HR ACADEMY Voor HR-professionals die vooruit willen

Onderzoekers: 'Zinvolle momenten bepalen employee experience'

Employee journey | Achtergrond | Door: Hans Veltmeijer | 17 juni 2025

Organisaties kunnen van alles inrichten om de employee experience zo goed mogelijk te maken. Maar wat er echt toe doet zijn de kleine, persoonlijke momenten, en meestal ongepland. Dat is een eerste conclusie uit een langlopend onderzoek van Tilburg University.

Shutterstock

Twee jaar geleden startte het onderzoeksprogramma naar de employee experience. Eerst werd de onboarding doorgespit, dat onderzoek is nu in een afrondende fase. "We hebben gezien dat bepaalde gebeurtenissen tijdens de onboarding erg de emoties kleuren", zegt Karina van de Voorde, universitair hoofddocent HR Studies aan Tilburg University. "Daarmee konden we de engagement voorspellen."

Dat is wel een belangrijke vaststelling, vindt zij: de employee experience staat niet gelijk aan betrokkenheid, maar gaat dieper. Het is de beleving, de ervaring in het moment, met betrokkenheid als uitkomst. "En een goede employee experience ontstaat niet vanzelf", vult haar collega Jeske van Beurden aan. Zij en Sanne Fijneman-Ghielen zijn universitair docent HR Studies en voeren ook het onderzoek uit.

Fijne interactie

Ze onderzoeken nu wat de organisatie en de leidinggevende kunnen doen om de employee experience te optimaliseren. Daarvoor is ook al een model in de maak.

Het borduurt voort op het onboarding-onderzoek, waarin ruim vijfhonderd 'betekenisvolle momenten' van nieuwe medewerkers in drie maanden tijd werden verzameld en onderzocht. De conclusie: het zijn de emoties die de ervaringen van nieuwkomers kleuren. Daarbij viel het op dat dat vaak op ongeplande momenten gebeurde, dat waren echt 'moments that matter'.

> *Het zijn juist die onverwachte, ongeplande en interactieve momenten die het meeste impact hebben, en niet wat je allemaal met HR hebt ingericht*

Positieve emoties kwamen door onder meer een fijne interactie met een collega, een manager die belangstelling toont en het uitgedaagd worden door een taak. Er waren ook wat geplande momenten, bijvoorbeeld het formele gesprek met de leidinggevende. Van Beurden: "Die momenten vinden plaats in de HR-cyclus en de employee journey, waar HR zich van nature op focust, maar de echte employee experience komt hier niet voor. Het zijn juist die onverwachte, ongeplande en interactieve momenten die het meeste impact hebben, en niet wat je allemaal met HR hebt ingericht."

Bouwen aan een optimale employee journey in een AI-gedreven wereld

In deze training leer je hoe je AI inzet om de employee journey in jouw organisatie te versterken en te verduurzamen. Je krijgt handvatten om na de training aan de slag te gaan met de ontwikkeling van een plan waarmee je medewerkers betrekt, ontwikkelt en begeleidt in elke fase van hun loopbaan. Zo bouw je aan een toekomstbestendige organisatie waarin technologie en mens centraal staan.

Meer informatie

Zinvolle momenten

De onderzoekers hebben tal van voorbeelden van ongeplande momenten die de employee experience van nieuwkomers veraangenaamden, en daarmee motivatie, zelfvertrouwen en betrokkenheid een boost gaven.

> *De erkenning en waardering voelen vanuit de leidinggevende en zeker ook van je collega's, heeft een enorme positieve impact*

Zo mocht een medewerker in de eerste weken haar mening geven en expertise tonen. "De leidinggevende was oprecht geinteresseerd in mijn kennis, ik voelde mij gewaardeerd", meldde zij. Een presentatie voor de groep en de complimenten achteraf werden door een ander als zeer zinvolle momenten ervaren. "De erkenning en waardering voelen vanuit de leidinggevende en zeker ook van je collega's heeft een enorme positieve impact", aldus Fijneman-Ghielen. Een nieuwkomer op leeftijd was heel blij dat hij constructieve feedback kon geven aan jonge collega's en zo betekenisvol kon zijn. Regelmatige ontmoetingen met de leidinggevende helpen ook.

