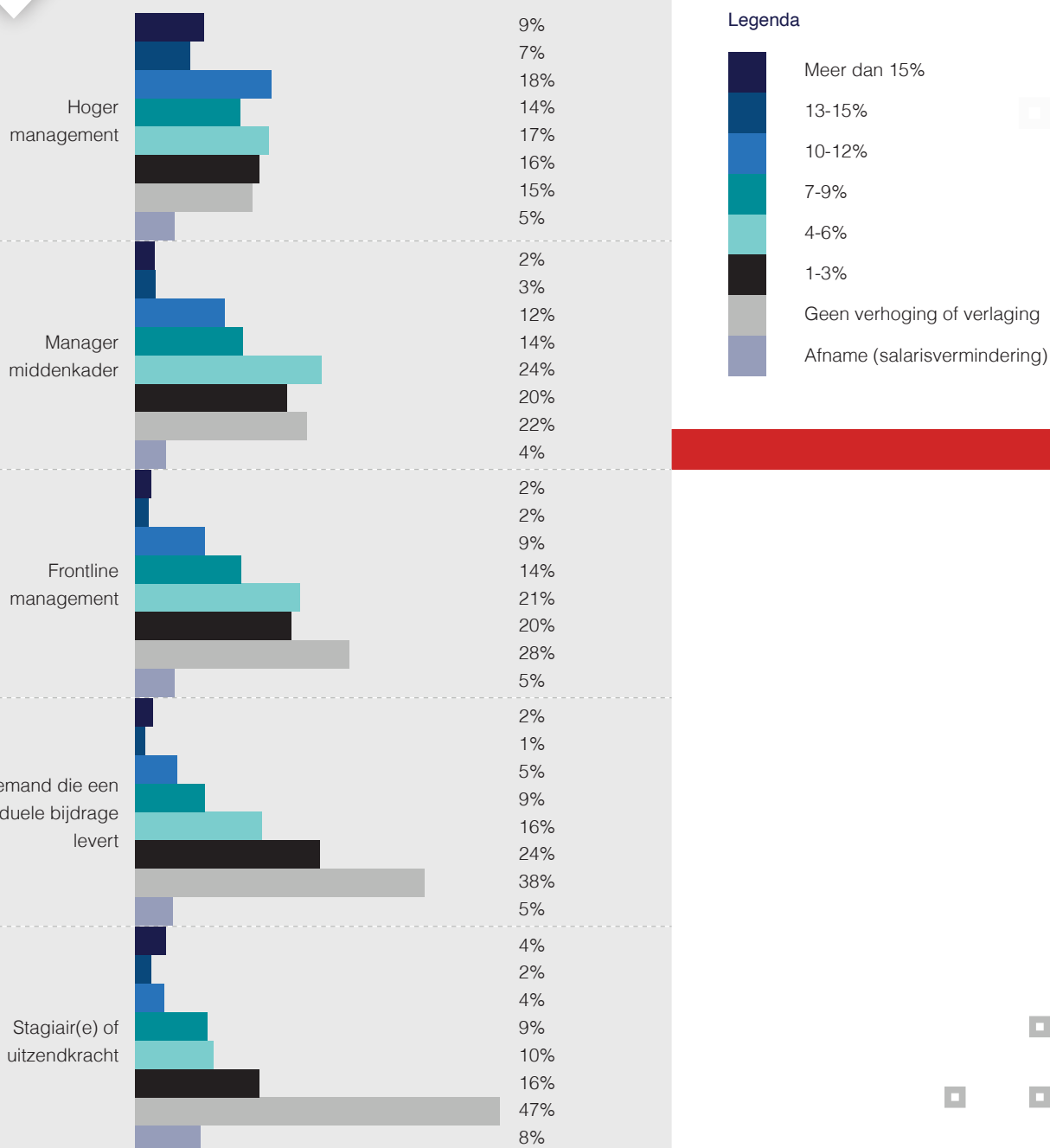


*In de regio Azië-Pacific verwachten zowel meer mannen als vrouwen in 2024 loonstagnatie dan in 2023 (van 16% naar 21% onder vrouwen en van 11% naar 17% onder mannen). Dit sluit aan bij de lagere voorspelde economische groei in China.*

## Managers kijken anders tegen salaris aan

Hoe hoger de managementpositie, des te waarschijnlijker is het dat deze persoon een hoger salaris verwacht – en ontvangt. Salarisverhogingen voor niet-managers zijn vaak kleiner en bedoeld om de stijgende kosten van levensonderhoud voor werknemers op te vangen, maar onder hogere managers zijn de loonsverhogingen vaak groter.

## Hoeveel is je salaris veranderd in de afgelopen 12 maanden? (per managementniveau)

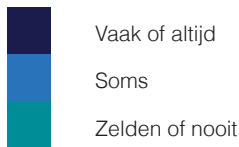


# Fouten met loonstroken zijn nog steeds een probleem

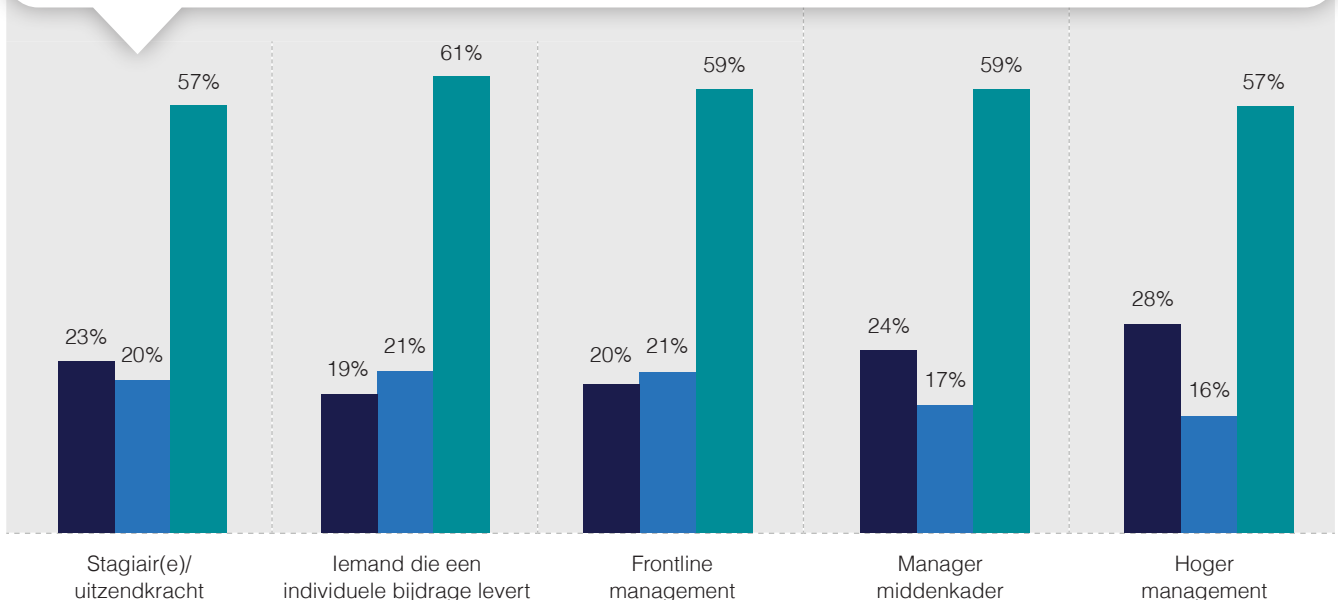
Managers hebben het misschien makkelijker op het gebied van salaris, maar ook zij krijgen even vaak te maken met fouten op hun loonstrookjes.

Respondenten in het hogere management zeggen vaker (28%) dat ze vaak of altijd worden onderbetaald dan respondenten in het middenkader (24%). Medewerkers en mensen die een individuele bijdrage leveren zeggen minder vaak dat ze regelmatig onderbetaald worden.

## Legenda

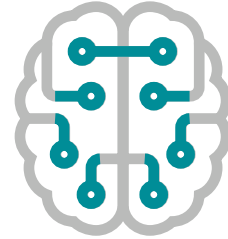


## Ik krijg te maken met foutieve onderbetaling (op frequentie en managementniveau)



## Baanzekerheid blijft een zorg

Mensen hebben meer baanzekerheid dan een jaar geleden, maar ze voelen zich bedreigd door ontwikkelingen op en buiten de werkplek, inclusief AI, werken op afstand en economische factoren.



## AI: zowel een kans als een bedreiging

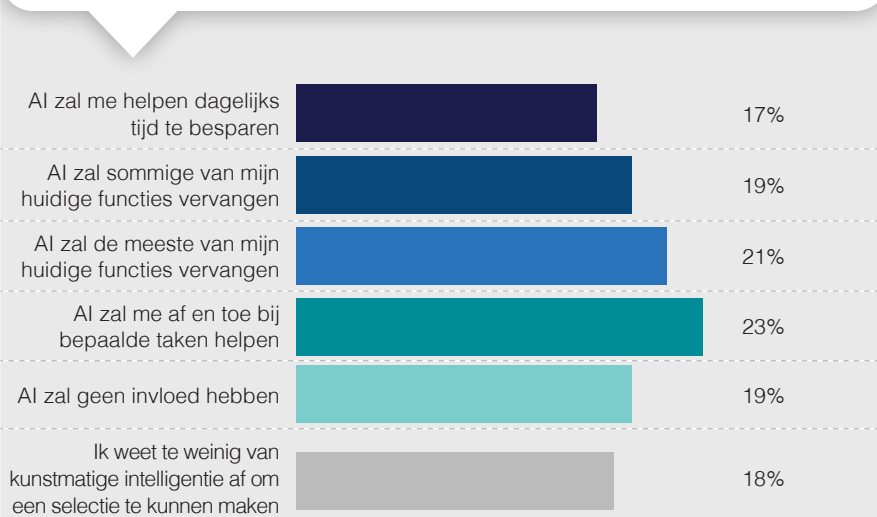
De opkomst van generatieve AI heeft de baanzekerheid van een deel van de werknemers beïnvloed.

Mensen die denken dat AI hun werk uiteindelijk makkelijker maakt en hen tijd zal besparen, voelen zich het minst vaak (17%) onzeker over hun baan. Werknemers die niet genoeg weten over AI om een mening te vormen zijn iets onzekerder (18%).

*Er zijn ook werknemers die denken dat AI geen invloed zal hebben op hun werk, en werknemers die denken dat taken van hen zullen worden overgenomen. Onder beide groepen voelt 19% van de respondenten zich niet zeker over hun baan.*

### Welke rol zal kunstmatige intelligentie (AI) volgens jou de komende 2-3 jaar spelen?

Aandeel van respondenten dat zich onzeker voelt over hun baan.





**In de gezondheidszorg is het aandeel van werknemers dat zich meer bekeken voelt dan ooit het grootst (73%).**

## Werknemers voelen zich in de gaten gehouden

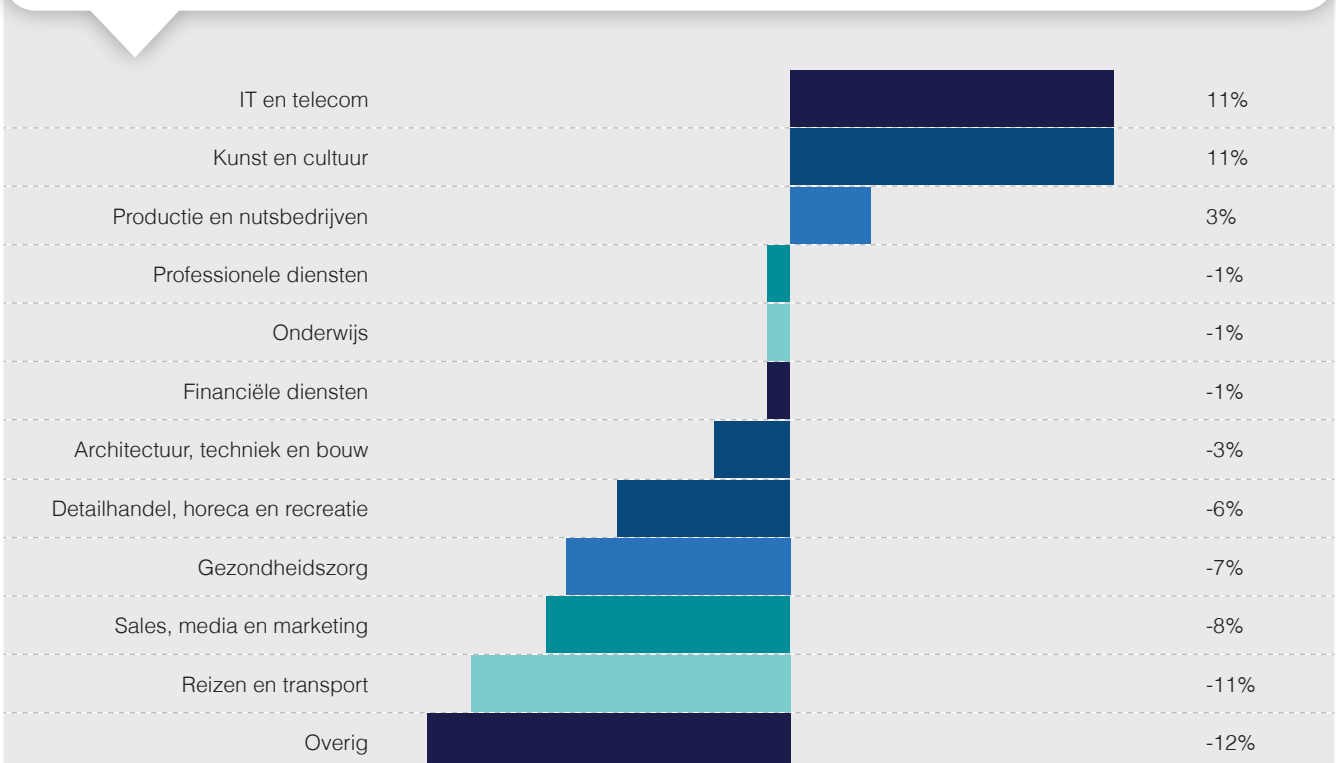
De meeste werknemers denken dat werkgevers hun tijd en aanwezigheid volgen, waar ze ook zijn, maar deze gedachte komt nog vaker voor onder mensen die op afstand werken (68%). Ook hybride werknemers (65%) voelen zich sneller bespioneerd dan hun collega's die op kantoor werken (60%).

