

Wie is er verantwoor- delijk voor Employee Experience?

Overschat HR haar aandeel? Een visie
en aanpak.

Employee Experience (EX) is een concept waar de HR-wereld maar over blijft schrijven. Er is echter geen duidelijk antwoord op de vraag wie verantwoordelijk is voor EX. Als we verschillende boeken, artikelen en whitepapers doornemen, kunnen we niets anders dan concluderen dat HR haar aandeel overschat.

Google laat 570.000.000 hits zien wanneer je naar EX zoekt en er circuleren veel definities. In onze visie kan EX het beste worden omschreven als: *“Alles wat een medewerker waarneemt tijdens zijn of haar tijd binnen een organisatie, van het eerste tot het laatste contact.”* Vanuit het standpunt van een organisatie spreekt Morgan (2017) van een ervaringsgerichte organisatie: *“Een ervaringsgerichte organisatie is een plek waar mensen willen komen en niet waar ze nodig zijn.”* Naast de verschillende positieve effecten van de ondervonden ervaringsorganisaties, geven onderstaande cijfers aan dat ze ook het meest productief zijn, aangezien ze:

- 1) 40% lager verloop.
- 2) 1.5x de werknemer groei.
- 3) 4.4x de gemiddelde winst.

Investeren in EX heeft een aanzienlijke positieve impact op organisaties. Het is dan ook geen verrassing dat organisaties het graag willen beïnvloeden en versterken. Maar wie is er verantwoordelijk voor EX? In deze whitepaper geven we het antwoord op deze vraag, evenals onze aanpak en visie op dit interessante concept.

Overschat HR haar aandeel in EX?

Veel organisaties relateren EX aan de *‘Employee Life Cycle’*. Dit zijn de momenten die voor een medewerker belangrijk zijn vanaf het eerste contact met het bedrijf tot het moment dat hij het bedrijf verlaat. Bepaalde processen van onboarding tot offboarding beïnvloeden EX. We gaan in op enkele van deze HR-gestuurde processen en de invloed die HR heeft op EX.

Onboarding

Waarom is onboarding belangrijk voor EX? Onderzoek toont aan dat inspanningen voor onboarding een positieve invloed hebben op het behoud van werknemers (Son, 2017). Nieuwe medewerkers zullen zich een warm welkom herinneren als een moment dat ertoe doet,

Onderzoek laat zien dat ervaringsgerichte organisaties **hogere klanttevredenheidsscores en ranking** hebben, net zoals **top-notch innovatiepraktijken** en dat ze de meest **aantrekkelijke en respectieve plaatsen** zijn om te werken.

Bron: Morgan (2017).

een moment dat hun ervaring positief beïnvloedt. Hoewel HR ervoor moet zorgen dat onboarding-processen soepel verlopen, zien we een grotere rol weggelegd voor line managers bij het zorgen voor de juiste start van hun nieuwe medewerker.

Compensation & Benefits

De snel veranderende workforce van vandaag vereist dat organisaties hun beloningsstrategieën moderniseren. In EX is er geen sprake van 'One size fits all'. Het bieden van een individuele ervaring aan elke medewerker is de sleutel, en daarvoor moet je ontdekken wat medewerkers echt motiveert en uitdaagt (Hays, 2018). Bovendien willen medewerkers steeds vaker een bepaalde zingeving in hun werk en een betere balans tussen werk en privé. Ze willen dat hun bijdragen financieel worden erkend (salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden), maar in grotere mate ook niet financieel, zoals een fijne werkplek, flexibiliteit, vitaliteit en duurzaamheid. Voor dat laatste vinden wij dat de verantwoordelijkheid niet alleen bij HR ligt, maar gedeeld wordt door de hele organisatie.

