

# Basisrecept voor een optimale Employee Experience

---

- Waarom u beter niet zomaar een bonus geeft?



# 1.

## De Employee Experience: de kers *in* de taart

Een extra shot espresso in uw latte. Aanbevelingen voor Scandinavische crimi nadat u The Bridge bingewatchte. Een pop-up die u meldt dat uw trein vertraging heeft. De trend naar een doorgedreven **personalisering en flexibiliteit** dringt stilaan door in alle lagen van de maatschappij. Ook in de wereld van HR-professionals. Dat uit zich in het toenemende belang van de 'Employee Experience'. (Op het moment van schrijven levert dit buzzword iets meer dan een half miljoen Google-hits op. We durven erom wedden dat het er meer zijn wanneer u dit leest.)

Waarom die hype? **De Employee Experience** draait om het geheel van indrukken, ervaringen en gevoelens van een werknemer met betrekking tot uw bedrijf. Die ervaring is uiteraard persoonlijk (en evengoed personaliseerbaar) en als bedrijf hebt u er alle baat bij dat ze ook positief is. [Want talent is schaars. Blijve werknemers zijn niet alleen productiever, ze zijn ook blijvers.](#)

Een goede Employee Experience draagt, met andere woorden, bij tot een optimaal 'employee engagement'. Dé toetssteen van **een HR-beleid dat resultaat oplevert**, want het betekent dat uw werknemers zich ten volle inzetten voor uw bedrijfssucces en zich opstellen als echte interne en externe ambassadeurs. Wat dan weer een gunstig effect heeft op de customer experience. En zo is de cirkel rond.

Meer dus dan de kers op de taart, is de Employee Experience het **essentiële ingrediënt**. Maar de werknemer centraal stellen, is voor veel ondernemingen een nogal ingrijpende verandering. Hoe begint u eraan? Hoog tijd voor een eenvoudig 'basisrecept'.

## Het Engaged Employee Recipe voor een 360° HR-aanpak

Alle buzz ten spijt, bestond er tot nu toe nog geen **model dat in kaart brengt hoe u uw HR-beleid kun oriënteren op Employee Experience en engagement**. Dat verrast u misschien. Want uiteraard bent u bekend met het model van Ulrich, de godfather van de HR. Zijn theorie legde de fundamenten van de HR zoals we die vandaag kennen, en houdt nog steeds stand. Het model dat Partena Professional u biedt, is dan ook geen breuk met zijn aanpak, maar een aanvulling erop.

Waar Ulrich de HR-manager centraal stelt, ligt in ons voorstel de **focus op de werknemer**. Uw HR-beleid staat ten dienste van de bedrijfsresultaten, maar die bereikt u sneller met geëngageerde medewerkers. Dat is de basisfilosofie. Maar die is natuurlijk niet uit de lucht gegrepen.

Om tot een nieuw model te komen, beriepen we ons op onze eigen jarenlange **praktijkervaring**.

Daarnaast is het Engaged Employee Recipe ook **wetenschappelijk onderbouwd**. Naast Ulrich grepen we onder meer terug naar Herzberg, die al in de jaren 70 wees op het belang van jobtevredenheid. En u herkent wellicht ook elementen uit de Employee Life Cycle. Om alles in één overzichtelijk geheel te gieten, werkten we nauw samen met Dirk Buyens, professor HR Management aan de Vlerick Business School.

