joshbersin

In opdracht van Microsoft

De ultieme gids
Werknemerservaring

Managementverklaring

Kun jij de nieuwe strijd om talent winnen? Niet als je denkt dat het draait om geld, titels of baanzekerheid. Het tijdperk na de pandemie wordt gekenmerkt door *werknemerservaring*: hoe jouw organisatie de manier vormgeeft waarop mensen werken en leven, van productiviteit naar flexibiliteit, welzijn en alles daartussenin.

De afgelopen 15 maanden draaide het vooral om overleven: ondernemers richtten zich op het overeind houden van bedrijven terwijl ze moesten omgaan met veel verschillende pandemieproblemen. Nu de landen en werkplekken weer van slot gaan, ook al is het in wisselende tempo's, wordt de grootste economische ramp van de afgelopen eeuw snel een enorme opleving. Bedrijven worden gedwongen te veranderen en ondernemers moeten mensen nu helpen zich aan te passen aan meer veranderingen, ze in staat stellen om te gaan met onduidelijkheid en ze stimuleren om te experimenteren en snel te leren. Het is geen wonder dat de werknemerservaring (WE) uit het niets ineens bovenaan de managementagenda's staat.

Om je te helpen in deze opkomende en instabiele omgeving hebben we een groot onderzoek gehouden naar WE, in opdracht van Microsoft en invoer verzameld over 90 verschillende werkwijzen. We hebben geluisterd naar meer dan 950 organisaties en 15 diepte-interviews uitgevoerd met HR en bedrijfsleiders bij bedrijven als Deutsche Telekom, IBM, Kraft Heinz, Microsoft en Unilever. Ons doel was het samenstellen van *De ultieme gids* voor WE, met de volgende doelstellingen:

- **Een** standaarddefinitie van de term 'werknemerservaring' opstellen
- **Uitleggen** met onderzoek en voorbeelden van uitmuntendheid waarom WE een essentiële focus moet zijn voor HR, IT en bedrijfsleiders
- **Vaststellen** welke werkwijzen de grootste invloed hebben op WE en algemene resultaten van zakendoen, innovatie en mensen
- **Aanbieden** van richtlijnen hoe organisaties WE kunnen verbeteren en topkwaliteit kunnen bereiken en dus betere bedrijfsresultaten kunnen halen

We hebben ontdekt dat het winnen van de strijd om talent niet alleen actie vereist om WE te optimaliseren, maar mensen centraal plaatsen in de besluitvorming. Dát maakt deze periode na de pandemie zowel uitdagend als opwindend: WE is niet iets wat je gewoon doet, het moet de cultuur van je bedrijf weergeven.

Alle rechten voorbehouden. Niet voor distributie. Gelicentieerd materiaal.