Learning & Development

"Stay hungry, stay foolish." Een geweldige quote van Steve Jobs waarin hij het belang benadrukt van de behoefte van mensen om zichzelf te inspireren met nieuwe informatie en uitdagingen, zodat die passie kan worden behouden. Learning & Development (L&D) heeft een stimulerende rol in de beleving van medewerkers. Het helpt individuele medewerkers om te groeien als professionals. Ze worden voortdurend uitgedaagd door zowel persoonlijke als professionele ervaringen en leerprocessen. Het 70:20:10-model van Charles Jennings legt uit dat 70% van het leren wordt bereikt door ervaring op het werk, 20% door kennis en feedback van collega's te delen en slechts 10% door formeel onderwijs. Hieruit blijkt dat de momenten die er binnen L&D toe doen, grotendeels buiten de controle van HR liggen.

Offboarding

Organisaties besteden minder aandacht aan offboarding van medewerkers dan aan onboarding. De eerste indruk is belangrijk, maar de laatste ook. Of het nu gaat om vrijwillig of onvrijwillig ontslag, offboarding wordt vaak vergeten. Hoewel HR zorgt voor de exit-berekeningen, vinden wij het de verantwoordelijkheid van de

Inspanningen voor het **onboarding-proces** hebben een **positieve invloed op het behoud van werknemers:**

49%

Van de millennials zou een beter onboarding-proces willen.

22%

Van het personeelsverloop vindt plaats in de eerste 45 dagen.

91%

Van de eerstejaars werknemers wordt vastgehouden door organisaties met een effectief onboarding-proces.

Bron: Son (2017).

lijnmanagers om ervoor te zorgen dat medewerkers zich erkend voelen voor hun inspanningen en het bedrijf met een positief gevoel verlaten.

De wereld buiten HR en zijn invloed op EX

HR heeft zeker een rol te spelen binnen EX, wat duidelijk blijkt uit het bovenstaande. De rol van line managers wordt echter van groot belang genoemd bij het uitvoeren van HR-initiatieven en -beleid. Hoe zit het met andere functies binnen organisaties?

Technologie

Nieuwe technologieën hebben de manier waarop het werk wordt georganiseerd en zelfs de manier waarop het werk wordt uitgevoerd, veranderd. Met de digitale transformatie van de werkomgeving is onze afhankelijkheid van digitale technologieën toegenomen en daarmee de noodzaak ontstaan om naar de impact van technologie op EX te kijken. Morgan (2017) beschrijft de technologische omgeving als een van de belangrijkste drijfveren voor EX. Software, hardware en helpdeskondersteuning, zowel HR als vooral bedrijfsbrede technologieën, moeten werknemers in staat stellen hun werk efficiënter en eenvoudiger te doen (Boustany, 2017). In ruil daarvoor zijn werknemers die weten hoe ze deze technologieën moeten gebruiken, minder gefrustreerd en meer betrokken.

Werkomgeving

Niet alleen de technologische omgeving heeft invloed op EX, maar ook de fysieke omgeving (Morgan, 2018). De werkplek moet medewerkers vooral in staat stellen hun werk goed te doen. Dit betekent dat de afdelingen Facilitair Bedrijf en Vastgoed rekening moeten houden met de indeling van de werkplek, inclusief gezamenlijke ruimtes.

Tegenwoordig is de werkplek echter niet alleen een plek waar mensen samenkomen om samen te werken. De werknemers van vandaag verwachten dat de werkruimte comfortabel, veilig en plezierig is (Johns, 2018). Fysieke veiligheid blijft een cruciaal onderwerp voor werknemers, maar populaire onderwerpen zijn onder meer de gezondheid en het welzijn van werknemers (Morgan, 2015). We zien een trend dat werknemers graag een werkplek willen die hun levensstijl ondersteunt, met als resultaat bedrijfsfitness-ruimtes, gemeenschappelijke ruimtes en gezonde lunchopties.

Onderzoek toont aan dat maar **29% van de organisaties** een formeel **offboarding-proces** hebben voor hun medewerkers.

Bron: Cushing (2014).

In ruil daarvoor hebben werknemers die tevreden zijn met hun fysieke omgeving, meer kans om hun prestaties te verbeteren en zich creatiever, betrokkener en verbondener te voelen met hun werkgever (Morgan, 2018).