Het idee dat werkgevers de werknemers meer dan ooit in de gaten houden is niet in iedere sector veelvoorkomend.

In de sectoren reizen en transport, detailhandel, horeca en recreatie – waarin er na de pandemie veel vraag was naar arbeidskrachten – hebben veel minder werknemers het idee dat hun tijd en aanwezigheid nauwkeuriger wordt gevolgd.

Werknemers in de sectoren media, marketing, IT en telecom – waarop de pandemie niet veel effect heeft gehad – zijn achterdochtiger geworden.

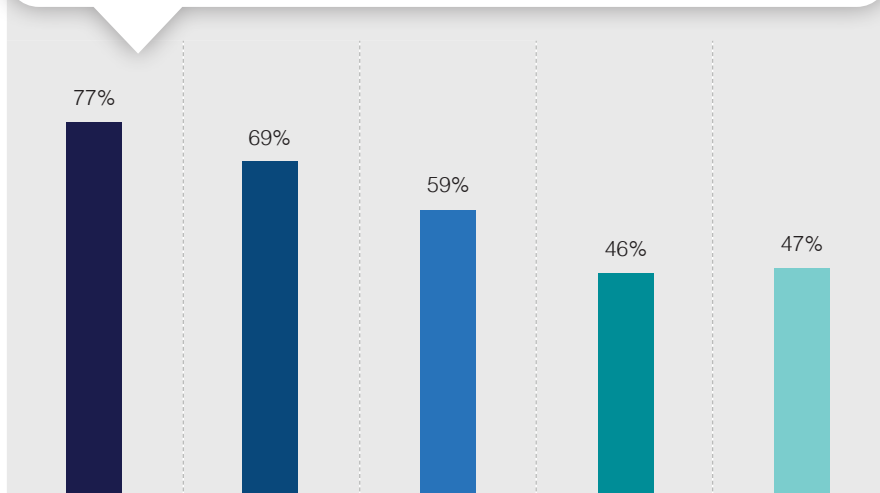
### Mijn werkgever volgt de mate waarin medewerkers zich aan werktijden houden en aanwezig zijn nauwlettender (verandering in een jaar)



**Zelfs managers voelen zich door werkgevers op de vingers gekeken. Sterker nog, ze hebben een grotere kans om zich bespioneerd te voelen dan mensen die een individuele bijdrage leveren. Meer dan 77% van de hogere managers zegt dat hun werkgevers ze nauwlettender in de gaten houden, in vergelijking met 46% van de mensen die een individuele bijdrage leveren.**



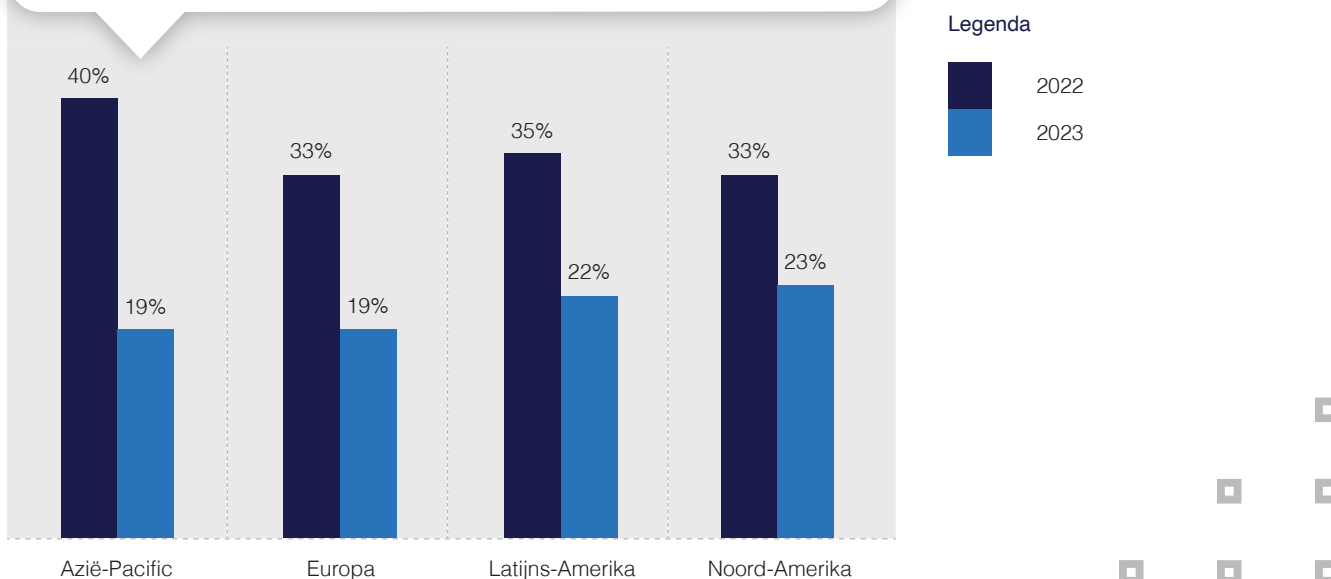
**Mijn werkgever volgt de mate waarin medewerkers zich aan werktijden houden en aanwezig zijn nauwlettender**



## Baanonzekerheid

Over het algemeen daalde de baanonzekerheid aanzienlijk dankzij de economische groei in 2023, vooral in Azië-Pacific.

**Ik heb niet het gevoel dat mijn baan zeker is**





***In Noord-Amerika was de afname in baanonzekerheid hoger in Canada (een afname van meer dan 12% naar minder dan 20%) dan in de VS (een afname van meer dan 9% naar 24%).***

---

In Azië-Pacific waren China en India uitzonderingsgevallen. Hier daalde het aandeel werknemers dat baanonzekerheid aangaf respectievelijk met meer dan 18% en 25%.

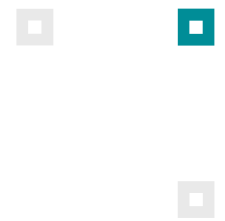
In delen van Europa ging het huishoudbudget van werknemers samen met de baanonzekerheid omlaag. Dankzij een recessie in Nederland en economische problemen in het Verenigd Koninkrijk groeide de baanonzekerheid voor mensen in deze landen maar beperkt.

Onder werknemers in Latijns-Amerika werd de baanonzekerheid over het algemeen lager. Vooral in Chili, waar het deel van de werknemers dat zich onzeker voelt over hun baan daalde met meer dan 18%.





# De voor- en nadelen van werken op afstand



Meer werkgevers vereisen dat werknemers weer gedeeltelijk of volledig op kantoor gaan werken. Dit verslechtert het vertrouwen van werknemers. Mensen die op afstand werken, voelen zich meer bekeken en minder zeker. Overal ter wereld voelen veel van deze werknemers zich veroordeeld.

Tegelijkertijd lijkt de eis om terug te keren naar kantoor meer een bluf te zijn. Werknemers zeggen dat hun werkgevers flexibeler zijn geworden wanneer het aankomt op wanneer en waar ze werken, en niet minder.



# Werkplekken veranderen

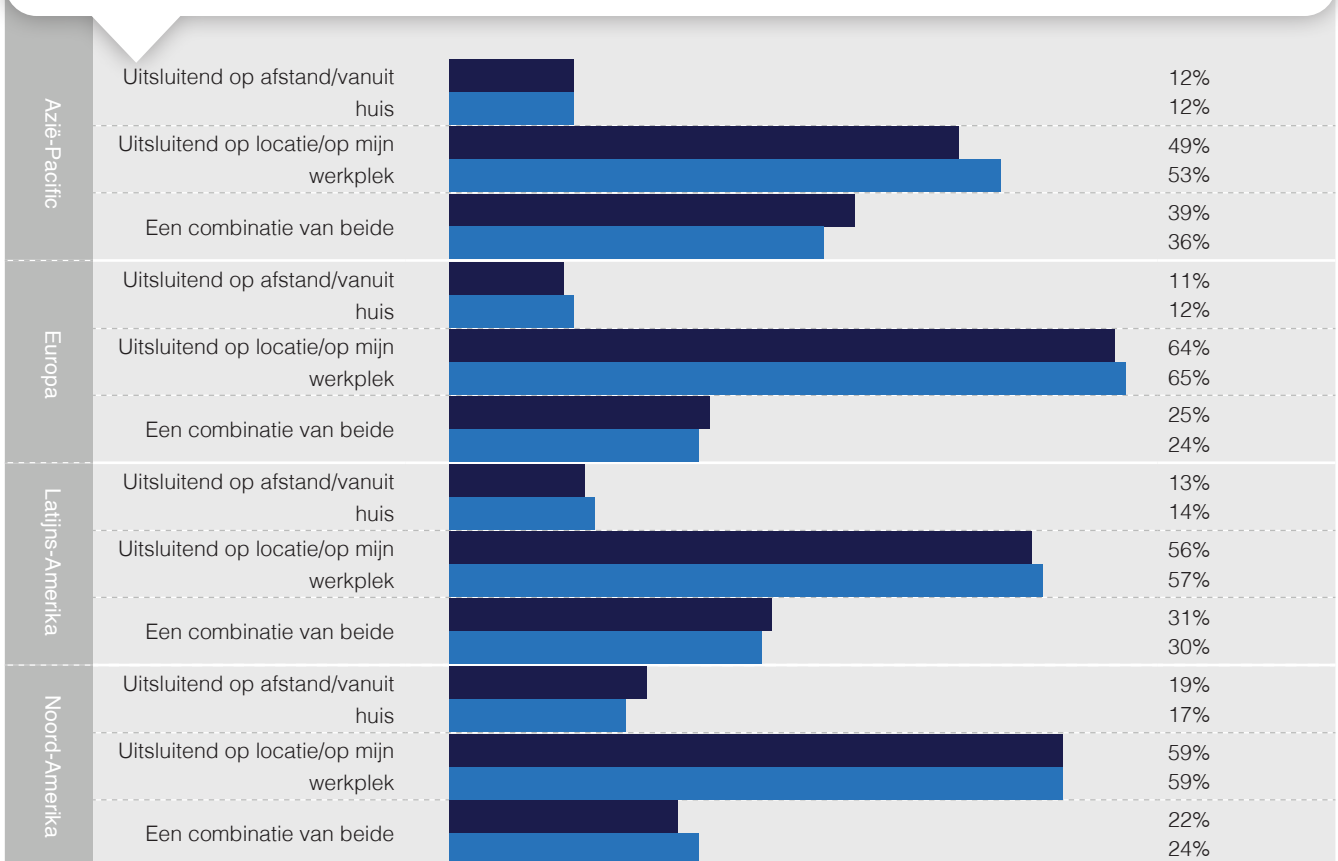
**In Azië-Pacific was de daling in hybride werk het grootst, maar zelfs die verandering was minimaal (van minder dan 39% naar 36%). In deze regio steeg het aantal mensen dat volledig op kantoor werkt ook het meest (49% naar 53%).**

Het aantal werknemers dat volledig op kantoor werkt is in 2023 toegenomen van 52% tot bijna 55%. Het grootste deel van die groei is te wijten aan de daling van 2% in het aandeel van hybride werknemers. Het aandeel werknemers op afstand bleef 12%.

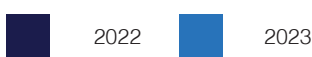
Alleen Noord-Amerika ging niet mee in deze wereldwijde trend. Daar groeide het hybride medewerkersbestand met 2% en kromp het aandeel van werknemers dat volledig op afstand werkt. De hoge concentratie Canadese en Amerikaanse werknemers in sectoren waarin werken op afstand goed mogelijk is, zoals financiën, professionele diensten en IT, kan hieraan ten grondslag liggen.

In Latijns-Amerika werd er iets meer op afstand en volledig op kantoor gewerkt, terwijl er minder hybride werd gewerkt.

