



EMPLOYEE EXPERIENCE

het recept voor
betrokken medewerkers



“Employees who believe that management is concerned about them as a whole person – not just an employee – are more productive, more satisfied, more fulfilled. Satisfied employees mean satisfied customers, which leads to profitability.”



Anne M. Mulcahy, CEO Xerox

Doorgaans brengen we meer tijd door op de werkvloer dan thuis. Logisch dus dat de keuze voor een werkgever door veel meer bepaald wordt dan het salaris. Van een gevarieerd en zinvol takenpakket over ontwikkelingskansen tot fijne collega's: het zijn stuk voor stuk elementen die bijdragen tot de manier waarop je medewerkers hun werk beleven – hun employee experience.

Een positieve employee experience maakt je medewerkers gelukkiger en geeft hun betrokkenheid een flinke boost. En daar voel je de return van, ook financieel. Maar hoe maak je er concreet werk van binnen jouw organisatie? In deze whitepaper reiken we de ingrediënten aan: inzichten, tools én tips om je skills bij te spijkeren. Want ook als hr-professional of peoplemanager moet je er klaar voor zijn.



IS DE HR-WERELD EEN BUZZWORD RIJKE?

Toch niet: maar liefst 9 op 10 organisaties (89%) vinden werknemersbeleving een top-prioriteit en verwachten dat het belang ervan de komende jaren verder zal toenemen, zo blijkt uit een bevraging van het internationale headhuntingbureau Kennedy Fitch. In een studie van consultancybureau Deloitte bestempelen hr-professionals het dan weer als dé trend van de komende jaren.



ONZE DANK GAAT UIT NAAR DEZE 5 PROFESSIONALS.

Zij gaven een inkijk in de employee experience binnen hun organisatie.



Bart De Waele, CEO van Duke & Grace

Bart is CEO van het Gentse communicatiebureau Duke & Grace en intendant van N-cube. Zijn passies zijn internet, nieuwe technologieën, communicatie, transhumanisme en ondernemen. Hij wil impactvolle bedrijven helpen uitbouwen en jonge talentvolle ondernemers inspireren en ondersteunen.



Tina Hanskens, hr-manager bij Planet Talent

Tina studeerde af als agoog en sportmanager. Ze startte haar carrière 8 jaar geleden bij Planet Talent. Na rollen als recruiter en coach van topstarters is ze vandaag hr-manager bij het consultancybedrijf.



Kristin Aerts, CEO van TinQwise

Na een loopbaan in consultancy en kmo-management startte Kristin in 2013 in Antwerpen de Belgische poot op van de Nederlandse e-learningsspecialist TinQwise. Ze is gepassioneerd door onder meer performance-management, employer branding, marketingcommunicatie en change-management.



Xavier Delcoigne, Talent Manager bij Cofidis

Xavier was leerkracht wetenschappen op een middelbare school en vervolgens 7 jaar teamleader binnen de operationele teams van Cofidis. Zijn interesse voor menselijke relaties bracht hem daarna op de hr-afdeling. Dit atypische carrièrepad in combinatie met zijn pragmatische en tegelijk menselijke visie op hr leverden hem in 2017 de titel Young HR Talent op van People Sphere.



Tatiane Dussart, Talent Acquisition Officer bij Odoo

Voor ze bij Odoo aan de slag ging, werkte Tatiane Dussart voor een wervings- en selectiebureau. Na een rekruteringsopdracht voor Odoo waren er voor haar twee zekerheden: dat kandidaten tegenwoordig aan het stuur zitten en dat ze ooit zelf bij Odoo zou werken. Check!



WAT IS 'EMPLOYEE EXPERIENCE'?

De optelsom van alle ervaringen die je werknemers opdoen en hoe ze zich daarbij voelen, dat is de employee experience in een notendop. Net zoals je je business bouwt rond je klant, komt het er dus op aan je organisatie in te richten rond je medewerkers. Of: de 'customer' en 'employee experience' zijn twee zijden van dezelfde medaille.