Employer Branding

Het effect van een goede EX heeft een enorme impact op de bekende 'pull' factor die in marketing wordt gebruikt. Als het werkgeversmerk sterk is, zullen positieve werknemers optreden als authentieke merkambassadeurs en het merk aanbevelen. Dit zal niet alleen de recruitment ten goede komen, maar ook de algehele aantrekkingskracht van het bedrijf vergroten, aangezien klanten vaak ook de effecten van een positief werkgeversmerk zullen oppikken.

Diversity & Inclusion

"Diversity is being invited to the party, whereas inclusion is being asked to dance." Een moderne organisatie is meer dan een plek om te werken: het gaat ook over het ontwikkelen van connecties, omgaan met collega's en je deel voelen van een community. Voor een positieve EX, hebben werknemers een gevoel van verbondenheid en authenticiteit nodig, de overtuiging dat ze niet gestraft of vernederd worden als ze ideeën, zorgen of fouten uiten en toegang hebben tot informatie en de besluitvorming die nodig is (Rasberry, 2018). Deze componenten dragen bij aan een gevoel van inclusiviteit en versterken EX.

Uit onderzoek van Gartner (2018) blijkt dat het meest memorabele moment op het werk gediscrimineerd worden is. HR heeft de neiging zich te concentreren op momenten die ze zelf in de hand hebben. Op dit moment heeft HR geen controle, hoewel het de grootste impact lijkt te hebben op medewerkers. De meerwaarde van HR ligt in hoe de organisatie deze momenten na het optreden voorkomt en aanpakt en daarmee de negatieve impact op EX minimaliseert.

En nu?

De bovenstaande voorbeelden illustreren duidelijk dat EX veel verder gaat dan de invloed van HR. Het creëren, verbeteren en onderhouden van een EX die voldoet aan personeelsverwachtingen vereist een meer holistische aanpak.

Inspanningen voor de **werkplek** hebben een **positief effect op de prestaties van medewerkers:**

79%

Van de werknemers zegt dat innovatie wordt aangemoedigd door een innovatief ontwerp van de werkplek.

22%

Van de professionals is het erover eens dat een flexibel ontwerp van de werkplek leidt tot betere ideeën.

80%

Van de werknemers zegt dat veranderende werksituaties de productiviteit verhogen.

Bron: Morgan (2018)

Quintop's benadering van EX is cross-functioneel, waarbij HR het beste is uitgerust om de strategie en initiatieven van de medewerker beleving aan te sturen, maar waar het resultaat mede in handen is van meerdere functies en uiteindelijk van het topmanagement van een organisatie.

EX is geen eenmalige interventie, maar een continu proces. Om het belang te benadrukken van het ontwerpen en aanpassen van EX gebaseerd op metingen en feedback, heft Quintop een bewezen en gestructureerde aanpak gekozen. Deze aanpak komt voort uit het Lean Management, waarbij een Plan, Do, Check, Act (PDCA) cyclus wordt toegepast om resultaten te bereiken:

1) Plan: Definieer je EX ambities.

- a) Het meten van het verschil: inzicht creëren in de kloof de waargenomen en verwachte EX.
- b) De doelstellingen bepalen: focus en richting geven aan EX-initiatieven om ervoor te zorgen dat middelen en energie naar de juiste prioriteiten en meest impactvolle interventies worden geleid.
- c) Ontwerp EX-roadmap: een uitvoerbaar plan maken om beleid, proces, technologie, werkruimte en culturele veranderingen te schetsen.

2) Do: Lever de EX roadmap aan.

- a) Communiceer en mobiliseer: verzamel de hele organisatie rond de ambities en initiatieven van EX om 'buy-in' en grip te krijgen.
- b) Lever volgens plan: voer de geplande activiteiten uit, bij voorkeur met behulp van een Agile/iteratieve aanpak om snelle resultaten te garanderen.