## Vanaf waar werk je?



### Legenda



**Samen lijken deze cijfers erop te wijzen dat werken op afstand populair blijft, ook al willen bedrijven dat medewerkers meer op kantoor werken.**

# Terug naar kantoor? Niet zo snel.

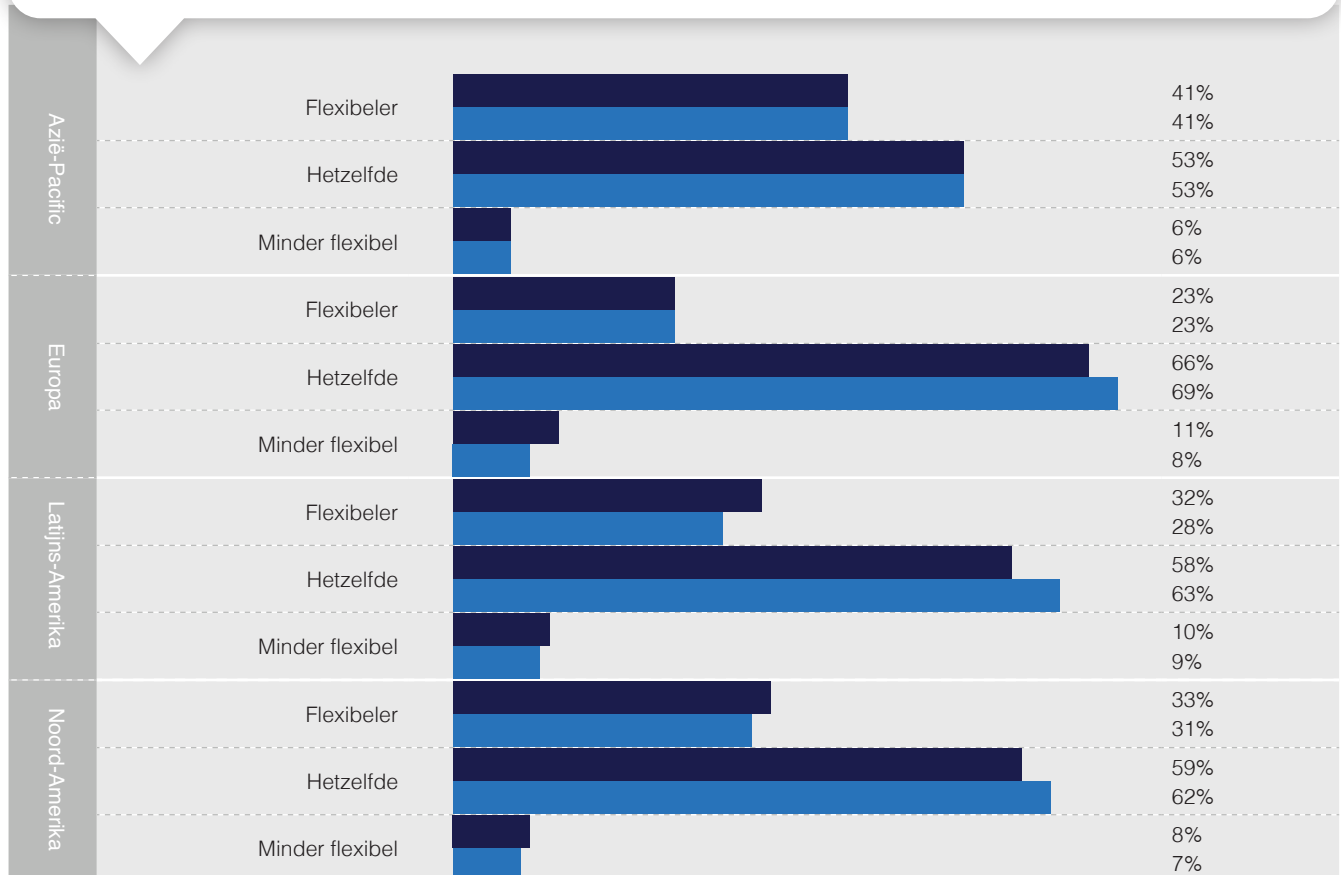
Campagnes om werknemers te overtuigen terug te keren naar kantoor trekken aandacht, maar zijn werkgevers echt minder flexibel wat betreft werklocatie en werktijden dan een jaar terug?

37% van de werknemers zegt dat hun werkgever de afgelopen 12 maanden flexibeler is geworden op het gebied van werken op afstand. Slechts 7% van de werkgevers is minder flexibel. Meer dan de helft van de respondenten zegt dat het beleid van hun werkgever voor de werklocatie niet is veranderd.

Dit patroon keert terug in elk van de vier regio's uit onze steekproef. Respondenten in Azië-Pacific zeggen vaker dat hun werkgever flexibeler is geworden. In Europa zeggen de meeste respondenten dat de flexibiliteit van hun werkgever gelijk is gebleven.

De resultaten over flexibiliteit in werktijden zijn bijna identiek.

## Is je huidige werkgever in de afgelopen 12 maanden flexibeler of minder flexibel geworden met betrekking tot waar en wanneer je werkt?



### Legenda

- Werklocatie
- Aantal werkuren

## Baanonzekerheid speelt een grote rol

Mensen die op afstand werken voelen zich 1,3 keer vaker onzeker over hun baan dan werknemers die hybride of op kantoor werken. Hieruit blijkt misschien een algemeen gevoel van ongemak onder werknemers op afstand over hun fysieke afwezigheid op de werkvloer.

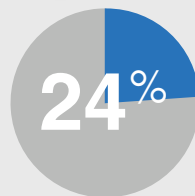
Maar als we de resultaten van alle jaren bekijken, zien we dat in 2023 veel minder werknemers op afstand last hadden van baanonzekerheid dan in 2022. Alhoewel de baanonzekerheid onder werknemers op kantoor en hybride werknemers ook daalde, daalde dit minder snel.

Hybride werknemers, die vaak werken voor bedrijven waar enige arbeid op locatie vereist is, staan mogelijk onder druk om vaker fysiek aanwezig te zijn nu werkgevers steeds meer vragen om terugkeer naar kantoor en de arbeidsmarkt in veel landen in 2023 begon af te koelen.

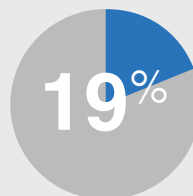


**Bijna 44% van de werknemers met kleine kinderen zegt dat hun werkgever flexibeler is op het gebied van werktijden, tegen 18% van ouders met volwassen kinderen en 33% van mensen zonder kinderen.**

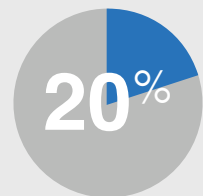
### Ik heb niet het gevoel dat mijn baan zeker is



Uitsluitend op afstand/vanuit huis



Uitsluitend op locatie/op mijn werkplek



Een combinatie van beide

Vooral ouders die op afstand werken en baby's of jonge kinderen hebben, voelen zich kwetsbaar. Meer dan een derde van de ouders die op afstand werken en baby's of zeer jonge kinderen hebben, zegt dat ze zich niet zeker voelen over hun baan.

Toch bieden werkgevers vaker meer flexibiliteit aan deze ouders. Meer dan de helft van de ouders met kleine kinderen (51%) zegt dat hun werkgever flexibeler is geworden wat betreft werklocatie. Voor ouders met volwassen kinderen is dit slechts 18%, en voor mensen zonder kinderen 36%.



# ESG en DEI: een verdeeld medewerkersbestand

Zakelijke ESG-doelen worden beïnvloed door regelgeving en sector, maar ook door sociale en culturele normen. DEI-doelen kunnen zo ook verschillen, afhankelijk van nationale regels, demografie en maatschappelijke houding.

Rekening houdend met deze onregelmatige context probeerden we via de enquête de gedachten over ESG en DEI te meten door werknemers te vragen over hun eigen waarden en hoe ze tegenover de inspanningen van hun werkgever staan.





**Werknemers noemen diversiteitstraining als het meest voorkomende initiatief onder werkgevers, en vinden dit initiatief het meest effectief (22%). Wervingsquota op basis van etniciteit, geslacht of andere kenmerken worden als het minst effectief beschouwd (5%).**

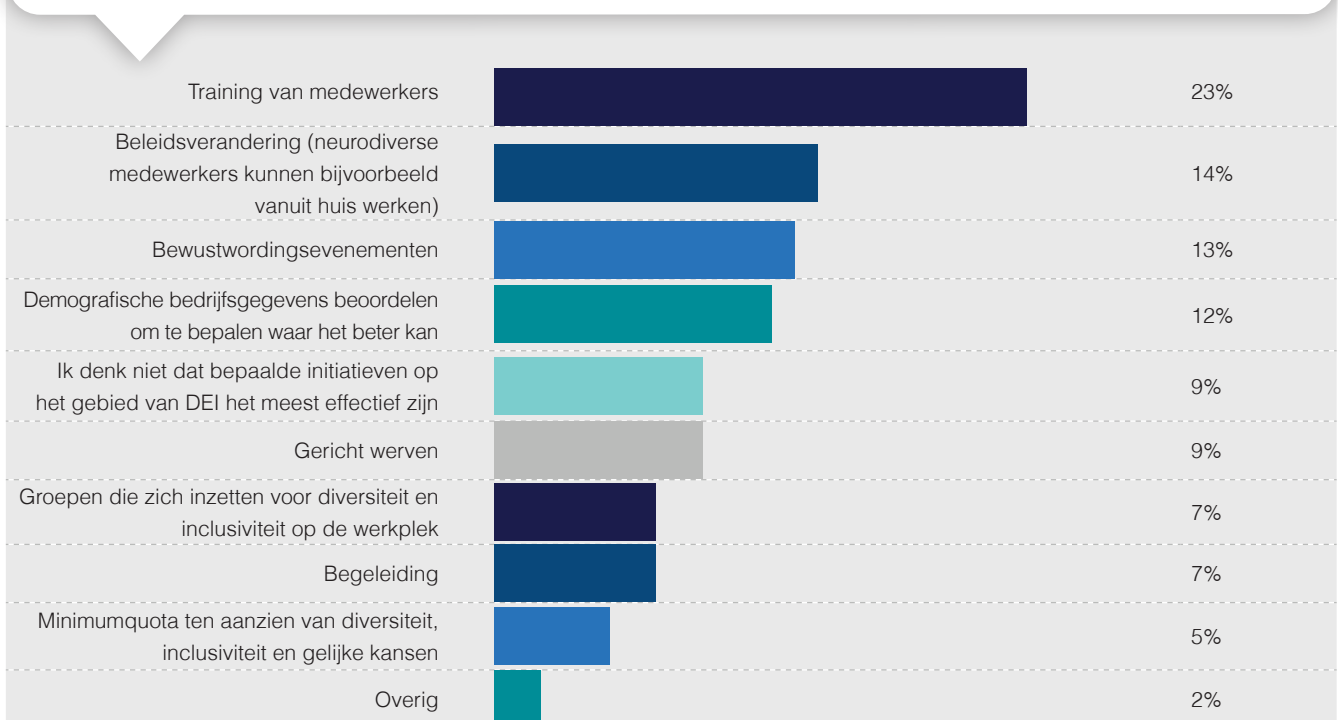
## Wat is populair en wat is effectief?

Bijna de helft van de werknemers geeft aan dat hun werkgever diversiteitstraining biedt. Dit is daarmee wereldwijd het populairste DEI-initiatief. Op de tweede plaats staan bewustwordingsevenementen (36%).

Over hun rol in zakelijke DEI-activiteiten zegt ongeveer een derde van de werknemers dat ze deelnemen aan gerichte werving (34%) en beleidsbeslissingen (32%).

DEI-quota kwamen minder vaak voor (17%). Dit soort initiatieven zijn soms onpopulair of worden door de wetgeving in bepaalde landen ontmoedigd, zoals in de VS, ook al worden ze ergens anders vaak ingezet.

### Welk DEI-initiatief is het meest effectief?





## Regionale verschillen

Werkgevers in Azië-Pacific nemen het vaakst deel aan ten minste één diversiteitsinitiatief. Dit resultaat wordt in grote mate beïnvloed door India en China, waar bijna alle werknemers zeggen dat hun werkgever deelneemt aan DEI-initiatieven.

In Singapore (22%), Australië (33%) en Japan (39%) zeggen de respondenten het vaakst dat er niet wordt deelgenomen.

Werknemers in Azië-Pacific staan ook vaker achter de ESG-activiteiten van hun werkgever.

ESG-initiatieven zijn minder populair in Europa en Noord-Amerika.

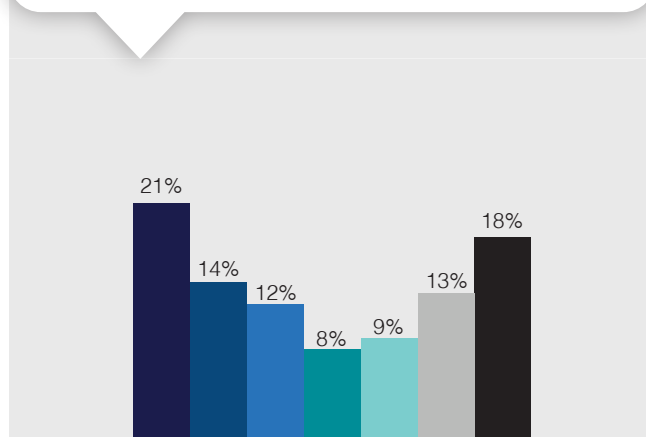
***In Europa zegt bijna 27% van de werknemers dat hun werkgever niet deelneemt aan DEI-initiatieven.***

## Bedrijfs grootte

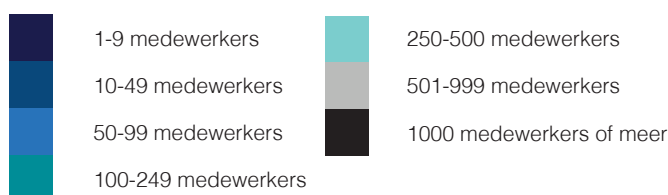
Kleine bedrijven investeren minder vaak in de arbeidsvoorwaarden en training die grotere bedrijven wel bieden. Daarom is het niet verrassend dat respondenten die bij kleinere bedrijven werken het vaakst zeggen (21%) dat hun bedrijf geen of weinig DEI-programma's heeft.

