



Werken aan een vitale organisatie

De structurele aanpak van ziekteverzuim, werkstress en personeelsverloop

DE OORZAKEN OP TAFEL

Is het ziekteverzuim structureel hoog? Dan lost een training verzuimgesprekken het probleem niet op. Loopt het personeelsverloop hard op? Dan is nieuwe medewerkers aannemen niet de echte oplossing. Wat je nodig hebt is inzicht in de diepere oorzaken van stress, verzuim en verloop. Hoe mensen hun werk beleven. Wat zijn de onderliggende stressoren? Wat staat daar tegenover aan energiebronnen? Dat zijn de bepalende factoren voor een vitale organisatie.

De vitale organisatie

Een vitale organisatie heeft een laag ziekteverzuim en personeelsverloop, terwijl de productiviteit en innovatiekracht juist hoog zijn en de klanten tevreden. Maar hoe bereik je deze situatie en hoe houd je die in stand? Veel organisaties doen wel onderzoek naar de medewerkerstevredenheid, maar krijgen de onderliggende oorzaken van werkstress of burn-out niet goed boven water. Bovendien blijft het vaak bij een rapportage en ontbreken de inzichten en acties om daadwerkelijk te verbeteren. Wij pakken dat anders aan.

Onze specialiteit

HR Versterkers is gespecialiseerd in motiverend HR-beleid en sterke HR-teams. Daarmee dragen we bij aan vitale organisaties waar mensen graag

willen werken en goed presteren. Wij ontwikkelen onze HR-oplossingen vanuit de positieve psychologie en het systeemdenken. Dit combineren we met jarenlange ervaring als eindverantwoordelijke HR-managers in complexe organisaties. Wij gaan actief en preventief met je aan de slag om de organisatievitaliteit naar een hoger niveau te tillen.