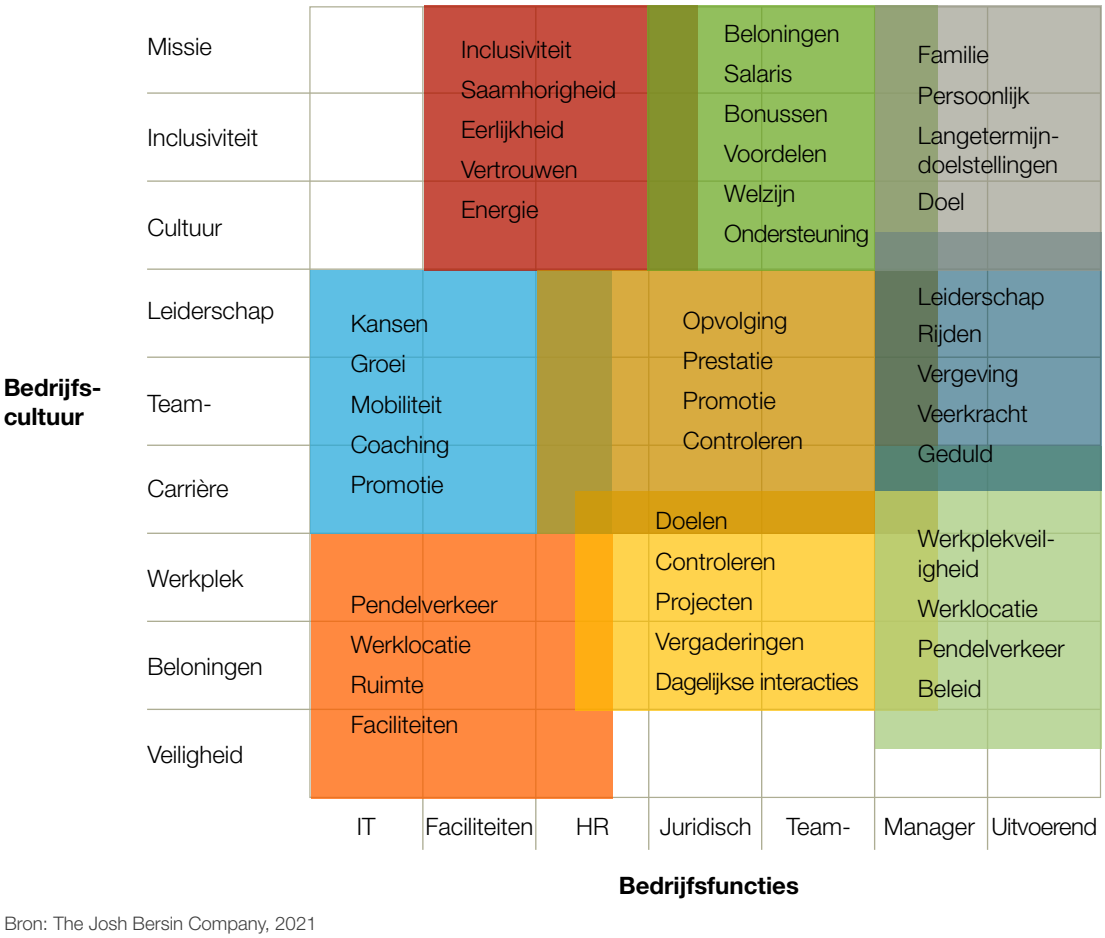
Wat ondernemers moeten weten

Zelfs vóór de pandemie was de werkomgeving een uitdaging. Mensen voelden zich overstelpt en hadden weinig tijd om zich te concentreren, laat staan iets nieuws te leren. Toen was daar de coronacrisis die extra problemen met zich meebracht, zoals persoonlijke en zakelijke verantwoordelijkheden combineren met het gevaar van de ziekte in het achterhoofd. Een al complexe situatie werd daarmee nog eens verergerd.

Bij WE verwachten we een ervaring op consumentenniveau, waar alles naadloos en eenvoudig op elkaar aansluit. En de onderwerpen die gezamenlijk die ervaring vormen, omvatten alle zakelijke functies en raken alle problemen van bedrijfsculturen. Geen groep of team kan dit alleen aan. En als je niet voldoet aan de behoeften van werknemers, kunnen ze zomaar vertrekken.

WE is veel breder dan alleen 'betrokkenheid' en staat tegenwoordig centraal binnen HR: HR-afdelingen bij Adobe en Airbnb hebben zelfs

WE omvat alle bedrijfsfuncties en raakt alle kwesties



Bron: The Josh Bersin Company, 2021

Alle rechten voorbehouden. Niet voor distributie. Gelicentieerd materiaal.

hun naam gewijzigd in 'Werknemerservaring'. WE draait om het werk dat we uitvoeren, de teams waarvan we deel uitmaken, onze leidinggevenden en hoe ze ons coachen en ondersteunen. Het draait ook om gezondheid en welzijn; de digitale, fysieke en culturele werkplek; hoe we groeien en ons ontwikkelen; en in hoeverre we de organisatie vertrouwen. Deze elementen samen vormen ons kader voor WE, wat we 'de onweerstaanbare organisatie' noemen, omdat het helpt je bedrijf onweerstaanbaar te worden voor werknemers.