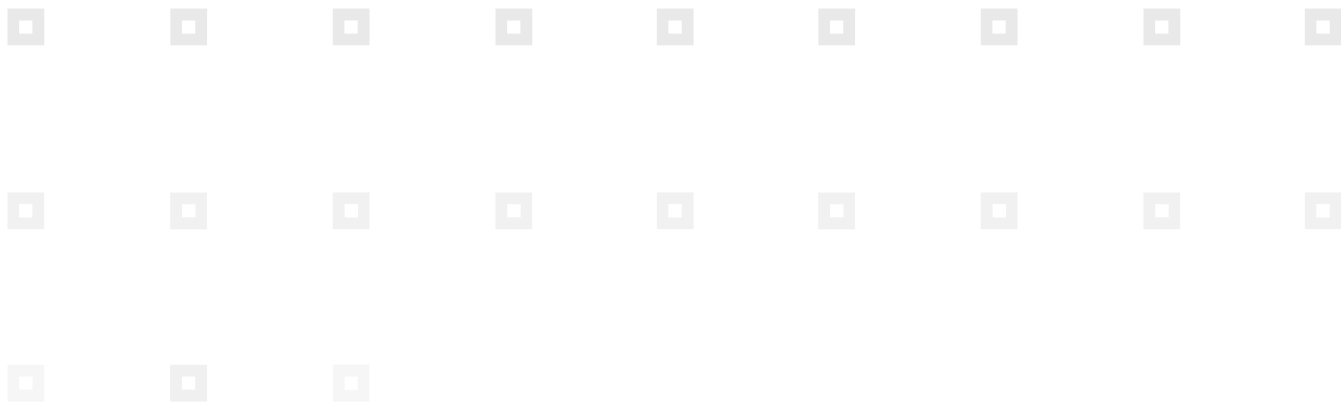
Verrassender is dat bijna evenveel werknemers (18%) bij de grootste bedrijven – met 1000 medewerkers of meer – hetzelfde antwoord gaven.

**Mijn werkgever neemt niet deel aan DEI-initiatieven**



Legenda





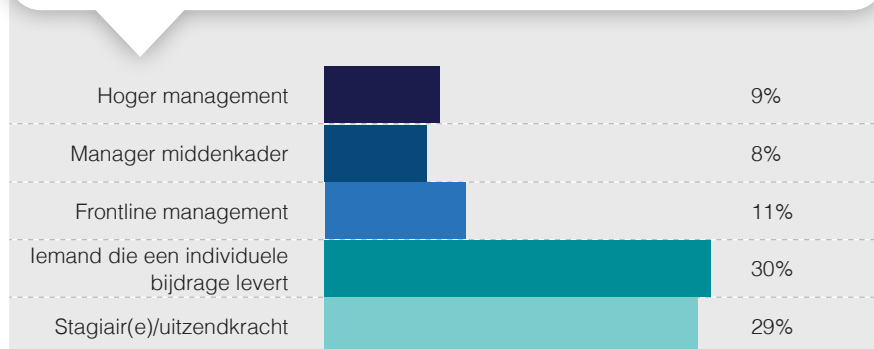
Omdat deze vraag het bewustzijn van werknemers van DEI-initiatieven meet, weerspiegelt dit mogelijk niet de daadwerkelijke activiteit van werkgevers op dit gebied.

Kijk bijvoorbeeld eens naar de cijfers per managementniveau. Minder dan 9% van de managers zegt dat hun werkgever niet deelneemt aan DEI-initiatieven. Bij lagere frontline managers is dat 11% en op de niveaus daaronder zo'n 30%.

Waarschijnlijk zijn hogere managers zich meer bewust van de DEI-initiatieven van hun werkgever dan individuele werknemers.

***Wat bedrijven hiervan kunnen leren, is dat bewustwordingscampagnes onmisbaar zijn voor geslaagde medewerkersparticipatie bij DEI-inspanningen.***

### Mijn werkgever neemt niet deel aan DEI-initiatieven



## Terminologie kan tot verwarring leiden

Sommige werknemers denken ten onrechte dat DEI-initiatieven alleen wervingsquota op basis van etniciteit of geslacht inhouden.

16% van de respondenten in de VS denkt dat hun werkgever minimumquota voor werving van divers personeel toepast. Dit is onwaarschijnlijk, aangezien positieve discriminatie op grond van etniciteit in veel Amerikaanse staten aan banden is gelegd. Daarnaast is positieve discriminatie op grond van etniciteit en geslacht door particuliere werkgevers begrensd door de wet.

Werkgevers communiceren mogelijk niet goed naar werknemers over de initiatieven en hoe ze werken.

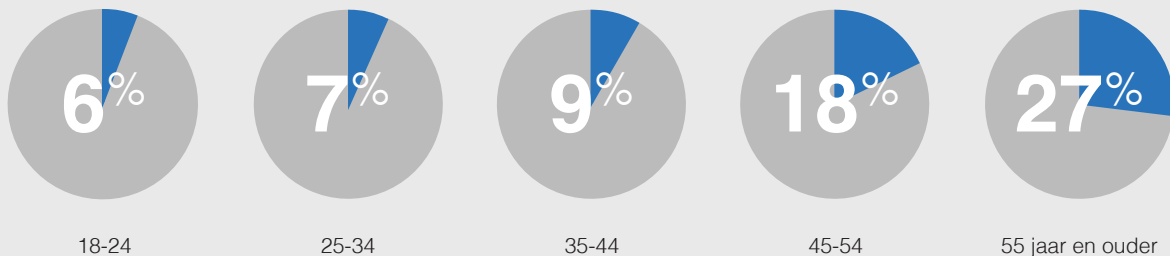


## De DEI-kloof

Hoe ouder de werknemer, hoe minder enthousiast ze zijn over DEI-inspanningen. Werknemers van 55 jaar en ouder twifelen bijna vijf keer vaker aan de effectiviteit van DEI-initiatieven dan werknemers van 18 tot 24 jaar.

***Oudere werknemers neigen mogelijk meer naar een veelzijdige aanpak in plaats van het steunen van één bepaald DEI-programma. Of ze zijn sceptisch over DEI-initiatieven in het algemeen.***

### Geen DEI-initiatief is effectief (per leeftijdscategorie)



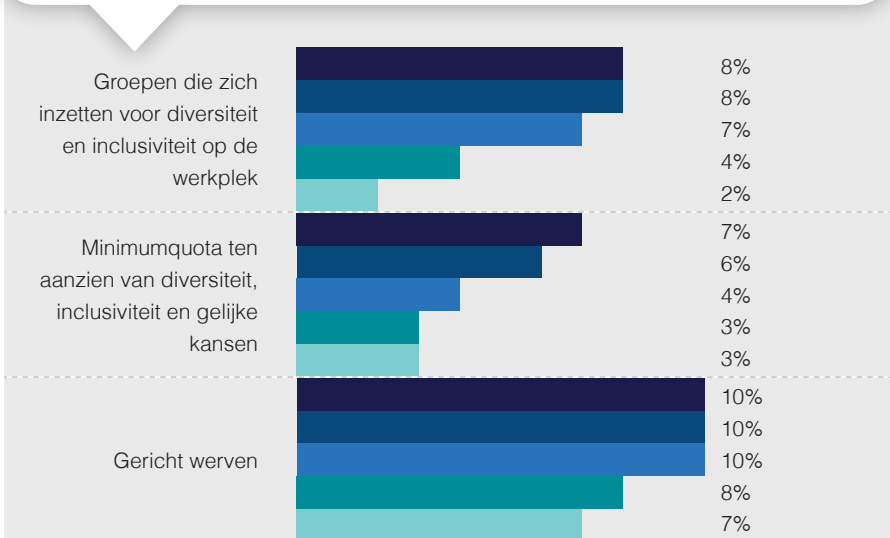
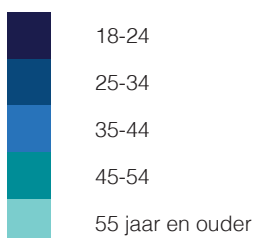
Jongere werknemers steunen vaker afgebakende benaderingen, zoals gerichte werving, het inzetten van groepen voor meer diversiteit op de werkvloer en het gebruik van quota's.

Maar net zoals hun oudere collega's nemen jongere werknemers veel liever deel aan een training dan aan andere DEI-inspanningen. Alhoewel jongere werknemers bijvoorbeeld vaker initiatieven als gerichte werving steunen, vinden twee keer zoveel jongere werknemers dat personeelstrainingen effectiever zijn dan gerichte werving.



### Ik ben tevreden met de prestaties van mijn werkgever (per leeftijdscategorie)

Leeftijd



**Over het algemeen zeggen twee op de drie werknemers dat ze tevreden zijn met de deelname van hun bedrijf aan de ESG-initiatieven die zijn persoonlijk belangrijk vinden.**

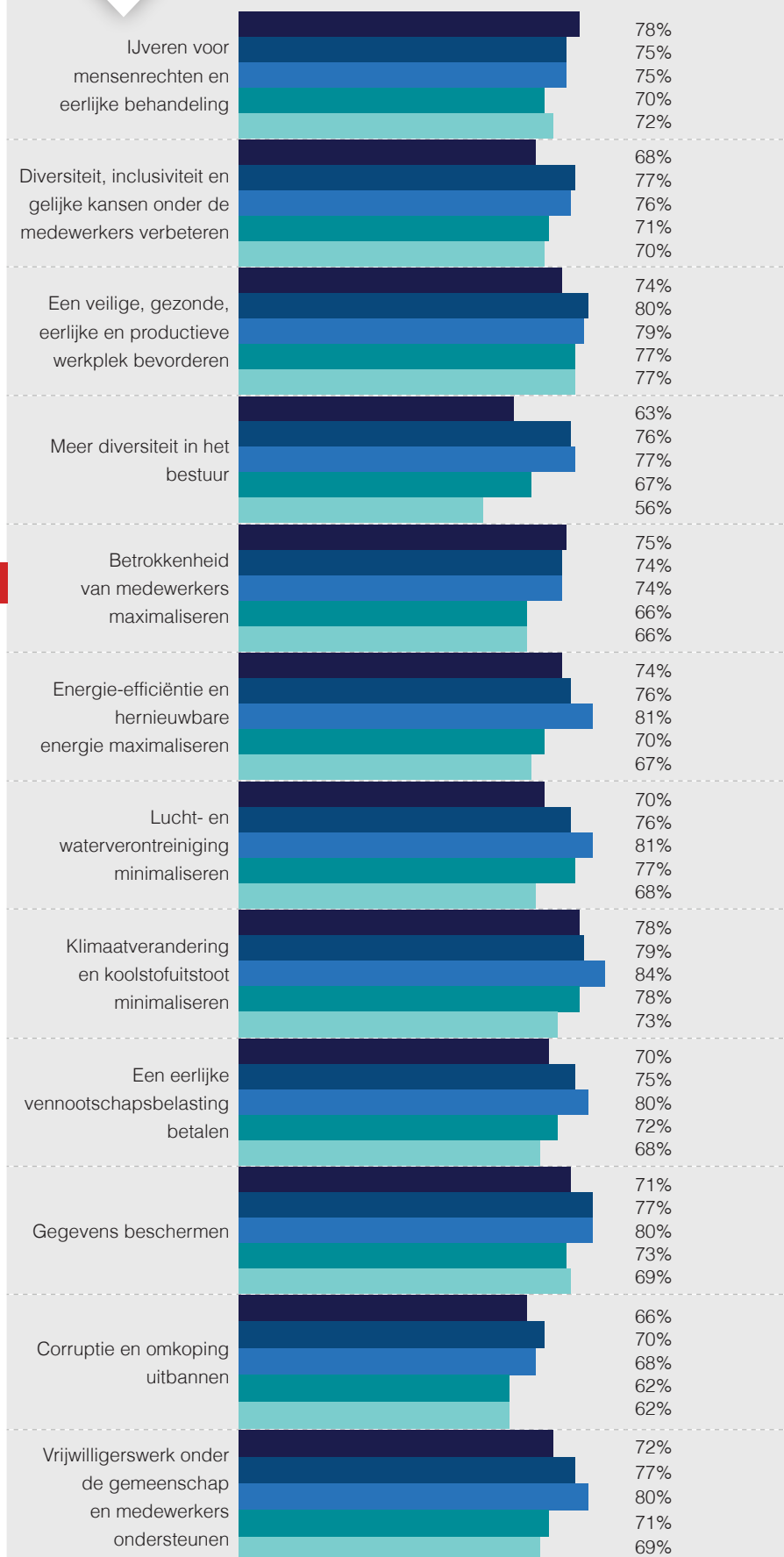
## ESG: De perceptie van werknemers

Werknemers die klimaatverandering en koolstofuitstoot wensen te minimaliseren, zijn het meest tevreden met de ESG-inzet van hun werkgever op deze gebieden (80%). Ook de inspanningen van werkgevers op het gebied van gegevensbescherming (79%) en een inclusieve werkplek (78%) worden bejubeld. Werknemers zijn het minst tevreden over de pogingen om corruptie te weren, maar toch zijn de meesten (67%) hier tevreden over.

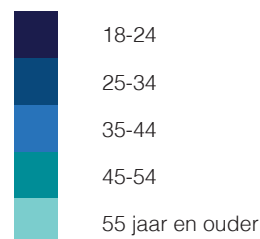
De jongste en oudste werknemers zijn over het algemeen het minst tevreden over de deelname van het bedrijf aan de ESG-activiteiten die zij belangrijk vinden.

Er zijn uitzonderingen. Jongere werknemers zijn vaker tevreden over de inspanningen voor mensenrechten en het verbeteren van de medewerkersbetrokkenheid.