Hoe het niet moet

Er zijn ook voorbeelden hoe het niet moet. Zoals de nieuwe medewerker die pas na drie weken op kantoor een kennismaking had met zijn leidinggevende. Een ander was plots alleen tijdens lunchtijd en vroeg zich af waar alle collega's waren. Een leidinggevende vroeg niet eenmaal aan de nieuwe medewerker hoe het met haar ging. Ook werd er in sommige gevallen geen tijd vrijgemaakt om de nieuwe medewerker een rondleiding door het bedrijf te geven.

> *Negatieve emoties kunnen een op zich positieve werkervaring ondermijnen*

En dan die nieuwveling die een foutje maakte tijdens de onboarding en daar een fikse uitbrander van de leidinggevende voor kreeg. "Dat komt echt aan in de eerste drie maanden, een persoon gaat dan twijfelen over de baan. Dat ene moment kan al bepalend zijn voor de betrokkenheid. Negatieve emoties kunnen een op zich positieve werkervaring ondermijnen."

Vooral voor jonge medewerkers geldt dat ze niet louter erkenning en waardering nodig hebben, stipt Jeske van Beurden aan. "Ze zoeken ook echt een nieuwe uitdaging. Het gaat om de balans tussen erkenning en waardering en een beetje in het diepe gooien, zodat ze kunnen laten zien wat ze in huis hebben."

HR Day 2025: the Balancing Act - 2 oktober Spant! Bussum

De wereld verandert razendsnel en de arbeidsmarkt beweegt volop mee. Hoe speel je als HR-professional in op deze dynamiek? Tijdens HR Day, donderdag 2 oktober in Spant! Bussum hoor je er alles over. Koop snel jouw early bird ticket met 50 euro korting. OP=OP

Koop ticket

Acht dimensies

Om organisaties en in het bijzonder HR-professionals te helpen met het inzichtelijk krijgen en het meten en het managen van de employee experience, en niet alleen de betrokkenheid, ontwikkelen ze een employee experience model met acht dimensies. Dat wordt momenteel uitgetest. Visie (op employee experience), werkomgeving, job design, welzijn en ontwikkeling, communicatie, begrijpen, mensgericht leiderschap en sociale connectie zijn die dimensies. Ze worden zowel vanuit het perspectief van de organisatie als van de leidinggevende bekeken.

> *De leidinggevende staat in direct contact met de medewerker én voert de strategie van de organisatie uit*

De leidinggevende speelt hoe dan ook een cruciale rol in de employee experience en in het succes van de organisatie, benadrukken de onderzoekers. Van de Voorde: "De leidinggevende staat in direct contact met de medewerker én voert de strategie van de organisatie uit. Wanneer aan de verwachtingen van de medewerker wordt voldaan, ontvangt diegene meer positieve emoties en stijgen betrokkenheid en motivatie. Daardoor heeft het ook positieve zakelijke gevolgen voor de organisatie."

Mensgericht leiderschap

Voor een goede employee experience zal de organisatie een duidelijke visie op mensgericht leiderschap moeten hebben. Daar zal in evaluaties aandacht voor moeten zijn en het is aan HR om cursussen aan te bieden of te faciliteren. De leidinggevende toont het mensgericht leiderschap op de werkvloer, door continu in gesprek te zijn met de medewerker en op de hoogte te blijven van diens, ook persoonlijke, leven. "De leidinggevende moet de medewerker aanvoelen en in zijn kracht zetten", benadrukt Jeske van Beurden.

De werkelijkheid is weerbarstig, merken de onderzoekers ook. "Er is vaak een enorme disconnect", ziet Van de Voorde. "Dan implementeert de lijnmanager het beleid niet. Wij brengen in kaart wat er dan echt gebeurt."

