

De Employee Experience uitgetekend



Waarom HR-managers moeten denken als marketeers (en hoe u daar vandaag zelf nog mee kan beginnen)

Samenvatting

Customer Journey Mapping is een beproefde marketingtechniek waarmee marketeers alle interacties van een klant met een merk in kaart brengen. Hoe beter we begrijpen hoe een klant met de organisatie of het merk in aanraking komt, hoe meer we zijn ervaring kunnen optimaliseren. En dat heeft alleen maar voordelen: voor de klant, maar ook voor de groei van het merk.

Employee Journey Mapping werkt volgens dezelfde methodologie, maar richt zich op de werknemers van een organisatie. De Employee Experience omvat hun algehele ervaring met het merk als 'employer brand'. We kunnen methodologieën en modellen uit de marketing gebruiken om die ervaringen in kaart te brengen, sleutelmomenten te identificeren en hun 'journey' te verbeteren. Een positieve Employee Experience heeft een positief effect op het welzijn van uw werknemers, wat zich gaat vertalen in een betere bedrijfscultuur en een verhoogde productiviteit. Bovendien helpt Employee Journey Mapping u als HR-manager om gericht automatisering en 'selfservice' in te zetten in uw dagelijkse werking, zodat u meer tijd overhoudt voor uw strategische prioriteiten.

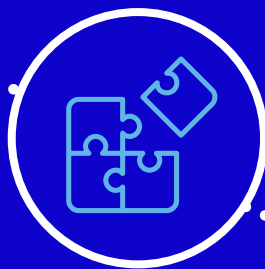
Wat kunnen HR-managers leren van marketeers?

Marketeers leven volgens het oude adagium 'klant is koning'. Ze weten dat een diepe, oprechte klantenrelatie essentieel is voor het succes van een onderneming. 'Customer Centricity' is een filosofie die volledig op de klant focust. Door een product of dienst af te stemmen op de (latente) noden van de klant om hem levenslang waarde aan te bieden, worden er immers hogere verkoopcijfers gegenereerd. Maar er is meer. Sterk gebonden klanten kunnen zo geëngageerd zijn dat ze ambassadeurs van een merk of onderneming worden.

In de wereld van de Human Resources zien we de laatste jaren een gelijkaardige trend. Net zoals marketeers tegenwoordig verder

kijken dan enkel de klantentevredenheid, gaan HR-managers er alles aan doen om de werknemerservaring te begrijpen en te verbeteren: van bij het eerste contact voor de aanwerving tot het moment dat de werknemer uit dienst treedt. Deze aanpak houdt ook in dat tools om werknemers te betrekken doorlopend geëvalueerd en bijgestuurd moeten worden. Focussen op de Employee Journey levert veel op: minder verloop, minder verzuim en een hogere productiviteit. Bovendien zijn tevreden werknemers ook aantrekkelijk voor nieuwe werkkrachten. De toenemende talentschaarste indachtig is elke organisatie het aan zichzelf verplicht om te investeren in zijn Employee Experience.





De Employee Journey Map opstellen

Om de Employee Experience in heel uw organisatie te verbeteren, is het nuttig om het arbeidstraject van alle werknemerscategorieën in kaart te brengen. U gaat dus een Employee Journey Map opmaken die een gericht personeelsbeleid mogelijk maakt en anticipeert op eventuele valkuilen of pijnpunten. Wat precies werkt voor u en uw organisatie, hangt af van veel factoren. Uit al die voorbeelden puurde Partena Professional een eenvoudig model dat u helpt met 'Employee Journey Design Thinking'.

Stap 1

Personae definiëren



Hoeveel types werknemers zijn er actief in uw organisatie? Zijn ze op te delen in categorieën? Wat is de essentie van elke categorie? Zijn er raakvlakken met andere categorieën? De eerste stap in het uitdenken van de Employee Journey is het in kaart brengen van de verschillende personae in uw organisatie. Denk bijvoorbeeld aan de volgende categorieën:

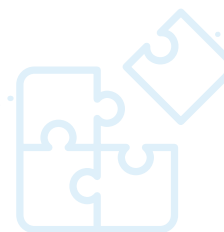
- stagiaires en studenten
- schoolverlaters
- nieuwkomers (al dan niet in knelpuntfuncties)
- zwangere werknemers
- high potentials
- buitendienst medewerkers
- freelancers
- consultants
- uitzendkrachten
- werknemers die de pensioenleeftijd naderen

Eens u de verschillende rollen heeft geïdentificeerd, stelt u per categorie een voorbeeld-werknemer (persona) op, zo concreet mogelijk, voor elke rol. Liefst met naam en toenaam, leeftijd, opleidingsniveau, thuissituatie, enz. Omschrijf uw werknemers zo volledig mogelijk om hun persona tot leven te wekken. Het is belangrijk dat u weet wie uw werknemers zijn en waar ze 's nachts van wakker liggen, zodat u nog beter kan inspelen op hun behoeften.