CUSTOMER VS. EMPLOYEE EXPERIENCE

Alle verschillende contactpunten van een klant met je merk vormen samen de customer journey. De manier waarop je klant die ervaart – de customer experience – is heilig. Je wil namelijk dat hij je producten of diensten ook aanraadt aan anderen.

Met de employee experience is dat niet anders: een betrokken medewerker is een ambassadeur van je organisatie. De employee experience wordt gevormd vanaf het allereerste contact als sollicitant, tot het moment dat de medewerker de organisatie verlaat.

NAAR EEN AUTHENTIEKE BELEVING

Elk touchpoint binnen de employee journey (bv. loonsopslag, promotie, geboorte van een kind, verjaardag, werkjubileum) is van belang en vraagt de nodige aandacht. Zorg ervoor dat je werknemer positieve ervaringen opdoet die bovendien authentiek en persoonlijk zijn. Zo optimaliseer je de belevenissen binnen je organisatie.

➤ HOE JE DAT AANPAKT?

Door je werknemer centraal te stellen in je organisatie en te luisteren naar zijn noden en verwachtingen op elk moment in zijn loopbaan.

“Naast groeikansen houden we in de employee journey zoveel mogelijk rekening met het levensritme van elke medewerker. Van hr vraagt deze aanpak flink wat inlevingsvermogen: welke drijfveer speelt er bij wie en waarom precies? Maar weet je hier juist op in te spelen, dan creëer je een positieve werknemersbeleving.”



Bart De Waele, CEO Duke & Grace



WAAROM INZETTEN OP EEN POSITIEVE EMPLOYEE EXPERIENCE?

Beleving wint overal terrein en elke ervaring wordt beloond of afgestraft met een rating – denk maar aan TripAdvisor voor bezienswaardigheden. Binnen hr is dat met platformen als Glassdoor niet anders. Een positieve employee experience zorgt voor interne betrokkenheid en extern ambassadeurschap. Niet onbelangrijk in tijden van talentschaarste.

1. EEN BOOST VOOR DE BETROKKENHEID

Werk betekent veel meer dan brood op de plank. Mensen zoeken zingeving in hun job en willen zich persoonlijk ontwikkelen. Maar: iedereen heeft andere noden en verwachtingen. Daarom is het belangrijk om te luisteren naar elke individuele medewerker en zoveel mogelijk te streven naar oplossingen op maat. Het gevolg: je werknemers zullen zich gelukkiger voelen en hun engagement zal toenemen. En dat komt ook de productiviteit ten goede, zo wijzen verschillende studies uit.

➤ WIST JE DAT GELUKKIGE MEDEWERKERS ...



...15 dagen minder ziekteverlof nemen?

... 20% productiever zijn dan ongelukkige werknemers?

(Sapling, 2019)

“Cruciaal is dat onze mensen zich gelukkig en gemotiveerd voelen. En dat ze Planet Talent als hun werkgever blijven beschouwen, ook al zijn ze aan de slag bij een van onze klanten. Van iedere topstarter een Planet Talent-ambassadeur maken, dat is de toetssteen van elke hr-actie.”



Tina Hanskens, hr-manager Planet Talent

2. GELUKKIGE MEDEWERKERS MAKEN GELUKKIGE KLANTEN

Je medewerkers zijn het uithangbord van je organisatie en maken (of kraken) in grote mate de klantentevredenheid. Hun engagement straalt immers automatisch af op de klant. Wie sterk inzet op de employee experience in zijn organisatie ziet zijn Return on Sales (ROS) verdubbelen ten opzichte van organisaties die er weinig of niet in investeren, zo blijkt uit een studie van technologiegigant IBM (2018).

In die zin is de employee experience niet louter een hr-thema maar een visie die organisatiebreed moet worden gedragen.

➤ WIST JE DAT ...

in bedrijven met een bovengemiddelde klantentevredenheid 79% van de werknemers een hoge jobbetrokkenheid heeft? Scoort de klantenbeleving onder het gemiddelde, dan is slechts 49% van de medewerkers bevlogen.