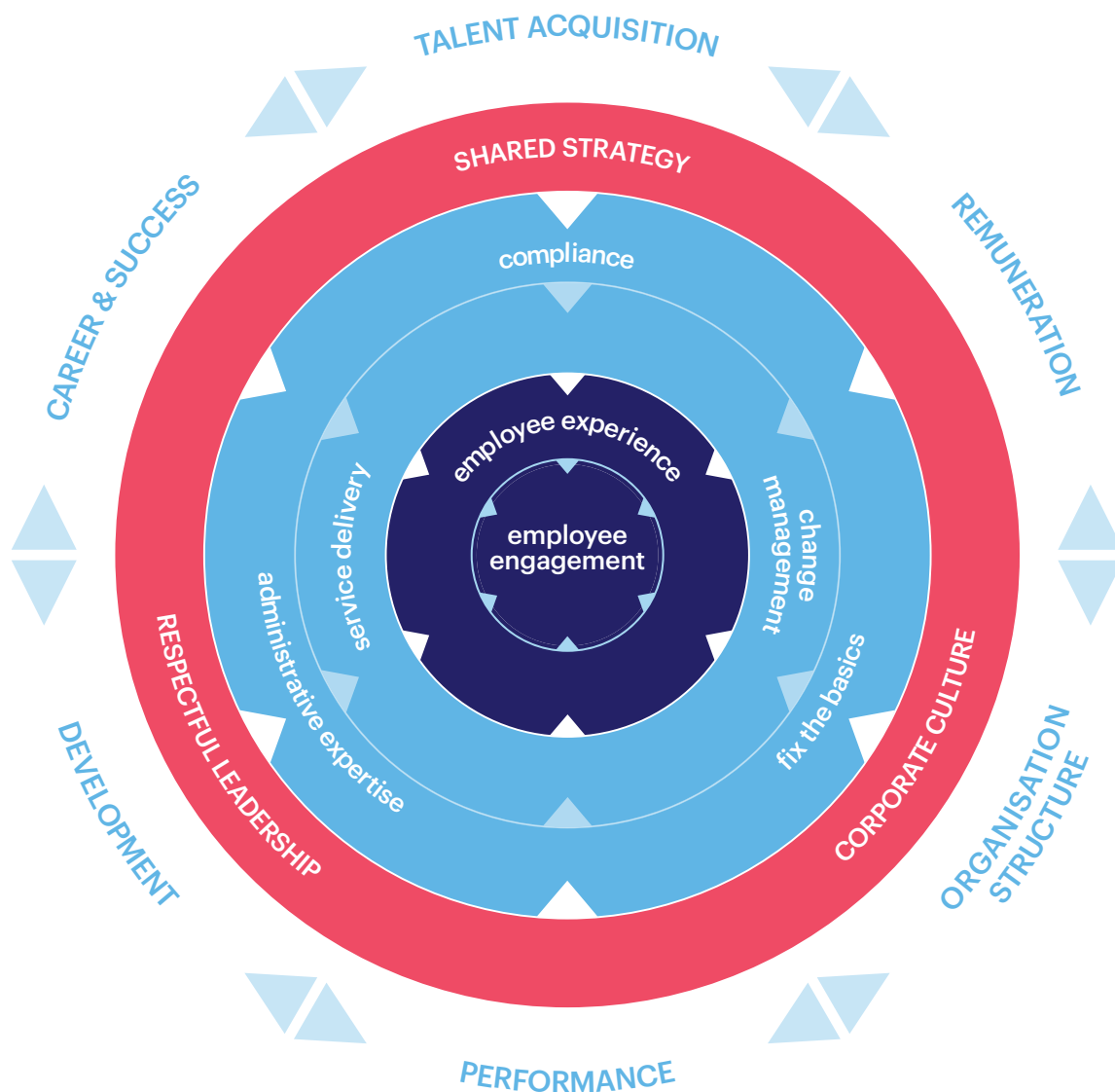


## 2.

## Aan de slag met het Engaged Employee Recipe

Onderstaand model is een praktische leidraad om employee engagement centraal te stellen in alle HR-disciplines. Een recept om de Employee Experience in positieve richting bij te sturen binnen alle niveaus van uw bedrijf. Of het nu gaat over rekrutering, loonbeleid of leiderschap.