Partena Professional Persona Checklist

- Is de categorie groot genoeg? Ze moet enerzijds voldoende specifiek en homogeen zijn, maar anderzijds ook voldoende kritische massa bezitten (het moet een groep zijn, niet één individu).
- Is de categorie voldoende belangrijk voor uw organisatie? Zijn er specifieke risico's verbonden aan bepaalde categorieën, zoals een tekort, een hoog verloop of een negatieve invloed op de werkvloer? Een Employee Experience voor een persona opstellen kost tijd. Het is niet altijd mogelijk - of zelfs nuttig - om deze oefening uitgebreid te maken voor elke mogelijke groep in uw organisatie.
- De opdeling van de doelgroepen gebeurt op basis van personae, d.w.z. concrete ijk-personen die kenmerkend zijn voor elke doelgroep. Wanneer u dat hebt gedaan, kunt u voor elk van die personae een journey uitstippelen met bijbehorende processen en behoeften. Die vormen een initiële leidraad, maar ook niet meer dan dat. U moet er dus weer van afstappen en kijken naar de unieke kenmerken, intrinsieke motivaties... van elk van uw werknemers/klanten om hen individueel te servicen. Dat houdt in dat u de juiste content op het juiste moment op het juiste touchpoint aanbiedt. Self-servicing speelt daarbij een belangrijke rol (zie ook laatste hoofdstuk van deze whitepaper).



Stap 2

Journey uitdenken

In een tweede stap gaat u de volledige Journey van elke persona opdelen in verschillende fases, waarbij u rekening houdt met de contactmomenten in elke fase. De optelsom van alle contactmomenten vormt de hele Employee Experience. In ons model identificeren we vier sleutelfases:

- Recruitment
- Onboarding
- Development
- Departure

De fases vóór en na een typische Journey zijn ook belangrijk. U kan dus zeker ook een vijfde en zesde pre- of postfase toevoegen aan de cyclus.

- **Prefase:** Is uw organisatie bijvoorbeeld zichtbaar vóór het rekruteringsproces? Hoe aantrekkelijk en bekend is uw sector? Hoe sterk is uw werkgeversmerk?
- **Postfase:** Blijven we voldoende in contact met ex-werknemers? Zetten we gepensioneerde werknemers voldoende in als ambassadeurs of kunnen ze ons helpen met kennisoverdracht?

In een en dezelfde fase zullen de noden van de verschillende personae uiteraard verschillen. Dit model moet u dus gebruiken om de Journey per werknemerscategorie in kaart te brengen. U begint dus elke keer van een wit blad. In de linker kolom lijst u de vragen op die uw werknemers zo goed mogelijk gaan omschrijven. Het is nuttig om te peilen naar hun innerlijke gemoedstoestand (mindset, motivatie), maar ook om te kijken naar wat een persona effectief bijdraagt aan de waardeketen van uw organisatie (Wat doet hij?). Probeer noden en vragen zo te formuleren dat u beter zicht krijgt op wat een werknemer per categorie nodig heeft.

We raden u aan om voor elke fase ook twee soorten momenten op te nemen, waarop u als HR professional een groot verschil kunt maken. 'Moments of Truth' en sleutelmomenten. Moments of Truth treden niet per definitie op, maar u moet erop voorbereid zijn omdat ze een blijvende impact zullen hebben op uw relatie met de werknemer. Een moment of truth is vaak persoonlijk van aard, met een impact op het werk: een overlijden, geboorte, mantelzorgbehoefte, ... Als u uw medewerker op zo'n moment te weinig tegemoet komt, is de kans groot dat de relatie stukloopt. Sleutelmomenten zijn cruciale momenten op de werkvloer waar vroeg of laat iedere medewerker mee te maken krijgt: de eerste werkdag, de eerste evaluatie, een promotie, een eerste signaal van onvrede, ...

