

Inzetten van de employee journey

Veel bedrijven werken aan casuïstiek rondom duurzaamheid in een continu veranderende werkomgeving. Daarbij kunnen we niet voorbijgaan aan employee experience en de employee journey, maar wat bedoelen we daar eigenlijk mee?

Tekst Sandra Doeze Jager en Tonnie van der Zouwen

Wanneer we het in de marketing over de doelgroep en zijn ervaring hebben, dan wordt vaak gesproken over de 'klantreis', oftewel de customer journey. Voor organisaties vormen medewerkers, vooral in een krappe arbeidsmarkt, ook een belangrijke doelgroep. Employment branding heeft inmiddels veel aandacht. Het aantonen van goed werkgeverschap is daarvan een belangrijk onderdeel. In de huidige arbeidsmarkt verwachten medewerkers namelijk veel van hun werkgever: transparantie, groeimogelijkheden en een leuke en uitdagende werkervaring. Dat verschilt nog wel per generatie, maar onder andere millennials hebben hierin sterke wensen en vragen hier ook naar.

VAN MOETEN WERKEN NAAR WILLEN WERKEN

Employee experience (de beleving van de medewerker) is een term voor alles wat medewerkers tegenkomen gedurende hun employee journey: hun reis als medewerker in een organisatie. Het gaat daarbij om alle interactie tussen een organisatie en de medewerkers en de medewerkers onderling. Wanneer een organisatie dat goed inricht, dan zijn medewerkers tevreden: tijdens de sollicitatieprocedure, gedurende de tijd dat de medewerker voor de organisatie werkt, mogelijk op verschillende plekken in verschillende functies, maar ook als oud-medewerker. Een slechte employee experience heeft negatieve gevolgen voor een organisatie. Tevreden en goed verzorgde medewerkers daarentegen presteren beter, blijven langer, zijn ambassadeurs van de organisatie en

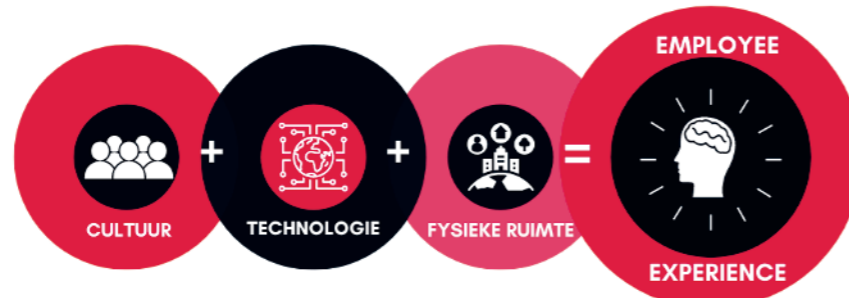
brenge een positieve sfeer. Alles bij elkaar zorgt dat voor een beter werkende organisatie met betere resultaten.

Josh Bersin (2019) definieert employee experience als combinatie van cultuur, technologie en de fysieke ruimte. Organisaties moeten erkennen dat het werk een plek moet worden waar medewerkers echt willen komen in plaats van een plek waar medewerkers moeten komen. Ook Jacob Morgan (2016) deed veel onderzoek naar employee experience. Hij vraagt zich af hoe werknemerservaringen moeten worden vormgegeven, aangezien hier geen blauwdruk of formule voor is. Werknemerservaring heeft pas sinds kort de aandacht die het verdient, wat betekent dat het voor velen nog onbekend terrein is. De allereerste vraag die volgens hem zou moeten worden beantwoord is: "Wie is de eigenaar van de werknemerservaring?" In eerste instantie zul je denken dat de afdeling HR eigenaar is van werknemerservaring, maar het is natuurlijk niet alleen aan HR om deze ervaring te creëren. Omdat het bestaat uit de elementen cultuur,

technologie en fysieke ruimte, kan dit betekenen dat bij het vormgeven van de werknemerservaring onder meer HR, IT en facilitair management samenkomen. Volgens Morgan past de aandacht voor employee experience binnen de enorme ontwikkeling die het vakgebied van humanresource management doormaakt en waarmee de toekomst van werk en werkgeverschap opnieuw wordt vormgegeven. Het uitwerken van de employee journey kan duidelijk maken op welke momenten en op welke manier de organisatie invloed kan uitoefenen op deze ervaring.