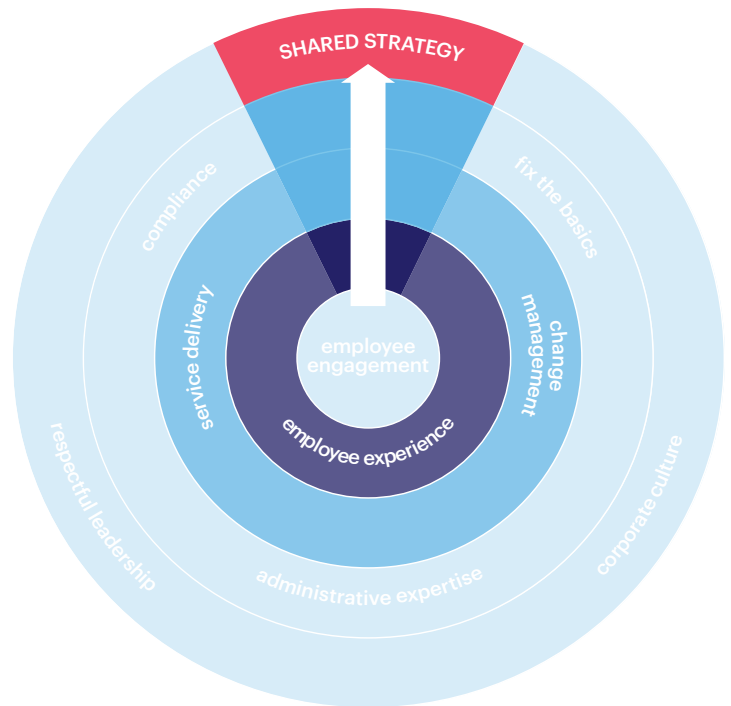
Belangrijk is dat u het model op verschillende manieren kunt lezen en gebruiken. Vertrek vanuit grote principes of doelstellingen (de 'kern' van het model) om in kaart te brengen wat de impact is op alle takken van uw HR-beleid. Of start vanuit één of meerdere knelpunten om toe te werken naar een geïntegreerde aanpak. Kortom, van binnen naar buiten of van buiten naar binnen.



## Zo past u het Engaged Employee Recipe toe

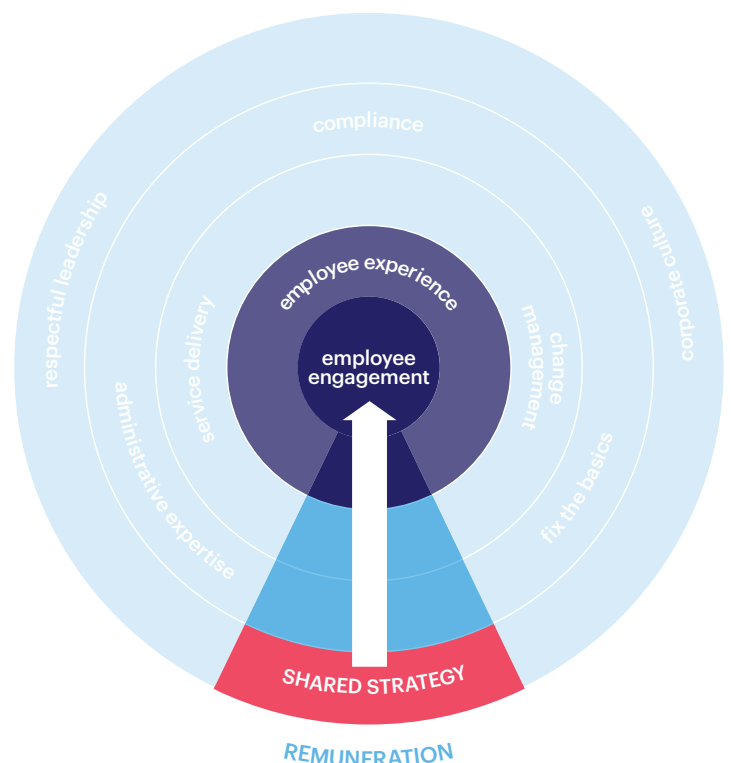
### Inside out

- Werknemers klagen over een gebrek aan motivatie. Een heel duidelijke indicatie dat de **Employee Experience** niet goed is.
- Dan kunt u naar de volgende cirkel kijken: schort er misschien iets op het niveau van uw **service delivery**? (Heeft u bijvoorbeeld nood aan betere software?)
- Zijn mijn basis-assumpties correct: heb ik de nodige motivatoren opgezet?
- En zijn die in lijn met mijn **breder strategie**?



### Outside in

- Stel dat u een medewerker wil belonen voor zijn **performance**. U kunt simpelweg een bonus van 1000 euro uitkeren.
- Maar: past die bonus wel in uw **breder strategie**? Welk effect wilt u eigenlijk bekomen, ook naar andere medewerkers toe?
- Heb ik de tools om die bonus op een juiste manier te betalen?
- Kunnen we de bonus ook, bvb door het management, juist kaderen binnen de organisatie en ons verloningsbeleid?
- Draagt deze bonus bij tot een positieve **Employee Experience** en uiteindelijk engagement? (zie ook case study 1)



## De fundamenten van het model: shared strategy, corporate culture en respectful leadership

De Employee Experience is de weerspiegeling van uw HR-beleid, dat rust op drie essentiële fundamenten: **shared strategy, corporate culture en respectful leadership** (de buitenste ring in ons model). Die pijlers moeten op één lijn staan en zijn ook van elkaar afhankelijk.