Het is een cruciale stap om later reële pijnpunten te identificeren. Eens u de vragen hebt opgesteld en weet welke informatie u nodig hebt van uw werknemers, bent u klaar om voor elke categorie de Employee Journey uit te tekenen. Sommige zaken zijn zo evident – het is logisch dat een stagiair bijvoorbeeld meer behoefte heeft aan coaching dan een senior profiel – dat u ze zelf kan aanvullen. Voor andere antwoorden moet u mogelijk extra research verrichten. Dat kan door interviews, literatuurstudie, off- en online testpanels... Eender welke methode die u in

staat stelt om uw inzichten af te toetsen aan de realiteit op de werkvloer. Wanneer u een goed zicht hebt op de verschillende noden van de werknemers per fase en per categorie, kunnen we deze inzichten opnemen in het Employee Journey Model.

Employee Journey Model

Persona 1	Prefase	Recrutment	Onboarding	Development	Departure	Postfase
Mindset						
Wat wil hij?						
Moments of truth						
Sleutel-momenten						
Wat zijn de vragen (aan het bedrijf en aan HR)?						
Wat doet hij?						
Pijnpunten						



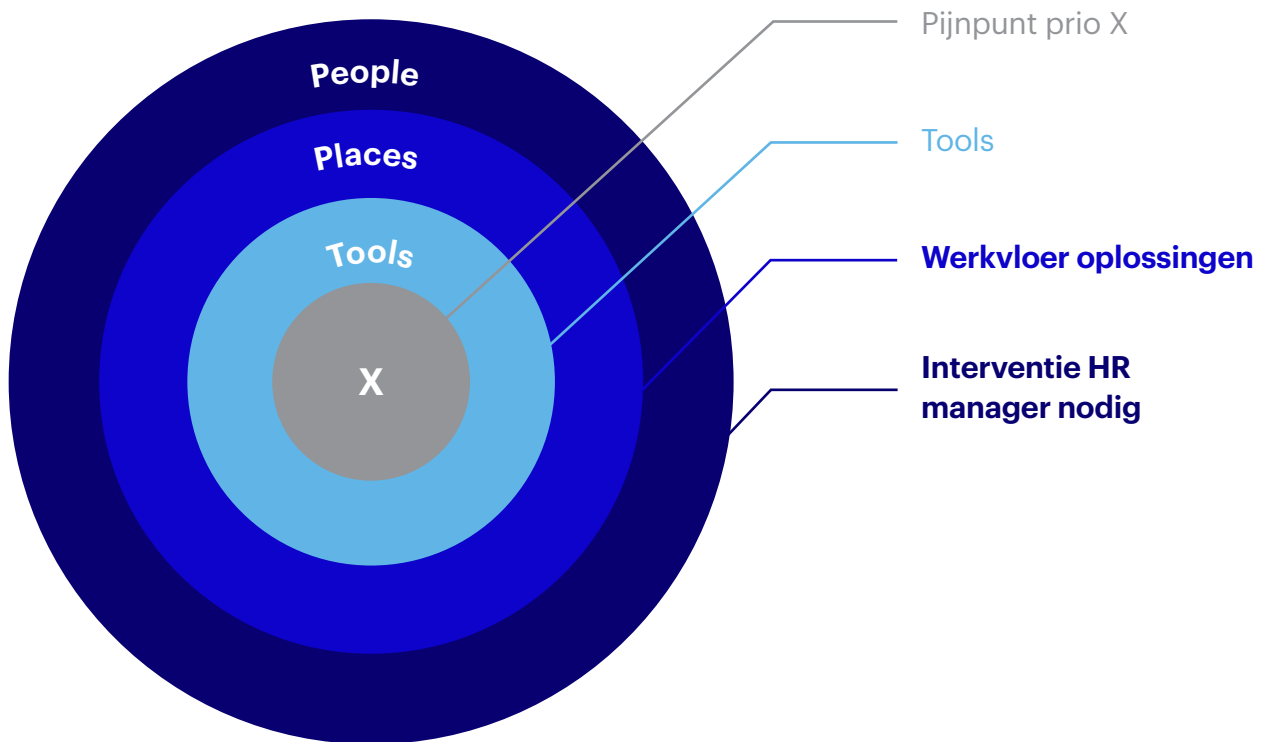
Stap 3

Pijnpunten prioriteren

Het Employee Journey Model helpt u om over de hele lijn pijnpunten te formuleren en zo een beter zicht te krijgen op uw HR-uitdagingen. Pijnpunten hoeven natuurlijk niet allemaal meteen prioriteiten te worden. Ze zijn immers afhankelijk van de visie, de missie en de commerciële objectieven van uw organisatie. Maar ze helpen uw HR-beleid wel vooruit, want misschien kan u beter inzetten op rekrutering, is er werk aan de winkel wat heroriëntatie betreft, enz.

In de derde en laatste stap van ons model schat u alle pijnpunten in. Wees niet bang om harde keuzes te maken. Uiteindelijk houdt u best een lijst over van een zevental prioriteiten. Dat werkt minder verlamrend dan 20. Als u een pijnpunt hebt opgelost, kan u altijd teruggrijpen naar deze oefening en een nieuwe prioriteit toevoegen.





Die prioriteiten vragen uiteraard om een oplossing. U kan ze alleen oplossen of een beroep doen op Partena Professional. Naar analogie van het driehoekmodel van Deloitte kan een oplossing voor uw uitdaging op drie niveaus gezocht worden: **tools**, **werkvloer** en **HR-management** (het menselijke aspect).

Welke pijnpunten kunnen we oplossen met tools? Wat kan verbeterd worden aan de werkomgeving? Vanuit fysieke locaties, infrastructuur of collega's? En wat kan de HR-manager tot slot faciliteren door middel van coaching, verandering in processen, cultuur of managementstijl, bedrijfsfilosofie en way of working? Hoe beter uw resources pijnpunten wegwerken, hoe beter de kwaliteit van de Employee Experience.

