

Hoe een sterke **employee journey** zorgt voor **groei** van **jouw medewerkers** én je organisatie





Samenvatting

Elke organisatie van enige omvang verwelkomt elk jaar nieuwe mensen en ziet eveneens regelmatig een medewerker diens (arbeids)leven elders voortzetten. Het traject dat mensen afleggen tussen solliciteren bij en afscheid nemen van een organisatie noemen we de ‘employee journey’. Die reis loopt langs diverse stations, variërend van de eerste werkdag tot een training en van promotie tot het exit-gesprek.

Groei van medewerker en organisatie

Elke station levert nieuwe ervaringen op. Organisaties die veel aandacht besteden aan de employee experience zijn succesvoller dan andere. Zij zorgen ervoor dat de juiste medewerkers bij hen aansluiten, die passen bij de organisatie. Hun mensen ervaren meer werkgeluk, presteren daardoor beter, zijn minder vaak ziek en blijven hun werkomgeving langer trouw. Een sterk leer- en ontwikkelprogramma zorgt voor groei van zowel de medewerkers als de organisatie.

Met hulp van een leerplatform

Blijve medewerkers staan aan de basis van blijve klanten. Een online leerplatform kan een belangrijke randvoorwaarde zijn. Niet alleen als de medewerker al aan boord is, maar ook al in de fase van pre- en onboarding. Deze whitepaper geeft praktijkvoorbeelden en tips voor een goede inrichting van de employee journey.

Inhoudsopgave

1. Een schets van de huidige arbeidsmarkt	x
2. Wat is het belang van een goede employee journey?	x
3. Stappen in de employee journey	x
4. Tips en praktijkvoorbeelden	x
5. Conclusie	x



Een schets van de huidige arbeidsmarkt

Krapte in vrijwel alle sectoren

In het jaar 2021 is Nederland in hoog tempo hersteld van de coronacrisis. Het aantal vacatures nam volgens het UWV¹ in een jaar tijd met 76% toe. Het aantal werkzoekenden was in mei 2022 gedaald tot 323.000. Dat is 3,3% van de beroepsbevolking, het laagste peil in 20 jaar tijd, aldus het CBS².

Deze combinatie (veel vacatures en weinig arbeidspotentieel) leidt tot krapte op de arbeidsmarkt. Eind 2021 stond in 82% van de beroepen één werkzoekende tegenover bijna vier vacatures. Een jaar eerder (Q4-2020) gold dit nog maar voor 38% van de sectoren. De horeca, zakelijke dienstverlening en zorg zijn sectoren waarin de situatie het meest nijpend is. “Maar er heerst op de gehele arbeidsmarkt een krapte die we nog nooit hebben gezien”, stelt het UWV.

Hoog ziekteverzuim

Die krapte gaat gepaard met een ongekend hoog ziekteverzuim onder werknemers van bedrijven en de overheid. In het eerste kwartaal van 2022

steeg dit verzuim tot 6,3%. Dit is het hoogste percentage dat het CBS³ ooit heeft gemeten.

War for talent

Een logisch gevolg van deze ontwikkelingen is dat bedrijven met elkaar de strijd aangaan om het nog wel beschikbare arbeidspotentieel binnen te halen en te houden. Deze 'war for talent' wordt zeker niet (alleen) gewonnen op salarishoogte. Voor de nieuwe generaties zijn de doelstellingen van een organisatie, de bedrijfscultuur, faciliteiten, mate van autonomie in het werk en de mogelijkheden tot ontplooiing minstens zo belangrijk. De wijze waarop mensen met deze waarden en doelstellingen kennis maken – de employee journey – kan hierin van doorslaggevende betekenis zijn.

¹ In bijna alle beroepsgroepen/beroepen is nu sprake van krapte, UWV, 24 maart 2022

² Arbeidsdeelname en werkloosheid, CBS, 16 juni 2022

³ In eerste kwartaal 2022 hoogste ziekteverzuim ooit gemeten, CBS, 10 juni 2022



2

Wat is het **belang** van een goede **employee journey**?

“De huidige situatie op de arbeidsmarkt zet veel organisaties aan tot actie”, ziet Heleen Mes. “Maar los van die actualiteit is het investeren in een goede employee experience sowieso voor elke organisatie lonend.” Mes is voormalig HR-directeur en oprichter van HXWork. Ze is auteur van meerdere boeken⁴ en geldt als expert op het vakgebied employee experience.

“Aandacht en geld besteden aan het werkgeluk van je personeel, is de beste investering die je als organisatie kunt doen”, is haar overtuiging. “De feiten tonen het aan. Als mensen goed in hun vel zitten, presteren ze beter, gaan ze gemakkelijker om met verandering, zijn ze duurzamer inzetbaar. Organisaties hebben er enorm veel profijt van. Zij kennen een hogere productiviteit, een veel lager ziekteverzuim en verloop en krijgen meer sollicitaties.”