De onweerstaanbare organisatie

Zinvol werk	Sterk management	Positieve werkplek	Gezondheid en welzijn	Groeimogeli-jkheid	Vertrouwen in de organisatie
Baan en waarden passen	Heldere doelstellingen met rekbare kansen	Hulpmiddelen, processen en systemen om het werk productief gedaan te krijgen	Beveiliging en veiligheid in alle werkaspecten	Open, gefacili-teerde baan- en rolmobiliteit	Missie en doel die verder gaan dan financiële doelstellingen
Autonomie en agentschap	Regelmatig coaching en feedback	Waardering, erkenning en beloningen	Ondersteuning voor persoonlijke conditie, gezondheid en fysiek welzijn	Carrièregroei in meerdere paden	Transparantie, empathie en integriteit van leiderschap
Flexibele teams en onders-teunende collega's	Gericht op manage-mentontwikkeling	Flexibele uren en werkruimte	Psychologisch(e) en emotione(e)l(e) welzijn en ondersteuning	Veel vormen van leren als nodig	Voortdurende investering in mensen
Tijd voor focus, innovatie en herstel	Transparant, eenvoudig prestatiebeheer	Inclusief, divers en een gevoel erbij te horen en gemeenschap	Familie- en financiële onders-teuning	Een cultuur die leren stimuleert	Gericht op maatschappij, omgeving en gemeenschap

Technologie en diensten

Fundering (beveiliging en toegang); ondersteuningssystemen; inzichten-apps; talent-apps; communicatie-apps; werktechnologie

Bron: The Josh Bersin Company, 2021

Alle rechten voorbehouden. Niet voor distributie. Gelicentieerd materiaal.

Kernboodschappen

WE is complex. En de snelheid waarmee het een topprioriteit is geworden voor ondernemers en ondernemingen zorgt voor onzekerheid: onzekerheid over wat het precies is en onzekerheid onder bedrijfsleiders (HR of anders) over wat er moet worden gedaan voor meer betrokkenheid, hogere productiviteit en prestaties te stimuleren en uiteindelijk goede uitkomsten mogelijk te maken met een sterker personeelsbestand.

Er is niet één actie waarmee je op magische wijze een goede WE creëert. De beste werkwijzen van andere bedrijven werken mogelijk helemaal niet voor jouw bedrijf en er zijn veel onderdelen die je links wilt laten liggen, maar dat kan niet. De belangen zijn te groot en je werknemers vertrouwen erop dat je de verandering mogelijk maakt. Dus, we gaan al die gebieden bekijken, door ons Onweerstaanbare bedrijfskader. In een ideale wereld implementeer je alle zes elementen, 24 dimensies en 83 werkwijzen en programma's en doe je het allemaal goed. Maar zijn ze allemaal belangrijk? Of zijn er een aantal die *écht* belangrijk zijn?

Zes belangrijke vondsten

Ons onderzoek heeft zes belangrijke vondsten uitgewezen die de bedrijven met superieure EW allemaal hebben. Het eerste dat opvalt is dat de vondsten geen kenmerkende werkwijzen zijn. Ze draaien om vertrouwen, zorg, transparantie, cultuur en leiderschap, misschien omdat (zoals een hoofd HR vertelde) het "de zachte dingen zijn die het moeilijk maken". WE draait niet om hulpmiddelen, processen of efficiëntie, maar om de cultuur en de missie van een bedrijf en de manier waarop leiders zich gedragen. Onze zes overkoepelende vondsten zijn:

1

Focus op vertrouwen, transparantie, inclusie en zorg. Bedrijven die WE uitzonderlijk goed uitvoeren, stellen hun missie en doel voorop. Vertrouwen is onmisbaar. Wanneer mensen geen vertrouwen hebben in je bedrijf, moet je veel geld en extra's bieden voordat ze überhaupt willen overwegen zich bij je aan te sluiten en, zelfs als ze dat doen, kan het onmogelijk zijn om ze te behouden.