(Forbes, 2018)

WIST JE DAT ... ➤

maar liefst 90% van de werknemers openstaat voor nieuwe jobopportunities?

(LinkedIn, 2016)

3. EEN EXTRA INSTRUMENT IN DE STRIJD OM HET BESTE TALENT

Binnen Europa heeft België na Tsjechië de hoogste vacaturegraad – het aantal vacatures ten opzichte van het totaal aantal arbeidsplaatsen binnen een onderneming. Bovendien zal het aantal openstaande jobs door de digitalisering de komende jaren alleen maar verder toenemen, aldus prognoses van technologiefederatie Agoria.

Tegenover al die vacatures staat een relatief kleine talentvijver, waardoor de kandidaat steeds vaker de touwtjes in handen heeft. Met andere woorden: als werkgever moet je alles uit de kast halen om medewerkers met de vereiste skills, competenties en attitude te rekruteren en aan boord te houden. Een positieve experience is hiervoor de sleutel, vanaf het allereerste contact als sollicitant tot op het ogenblik dat een werknemer de organisatie verlaat.

“Nog vóór een kandidaat effectief solliciteert, heeft hij of zij al toegang tot een online infopakket, inclusief het salarisniveau waaraan hij of zij zich mag verwachten. Of we de kandidaat nu aannemen of niet, het rekruteringsproces moet blijven als een aangename ervaring.”



Tatiane Dussart, Talent Acquisition Officer bij Odoo

HOE MAAK JE WERK VAN EEN POSITIEVE EMPLOYEE EXPERIENCE IN JE ORGANISATIE?

Meer engagement, een hogere klanten-tevredenheid en productiviteitswinst: de voordelen van een hr-beleid op basis van employee experience zijn legio. Maar hoe start je ermee in je organisatie? Een 'employee journey map' biedt de nodige houvast.



De 'employee journey' is de weg die een persoon aflegt vanaf het allereerste contactmoment met je organisatie totdat hij het bedrijf verlaat. Op die tijdslijn liggen alle sleutelmomenten – professioneel en privé – die hij in die periode meemaakt.

1. ZET DE SLEUTELMOMENTEN OP EEN TIJDSLIJN

De professionele sleutelmomenten situeren zich in verschillende fases:



WERVING

(bv. vacature, sollicitatie-gesprek, test, assessment)

INLOOPTRAJECT

(bv. een mail in aanloop naar de eerste werkdag, integratie in het team, peter-meterschap)



CARRIÈRE

(bv. evaluaties, opleidingen, promotie, carrièrewending)



VERTREK

(bv. exitgesprek)



Maar een mens is meer dan zijn job alleen, dus ook **PERSOONLIJKE SLEUTELMOMENTEN** hebben hun plaats op de tijdslijn. Sommige hebben een impact op het professionele functioneren (bv. kinderen krijgen, een zieke partner), andere vragen vooral om begrip en bezorgdheid van de werkgever (bv. een sterfgeval in de familie).

“Onboarding is in de eerste plaats emotie.
Dus wie vanaf dag één inzet op een
hechte band met zijn medewerker,
verhoogt zijn kansen aanzienlijk
op een succesvol verder verloop van
de employee journey.”



Kristin Aerts, CEO TinQwise

2. BEPAAL HET BELANG VAN ELK SLEUTELMOMENT

Wie start met de uitwerking van een employee journey map, zal al snel merken dat niet elke mijlpaal op de tijdslijn even belangrijk is of evenveel aandacht vergt. Zo hecht een sollicitant doorgaans veel meer belang aan het jobinterview dan aan de bijbehorende assessmenttest.

Bovendien komen ervaringen bij iedereen anders binnen of er spelen andere wensen en verwachtingen. Om de journey map zo goed mogelijk te laten aansluiten op die individuele behoeftes, kan het helpen om een aantal persona's – prototypes van medewerkers – uit te werken.