Welzijn, ontwikkeling en training

Recent onderzoek van PWC⁵ benoemt een elftal factoren die bijdragen aan goede werkervaringen. De onderzoekers hebben gecijferd welke bijdrage

elke investering in personeel heeft op de bedrijfsomzet. De drie HR-initiatieven die het meeste rendement opleveren, zijn volgens PWC:

- 1) Welzijn: geluk dat mensen ervaren vanuit een gevoel van veiligheid en tevredenheid.
- 2) Ontwikkeling: leren van nieuwe vaardigheden en promotiemogelijkheden.
- 3) Training: verbeteren van technische en persoonlijke vaardigheden om het werk effectief uit te voeren.

Bewust van beleving

Het in kaart brengen van de employee journey maakt HR-professionals en managers bewust van de beleving van de medewerkers binnen hun organisatie. Het helpt om gebieden te signaleren die kunnen worden verbeterd.

⁴ Onder andere 'Employee Experience – Happy people, better business', nominatie Managementboek 2019.

⁵ 'De voordelen van investeren in mensen', PWC, mei 2022



Belangrijke stappen in de employee journey

Het startpunt van elke employee journey is het moment waarop een kandidaat een vacature overweegt. Of eigenlijk nog één stapje daarvoor. Want het begint bij de vraag hoe iemand überhaupt een vacature onder ogen kan krijgen. Wanneer de fase van werving, sollicitatie en selectie leidt tot een match, volgt ondertekening van de arbeidsovereenkomst.

Preboarden

De periode tussen de contractondertekening en de eerste werkdag kan worden gebruikt om de medewerker voor te bereiden op diens nieuwe werkomgeving. Het is een uitgelezen kans iemand nader te laten kennismaken met de organisatie en te voorzien van tools en kennis om snel productief te kunnen zijn. “Het primaire doel zou moeten zijn om een band op te bouwen met de nieuwe medewerker en diens enthousiasme te laten groeien”, zo vat Heleen Mes het samen.

Onboarden

Of de fase van preboarding nu wel of niet wordt benut, vanaf de eerste werkdag start in elk geval een proces om alles aan te reiken wat iemand

nodig heeft om zich te ontwikkelen tot gelukkige medewerker. Dit valt in de praktijk nog niet mee, wijst onderzoek van Integron⁶ uit. Zo is bij drie op de tien werknemers op de eerste werkdag de werkplek nog niet gereed voor ingebruikname en ligt er bij 40% geen inwerkprogramma klaar.

Franciska van Pinxteren, Customer Success Manager bij Studytube, ziet vier belangrijke redenen waarom een goede onboarding van belang is:

1. Meer medewerkersbetrokkenheid. Dit verhoogt de inzet voor de organisatie.
2. Goede onboarding geeft belangrijke tijdswinst bij het inwerken.
3. Snel een netwerk opbouwen. Om iets voor elkaar te krijgen, moet je weten wie je moet hebben in een organisatie. Ook dit versnelt de productiviteit.
4. Voorkomen dat medewerkers teleurgesteld afhaken en de organisatie voortijdig verlaten, waarmee alle voorafgaande inspanningen teniet worden gedaan.

Structureel onderhouden

Mensen succesvol laten worden binnen een organisatie is één ding, ze tevreden houden is een stap verder. Een uitgebreid programma om te leren en te ontwikkelen draagt sterk bij aan de loyaliteit, zo bevestigt het recente PWC-onderzoek. Gelukkige medewerkers zorgen niet alleen voor gelukkige klanten, ze zijn langer trouw aan de organisatie.

Afscheid nemen

Voormalige medewerkers kunnen fantastische ambassadeurs voor een organisatie zijn. Goed afscheid nemen is daarom belangrijk. Niet zelden wordt een ex-werknemer in de toekomst weer een nieuwe medewerker.

⁶ Employee Journey Experience in Nederland 2021

Praktijkvoorbeelden

De employee journey bestaat uit een reeks ‘contactmomenten’. Dit hoofdstuk belicht enkele praktijkvoorbeelden van werknemerservaringen in verschillende fases van de employee experience.

Preboarden

Er zit gemiddeld anderhalve maand tussen het tekenen van het arbeidscontract en de eerste werkdag. Die tijd kan worden benut om de nieuwe medewerker voor te bereiden op de nieuwe werkomgeving. Die kan alvast kennis maken met het team en meer te weten komen over de visie, kernwaarden en doelstellingen van de organisatie.

“Het is een uitgelezen mogelijkheid om de betrokkenheid van de medewerker bij diens nieuwe werkomgeving al te vergroten”, zegt Franciska van Pinxteren. “Hij of zij wil bevestigd worden in diens goede keuze.”