## Ik ben tevreden met de prestaties van mijn werkgever (per leeftijdscategorie)



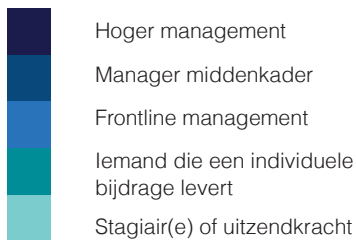
### Leeftijd



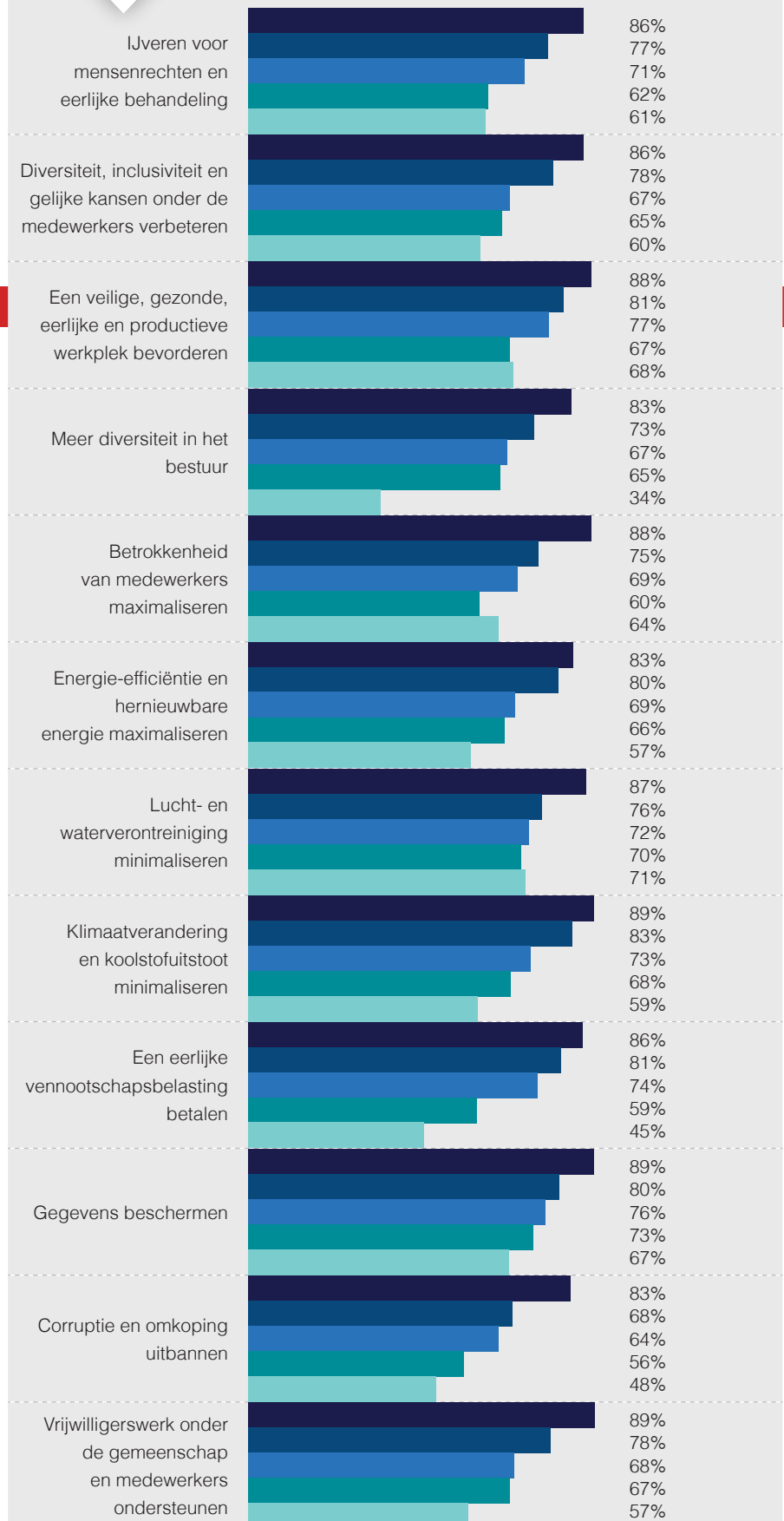
**Managers zijn vaker tevreden met de deelname van hun werkgever aan de ESG-activiteiten die zij belangrijk vinden.**

## Ik ben tevreden met de prestaties van mijn werkgever

### Legenda



Dit kan erop wijzen dat de voordelen van zakelijke ESG-activiteiten niet met alle niveaus binnen de organisatie worden gedeeld, of dat het topmanagement zakelijke successen niet goed doorgeeft aan het personeel.



Legenda

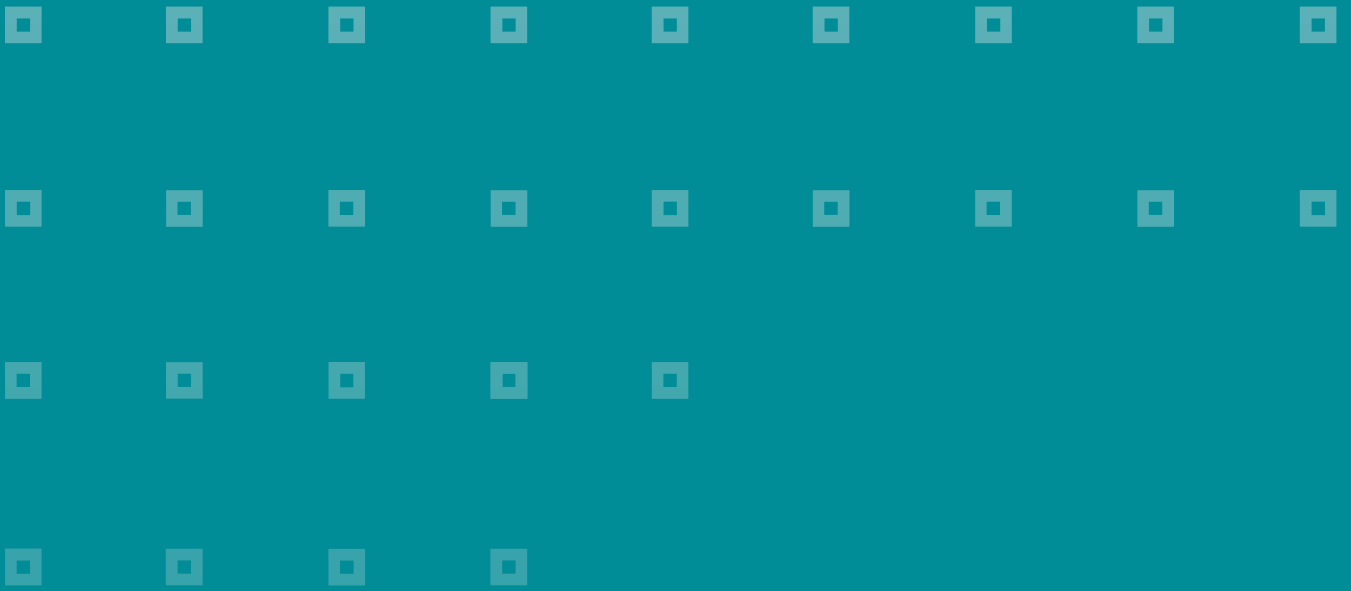
Vrouw

Man

## In hoeverre ben je tevreden met de DEI-inspanningen van je werkgever?



Hoewel de meningen van mannen en vrouwen over de DEI-inspanningen van werkgevers overeenkomen, zijn vrouwen vaker algemeen tevreden over wat hun organisaties doen. Het grootste meningsverschil gaat over de inspanningen van werkgevers om de diversiteit van het bestuur te verbeteren. Hierover was 76% van de vrouwen tevreden, maar slechts 70% van de mannen (6% lager).



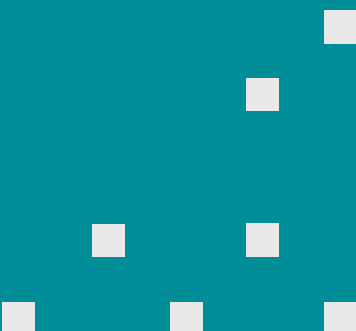
## De generatiekloof

Jongvolwassenen die nog relatief onbekend zijn met de arbeidsmarkt, zijn enthousiast over ESG-idealën. Zij kiezen het minst de optie 'Geen van de bovenstaande' (5%) wanneer ze gevraagd worden welke ESG-activiteiten hun werkgever volgens hen zou moeten ondernemen.

Werknemers die verder in of aan het einde van hun carrière zijn, selecteren dit antwoord iets vaker dan hun jongere collega's. Deze twee groepen hebben verschillende ideeën over welke prioriteiten werkgevers moeten stellen bij de zorg voor het milieu, maatschappelijke kwesties en zakelijk bestuur.

Medewerkers van tussen de 24 en 34 vinden 1,5 keer vaker dan hun jongere collega's een veilige, gezonde, eerlijke en productieve werkplek belangrijk (41% tegenover 27%), en geven gegevensbescherming 1,2 keer vaker prioriteit (39% tegenover 32%).

***Leeftijdsverschillen komen vooral naar voren wanneer het gaat over diversiteit, inclusiviteit en gelijke kansen. Hoe ouder de werknemer, hoe kleiner de kans dat deze deelname aan diversiteitsprogramma's door het bedrijf steunt. Meer dan 40% van de werknemers van 25 tot 34 jaar oud hecht belang aan DEI-inspanningen, vergeleken met 33% van de werknemers van tussen de 45 en 54.***

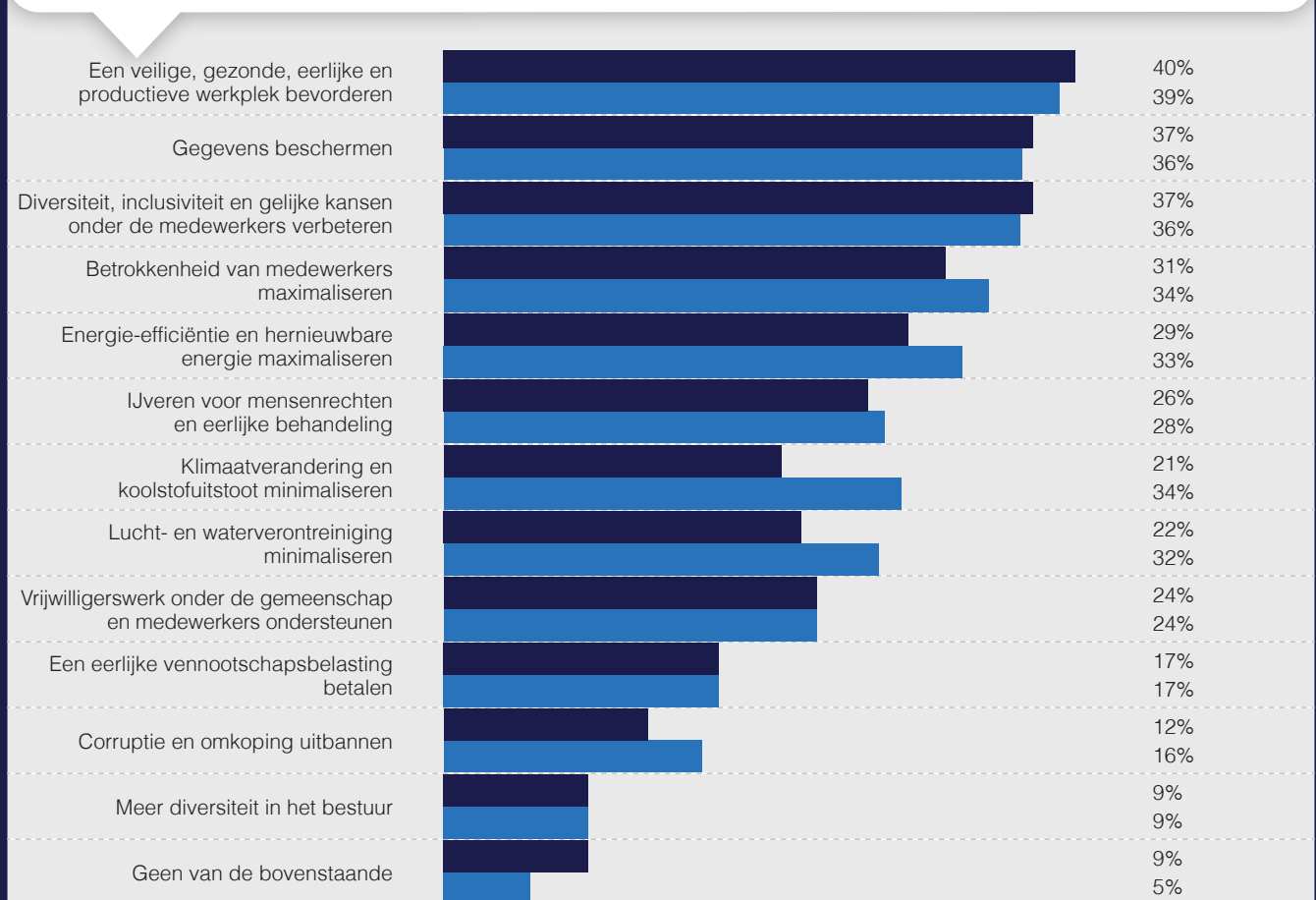


# Geslachtskloof

Meer vrouwen dan mannen waarderen de inspanningen van hun werkgever op het gebied van gelijkheid, gegevensbescherming en diversiteit. Meer mannen dan vrouwen willen dat werkgevers aandacht besteden aan medewerkersbetrokkenheid, zorg voor het milieu en het uitroeien van corruptie.

*Vrouwen lijken ook tevredener te zijn met de inspanningen van hun werkgever dan mannen.*

## Aan welke ESG-activiteit zou jouw werkgever moeten deelnemen?



### Legenda



# Carrière- ontwikkeling: ruimte voor verbetering

Werknemers zijn niet tevreden met hun werkgevers wanneer het aankomt op ontwikkeling van vaardigheden en training. De vaardigheden van een werknemer, of het gebrek daaraan, zijn een indicatie van hun standpunt tegenover de opkomst van AI.