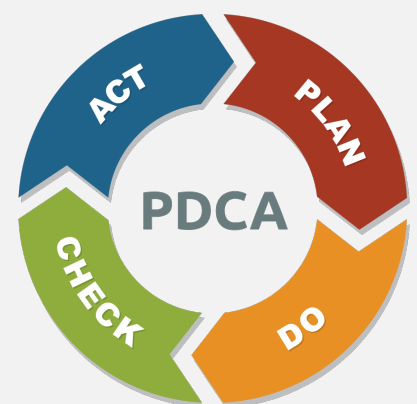
3) Check: Meet de voortgang van het plan.

- a) Meet of de EX-initiatieven het juiste effect hebben: heeft het een positieve invloed door de ogen van de toeschouwer?
- b) Evalueer inspanningen en resultaten: herzie ambities indien nodig en plan eventuele veranderingen.

4) Act: Pas leerlessen toe.

- a) Pas op basis van de metingen en evaluatie de wijzigingen en verbeteringen toe: om de EX op koers te houden.

De **PDCA** of plan-do-check-act is een iteratieve ontwerp- en managementmethode die in het bedrijfsleven wordt gebruikt voor de controle en voortdurende verbetering van processen en producten.



De aanpak van Quintop is iteratief, interactief en pragmatisch. We werken nauw samen met onze klanten en hoewel HR onze natuurlijke habitat is, zullen we ervoor zorgen dat er in elke fase van het project cross-functionele samenwerking plaatsvindt. De medewerkers staan centraal bij alles wat we doen en technologie wordt gezien als een 'enabler', niet als een doel op zich. Zoals met elk project dat we uitvoeren, zijn we erg gepassioneerd om samen resultaten te behalen. We kijken er naar uit om je te helpen met jouw EX journey.

Verwijzingen

Boustany, N. (2017, June 6). Employee Experience: The Great Differentiator. Digitalist Magazine. Geraadpleegd op April 17, 2019, van <https://www.digitalistmag.com/future-of-work/2017/06/06/employeeexperience-great-differentiator-05125624>

Cushing, E. (2014, December 8). The Most Important Employee Lifecycle Activity You're Not Doing. Aberdeen. Geraadpleegd op April 17, 2019, van <https://www.aberdeen.com/hcm-essentials/employee-lifecycleoffboarding/>

Gartner, Inc. (2018). Moments That Matter In The Employee Experience.

Hays (2018). Employee Experience Above All. Hays Journal. Geraadpleegd op April 17, 2019, van https://www.hays.nl/en/hays_journal/journal15/employee-experience-above-all/index.htm

Johns, M. (2018, June 10). The 10 Principles Behind Great Employee Experiences. LinkedIn. Geraadpleegd op April 17, 2019, van <https://www.linkedin.com/pulse/10-principles-behind-great-employee-experiencesmatt-johns/>

Morgan, J. (2015, December 15). The Three Environments That Create Every Employee Experience.

Forbes. Geraadpleegd op April 17, 2019, van <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/12/15/the-threeenvironments-that-create-every-employee-experience/#29bb0ffb66c6>

Morgan, J. (2017). The Employee Experience Advantage. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Morgan, J. (2018, January 2). How The Physical Environment Impacts Employee Experience. The Future Organization. Geraadpleegd op April 17, 2019, van <https://thefutureorganization.com/physical-environmentimpacts-employee-experience/>

Rasberry, T. M. (2018, April 17). Designing the Inclusive Employee Experience. SHRM. Geraadpleegd op April 17, 2019, van <https://blog.shrm.org/blog/designing-the-inclusive-employee-experience-q-a-with-joegerstandt-shrm18>

Son, S. (2017, June 19). Your Five-Point Checklist For Effective Employee Onboarding. Tinypulse. Geraadpleegd op April 17, 2019, van <https://www.tinypulse.com/blog/sk-every-employee-onboarding-tip-youllnee>

Contact

Quintop HR Consultants
Groenewoudsedijk 70b
3528 BK Utrecht

info@quintop.nl

030 - 670 46 05