1. De *shared strategy* geeft de koers aan: Waar staat uw bedrijf voor, en waar wil u naartoe? Uw missie, visie en waarden moeten helder zijn, gedeeld met alle werknemers.
2. Uw *corporate culture* draait rond de manier waarop uw medewerkers zich tegenover elkaar en uw klanten gedragen: ligt uw focus bijvoorbeeld meer op performance ('work hard play hard'), of net op welzijn en work-life balance?
3. *Respectful leadership* staat voor de juiste manier van leiding geven: voldoende sturend, maar open voor eigen initiatieven en discussie over hoe processen beter kunnen.

De drie samen **zijn bepalend om uw basis te leggen**: hoe zit uw loonbeleid in elkaar, hoe organiseert u uw administratie, hoe gaat u uw werknemers evalueren, ....

Zijn deze 3 fundamenten wankel? Dan is de kans erg groot dat de Employee Experience suboptimaal blijft, wat u verder ook doet. Laten we een eenvoudig voorbeeld nemen. Stel dat uw medewerker Ruben een opleiding wil volgen:

- Uw **strategie** bepaalt dat de service die u aan uw klanten biedt altijd voldoet aan de laatste ontwikkelingen. Het volgen van opleiding maakt daar deel van uit. Het ziet er dus goed uit voor Ruben.
- Binnen de heersende **cultuur** is het bekend dat het bedrijf de ontwikkeling van zijn medewerkers belangrijk vindt. Ook hier is Rubens verwachting dat zijn opleiding wordt goedgekeurd.
- Op het niveau van **leiderschap** gaat het evenwel mis: de directe manager van Ruben staat hem niet toe een opleiding te volgen wegens een te hoge workload.

Het resultaat is een teleurstelling voor Ruben: een negatieve Employee Experience. Het Engaged Employee Recipe is uw instrument om na te gaan waar het is fout gelopen. U vertrekt dus vanuit het niveau van leiderschap en gaat vervolgens alle 'schillen' af (zie case study 2).

# 3.

## Case studies: stap voor stap het model toepassen

We schreven het al eerder: u kunt eerder waar beginnen in de cirkel. Het Employee Experience-model helpt u alle facetten in kaart te brengen en geeft u een **helikopterperspectief**. Het startpunt kiest u zelf. Afhankelijk van uw vraag of insteek zullen uw prioriteiten verschillen. In onderstaande case studies schetsen we stap voor stap hoe u het model kunt toepassen.

### Case study 1: een loonbonus toekennen

Stel dat u, zoals in het geval hierboven, speelt met het idee om (een aantal van) uw werknemers een loonbonus uit te keren. Dan kunt u het Engaged Employee Recipe als volgt toepassen:

1. Start met de buitenste laag: het niveau van **strategie, cultuur en leiderschap**. Bekijk de bonus in het licht van **welk verhaal** u met uw organisatie wil neerzetten en hoe die daarin terecht komt. Stel uzelf de vraag wat het (gewenste) loonbeleid is:
  - a. Wilt u unieke prestaties belonen of mensen recurrent meer loon geven?
  - b. Wilt u prestaties individueel of collectief belonen?
2. De beslissingen die u hierin neemt, hebben hun gevolgen op de onderliggende, concretere niveaus: zo spelen ook **compliance en administratie** een rol.
  - a. Worden de spelregels wel correct toegepast?
  - b. Aan welke voorwaarden moeten uw werknemers voldoen?
3. Het niveau van **service delivery en change management** bepaalt op welke manier u bonussen uitkeert:
  - a. Voorziet u een optimalisatie-effect via een loonbonus (cao 90) of kiest u voor een andere (para)fiscale optimalisatie?
  - b. Kan de werknemer zelf kiezen hoe hij zijn bonus liefst ontvangt? (Liever een cadeau dan cash?)
4. Alle bovenstaande keuzes hebben hun weerslag op de ervaring en boodschap die bij de medewerker binnenkomt. Als hij beloond wordt voor zijn prestaties en het vertrouwen van zijn werkgever krijgt om zijn bonus vrij te besteden, levert dat gegarandeerd een **positieve Employee Experience** op.