Hoewel de meesten (60%) zeggen de nodige vaardigheden te hebben om hun loopbaan in de komende drie jaar voort te zetten, zegt minder dan de helft (47%) van de werknemers dat de werkgever investeert in de vaardigheden die ze nodig hebben voor hun loopbaanontwikkeling.

Bijna de helft van het internationale personeelsbestand in de enquête is het erover eens dat in de toekomst technologische vaardigheden nodig zullen zijn die nu nog niet als vereiste worden gezien.





# AI: vriend of vijand?

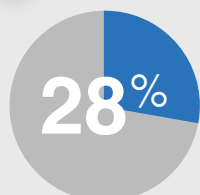
AI lijkt een naderend onheil voor mensen die zich zorgen maken over hun baanzekerheid. Meer dan 25% van de werknemers denkt dat AI hen zal helpen bij bepaalde taken, en bijna 20% denkt dat AI hen dagelijks zal helpen bij hun werk.

43% van de werknemers denkt dat werken met AI iets positiefs is. Bijna evenveel (42%) denkt dat AI enkele of alle werktaken over zal nemen.

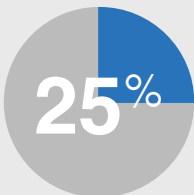
Waar komt deze verdeeldheid vandaan?

Onder de werknemers die denken dat AI ze regelmatig zal bijstaan, vindt een ruime meerderheid (70%) dat ze de vaardigheden hebben om hun carrière de komende drie jaar te bevorderen. Onder werknemers die denken dat AI hen af en toe zal bijstaan, denkt 65% dat ze de benodigde vaardigheden hebben.

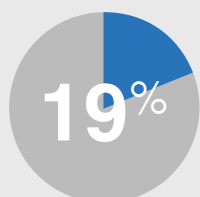
## Welke rol zal kunstmatige intelligentie (AI) volgens jou de komende 2-3 jaar spelen?



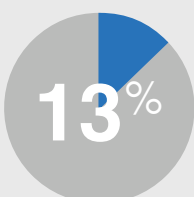
AI zal sommige van mijn huidige functies vervangen



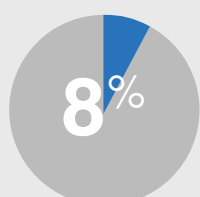
AI zal me af en toe bij bepaalde taken helpen



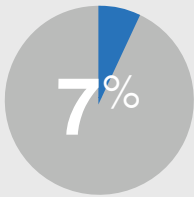
AI zal me helpen dagelijks tijd te besparen



AI zal de meeste van mijn huidige functies vervangen



AI zal geen invloed hebben



Ik weet te weinig van kunstmatige intelligentie af om een selectie te kunnen maken

**Zelfs onder werknemers die denken dat AI enkele werktaken zal overnemen, vinden de meesten (58%) dat ze de benodigde vaardigheden hebben.**

De trend blijft dit patroon volgen. Werknemers die AI het meest vrezen hebben het minste vertrouwen in hun vaardigheden. Slechts 45% denkt dat ze de benodigde vaardigheden hebben.

Onder de werknemers die het meest optimistisch zijn over AI, zegt meer dan de helft dat hun werkgever investeert in de training van benodigde vaardigheden. Hoe minder vertrouwen werknemers hebben in de bereidheid en het kunnen van werkgevers om in werknemers te investeren, hoe meer ze denken dat AI hun baan zal overnemen.

# Het gebrek aan vertrouwen in vaardigheden

De meeste werknemers (53%) hebben er geen vertrouwen in dat hun werkgever investeert in de ontwikkeling van hun vaardigheden.

Onder werknemers van 18 tot 24 jaar oud denkt slechts 43% dat ze de benodigde vaardigheden hebben om hun loopbaan te laten groeien. Dat gevoel verandert naarmate de werknemers ouder worden. Onder de 25- tot 34-jarigen zegt 62% dat ze de benodigde vaardigheden hebben.

Jongvolwassenen aarzelen niet om meer training te vragen. Meer dan 72% van de 25- tot 34-jarigen praat met hun werkgevers over vaardigheden en training, net als 69% van hun jongere collega's.

## De voorsprong van kleine werkgevers

Kleinere bedrijven doen het goed wanneer het aankomt op ontwikkeling van vaardigheden. Werkgevers met tussen de 100 en 249 werknemers scoren het hoogst op training. In deze categorie meldt bijna 57% van de werknemers dat ze erop vertrouwen de benodigde vaardigheden te kunnen ontwikkelen tijdens het werk.

Bij bedrijven met 1000 medewerkers of meer vindt slechts 35% dat ze de training in de benodigde vaardigheden voor het bevorderen van hun loopbaan krijgen.

### Legenda

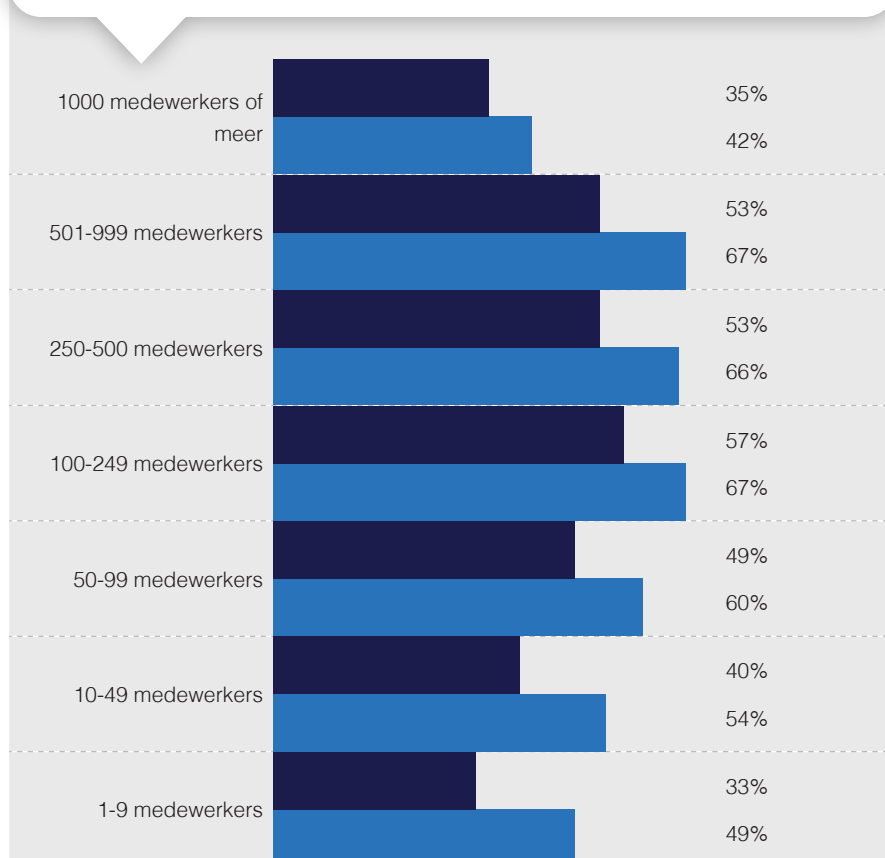


Ik heb het gevoel dat mijn werkgever investeert in vaardigheden die ik nodig heb om mijn loopbaan in de toekomst te bevorderen



Ik heb de vaardigheden die nodig zijn om mijn loopbaan in de komende 3 jaar naar het volgende niveau te brengen

Het deel van de werknemers dat het eens of zeer eens is met twee uitspraken per bedrijfsgrootte.





Mensen bij kleine en middelgrote bedrijven praten ook vaker met hun werkgever over benodigde vaardigheden en loopbaanontwikkeling. Dit patroon wijst op een mogelijk schaalprobleem bij de grootste bedrijven.

## Regionale verschillen

De meeste werknemers vinden, onafhankelijk van hun locatie, dat hun werkgever niet investeert in de vaardigheden die ze nodig hebben om hun loopbaan vooruit te helpen. Dit gebrek aan vertrouwen is het grootst in Europa, waar minder dan een derde van de werknemers erop vertrouwt dat hun bedrijf kan voldoen.

In Azië-Pacific heeft bijna de helft van de werknemers vertrouwen in de investeringen in training van hun werkgever.

Latijns-Amerika heeft het grootste aandeel aan werknemers (71%) die geloven dat ze de benodigde vaardigheden hebben om de komende drie jaar hogerop te komen. Noord-Amerika staat op de tweede plaats met 61%.

Europeaanse bedrijven spreken het minst met hun medewerkers over ontwikkeling van vaardigheden en van hun loopbaan. Daarnaast praat slechts 46% van de Europese werknemers met hun werkgever over loopbaanontwikkeling, dat is 20% lager dan het internationale gemiddelde.



# Stress, een aanhoudend probleem

De helft van de werknemers wereldwijd zegt stress te hebben tijdens het werk. Ongeveer 15% van hen ervaart iedere dag veel stress op het werk.

Dat is een belangrijk gegeven. Stress wordt duidelijk gekoppeld aan een slechte mentale gezondheid. Medewerkers met veel stress zeggen veel eerder dat ze hun baan niet naar hun beste vermogen kunnen uitvoeren. Zelfs werknemers met gematigde stress zeggen dat ze meer pauzes nodig hebben.

Stress kan ook afbreuk doen aan de tevredenheid van werknemers. Medewerkers met veel stress denken veel vaker aan het wisselen van baan dan hun gelijken met minder stress.

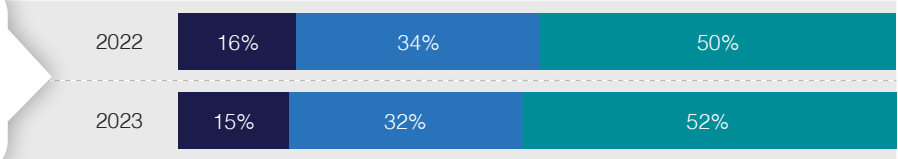
We hebben de frequentie van stress op het werk gebruikt om te bepalen of werknemers veel stress (elke dag), gematigde stress (meerdere malen per week) of weinig stress (maximaal eenmaal per week) hebben.





### Aandeel van mensen dat stress ervaart

Legenda  Veel stress  Gematigde stress  Weinig stress



**Opmerking:** De som van de getallen is niet altijd 100% vanwege het rekenen met gemiddeldes en afrondingen.

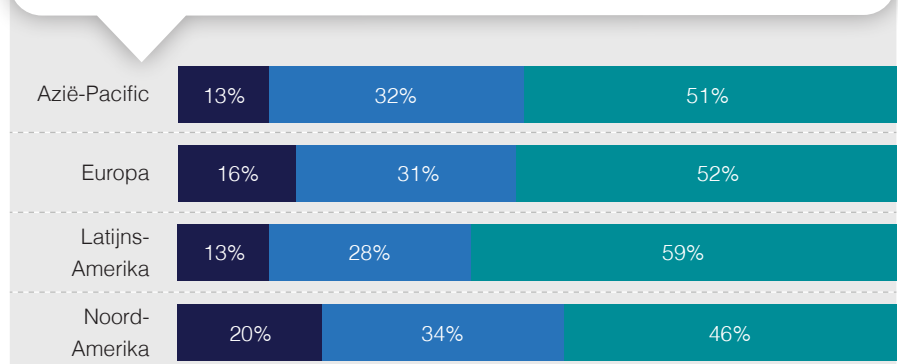
*Het aantal werknemers dat zegt dat ze elke dag stress ervaren daalt gestaag: van 19% in 2021, naar 16% in 2022 en 15% in 2023.*

Sterker nog, dagelijkse stress is nu minder voorkomend dan voor de pandemie. 16% van alle werknemers zegt dat ze dagelijks stress ervaren.

## Stress tegenover andere factoren

**Locatie:** In alle landen is er sprake van stress op het werk, maar het meest in Noord-Amerika. Hier meldt een op de vijf werknemers dat ze er dagelijks last van hebben.

### Stress per regio



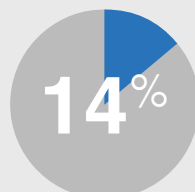
Legenda  Veel stress  Gematigde stress  Weinig stress

**Opmerking:** De som van de getallen is niet altijd 100% vanwege het rekenen met gemiddeldes en afrondingen.

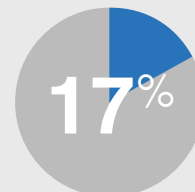


### Stress per geslacht

**Geslacht:** vrouwen in iedere leeftijdscategorie hebben meer stress dan mannen. Het niveau lijkt geen rol te spelen bij dit verschil tussen mannen en vrouwen. Vrouwen melden op elk niveau van de hiërarchie meer stress dan mannen.



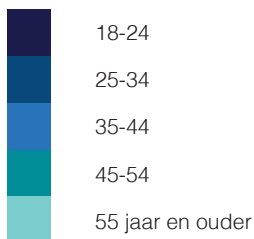
Man



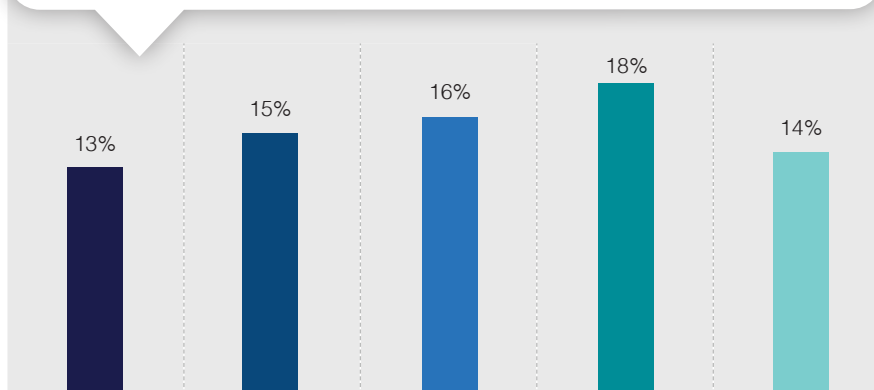
Vrouw

**Leeftijd:** Naarmate werknemers ouder worden, voelen ze dagelijks meer stress. De stress wordt echter weer minder naarmate het pensioen dichterbij komt.