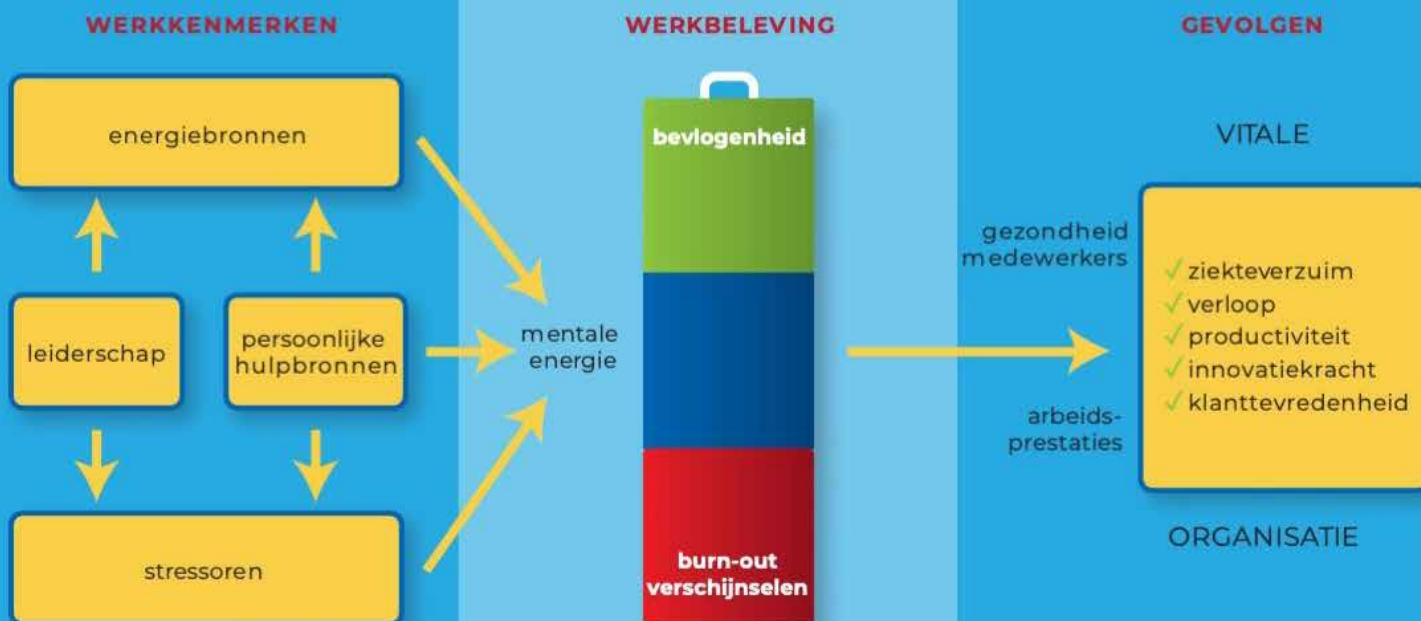
Analyse van organisatievitaliteit

Wij werken samen met prof. dr. Wilmar Schaufeli, een wereldwijd erkende autoriteit op het gebied van werk en organisatie. Gebaseerd op zijn wetenschappelijk onderzoek doen wij een analyse van organisatievitaliteit waarmee je inzicht krijgt in:

1. de oorzaken van ziekteverzuim, personeelsverloop en werkstress
2. de mogelijkheden om vitaliteit en bevologenheid van mensen te versterken.

We doen dit op basis van het Job Demands – Resources model. In deze brochure leggen we uit hoe dat model werkt, wat het oplevert en met welke maatregelen wij je helpen de vitaliteit van je organisatie structureel te verbeteren.





JOB DEMANDS – RESOURCES MODEL

Het Job Demands – Resources model (of JDR-model) van Schaufeli en Bakker geeft je inzicht in de vitaliteit van je organisatie.

Wat zegt het JDR-model?

- ✓ Bij hardnekkige problemen op het gebied van ziekteverzuim en personeelsverloop is het belangrijk om de werkbeleving te onderzoeken. Hoe staat het met de mentale energie van de mensen in de organisatie?
- ✓ Vervolgens analyseer je waar de fundamentele oorzaken van stress in je organisatie zitten en waar je mensen energie van krijgen.
- ✓ De uitkomsten stellen je in staat om de belangrijkste stressoren aan te pakken.
- ✓ En je leert meer gebruik te maken van de aspecten van het werk waar mensen wel energie van krijgen.

Wat levert deze HR-analyse je op?

- ✓ Wetenschappelijk onderbouwd inzicht in de dieperliggende oorzaken van verzuim, verloop en werkstress in je organisatie.
- ✓ Praktisch toepasbaar adviesrapport om je organisatie vitaler te maken, waarmee je wegblijft van symptoombestrijding.
- ✓ Een HR-aanpak die datagedreven en resultaatgericht de vitaliteit van je organisatie versterkt.

STRESSOREN EN ENERGIEBRONNEN

Laten we nog wat dieper ingaan op de stressoren en energiebronnen en hun invloed op de werkbeleving van je medewerkers. Zonder inzicht hierin kun je namelijk geen goede analyse maken van de onderlinge verbanden en de gevolgen ervan voor de organisatie in termen van:

- ✓ verzuim
- ✓ verloop
- ✓ productiviteit
- ✓ innovatiekracht
- ✓ klanttevredenheid

Een goede balans tussen stressoren en energiebronnen zorgt voor bevoegenheid, een slechte balans voor burn-outverschijnselen.

Effect op personeelsverloop

Bevlogen medewerkers voelen zich gezonder, gelukkiger en sterker. Dat komt doordat ze op het werk over veel energiebronnen beschikken. Het werk past enorm goed bij wat ze willen en kunnen. Daarom is het ook logisch dat ze dat koesteren en de organisatie niet verlaten. Bevlogen medewerkers verlopen 89% minder dan hun minder bevlogen collega's.

Verloop kost al snel een jaarsalaris (werving, vervanging, productiviteits- en kwaliteitsverlies). Investeren in het voorkomen van personeelsverloop betaalt zich dus al snel terug!

Effect op ziekteverzuim

Medewerkers met burn-outverschijnselen voelen zich uitgeput, onzeker en afstandelijk. Ze verzuimen meer dan dubbel zoveel als bevlogen medewerkers en zijn bovendien veel minder productief. TNO berekende dat gemiddeld 34% van de verzuimkosten zijn terug te voeren op psychische klachten. Van deze kosten komt 75% voor rekening van medewerkers die hoge burn-outverschijnselen ervaren. Burn-outpreventie kan dus veel opleveren.

