

Employee experience en arbeidsvoorwaarden



Het zal u niet ontgaan zijn: in de HR-vakliteratuur komt u steeds vaker het Engelse begrip ‘employee experience’ tegen. Het is een gevleugelde term die in de praktijk van de HR-professional een steeds dominantere rol begint te spelen. Maar wat wordt er eigenlijk bedoeld met employee experience en wat heeft het te maken met de arbeidsvoorwaarden? Wat kan uw organisatie doen om haar werknemers via arbeidsvoorwaarden een goede employee experience te geven?

Employee experience is de optelsom van de verschillende percepties die werknemers hebben van de organisatie waarin zij werken (Wride, 2017). Het gaat primair over organisatiegerelateerde zaken. Employee experience is niet gericht op de – overigens zeer belangrijke – faciliterende zaken zoals het bedrijfsrestaurant, de klimaatbeheersing of de inrichting van het kantoor.

Wat valt onder employee experience?

Employee experience gaat over de perceptie die werknemers hebben van het management, het werving-en-selectieproces, training en ontwikkeling, carrièremogelijkheden, de beoordelingssystematiek en de arbeidsvoorwaarden. Maar dit is geen limitatieve opsomming.

Ervaringen en verwachtingen

Employee experience is een perceptie en daarom een persoonlijke ervaring en niet de ultieme waarheid. Feitelijkheden en objectiviteit zijn binnen de employee experience van ondergeschikt belang. Of een organisatie al dan niet marktconform beloont is een feit, maar binnen de employee experience gaat het er juist om hoe de werknemer deze beloning ervaart en welke verwachtingen hij hierbij heeft.



Een goede employee experience draagt bij aan het werkgeluk van de werknemers binnen uw organisatie, van het moment van binnenkomst tot hun vertrek.

Gelukkige werknemers

Praktijkonderzoek heeft uitgewezen dat een gelukkige werknemer gelukkige klanten en succes voor uw organisatie kan opleveren. U heeft er dus baat bij om een organisatorische omgeving te creëren waarin werknemers zich gezien en gehoord voelen en die aan hun verwachtingen voldoet. Dit staat ver af van het gedachtegoed van het scientific management van Taylor, dat werknemers primair als een productiemiddel beschouwde.

Een goede employee experience zorgt voor een win-winsituatie.

Een goede employee experience zorgt voor een win-winsituatie: zowel de werknemer als de organisatie profiteert ervan. Als HR-professional die al jarenlang medewerkerstevredenheidsonderzoeken binnen de organisatie uitvoert en dus al aan employee experience werkt, ziet u de ontwikkeling mogelijk als oude wijn in nieuwe zakken. Heeft u daarmee een punt? Ja en nee.

Ja, want een medewerkerstevredenheidsonderzoek is een prima start, een (nul)meting van hoe werknemers het werken in uw organisatie beleven.

En nee: employee experience gaat verder dan dat. Het gaat om het omzetten van de resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek in nieuw beleid.

Bij het maken van dit nieuwe beleid betreft uw organisatie de werknemers optimaal, om zo hun percepties, betrokkenheid en bevlogenheid te verzekeren. Het gaat er daarbij niet om wat uw organisatie nodig heeft, maar wat uw werknemer nodig heeft. Het gaat dan ook binnen de employee experience niet primair om productieve werknemers, maar om gelukkige werknemers!

Hoe te werken aan employee experience?

U doet er goed aan om te starten met een nulmeting in de vorm van een medewerkerstevredenheidsonderzoek. Centraal staan daarbij vragen rondom de organisatielcultuur, de betrokkenheid bij de organisatie, de beleidsvorming binnen de organisatie, de helderheid en haalbaarheid van afgesproken doelstellingen, de beleving van de werktijden en de arbeidsvoorwaarden, enzovoort.

Op basis van de uitkomsten van het onderzoek kunt u een analyse maken. Zo komt u meer te weten over de tevredenheid van uw werknemers en kunnen de issues die aangepakt moeten worden, geadresseerd worden. Tegen de achtergrond van de employee experience is het daarbij essentieel dat u de werknemers hierbij betreft en dat u de verbeterpunten die zij hebben aangegeven serieus neemt en aanpakt, voor zover dat mogelijk is.

Continu proces

Employee experience is een continu proces dat niet een eenmalig karakter heeft, maar voortdurend de aandacht nodig heeft. Het gericht sturen op betrokkenheid van werknemers is hierbij een voorwaarde.