2

Een ondersteunende cultuur is belangrijk. De belangrijkste factor bij uitstek voor uitmuntende WE is mensen die anderen helpen. Dat verandert WE van een top-down-, wij-tegen-zij-, passief proces waarbij drempels moeten worden genomen om te werken in een cultuurverandering.

Alle rechten voorbehouden. Niet voor distributie. Gelicentieerd materiaal.

3

Innovatie en duurzame groei zijn afhankelijk van eerlijke beloningen en het bouwen van eenheid op het werk. WE wordt soms gebruikt als codewoord voor betaling en extra's. Wij hebben vastgesteld dat uitmuntende beloning en extra's veel minder invloed hebben dan het gemiddelde van alle 83 WE-werkwijzen die we hebben onderzocht. Het *eerlijk en billijk* maken van beloning en erkenning heeft echter een aanzienlijke impact op resultaten van bedrijven, mensen en innovaties.

4

Consequente, doelgerichte investeringen in mensen verbeteren bedrijfsresultaten in elk zakelijk klimaat. Wanneer geld beperkt is, is het eenvoudig investeringen te beperken en je te richten op cultuur. We hebben ontdekt dat bedrijven die investeringen in mensen prioriteren, ongeacht de bedrijfsomgeving, veel winstgevender zijn, meer tevreden klanten hebben en meer betrokken werknemers en ze worden beschouwd als goede werkgevers.

5

Uitmuntende WE stuurt rechtstreeks de bedrijfsresultaten. Betrokkenheid is een belangrijke uitkomst van een goede werknemerservaring, maar niet de enige. Het lijdt geen twijfel dat meer betrokken mensen, gelukkiger en productiever zijn en betere service leveren aan klanten. Maar bedrijven die zich richten op de juiste WE-strategieën en -werkwijzen hebben betere resultaten voor bedrijf, mensen en innovatie.

6

HR-mogelijkheden en de juiste technologie zijn van vitaal belang. WE draait om vertrouwen, transparantie, zorg en empathie. Het gaat om leiderschap en cultuur, groei, eenheid en eerlijkheid. Hoe maak je deze strategische concepten mogelijk en zet je ze in voor je personeel? Het antwoord is HR-mogelijkheden en de juiste technologieën.

Er is niet één actie waarmee je op magische wijze een goede WE creëert. De beste werkwijzen van andere bedrijven werken mogelijk helemaal niet voor jouw bedrijf en er zijn veel onderdelen die je links wilt laten liggen, maar dat kan niet.

Alle rechten voorbehouden. Niet voor distributie. Gelicentieerd materiaal.

Vijftien essentiële werkwijzen

Door welke werkwijzen worden deze zes vondsten rechtstreeks gestuurd? We hebben vijftien werkwijzen gefilterd uit vier elementen die een bovenmaatse invloed hebben op resultaten voor bedrijven, mensen en innovaties. We noemen deze de hoofdzaken, omdat zonder deze hoofdzaken de rest er niet veel toe doet. En deze belangrijkste werkwijzen werken voor alle bedrijven, locaties en bedrijfsgrootten. Wanneer ze worden toegepast, werken de meeste gangbare investeringen goed. Maar wanneer dat niet het geval is, heeft een focus op 'digitale hulpmiddelen' of 'WE-programma's' weinig invloed.

De sleutels voor superieure WE

Vier essentiële elementen	Vijftien essentiële werkwijzen
Vertrouwen in de organisatie	Koester een cultuur van integriteit en hulp aan anderen.
	Maak missie en doel een onderdeel van elke activiteit.
	Inspireer leiders zodat ze zich ethisch gedragen en integer handelen.
	Communiceer de missie en visie helder.
	Maak een open, transparante en eerlijke leiderschapscommunicatie mogelijk.
	Prioriteer investeringen in mensen, ook als de zaken niet zo goed gaan.
	Maak je sterk voor wat juist is, ook al is het niet populair.
	Moedig managers aan om mensen te helpen hun bijdragen aan de missie te knopen.
	Stel mensen voorop in je beleid.
	Beschouw diversiteit, eerlijkheid en inclusie als prioriteit voor je bedrijf.
Positieve werkplek	Gebruik eerlijke en billijke beloningen en erkenningsprogramma's.
	Steun eenheid op het werk en het gevoel erbij te horen.
	Stimuleer je werknemers zichzelf te zijn op het werk.
Groeimogelijkheden	Moedig mensen aan zich steeds te ontwikkelen, ongeacht hun rol.
Sterk management	Gebruik een helder(e), op waarde gebaseerd(e) managementfilosofie en -model.