#### Legenda

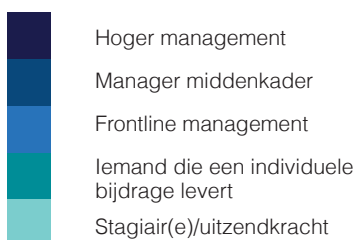


### Stress per leeftijd

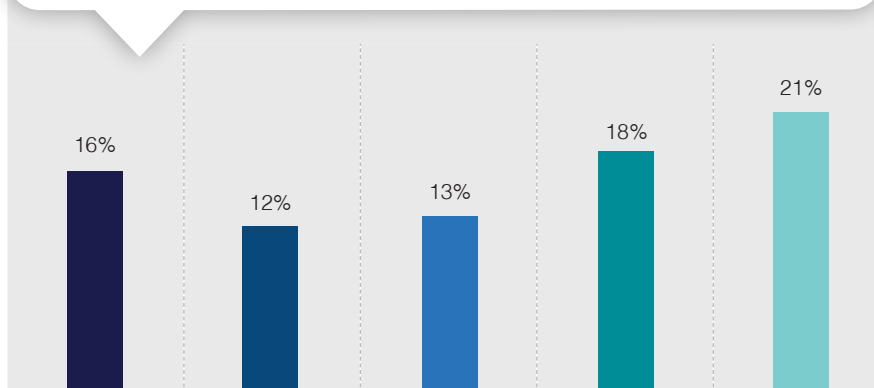


**Niveau:** Als stress erger wordt naarmate werknemers ouder worden, lijkt het logisch dat stress ook verergert wanneer mensen stijgen in de hiërarchie. In werkelijkheid wordt de hoogste mate van stress op het werk gemeld door stagiaires en mensen die een individuele bijdrage leveren.

#### Legenda



### Stress per managementniveau



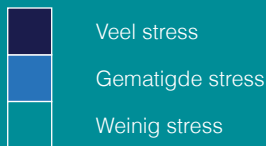
# Het uitzonderingsgeval: Noord-Amerika

Werknemers in Noord-Amerika melden meer gevallen van stress dan in enig ander deel van de wereld, dit komt voornamelijk door werknemers uit de VS. Alleen in Duitsland melden werknemers vaker dat ze last hebben van gematigde of veel stress.

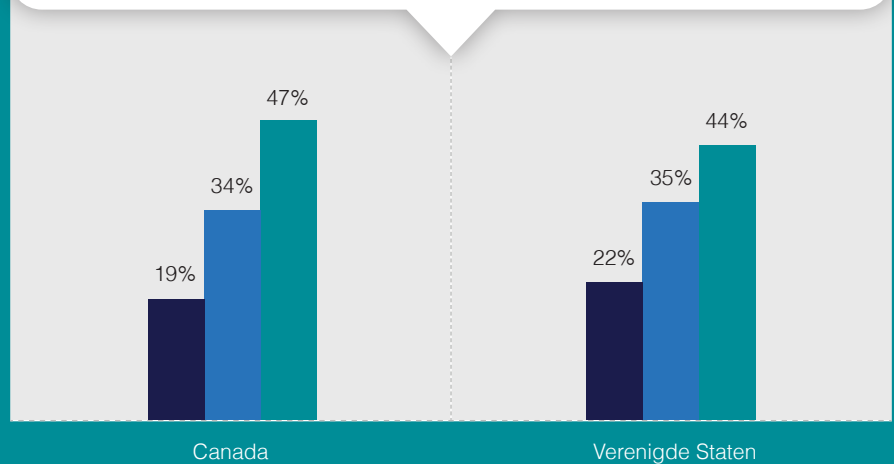
Noord-Amerikaanse werknemers met veel stress hebben twee keer zoveel kans om aan te geven dat ze een slechte mentale gezondheid hebben dan werknemers met minder stress.

## Stress in Noord-Amerika

### Legenda



Werkende ouders in Noord-Amerika, en dan voornamelijk ouders uit de VS, melden hogere stressniveaus dan werknemers zonder kinderen.

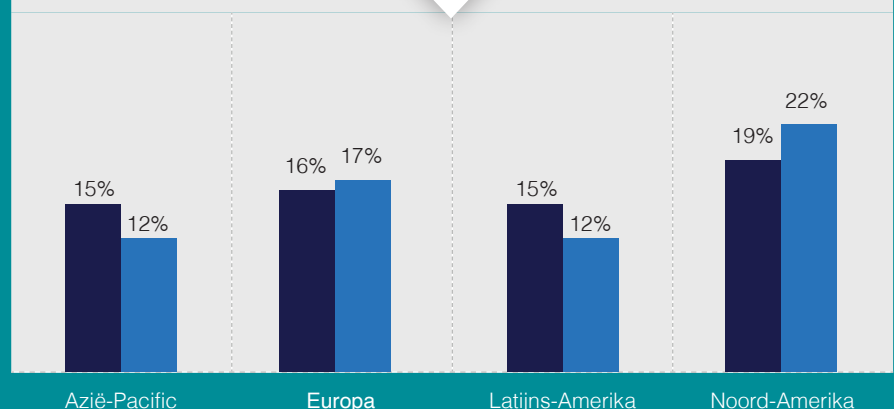


## Stress op ouderschapsstatus

### Legenda



Naarmate de kinderen de puberteit in gaan of volwassen worden, wordt de stress bij de ouders alleen maar erger, vooral in Noord-Amerika.





## Er is ruimte voor verbetering bij werkgevers

Ongeacht de mate van stress hebben werknemers iets gemeen: de meesten zeggen dat hun werkgever niets doet aan het bevorderen van mentale gezondheid. Organisaties die een tandje bij hebben gezet tijdens de pandemie lijken die extra hulp nu weer te hebben ingetrokken.

Slechts 21% vindt dat hun werkgever hun mentale welzijn steunt. Van alle ondervraagde medewerkers hebben de medewerkers die zich gesteund voelen door managers en collega's minder vaak last van veel stress.

Werkgevers moeten weten dat mensen met veel stress vaak vinden dat hun werk lijdt onder hun slechte mentale gezondheid. De grondslag van dit gevoel kan liggen in het gebrek aan gesprekken over fysieke en mentale gezondheidsklachten in verband met het werk. Mensen die veel stress hebben zeggen dat hun werkgevers niet de kennis hebben om in gesprek te gaan over mentale gezondheid.

Mensen met weinig stress zeggen dat ze vaker meedoen met activiteiten voor teambuilding, vrije dagen nemen en regelmatig in gesprek gaan met hun managers. We kunnen niet vaststellen of het hier gaat om oorzaak en gevolg, maar we weten dat het wel wat met elkaar te maken heeft.







# Conclusie

Hoewel de arbeidsmarkt in de afgelopen jaren aanzienlijk stabiel is geworden, blijven de meningen van medewerkers transformeren in het licht van veranderende standaarden op de werkplek, demografische veranderingen op lange termijn, en innovaties op het gebied van kunstmatige intelligentie. Deze tendensen betekenen dat de werkmaatschappij in de nabije toekomst te maken krijgt met continue en snelle verandering.

Voor werkgevers is dit zowel een uitdaging als een kans. Het is voor bedrijven moeilijk om zekerheid te bieden aan werknemers die zorgen hebben over baan zekerheid, diversiteit, inclusiviteit en gelijke kansen, stress op het werk en salaris.

**Transparante communicatie** is essentieel om deze transformatie te doorstaan. Werkgevers moeten hun zakelijke initiatieven duidelijk maken, en uitleggen wat de impact is op de dingen die werknemers het belangrijkste vinden. Medewerkers kunnen betrokken en gemotiveerd blijven wanneer ze de bedrijfsdoelstellingen en de parameters voor succes kennen en hun rol hierbij begrijpen, zelfs als hun werk (en de wereld om hen heen) verandert.

Het tweede essentiële aspect is **het opbouwen van vertrouwen**. Dankzij werkregelingen heeft het internationaal personeelsbestand meer autonomie dan ooit. Maar deze autonomie wordt ondermijnd doordat werkgevers hun medewerkers monitoren. Door duidelijke standaarden te formuleren voor werk buiten de werkplek kan er rekening worden gehouden met de behoeften van zowel de werkgever als de medewerkers.

Het derde aspect is dat bedrijven moeten overwegen om voorwaarden op te stellen om **de verwachtingen van werknemers in banen te leiden**. Ervaren werknemers in traditioneel dienstverband gaan met pensioen, en de nieuwe generaties hebben een andere blik op de wereld die is gevormd door de pandemie.

Bedrijven moeten de veranderende en soms onrealistische verwachtingen van werknemers in goede banen leiden. Om de diverse meningen van werknemers over salaris te begrijpen en er goed op te reageren, moeten bedrijven zakelijke verantwoordelijkheid en carrièreontwikkeling niet meer volgens starre beleidslijnen regelen, maar afstemmen op de behoeften van werknemers.

Tenslotte moeten bedrijven **menselijk kapitaal ontwikkelen** om het huidige tijdperk van snelle verandering het hoofd te bieden. Aan de demografische verschuiving en innovaties op het gebied van kunstmatige intelligentie is goed te zien dat de werkmaatschappij momenteel transformeert. Als werkgevers dit tempo willen bijhouden, moeten ze zich niet alleen richten op het vullen van de vacatures van vandaag. Ze moeten talent ontwikkelen en de vaardigheden van hun mensen uitbouwen om zich voor te bereiden voor vacatures in de toekomst.

Door een omgeving van constante training te stimuleren, kunnen bedrijven hun werknemers de middelen bieden om hun kennis uit te breiden en nieuwe vaardigheden te verwerven. Met investeringen in training en ontwikkeling kunnen werkgevers de productiviteit verhogen.

***Verandering is niet alleen een uitdaging. Verandering biedt een kans om te groeien.***

# People at Work 2024: Een blik op het personeelsbestand in Europa

## Inleiding

In vergelijking met vele andere delen van de wereld, zijn Europese werknemers beschermd op het gebied van baan zekerheid en flexibiliteit. Daartegenover staat dat kunstmatige intelligentie (AI) op de arbeidsmarkt niet meer een experiment, maar een realiteit is. Ook op het gebied van salaris dreigen problemen.

Werkgevers in Europa die op zoek zijn naar getalenteerde werknemers die graag mobiel zijn, kunnen veel leren van de ervaringen van werknemers in Duitsland, Frankrijk, Italië, Nederland, Polen, Spanje, Zwitserland en het Verenigd Koninkrijk.

Zorgen over salaris zijn in Europa, net zoals in de rest van de wereld, aan de orde van de dag. Slechts 53% van de Europese werknemers vindt dat ze eerlijk betaald worden, minder dan in Latijns-Amerika (59%), Noord-Amerika (67%) en Azië-Pacific (67%).

Het is dan ook geen verrassing dat bijna de helft van de Europese werknemers (48%) denkt onderbetaald te worden, meer dan in Noord-Amerika (46%), Latijns-Amerika (42%) en Azië-Pacific (35%).

Tegelijkertijd zijn Europese werknemers degenen die plezier in het werk het belangrijkste vinden. In Nederland zegt meer dan 60% van de werknemers dat plezier in het werk een van de drie belangrijkste kenmerken is. Dit is hoger dan in alle andere landen.

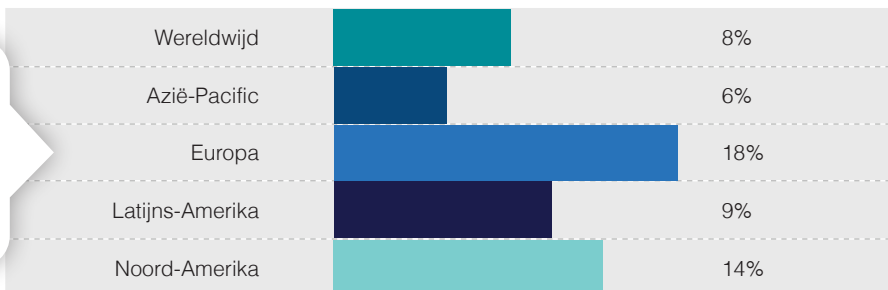
De rest van Europa scoorde hierbij ook hoog: Duitsland (48%), Zwitserland (45%), Frankrijk (44%), Polen (42%), Italië (41%) en het Verenigd Koninkrijk (39%). Naast deze zeven Europese landen eindigde alleen Japan in de top acht.

AI is in opmars, en biedt allerlei tools die de levens van werknemers wereldwijd kunnen veranderen. Sommige werknemers vrezen mogelijk voor hun baan, terwijl anderen juist hopen dat ze routinematige of ongewenste taken kunnen automatiseren.