5. Die positieve Employee Experience heeft dan weer zijn weerslag op het **engagement** van de medewerker.
6. Dat engagement bepaalt de inzet van de medewerker. Als die vergroot, levert hij ook een grotere bijdrage aan de **bedrijfsdoelstellingen**.



Dit voorbeeld toont aan dat HR in staat is om via strategische beslissingen een **positieve Employee Experience** teweeg te brengen. Die vergroot het engagement van de werknemers en draagt zo substantieel bij aan de **bedrijfsdoelstellingen**.

## Case study 2: opleidingen aanbieden

Uw medewerker Ruben stelt de vraag of hij een opleiding mag volgen. Dat zet u aan het denken over de bredere rol van opleidingen en ontwikkeling (**development**) binnen uw organisatie. Ook in dit geval biedt het Engaged Employee Recipe u een leidraad:

1. Start met na te gaan in welke mate uw opleidingsbeleid bijdraagt aan de **strategie** van uw organisatie.
  - a. Hoe vertalen de strategische doelstellingen zich naar specifieke opleidingen?
  - b. Ligt er voor uw werknemers een uitgestippeld opleidingsplan klaar, of moeten zij hier zelf om vragen?
  - c. Houdt uw developmentstrategie rekening met de individuele ontwikkelingsbehoeften van uw werknemers of niet?
2. Wat is de heersende **cultuur** binnen uw bedrijf wat betreft development?
  - a. Krijgt het developmentprogramma prioriteit of niet?
  - b. Worden alle medewerkers betrokken – hebben ze inspraak in het type opleidingen of net niet?
3. Wat is de rol van uw leidinggevenden en hoe nemen zij hun verantwoordelijkheid (**respectful leadership**)?
  - a. Hoe gaat de directe leidinggevende om met opleidingsverzoeken? Is er een dialoog mogelijk? Of worden bepaalde regels strikt toegepast?
  - b. Hoe moet de manager een opleidingsbehoefte detecteren tijdens een evaluatie of een gesprek?
4. In hoeverre is uw opleidingsbeleid **compliant** met de wettelijke reglementering?
  - a. Hebben uw werknemers de nodige brevetten, attesten of diploma's?



- b. Wordt een bepaald percentage van uw omzet besteed aan opleidingen (zoals bepaald door uw paritair comité)?
5. In hoeverre sluit development in uw organisatie aan op de andere HR-processen (**fix the basics**)?
    - a. Hebt u nagedacht welke impact opleidingen hebben op hoe uw werknemers kunnen doorgroeien binnen uw organisatie?
    - b. Wordt het al dan niet volgen van opleidingen meegenomen in de evaluatiemomenten?
    - c. Worden opleidingen gebruikt als beloning of stimulans voor high potentials?
    - d. Organiseert u opleidingen om knowledge gaps op te vullen, of specifieke vaardigheden en kennis te verwerven die uw organisatie in de toekomst van pas kunnen komen? (Dit is evengoed een strategische afweging.)
  6. Bij opleidingen spelen ook **administratie** en **service delivery** een rol. Hoe gaat u daarmee om?
    - a. Kunt u een deel van de administratie misschien automatiseren?
    - b. Biedt u een opleidingscatalogus en/of platform aan? Kunnen mensen zich al dan niet vlot inschrijven?
  7. Op het niveau van **change management**: hoe bereidt uw bedrijf zijn werknemers via opleidingen voor op komende veranderingen?
    - a. Wordt er in het opleidingsaanbod een deel voorzien rond change? Dat is meteen ook een **strategische** beslissing. En het bepaalt mee de sfeer en cultuur van uw bedrijf.



Bovenstaand voorbeeld toont aan dat de developmentstrategie binnen uw organisatie nauw verweven is met alle andere HR-domeinen (van strategie tot administratie). Ook hier zullen de keuzes die u maakt, in hoge mate de **Employee Experience** en het **engagement** van uw werknemers bepalen.

# 4.

## Conclusie

Het Engaged Employee Recipe is uw leidraad voor een 360° HR-aanpak. Het toont u elk belangrijk HR-domein in verhouding tot de rest – en in verhouding tot uw ‘heilige graal’: employee engagement.

Het model kan **zowel voor startende ondernemers als voor ervaren bedrijven** een zinvol instrument zijn. In het eerste geval om de basis op poten te zetten en een ‘olympisch minimum’ te bepalen. In het tweede als hulpmiddel om een bestaand HR-beleid bij te sturen.