➤ WAT IS EEN PERSONA?

De term 'persona' komt uit de marketing en verwijst naar een omschrijving van een klantensegment. Naast klassieke demografische gegevens (bv. geslacht, leeftijd, gezinssituatie) worden ook (potentiële) medewerkers geïnterviewd om zicht te krijgen op hun wensen, voorkeuren, drijfveren en bekommernissen. Op basis van al die info worden een aantal prototypes van medewerkers samengesteld.

“Een medewerker is meer dan een set skills en competenties alleen. Net die emotionele beleving speelt een cruciale rol om leer- en ontwikkeltrajecten te creëren die ook effectief een gedragsverandering teweegbrengen. Wat is voor hen de ideale leeromgeving? Met welke devices werken ze het liefst?”



Kristin Aerts, CEO TinQwise

3. KOPPEL CONCRETE ACTIES AAN ELK SLEUTELMOMENT

Op het ene sleutelmoment kan je als werkgever perfect inspelen met een concreet actieplan (bv. nood aan meer flexibiliteit), voor andere is dat niet het geval. Zo zijn voor mijlpalen in de persoonlijke levenssfeer (bv. huwelijk, geboorte, sterfgeval) je aandacht en bezorgdheid cruciaal voor de employee experience. Maar de acties die je als werkgever kan ondernemen, zijn relatief beperkt.

Binnen de employee journey map kan je aangeven welke actie je wanneer onderneemt voor welke persona en hoeveel tijd of budget je eraan wenst te spenderen.

Hiervoor ga je als volgt te werk:

- 1.** Ga voor elk sleutelmoment na **hoe belangrijk** het is voor je medewerker en hoe tevreden hij of zij is over de bijbehorende actie(s) van werkgeverskant.
- 2.** Zijn er belangrijke sleutelmomenten met een **lage tevredenheid** over de huidige acties, dan moet je bijsturen. Wat zou je kunnen ondernemen om de employee experience structureel te verbeteren?
- 3.** Test de nieuwe of aangepaste acties en **valueer** op geregelde tijdstippen of ze effectief bijdragen tot een positieve employee experience.



TIP: laat je inspireren door de ervaringen van hr-collega's uit andere bedrijven. Maar copy-pasten is uit den boze, want elke organisatie is uniek. De sleutelmomenten en bijbehorende actiepunten worden namelijk sterk beïnvloed door je identiteit en bedrijfscultuur.



CEVORA DEED DE OEFENING

Samen met een aantal hr-experts stelde Cevora een canvas samen voor een employee journey map. In een reeks ateliers stelden ze voor de persona's binnen hun organisatie een mapping samen. Ze dachten na over welke touchpoints echte sleutelmomenten waren en koppelden er vervolgens concrete actiepunten aan. Uit die mappings distilleerde Cevora een employee journey map template.

[Zelf aan de slag gaan?](#)
[Download de template.](#)

EMPLOYEE JOURNEY MAP
Employee experience > sleutelmomenten

WERVENING

	SOEKPROCES	SOLLICITATIEGESPREK	SOLLICITATIETEST	SELECTIE	AANWERVENING
BELANG	() () ()	() () ()	() () ()	() () ()	() () ()
TEVREDENHEID	() () ()	() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

AJECT

	INDIENSTTREDING	EERSTE ONTMOETING	EEN NIEUW TEAM	TEAMVERGADERING	COMMUNICATIE
BELANG	() () ()	() () ()	() () ()	() () ()	() () ()
TEVREDENHEID	() () ()	() () ()	() () ()	() () ()	() () ()

“Elke nieuwkomer krijgt op zijn eerste werkdag een persoonlijke coach. Die zit geregeld met zijn pupil samen rond zijn individuele leerdoelstellingen en hoe hij die kan bereiken. Vergeet niet dat onze topstarters recht van de schoolbanken komen. Het bedrijfsleven is voor hen dus nog een onbekende wereld.”