Rondleiding door het hoofdkantoor

De eerste dag in een nieuwe werkomgeving is voor iedereen onwennig. De onzekerheid kan bij de nieuwe medewerker enigszins worden weggenomen door praktische zaken te laten zien in een video. Bijvoorbeeld via een virtuele rondleiding rond en door het gebouw.

Hoe is het parkeerbeleid rond het hoofdkantoor? Hoe ziet de entree eruit? Waar is je nieuwe werkplek, of zijn er overal flexibele werkplekken? Hoe en waar lunchen je collega's elke dag? Enzovoorts. Na het zien van een of meer van zulke video's stapt de nieuwe medewerker met net wat meer vertrouwen naar binnen.

Veiligheidsregels toetsen

Steeds meer organisaties kennen (strengere) veiligheidsregels. De aanstaande medewerker kan al vooraf kennis maken met procedures. De kennis (uit documenten en/of video's) kan in de fase van preboarding zelfs al worden getoetst.

Het leren en toetsen binnen een online leeromgeving kan een vervolg krijgen in de vorm van praktijkopdrachten in de eerste

werkdagen. Een voorbeeld in een industriële werkomgeving is: 'Hoeveel pictogrammen voor gehoorbescherming zie je?'. Om die opdracht goed te vervullen, maakt de medewerker een rondgang over de gehele werkvloer. Hij ziet waar de pictogrammen te vinden zijn en ziet ondertussen nog veel andere signalen en waarschuwingen. Het visuele aspect van de opdracht zorgt voor extra bewustwording.

Onboarden

Een centrale welkomstdag voor alle nieuwe medewerkers is een beproefd middel om mensen een speciaal welkom te heten en nader kennis te laten maken met de organisatie. Sommige bedrijven pakken het individualistischer aan en laten een nieuwe medewerker op diens eerste werkdag thuis ophalen door een collega. Of ze organiseren een ontbijtsessie met het eigen team.

“Het is vooral de kunst om het leuk te maken”, stelt Heleen Mes. “Hoe vaak begin je nu aan een nieuwe baan? Hoe vaak krijg je er een nieuwe collega bij? Dat gebeurt niet dagelijks. Maak er dus een bijzonder moment van!”

Dat iets vooral ook ‘leuk’ moet zijn, geldt evenzeer voor een meer uitgewerkt leerprogramma. Daarvoor is de Auteursstool van Studytube een heel geschikt instrument, weet Van Pinxteren. “Daar kan elke organisatie heel gemakkelijk zelf eigen unieke trainingen mee samenstellen. Van uitgebreide onboardingstrajecten tot korte instructievideo’s. Of het nou een stukje theorie is, een kort filmpje, een meerkeuzevraag of een alternatieve leerroute: het kan allemaal.”

De buddy

Steeds vaker krijgt een nieuwe medewerker een individuele begeleider. Daar zijn verschillende namen voor: mentor, buddy, host. Een vast aanspreekpunt, die de medewerker de weg wijst en ondersteunt bij alle tools, kennis (veiligheids)regels en

taken. In de online leeromgeving kan de buddy ook eenvoudig feedback geven. Voorwaarde: iemand moet de buddy-rol leuk vinden. Als iemand wordt aangewezen die er eigenlijk niet de tijd voor heeft of wil nemen, werkt het averechts.

Praktijkopdracht in de keuken

Een groot cateringbedrijf heeft een nieuwe visie ontwikkeld op gezonde maaltijden. Elementen als minder vet, minder suiker en minder vlees staan daarin centraal. Het is een continu proces van vernieuwing van de menukaart en de bereidingswijze.

Nieuwe medewerkers in de keuken gaan in hun eerste dagen een eigen gerecht

ontwikkelen, binnen de kaders die daarvoor staan. Het maakt nieuwe koks direct zeer bewust van de bedrijfsvisie en levert soms verrassende uitkomsten op, die direct aan de menukaart kunnen worden toegevoegd. En dat verhoogt uiteraard direct de betrokkenheid bij de betreffende kok.

Reboarden

De wereld om ons heen biedt volop aanleiding voor continue ontwikkeling van medewerkers. Denk aan certificeringseisen, digitalisering en duurzame inzetbaarheid. Om die reden startte de overheid al in 1998 het nationale

actieprogramma 'Een leven lang leren' op. Toch nam in 2020 nog geen 20% van de Nederlandse beroepsbevolking (CBS⁷) deel aan een opleiding, cursus of workshop. Niet vreemd dus dat meer dan de helft van alle HR-managers in de Studytube L&D Monitor 2022 aangeeft ontevreden te zijn over de aandacht voor leren en ontwikkelen in hun organisatie.