In de toekomst wordt het onderzoek uitgebreid met het inzoomen op de acht dimensies vanuit de medewerker, zodat er 'een drietrapsraket' ontstaat. Van Beurden: "De employee experience zit bij meerdere actoren op diverse niveaus."

> *Het is van grote waarde als een organisatie mensen inzicht geeft in hoe hun werk bijdraagt aan de grotere doelen in de organisatie, of maatschappelijke impact heeft*

HR zit hierbij aan de beleids- en organisatiekant en heeft naast de faciliterende taken volgens de onderzoekers ook 'een strategische rol binnen de organisatie om employee experience op de radar van het management te krijgen'. Zij zien HR steeds meer bezig zijn met employee experience.

Betekenisvol werk

Werkomgeving is ook een dimensie waarbij HR belangrijk is. Fijneman-Ghielen. "Die omgeving moet passen bij de taken die je uitvoert." Toch is de omgevingsfactor maar van beperkte invloed op de employee experience, stelt zij. "Een betekenisvolle baan die er echt toe doet, is belangrijker." Dan hebben we het over 'job design'. "Het is van grote waarde als een organisatie mensen inzicht geeft in hoe hun werk bijdraagt aan de grotere doelen in de organisatie, of maatschappelijke impact heeft. En dat daar inspraak en ruimte voor wordt gegeven."

Impulsen voor employee experience

- Aandacht, erkenning en waardering vanuit leidinggevende en collega's
- Uitdagende taken
- Betekenisvol werk
- Onderdeel van strategie van organisatie, HR houdt dit op de agenda

Lees meer: Employee experience: Lunchestafettes bij Fujitsu

Hans Veltmeijer

Journalist en publicist

Hans is sinds 2000 freelance journalist voor diverse tijdschriften, vakbladen en kranten. Hij schrijft tegenwoordig vooral over HR en franchise en daarnaast voor nieuwsbladen in Baarn en Soest. Ook werkt hij al jaren mee aan artikelen en whitepapers over HR voor bedrijven. Hans doet ook eindredactie voor verschillende opdrachtgevers. Daarnaast publiceert hij regelmatig over Brazilië .

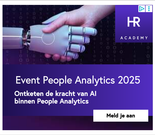
Lees meer van Hans Veltmeijer

Schrijf je in voor de nieuwsbrief HR Praktijk Signaal

E-mailadres

Ja, ik schrijf me in

Aanmelden



Gerelateerd

Datagedreven HR | Achtergrond

Actief volgen en meten hoe medewerkers het werk beleven: de datagedreven employee experience

Dossieropbouw bij disfunctioneren

In deze live online masterclass van een halve dag leer je hoe je een dossier opbouwt en een specifiek verbeterplan opstelt bij disfunctioneren van een medewerker. Inclusief wettelijk kader ontslagbeoordeling

Meer informatie

Zieklteverzuim | Nieuws

Organisaties worstelen met met meer uitval van medewerkers – Meer dan de helft heeft wel een preventief verzuimprotocol

Hoeiwel leidinggevenden een sleutelrol spelen in het terugdringen van verzuim, vindt...

Zieklteverzuim | Nieuws

Zieklteverzuim in de zorg op recordhoogte: 'Heb meer aandacht voor vrouwengezondheid'

Relatief bescheiden investeringen in preventieve maatregelen - vooral gericht op...

Duurzame inzetbaarheid | Achtergrond

Onderzoekers: doorbreek het ontziebeleid en benut kwaliteit oudere medewerker voor meer betrokkenheid

Het ontzien van oudere medewerkers doet medewerker én organisatie meestal geen goed....

Opleiden en ontwikkelen | Nieuws

SER: Arbeidsproductiviteit moet omhoog

In het op 20 juni verschenen advies doet de SER de aanbeveling om te investeren in...

Alle rechten voorbehouden | Privacy Statement | Algemene Voorwaarden
HR Praktijk is een merk van Sijthoff Media