Ga vooral zelf aan de slag met het recept!

Geen tijd om zelf aan de slag te gaan met het model? Laat het ons weten en we bekijken samen hoe we het model kunnen toepassen op uw problematiek.

Lees er meer over en geef uw HR-beleid een boost: [www.partenaprofessional.be](http://www.partenaprofessional.be)

# 5.

## Verklarende begrippenlijst

### Begrippen buiten de cirkel

- **Talent acquisition:** De aanwervings- en selectieprocedures. Op welke manier worden vacatureteksten opgesteld? Hoe interviewt u kandidaten?
- **Remuneration:** Het loonbeleid van uw organisatie. Hoe worden de loonpakketten opgesteld? Ligt de focus op prestaties (tijdsregistratie) of op realisaties?
- **Organisation structure:** De structuur van uw bedrijf. Hoe zit uw organisatie in elkaar? Wie neemt welke taken op zich? En hoe draagt de structuur bij aan uw bedrijfsdoelen?
- **Performance:** De prestaties van uw medewerkers. Beantwoorden die aan de doelstellingen? Boekt uw bedrijf de gewenste resultaten? Hoe gaat u meten, scoren en opvolgen?
- **Development:** De ontwikkeling van uw medewerkers. Welke trainingen en ondersteuning biedt u hen? Hoe kunnen ze groeien en beter worden in hun job?
- **Career & succes:** De juiste persoon in de juiste rol. Hebben uw medewerkers de geschikte competenties voor de job die ze uitoefenen? Hoe kunnen ze doorgroeien naar een andere functie? Halen ze voldoening uit hun job?

### Begrippen in de buitenste cirkel

- **Shared strategy:** De bedrijfsstrategie, die door iedereen gedeeld wordt. Is er een duidelijke strategie, waaruit de nodige

expertise en dienstverlening voortvloeit? En staan alle neuzen in dezelfde richting?

- **Corporate culture:** De bedrijfscultuur. Welke waarden en normen gelden binnen het bedrijf? Hoe gedragen uw medewerkers zich intern en extern? Welke kenmerken onderscheiden uw organisatie van de andere? En geldt dit voor de volledige organisatie?
- **Respectful leadership:** Respectvol leiderschap. Hoe worden de strategie en cultuur vertaald naar de werknemers? We vinden wederzijds respect ten allen tijde belangrijk; alle medewerkers, welke ook hun rol is, respecteren elkaar. Waken de team leads erover dat de strategie en cultuur correct worden uitgedragen en toegepast?

### Begrippen in de tweede cirkel

- **Compliance:** Het bepalen van beleid en procedures. Welke procedures zorgen ervoor dat uw werkpraktijken de relevante wetten en regelgeving volgen? Hoe verenigt u dit met uw bedrijfsstrategie en doelstellingen?
- **Fix the basics:** De basis van uw organisatie. Hoe maakt u strategie concreet? Wat zijn de bouwstenen (procedures en systemen) van uw HR-beleid? Wat zijn de afspraken rond loonbeleid, diversiteit, rollen, ... ?
- **Administrative expertise:** De administratieve expertise van uw bedrijf. Is uw administratie in orde en tot een minimum beperkt? In welke mate besteedt u ze uit en/of is ze geautomatiseerd?

## Begrippen in de derde cirkel

- **Change management:** Veranderen om te verbeteren. Zijn er processen die u kunt verfijnen? Streven we naar “continuous improvement”? Kunt u bepaalde nieuwe trends en kennis incorporeren? Is uw bedrijf flexibel genoeg om nieuwe wetten en regulering te implementeren?
- **Service delivery:** De HR-dienstverlening. Wat is uw HR-beleid en welke diensten levert u uw medewerkers? Wat kan eventueel beter of anders?

## Begrippen in de kern

- **Employee Experience:** Het geheel van indrukken, ervaringen en gevoelens van een werknemer met betrekking tot uw bedrijf. Komen uw werknemers graag werken? Hoe is de sfeer tussen de collega's? Zijn de juiste tools voorhanden om het werk goed te doen?
- **Employee engagement:** Employee engagement zorgt ervoor dat uw werknemers mee streven naar uw bedrijfssucces. Werkt iedereen samen naar één doel? Zijn uw medewerkers ook uw ambassadeurs?