Bron: The Josh Bersin Company, 2021

Alle rechten voorbehouden. Niet voor distributie. Gelicentieerd materiaal.

Het volwassenheidsmodel Werknemerservaring

Je kunt geen vooruitgang boeken als je niet weet waar je momenteel staat. Alle bedrijven zijn uniek, net als jouw reis onderweg naar een 'onweerstaanbare organisatie'. We hebben door ons onderzoek en werk met wereldwijde bedrijven een WE-volwassenheidsmodel ontwikkeld om de fasen te beschrijven`van de evolutie die een bedrijf moet doorlopen om hoge prestaties te leveren. Hiermee kunnen ondernemers hun huidige status beoordelen én de volgende set van vaardigheden, mogelijkheden, hulpmiddelen en systemen die nodig zijn voor vooruitgang.

Organisaties zijn onder te verdelen in vier niveaus, waarbij niveau 1 de minste invloed heeft en niveau 4 de meeste. Deze volwassenheidsniveaus zijn niet gebonden aan verschillende branches, locaties of organisatiegrootten, ze komen in alle groepen voor. De kernreactie is het creëren van een omgeving waar mensen elkaar helpen, maar geslaagde bedrijven richten zich ook op hun bedrijfsmissie en maken eerlijke groei mogelijk.

Het is een lange, zware reis waarin gewerkt wordt aan culturele en leiderschapsonderwerpen, HR-programma's en ondersteunende technologieën binnen het gehele bedrijf. Een niveau hoger klimmen is veel werk en duurt vaak jaren. Maar, het is de moeite waard, gezien de waarde van de klim: resultaten voor bedrijven, mensen en innovatie worden allemaal verbeterd als het bedrijf volwassen wordt.

Het EX-volwassenheidsmodel



Bron: The Josh Bersin Company, 2021

Alle rechten voorbehouden. Niet voor distributie. Gelicentieerd materiaal.

De belangrijke rol van technologie

Zonder de juiste technologie kunnen bedrijven geen inzicht krijgen in de stemming onder het personeel, gepersonaliseerde en relevante ervaringen bieden en ontwikkelmogelijkheden of werknemers op schaal ondersteunen.

Gebruik van technologie en de samenhang met algemene WE-volwassenheid



Bron: The Josh Bersin Company, 2021

Alle rechten voorbehouden. Niet voor distributie. Gelicentieerd materiaal.

Volgende stappen

Ons volledige rapport bied advies met bijbehorende acties voor leiders die willen beginnen met het implementeren van de werkwijzen om uitmuntende WE te sturen. Daarnaast biedt het rapport:

- De volledige discussie waarom WE van belang is, zeker nu
- Een volledige analyse van onze onderzoeksbevindingen
- Een gedetailleerde uitleg van de vijftien werkwijzen die het belangrijkst zijn en hun invloed en resultaten
- De eigenschappen van elk van de vier fasen van ons WE-volwassenheidsmodel
- Stapsgewijze begeleiding voor de klim door de verschillende niveaus van het WE-volwassenheidsmodel
- Een kader voor uitmuntende WE
- Een speciaal gedeelte over het belang van technologie
- Bijlage: Bevat een lijst van de werkwijzen die samengaan met hoge prestaties en onze volledige onderzoeksmethodologie
- Voorbeelden van uitmuntendheid: Waargebeurde verhalen van **Adobe, Deutsche Telekom, IBM, Kraft Heinz,** en **Unilever,** die geslaagde WE-werkwijzen hebben geïmplementeerd

Alle rechten voorbehouden. Niet voor distributie. Gelicentieerd materiaal.