Terwijl onderzoek van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW⁸) uitwijst dat medewerkers door scholing meer motivatie hebben en meer waardering voor en binding met hun werkplek. Scholing en opleiding zorgen voor betere groeikansen binnen het bedrijf.

Studytube biedt met het Learning Experience Platform een inspirerende en gebruiksvriendelijke leeromgeving. Medewerkers kunnen daar eenvoudig trainingen zoeken, boeken en volgen - waar en wanneer ze maar willen. Van Pinxteren. "Dankzij onze slimme technologie doet het platform suggesties op basis van voorkeuren. Zo krijgt elke medewerker een persoonlijke leerervaring."

Intercedent en expert in social media

Werving van personeel vindt anno 2022 op een heel andere manier plaats dan pakweg tien jaar geleden. Het was voor een grote uitzendorganisatie aanleiding haar intercedenten nieuwe vaardigheden aan

te leren. De twee belangrijkste: hoe schrijf ik goede vacatureteksten en hoe plaats ik vacatureteksten succesvol op online platforms en sociale media?

Afscheid

Als een medewerker de organisatie verlaat, loopt er kennis weg. Dit verlies kan worden beperkt door bedrijfsspecifieke trainingen in een digitale omgeving te bewaren en op te slaan in bijvoorbeeld een online trainingsbibliotheek.

Naast die borging van kennis is het belangrijk dat iemand met een goed gevoel afscheid neemt. Een medewerker die zich verbonden voelt met het verhaal van de organisatie en de kans heeft gekregen daaraan mede vorm te geven, blijft voor de rest van diens leven ambassadeur. Een exit-gesprek kan dit bevorderen en de organisatie waardevolle inzichten opleveren.

Intercedent en expert in social media

Een online evaluatieonderzoek kan het voorportaal zijn van een exit-gesprek. Zo'n onderzoek is efficiënt uit te voeren binnen een digitaal leerplatform.

De antwoorden kunnen aanleiding zijn voor een vervolggesprek, als de vertrekkende medewerker daar expliciet toestemming voor heeft gegeven. Want in eerste aanleg worden uitkomsten uit een evaluatieonderzoek uiteraard geanonimiseerd verwerkt.

⁷ ICT, kennis en economie, CBS 2021

⁸ Kosten en baten van een Leven Lang Ontwikkelen, juli 2020

5 Conclusie

Werkgevers zien zich geconfronteerd met een zeer uitdagende arbeidsmarkt. In veel sectoren staan meer vacatures open dan dat er potentiële kandidaten zijn om ze op te vullen. De werkdruk en het ziekteverzuim zijn hoog. Het binnenhalen en vervolgens behouden van talent is dan ook een cruciale factor in het succes van een organisatie.

Betrek medewerkers in de reis

De employee journey, de optelsom van alle momenten waarop de medewerker kennis maakt met de waarden en doelstellingen van de organisatie, is van doorslaggevende betekenis op het aantrekken en behouden van talent. Organisaties doen er goed aan hun eigen mensen nauw te betrekken bij de inrichting van dit traject. De HR-afdeling hoeft niet alles zelf (nieuw) uit te vinden. Medewerkers kunnen vaak heel goed aangeven wat er goed is geregeld en wat verbetering behoeft.

Leren op de agenda

Een online (leer)omgeving faciliteert de employee experience. Zeker blended leervormen combineren digitaal gemak met persoonlijk en effectief. Via video's en opdrachten kunnen mensen in hun eigen tempo en eigen tijd leren. De 'klassikale' momenten zijn er voor verdieping en interactie met collega's.

Heleen Mes sluit af met een laatste aanbeveling. "Mensen willen graag leren. Maar door de waan van de dag kan de aandacht ervoor verslappen. De organisatie moet ervoor zorgen dat het onderwerp leren en ontwikkelen hoog op de agenda blijft staan."

Onderzoek van Studytube onderschrijft dat. "Van alle L&D-budgetten wordt 99% gebruikt voor het ontwikkelen en beschikbaar maken van leeroplossingen, terwijl er nauwelijks (1%) wordt nagedacht over de wijze waarop medewerkers hiervan op de hoogte worden gebracht. L&D-functies moeten mensen aannemen voor interne communicatie en marketing."

STUDYTUBE

Designed with **your future** in mind.

Deze whitepaper wordt u aangeboden door Studytube. Met een innovatief leerplatform inspireert Studytube organisaties en hun medewerkers om het beste uit zichzelf te halen door professionele ontwikkeling zo laagdrempelig mogelijk aan te bieden. Elke dag gebruiken ruim 250 organisaties en meer dan 500.000 werknemers het snelst groeiende leerplatform van Europa.

Wil je meer weten?

[Vraag een demo aan](#)

Heb je nog vragen?

Eén van onze adviseurs zit telefonisch voor je klaar.

020 - 233 02 17