Relatie geluk en arbeidsvoorwaarden

Wat werknemers van hun arbeidsvoorwaarden vinden, maakt deel uit van de employee experience. Als de employee experience over gelukkige werknemers gaat, in hoeverre dragen arbeidsvoorwaarden dan bij aan hun geluk? Houd hierbij in gedachte dat loon een belangrijke arbeidsvoorwaarde is. Dus, om het heel plat te zeggen: maakt geld gelukkig?

Uit onderzoek uit 2010 van Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman bleek dat geld wel degelijk gelukkiger maakt.

Uit onderzoek uit 2010 van Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman bleek dat geld wel degelijk gelukkiger maakt. Het woord 'gelukkiger' is met opzet gekozen. Uit het onderzoek bleek dat naarmate mensen meer inkomen verwerven of rijker worden, ze positiever in het leven staan en significant minder stress en zorgen hebben, en meer blijdschap en vrolijkheid ervaren dan mensen met weinig vermogen.

Er kwam nog een ander opmerkelijk resultaat uit het onderzoek: bij een jaarlijks inkomen van rond de € 60.000 stabiliseert het welbevinden (let op: dit bedrag komt uit het onderzoek uit 2010 en zal tegenwoordig wat hoger liggen door de inflatie). Anders gezegd: het welbevinden bij een jaarsalaris boven de € 60.000 gaat veel minder hard omhoog dan het welbevinden bij een jaarsalaris onder de € 60.000 naar beneden gaat.



Er lijkt dus een magische grens te zijn: bij een inkomen van meer dan € 60.000 per jaar maakt extra geld niet meer gelukkig.

Arbeidsvoorwaarden en hun functie

Terug naar de arbeidsvoorwaarden. Analoog aan bovengenoemd onderzoek van Kahneman kan dus worden gesteld dat arbeidsvoorwaarden tot een jaarinkomen van ongeveer € 60.000 wel degelijk bijdragen aan het geluk van de werknemer. Boven de € 60.000 heeft een beloning meer de functie van stressreductor.

Maar, zoals eerder al beschreven is: employee experience gaat over perceptie en niet over feitelijkheden. Employee experience is niet te vertalen naar harde valuta.

De kunst is juist om alle werknemers de perceptie te geven dat zij gehoord worden als het gaat om arbeidsvoorwaarden. Dan draait het niet alleen maar om klinkende munt, maar ook om thema's als flexibilisering van arbeidsvoorwaarden. Voor de arbeidsvoorwaarden moet u als HR-professional uzelf afvragen wat uw werknemers motiveert. In andere hoofdstukken in dit boekje leest u daar meer over.

Employee experience

Employee experience gaat over de optelsom van verschillende percepties die werknemers hebben van de organisatie waarin zij werken.

Ook over arbeidsvoorwaarden hebben werknemers een perceptie. Er is dus een relatie tussen employee experience en arbeidsvoorwaarden(beleid).

Wat betekent dit voor de HR-professional?

Als employee experience draait om perceptie en niet om feitelijkheden, schuurt u met uw werk tegen het vakgebied marketing aan. En daar ligt nu precies de uitdaging voor u als HR-professional.

Marketing is immers het vakgebied dat zich bezighoudt met het overbrengen van de waarde van een merk, product of dienst aan de markt. Maar marketing houdt zich ook bezig met het vergroten van de naamsbekendheid en een goed imago van de organisatie.

Het is belangrijk om als HR-professional te begrijpen wat er speelt bij (potentiële) werknemers en hoe u ze het beste kunt benaderen. Het is de kunst om (potentiële) werknemers op de juiste momenten te bereiken en dan op een effectieve manier hun aandacht te trekken.

Mond-tot-mondreclame

De oudste – en volgens velen ook de beste – manier is mond-tot-mondreclame: werknemers die hun ervaringen delen met andere (potentiële) werknemers. Daarnaast is er een veelvoud aan manieren om als HR-professional actief marketing te bedrijven. Een aantal mogelijkheden die u kunt inzetten voor de employee experience zijn:

- Publicaties: het publiceren in gangbare vakbladen over het arbeidsvoorwaardenbeleid van de organisatie (case study).
- Online: het publiceren van het arbeidsvoorwaarden- en beloningsbeleid op de website van uw organisatie.
- Affiliate marketing: het aanwijzen van mensen of partijen die als ambassadeurs van uw organisatie fungeren en actief het arbeidsvoorwaardenbeleid binnen en buiten uw organisatie promoten.
- Social media marketing: het gebruik van social media om het eigen arbeidsvoorwaardenbeleid op het internet te promoten.