Focus op tools, maak tijd vrij voor wat écht telt

Onder invloed van artificiële intelligentie en slimme HR-tools kunnen heel wat standaardtaken geautomatiseerd worden. De werknemer kan met digitale tools een heleboel taken zelf ter hand nemen, waardoor de kwaliteit van zijn Employee Experience toeneemt. Stel dat iemand op vrijdagavond een skitripje plant met vrienden, dan kan die werknemer zelf zijn app snel even checken om te kijken hoeveel vakantiedagen hij nog heeft. Hij hoeft helemaal niet bij HR aan te kloppen voor deze informatie.

Anderzijds is een doorgedreven automatisatie ook positief voor de HR-manager. De HR-verantwoordelijke moet minder aandacht besteden aan tijdrovende administratie waardoor hij zich beter kan concentreren op taken met toegevoegde 'human value', zoals het verbeteren van de Employee Experience. Hoe groter het engagement van de werknemer, hoe beter hij fungeert als ambassadeur van uw werkgeversmerk. Dat weten we, opnieuw, uit de marketing.

Implementeer een HRIS-systeem

Een Employee Journey Map in uw organisatie introduceren is een ingrijpend proces dat u als HR-manager helemaal zelf in de hand heeft. Alles begint met tijd vrijmaken. De belangrijkste vraag wordt dan: wat kan u automatiseren? En hoe? Dat kan heel eenvoudig met de juiste tools. SAP SuccesFactors is bijvoorbeeld een HRIS-oplossing in de cloud die u in staat stelt om uw HR-masterdata te centraliseren en HR-processen digitaal te managen.

Als u de Employee Experience in uw organisatie wil gaan monitoren en bijsturen, loont het dus de moeite om een HRIS-systeem als SAP SuccesFactors te integreren.

Dankzij de uitgebreide functionaliteiten, de centrale collectie van HR-masterdata en de toegang die werknemers hebben tot hun persoonlijke gegevens, vallen er een heleboel administratieve taken weg voor de HR-manager. Die kan zich bijgevolg beter concentreren op het ontwerpen van succesvolle Employee Journeys die werkkrachten engageren, motiveren en inspireren. Het optimaliseren van hun ervaring is de sleutel tot het succes van elke organisatie.

Mocht u nog vragen hebben over SAP SuccesFactors, Partena Professional helpt u graag verder.

Hulp nodig bij het opstellen van uw Employee Journey?

[Klik hier](#) en maak kans om één van de 5 boeken te winnen rond het thema Employee Experience.