Tina Hanskens, hr-manager Planet Talent

BEN JE ER ZELF KLAAR VOOR?

Hr wordt hoe langer hoe meer maatwerk. Dus naast kennis en expertise – je hard skills - winnen zogeheten soft of people skills aan belang. Voor de succesvolle uitrol van employee experience in je organisatie is positieve coaching cruciaal, net zoals het vermogen om de motivatie en betrokkenheid van medewerkers te verhogen.



BOOST MOTIVATIE EN BETROKKENHEID

Een hogere medewerkersbetrokkenheid is het gevolg van een positieve employee experience. Maar hoe slaag je erin om acties aan te reiken die blijven hangen bij de medewerkers en tegelijk in lijn liggen met de cultuur en identiteit van de organisatie? Met deze opleiding geven we extra handvaten om de betrokkenheid en motivatie te verhogen en een employee experience aan te bieden die blijft hangen.

CEVORA-OPLEIDING 'RETENTIEMANAGEMENT: HOE MEDEWERKERS GEMOTIVEERD AAN BOORD HOUDEN?'

De teams in je organisatie zijn goed geolied en iedereen is eigenlijk heel tevreden over de geboekte resultaten. Maar hoe zorg je ervoor dat dat ook op termijn zo blijft? Meer nog: dat iedereen zich verbonden blijft voelen met de organisatie? In deze dagopleiding maken we je vertrouwd met de basisprincipes van retentiemanagement én bereiden we je voor op een toekomst waarin jobwissels elkaar steeds sneller opvolgen.

[Ontdek meer details over deze opleiding.](#)

TREK DE KAART VAN POSITIEVE COACHING

Of je medewerkers een positieve employee experience ervaren, hangt tot slot af van de manier waarop ze op elk sleutelmoment gecoacht en gemotiveerd worden. En zelfs bij persoonlijke mijlpalen waarin je bijdrage beperkt is, zullen betrokkenheid en bezorgdheid het verschil maken.



CEVORA-OPLEIDINGSTRAJECT 'COACH DE COACH VOOR INTERNE COACHES'

Start je als interne bedrijfscoach of wens je als interne trainer je trainersvaardigheden uit te breiden met coachingskills? In deze korte praktijkgerichte opleiding ontwikkel je je basisvaardigheden en leer je hoe je een coachingstraject kan vormgeven en structureren.

[Lees meer over dit traject.](#)



CONCLUSIE

Door de employee experience centraal te plaatsen in je organisatie, maak je je medewerkers geëngageerder. Die verhoogde betrokkenheid staat dan weer garant voor een hogere klantentevredenheid en een toename in de productiviteit. Kortom, een personeelsbeleid gestoeld op een positieve werknemersbeleving biedt niets dan voordelen.

Aan de hand van een employee experience journey map zet je de verschillende sleutelmomenten uit op een tijdslijn en knoop je er actiepunten aan vast die aansluiten bij de cultuur en waarden van je organisatie.

Heb je ondersteuning nodig om de switch te maken of wil je je soft skills aanscherpen om employee experience in de praktijk te brengen? Cevora biedt je alle nodige tools en opleidingstrajecten aan.

[Zelf aan de slag gaan?](#)
[Download de template.](#)

“We werken steeds langer, het tempo verhoogt en de digitale transformatie zet zich door. Hoe hou je de employee experience positief voor wie nog moeilijk kan bijbenen – bijvoorbeeld oudere werknemers? Deze reflectie is volop aan de gang.”

Xavier Delcoigne, Talent Manager bij Cofidis





➤ HEB JE EEN VRAAG OVER DEZE WHITEPAPER?

Neem contact op met auteur Charlotte Olijslagers
op 0499/17.24.46 of via charlotte.olijslagers@cevora.be.

➤ OVER DE AUTEUR

Charlotte Olijslagers is medewerker van de Cevora-
studiedienst. Ze studeerde sociologie aan de KU Leuven
en verdiept zich bij Cevora in arbeidsmarktvaartstukken.