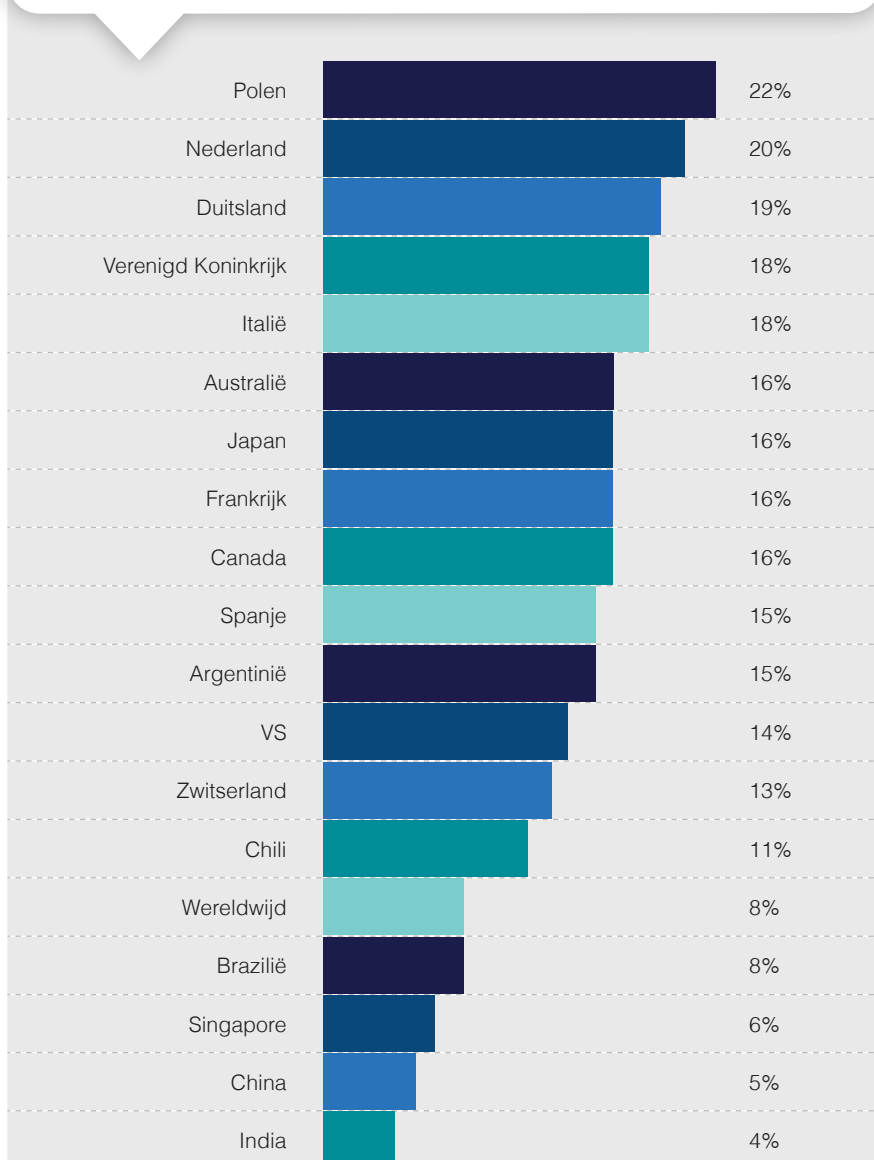
Hoewel het een enorme verandering kan betekenen, halen veel Europese werknemers hun schouders op.

**Bijna 18% van Europese werknemers denkt dat AI in de komende twee tot drie jaar geen invloed zal hebben op hun baan. Dit percentage is erg hoog in vergelijking met andere regio's, en meer dan het dubbele van het mondiale percentage van 8%.**

**AI zal geen invloed hebben op mijn baan**



**AI zal geen invloed hebben op mijn baan**



In Europa zijn er grote groepen die onverschillig lijken over de opkomst van AI. 22% van de Poolse respondenten, meer dan in enig ander land, zegt dat kunstmatige intelligentie geen invloed zal hebben op hun baan. Nederland, Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en Italië vormen de rest van de top vijf.

Deze nonchalante houding wordt mogelijk veroorzaakt door een gebrek aan inzicht in baanbrekende technologie.

Wereldwijd zegt 7% van de respondenten niet genoeg over AI te weten om de invloed ervan in te schatten. Maar in Europa is dit percentage met 15% meer dan twee keer zo hoog. Kijk bijvoorbeeld naar Nederland: 23% van de werknemers zegt dat ze niet genoeg over AI weten om een mening te vormen.

Dit gebrek aan inzicht betekent mogelijk dat Europese werkgevers en vakbonden hun niet voldoende informatie bieden over wat er in het verschiet ligt.

# Aandachtspunten per land

## 1 Frankrijk

Veel respondenten in Frankrijk waren ontevreden over de klimaatinspanningen van hun werkgever. Ze zeggen dat er niet genoeg vooruitgang is op de gebieden van koolstofuitstoot (18%, het hoogste percentage wereldwijd), waterverontreiniging (18%, op Argentinië na het hoogste percentage) en energie-efficiëntie (20%, hoger dan in elk ander land). Ook hebben ze persoonlijke zorgen. 43% zegt dat hun werk lijdt onder een slechte mentale gezondheid. Dit percentage is het hoogste in Europa en een van de hoogste wereldwijd (India scoort 48%). Meer dan de helft van de werknemers zegt dat ze worden onderbetaald voor het werk dat ze doen (alleen in Argentinië is dit meer met 53%). Nog meer werknemers, wel 67%, zeggen dat ze regelmatig slechts gedeeltelijk worden betaald (in vergelijking: in Europa zegt 50% dit, wereldwijd 40%).

## 2 Duitsland

Slechts 16% van de werknemers in Duitsland is het eens met de stelling 'Ik heb niet het gevoel dat mijn baan zeker is'. Duitsland scoort hierin even laag als China. Toch denken veel werknemers (27%) dat ze niet de nodige vaardigheden hebben om hun carrière te kunnen ontwikkelen (in Europa denkt 20% dit, wereldwijd 18%). Daarnaast zegt slechts 28% dat hun werkgever investeert in deze vaardigheden. Dit percentage is het laagste in heel Europa. Het is dus niet zo raar dat Duitsers gestrest zijn. Slechts 5% zegt dat ze nooit stress hebben op het werk, het laagste aandeel van alle landen.

## 3 Nederland

Plezier in het werk is in Nederland een belangrijk kenmerk. 60% van de Nederlandse respondenten hecht hier waarde aan. Geen ander land komt daarbij in de buurt (50% in Japan en 48% in Duitsland). Daarnaast is 80% van de Nederlandse werknemers zeer tevreden met hun werk. Sterker nog, Nederland heeft misschien wel het meest tevreden personeelsbestand ter wereld. Veel mensen (86%) zijn tevreden met hun baanzekerheid. 70% is tevreden met hun salaris, een categorie waarin alleen India hoger scoort. Onder de Europese landen spant Nederland de kroon in elke categorie over tevredenheid. Mensen voelen zich erkend voor hun werk en vinden dat ze genoeg betaald krijgen.

## 4 Polen

Salaris is voor alle werknemers van groot belang, maar in Polen is het percentage dat dit belangrijk vindt (68%) hoger dan in alle andere Europese landen. Wereldwijd staat Polen in deze categorie op de derde plek, na Singapore (71%) en Argentinië (70%). Mogelijk is dit de reden waarom Poolse werknemers binnen Europa het minste onbetaalde overwerk verrichten: ongeveer 5 uur per werk, tegen bijna 7 uur voor heel Europa. In het afgelopen jaar hebben Poolse werknemers de hoogste salarisverhoging van de regio gekregen (5% tegenover 3% in Europa). De meesten (56%) verwachten dit jaar nog een verhoging.

## 5 Spanje

Salaris is belangrijk voor 63% van de Spaanse werknemers. Dit percentage ligt iets hoger dan in de rest van Europa (61%). Opvallender is dat in Spanje baanzekerheid voor veel werknemers (42%) belangrijk is, terwijl het Europese percentage 35% is. Werknemers in Spanje voelen zich vaker onderbetaald (49%) dan werknemers in Europa (52%) en de wereld (66%). Sterker nog, minder dan de helft (48%) van hen zegt dat ze genoeg betaald worden voor hun werk. Bijna de helft (47%) moet dagelijks op kantoor of op locatie werken (tegenover 41% in Europa en 28% wereldwijd).

## 6 Zwitserland

Zwitserse werknemers verrichten met 9,2 uur per week meer onbetaald overwerk dan hun Europese collega's (het Europese gemiddelde is 6,8 uur). Toch is het percentage van werknemers die zich onderbetaald voelen (44%) het laagst. Veel Zwitserse werknemers (27%) zeggen veel flexibiliteit te hebben, en er zijn maar weinig die elke dag op de werkplek moeten zijn (slechts 31% tegenover 41% in Europa). Daarnaast denkt 43% van de werknemers in Zwitserland dat het mogelijk is naar een ander land te verhuizen en bij de huidige werkgever te blijven werken.

## 7 Verenigd Koninkrijk

In vergelijking met Europa zijn er in het Verenigd Koninkrijk meer werknemers die vinden dat ze eerlijk betaald worden voor hun werk (58%) en hun vaardigheden (57%), maar toch liggen deze percentages ver onder de wereldwijde gemiddelden (respectievelijk 66% en 65%). In het Verenigd Koninkrijk is 15% ontevreden over hun plezier in het werk. Dit percentage is het hoogste van Europa; wereldwijd is het percentage alleen in Japan hoger (19%).

# De details over: Italië

**Werknemers in Italië hebben een opvallende klacht:** ontevredenheid over hun functietitel. Meer dan 16% van Italiaanse werknemers deelt deze mening, meer dan in elk ander land. Wereldwijd wordt deze mening door slechts 7% van de werknemers gedeeld, en in Europa door ongeveer 10%.

En werknemers in Italië zijn ontevreden over veel zaken. Italië is een uitschieter in onze enquête. Veel Italiaanse werknemers zijn ontevreden op een aantal verschillende vlakken. De ontevredenheid over werk in Italië is hoger dan in zowel Europa als de wereld.

De Italiaanse economie groeit gestaag, maar de overheidsschuld als percentage van het BBP groeit ook. Onder OESO-landen heeft Italië de laagste groei en het hoogste schuldpercentage. Er wordt veel moeite gestoken in privatisering. De inflatie neemt af maar blijft hoog.

## Opvallende statistieken over Italië:

- Meer dan 30% van de Italiaanse werknemers is ontevreden met hun loopbaanontwikkeling. Dit percentage is in geen ander land zo hoog, en meer dan het dubbele van het wereldwijde gemiddelde (12%).
- Meer dan 16% noemt klachten over flexibiliteit in werkuren, meer dan in elk ander land. (Het wereldwijde gemiddelde: 12%.)
- 14% is ontevreden met de flexibiliteit van werklocatie. Alleen in Japan is dit percentage hoger (16%).

Italiaanse werknemers zijn ontevredener dan hun Europese collega's als het gaat om baanzekerheid, salaris en bedrijfscultuur. De salarisverhogingen die zij hebben gekregen zijn lager dan die van andere Europese werknemers. Daarnaast zegt een groot deel dat ze zich niet gesteund voelen door hun managers. 64% kampt met veel werkstress – het hoogste percentage van Europa – en daarbij komt dat de meeste Italiaanse werknemers zich niet door hun managers gesteund voelen als het gaat om mentale gezondheid. Ze vinden dat ze niet erkend worden, en een aantal voelt zich niet veilig op de werkplek.

# De cijfers op een rij

**87%** In **Nederland** is het percentage van werknemers dat maar één bron van inkomsten heeft het hoogst.

**83%** Het overgrote deel van de werknemers in **Nederland** is tevreden met hun functietitel, meer dan in elk ander land.

**58%** Meer dan de helft van de werknemers in het **Verenigd Koninkrijk** zegt dat hun werkgever hun mentale welzijn steunt, meer dan in de rest van Europa.

**46%** Minder dan de helft van de werknemers in **Frankrijk** vindt dat ze eerlijk betaald worden voor hun werk, beduidend minder dan de Europese (53%) en wereldwijde (67%) gemiddelden.

**37%** Meer dan een derde van de werknemers in **Europa** zegt dat hun werkgever opties voor duobanen biedt. Vergelijk dit met **Azië-Pacific** (67%), **Latijns-Amerika** (60%) en **Noord-Amerika** (51%).

**36%** In **Spanje** heeft meer dan een derde van de werknemers in de leeftijdsgroep van 18 tot 24 jaar twee bronnen van inkomsten.

**34%** **Polen** heeft het hoogste percentage van mensen dat vindt dat het spreken van vreemde talen in de toekomst belangrijk zal zijn voor hun functie.

**26%** Meer dan 1 op de 4 werknemers in **Polen** heeft in het afgelopen jaar overwogen om over te stappen naar een andere sector, meer dan in elk ander land.

**21%** Het aandeel van werknemers in **Nederland** dat nooit stress ervaart tijdens het werk.



## Over het instituut

De missie van ADP Research Institute is om inzichten te genereren uit de werkmaatschappij en uit deze data betrouwbare economische indicatoren af te leiden. We hopen dat onze bevindingen een unieke bijdrage leveren aan het verbeteren en productiever maken van de werkmaatschappij en meer bewustzijn genereren voor de algehele economie. Ga naar [ADPRI.org](https://adpri.org) voor meer informatie.

## Over ADP (NASDAQ: ADP)

ADP ontwikkelt betere manieren van werken met geavanceerde producten en hoogwaardige dienstverlening die mensen in staat stellen het beste uit zichzelf te halen. HR, Talentmanagement, Tijd en Payroll op basis van data, ontwikkeld voor mensen. Ga naar [nl.adp.com](https://nl.adp.com)

ADP, en het ADP-logo zijn geregistreerde handelsmerken van ADP, Inc.  
Alle overige handels- en servicemerken zijn het eigendom van hun respectievelijke eigenaren.  
Copyright © 2024 ADP, Inc.