Metten is weten

Als HR-professional doet u er goed aan om ook te meten en te monitoren of het ingezette beleid effectief is. Door SMART te meten, krijgt u ook inzicht in wat wel en niet werkt en welke wijzigingen uw organisatie in de aanpak moet doorvoeren om toch succesvol te zijn.

Om iets SMART te meten, moeten alle doelen die u heeft gesteld, aan de SMART-criteria voldoen. De letters SMART staan voor:

- Specifiek;
- Meetbaar;
- Acceptabel;
- Realistisch;
- Tijdgebonden.

Benchmark arbeidsvoorwaarden

Naast het inzetten van gerichte marketing moet u er natuurlijk ook voor zorgen dat de arbeidsvoorwaarden daadwerkelijk in orde zijn en passen bij de werknemers en organisatie. Als het arbeidsvoorwaardenpakket niet marktconform is, wordt het voor u lastiger om voor een positieve employee experience te zorgen.

Om de marktconformiteit vast te stellen, kunt u een benchmark laten uitvoeren. Zorg dat de benchmark uitgevoerd wordt binnen de sector waar uw organisatie actief is en dat de zogenoemde 'peer group' bestaat uit organisaties met dezelfde scope en omvang als uw eigen organisatie. In hoofdstuk 6 wordt daar uitgebreid bij stilgestaan.

Checklist voor de HR-professional

- Ga in gesprek met (vertrekkende) werknemers en onderneem bij eventuele kritiek op het personeelsbeleid actie om voor verbeteringen te zorgen.
- Zet ambassadeurs in om uw organisatie op de kaart te zetten.
- Maak actief gebruik van social media om successen te vieren, zodat uw organisatie werkt aan haar imago onder (potentiële) werknemers.
- Publiceer succesvolle case studies van uw eigen organisatie in relevante vakbladen.
- Richt een 'professional board' op: een groep werknemers die als klankbord fungeert voor zowel de OR als de directie om het beleid te toetsen. Let op: een 'professional board' is geen vervanger van de OR. De OR heeft formele bevoegdheden zoals advies- en instemmingsrecht, een professional board niet.
- Onderzoek om de drie jaar of de arbeidsvoorwaarden nog marktconform zijn (een benchmark is niet nodig als uw organisatie onder een cao valt).
- Ontwikkel een tool om te toetsen of uw beleid en acties voor de employee experience werken. Leer hiervan en bouw hierop voort.

Het complete verhaal over employee experience leest u in themadossier HR Rendement Geef werknemers iets te kiezen. Professional+-abonnees kunnen dit [themadossier digitaal lezen](#) via Mijn Bibliotheek.

Dit verdiepingsartikel is geschreven door Hans van der Spek en Rutger Verbeet van [Berenschot Groep B.V.](#), e-mail: h.vanderspek@berenschot.nl, r.verbeet@berenschot.nl

Dit is een artikel van de redactie van HR Rendement

HR Rendement is dé informatiebron voor HR-professionals die hun organisatie verder willen helpen. De insteek is: hoe kan een HR-adviseur, HR-medewerker of andere HR-specialist bijdragen aan een beter rendement van personeel en arbeid? HR Rendement behandelt onderwerpen zoals wijzigingen in wet- en regelgeving, ontwikkelingen in het arbeidsrecht, fiscaal voordelige beloningsvormen, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, personeelssubsidies en de inzet van HR-instrumenten en personeelsdata.

De onafhankelijke en ervaren redactie van HR Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt u als eerste wat deze ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat u de informatie direct kunt vertalen naar uw eigen werksituatie. HR Rendement is daarnaast multimediaal. De voor uw vakgebied relevante informatie verschijnt:

- ✓ dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar u onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot uw beschikking heeft;
- ✓ wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- ✓ maandelijks in het vakblad HR Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- ✓ tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.



Rendement is een succesvolle uitgeverij van met name praktische vakbladen en digitale ondersteuning.

Het assortiment bestaat uit een crossmediaal portfolio: van printuitgaven zoals magazines en themadossiers tot online ondersteuning in de vorm van digitale naslagwerken, e-nieuwsbrieven, een vragenservice en tools.

www.rendementuitgeverij.nl