EMPLOYEE JOURNEY

De employee journey start als iemand is aangenomen en eindigt als de medewerker afscheid neemt. In die journey zijn diverse pinpoints aan te wijzen, waar de organisatie zijn stempel op kan drukken en verschil kan maken, net als de marketeer dat in de customer journey kan doen. Figuur 2 laat een kaart zien van een employee journey met diverse pinpoints als voorbeeld. Niet alle momenten in de employee journey zijn hetzelfde of even be-



Figuur 1: De vier elementen die samen de employee experience bepalen (Morgan, 2016)

langrijk. Wie herinnert zich niet zijn eerste werkdag? Maar de tweede of derde werkdag, die zijn we allang vergeten. Het in kaart brengen van deze belangrijke momenten, is de eerste stap in het proces. Hoe gaat de organisatie om met privé-gebeurtenissen, zoals het krijgen van een kind of een verhuizing? Wat zijn de managementprestaties die invloed hebben op de werkzaamheden, de processen of de werksfeer? Hoe wordt aandacht besteed aan iemand die promotie krijgt? Het gedrag van de organisatie op deze momenten is bepalend voor de ervaring van de werknemer.

Het is dus belangrijk om deze reis van in kaart te brengen. Daarin onderscheiden we drie hoofdstadia: instroom, ontwikkeling en uitstroom. Meestal krijgt de instroom verreweg de meeste aandacht: recruitment en onboarding is vaak goed geregeld. Er worden

bureaus ingeschakeld om een goede match te vinden, er wordt uitgebreid gesproken met kandidaten, en de wensen en behoeften worden op elkaar afgestemd. Wanneer iemand nieuw in dienst is, is er vaak veel aandacht voor het kennismaken met de organisatie en de andere medewerkers.

DE ONWEERSTAANBARE EMPLOYEE EXPERIENCE

Maar wanneer je medewerkers niet laat groeien of niet intrinsiek motiveert, dan raak je ze wellicht snel kwijt. Het bieden van perspectief en het ondersteunen bij professionele en persoonlijke ontwikkeling kan zorgen voor motivatie en werkplezier. Het onderzoek van Josh Bersin (2019) heeft een overzicht opgeleverd van elementen die verantwoordelijk zijn voor de werknemerservaring (zie figuur 3). Er is daarbij aandacht voor het werk, het team,

het management en de mogelijkheden die medewerkers hebben. Op elk onderdeel kan de organisatie dus inzetten om te zorgen voor een onweerstaanbare ervaring.

DE ROL VAN HRM

HRM kan advies en sturing geven op al deze gebieden, maar heeft vooral invloed op de groeimogelijkheden en de zorg voor gezondheid en welzijn. Daarnaast speelt het leiderschap en de keuzes die op organisatieniveau worden gemaakt een belangrijke rol. De HR-adviseur kan het management tools geven om die zo in te vullen dat de employee experience zo optimaal mogelijk wordt. Wanneer de organisatie hierin slaagt, dan is de kans groot dat de medewerkers duurzaam inzetbaar zijn omdat ze met plezier hun werk doen. Elk bedrijf wil medewerkers die voor langere tijd productief blijven, die flexibel zijn en die kunnen meebewegen bij veranderingen. Dat levert zowel voor de organisatie als voor de medewerkers het meeste op. <<

Bronnen:

- Bersin J. (2019, 25 maart). *The Employee Experience: It's Trickier (and more important) Than You Thought*. <https://joshbersin.com/2019/03/the-employee-experience-its-trickier-and-more-important-than-you-thought/>
- Haak, T. (2019, 11 september). *Trends in Employee Journey Maps*. HR Trend Institute. <https://hrtrendinstitute.com/2018/10/29/trends-in-employee-journey-maps/>
- Morgan, J. (2016, 7 april). *Who Should Own The Employee Experience?* Forbes. <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2016/04/07/who-should-own-the-employee-experience/?sh=34f1e6c31e16>



Dr. Sandra Doeze Jager zelfstandig coach en docent-onderzoeker en MT-lid Avans Hogeschool



Dr. Tonnie van der Zouwen MCM organisatieadviseur en lector Sustainable Working & Organising bij Avans Hogeschool



Figuur 2: Kaart van een employee journey (Haak, 2019)

De onweerstaanbare employee experience				
BETEKENISVOL WERK	Autonomie	Persoonlijke kracht	Kleine teams	Tijd voor rust
PRAKTISCH MANAGEMENT	Duidelijke doelen	Coaching en feedback	Leiderschapsontwikkeling	Prestatie-management
PRODUCTIEVE OMGEVING	Flexibele werkomgeving	Erkenning	Open, flexibele werkruimte	Inclusieve en diverse cultuur
GROEI-MOGELIJKHEDEN	Talent mobiliteit	Carrière-mogelijkheden	Persoonlijke ontwikkeling	Leercultuur
VERTROUWEN MANAGEMENT	Missie en doelen	Investeren in mensen en vertrouwen	Transparantie & communicatie	Inspiratie
GEZONDHEID EN WELZIJN	Veiligheid en zekerheid	Fitheid en gezondheid	Financieel welbevinden	Lichamelijk welzijn en ondersteuning

Figuur 3: De onweerstaanbare employee experience (Bersin, 2019)