Effect op productiviteit

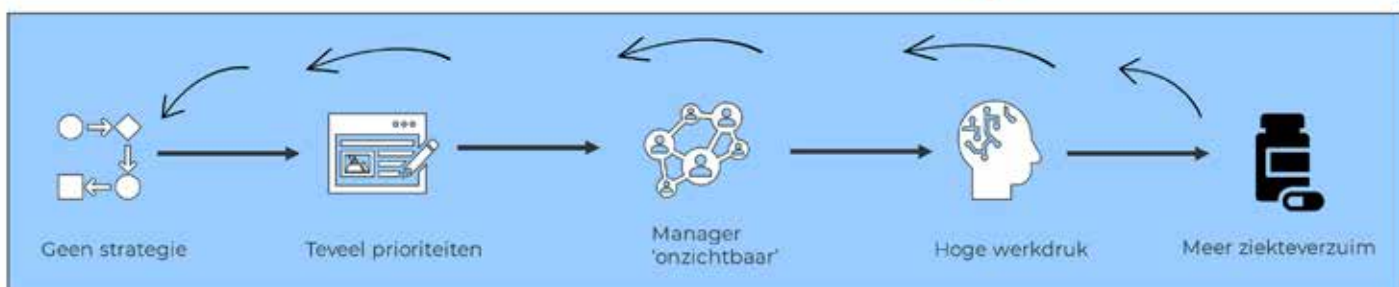
Bevlogen medewerkers gedragen zich proactief en verantwoordelijk. Ze maken minder fouten en stellen ambitieuzere doelen. Ze voelen zich competent en intrinsiek gemotiveerd en werken graag samen. Geen wonder dat ze productiever zijn. Ongeveer 18%. Dat betekent dat 5 extra bevlogen medewerkers het werk van 1 medewerker 'erbij doen'.

Effect op omzet

Er is veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen bevoegenheid en economische waarde. Bevlogen medewerkers zijn veel gevoeliger voor klantwensen, cross-sellen meer, doen een stap extra en zijn een positieve ambassadeur van de organisatie. Logisch dus dat ze 7% meer omzet behalen en de aandeelhouderswaarde hoger is.

Voorbeeld

In dit voorbeeld zien we hoe de stressoren 'geen strategie' en 'teveel prioriteiten' uiteindelijk leiden tot een hoge werkdruk en meer ziekteverzuim. Alleen na een analyse van de onderliggende oorzaken kun je werken aan verzuim. Dat gaat veel verder dan symptoombestrijding.



Dit zijn de meest voorkomende stressoren en energiebronnen:

Met welke stressoren heb jij te maken? Wat frustrereert je in je werk?

- ✘ Werkdruk
- ✘ Emotionele belasting
- ✘ Verstoorde werk-privé- balans
- ✘ Geestelijke belasting
- ✘ Conflicten op de werkvloer
- ✘ Rolproblemen
- ✘ Toekomstonzekerheid
- ✘ Reorganisatie
- ✘ Onduidelijke rollen, taken
- ✘ Onduidelijke strategie

Welke energiebronnen heb je nodig? Wat helpt je en maakt je blij?

- ✔ Regelruimte of autonomie
- ✔ Afwisselend en verantwoordelijk werk
- ✔ Waardering (van leidinggevende)
- ✔ Sociale steun
- ✔ Feedback over prestaties
- ✔ Leer- en ontwikkelingsmogelijkheden
- ✔ Participatie in de besluitvorming
- ✔ Communicatie
- ✔ Zinvol werk
- ✔ Op één lijn zitten



VARIABELEN IN DE HR-ANALYSE

Aan de hand van het JDR-model meten wij de volgende variabelen. Specifieke zaken die voor een organisatie van belang zijn, passen we op maat in.

Werkenmerken

Energiebronnen en leiderschap

Sociale omgeving:

- steun collega's
- steun leiding
- teamsfeer
- teameffectiviteit
- waardering
- verwachtingen
- sociale veiligheid

Organisatie en leiderschap:

- communicatie
- gedeelde waarden
- sociale veiligheid
- rol duidelijkheid
- bevolgen leiderschap
- contact met leidinggevende
- vertrouwen in leiding
- rechtvaardigheid
- richting
- algemeen oordeel over leidinggevende

Autonomie en taken:

- regelruimte
- gebruik van vaardigheden
- afwisseling
- inspraak
- hulpmiddelen
- passend werk

Groei en ontwikkeling:

- prestatiefeedback
- leer- en ontwikkelingsmogelijkheden
- loopbaanperspectief

Persoonlijke hulpbronnen

- zelfeffectiviteit
- grenzen stellen
- flexibiliteit
- herstelmogelijkheden

Stressoren

- #### Tijdsdruk:
- werkdruk
 - onderbelasting
 - werk-privé-conflict

Type werk:

- emotionele belasting
- lichamelijke belasting
- geestelijke belasting

Organisatiestress:

- persoonlijke conflicten
- negatieve veranderingen
- rolconflicten
- bureaucratie
- ongewenst gedrag

Werkbeleving

Welzijn

- bevolgenheid
- burn-out
- tevredenheid

Gevolgen medewerkers

Betrokkenheid:

- organisatiebetrokkenheid
- teambetrokkenheid
- verloopintentie

Gezondheid:

- werkvermogen
- slaapproblemen
- spanningsklachten

Houding en gedrag:

- taakprestatie
- extra prestatie
- persoonlijk initiatief
- doelgerichtheid
- eigen regie over ontwikkelen

VAN RAPPORTAGE NAAR ACTIEPLAN

Onderzoek is mooi, maar zinloos als je er niets mee doet. Daarom stellen we na de analyse van de variabelen een rapportage met conclusies en aanbevelingen samen. De resultaten van de HR-analyse koppelen we direct terug op:

- ✓ Organisatieniveau voor directie en HR
- ✓ Afdelingsniveau voor teams en leidinggevenden
- ✓ Individueel niveau; alleen toegankelijk voor de medewerkers

We bespreken de organisatieanalyse met de directie en HR, en eventuele andere betrokkenen, stellen gezamenlijk de prioriteiten vast en werken een actieplan uit.

De teamanalyses bespreken we met de betreffende teams, we werken met ieder team de prioriteiten uit en zetten het team in de startblokken om doelgericht te verbeteren op de gekozen prioriteiten.



ONZE ROL

De methodiek van Schaufeli en Bakker is universeel toe te passen, maar we richten het onderzoek altijd volledig in op basis van de vraag van de organisatie. Wat zijn de knelpunten en wat is de gewenste situatie? Van daaruit starten we de HR-analyse en komen we tot een rapport met conclusies en aanbevelingen. Deze helpen we vervolgens implementeren. Onze rol is dus veel breder dan alleen de uitvoering van een onderzoek.

- ✓ We begeleiden het hele proces van voorbereiding, afname en terugkoppeling van de HR-analyse.
- ✓ We helpen het MT en HR de prioriteiten uit de analyse te vertalen naar een plan van aanpak.
- ✓ We helpen teams en leidinggevenden de energiebalans te verbeteren.
- ✓ We helpen bij de implementatie van specifieke HR-projecten en de vormgeving van motiverend HR-beleid, zoals het stoppen met beoordelen.

De laatste stap

Wanneer de analyse en rapportage zijn afgerond staat de organisatie voor misschien wel de meest lastigste stap: veranderingen doorvoeren die de vitaliteit verbeteren. Wij bieden daarvoor een serie verschillende diensten aan die ook in combinatie goed zijn in te zetten.

HR TEAM VERSTERKEN

Het HR-team is een belangrijke motor voor organisatievitaliteit. Wij helpen het HR-team

groeien naar een afdeling die resultaatgericht vorm geeft aan motiverend HR-beleid. Een sterk team dat elkaar steunt en plezier uitstraalt en zo een voorbeeld is voor iedereen.

PERFORMANCE MANAGEMENT

Met een positieve performance management aanpak voer je gerichte gesprekken over de actieve ontwikkeling van ieders talent. Het resultaat is professionele groei van mensen passend bij de doelen en waarden van de organisatie.

TALENTONTWIKKELING

Je bent geen talent, je hébt talent. Een talent is een persoonlijk sterk punt, een mix van aanleg, motivatie, kennis en vaardigheden. Talentontwikkeling heeft gelijk een positief effect op het werkplezier en daarmee de prestatie van iedere werknemer.

MASTERCLASS VITALE ORGANISATIE

In onze online Masterclass Vitale Organisatie leer je over organisatievitaliteit en een systemische aanpak van problemen rondom verzuim en verloop. De ideale start voor leidinggevenden en HR-professionals die willen werken aan organisatievitaliteit.

Wist je dat?

Je onze analyse van organisatievitaliteit ook kunt gebruiken voor de RI&E en het PMO? Hiermee doe je 3 onderzoeken in 1 en dat scheelt je geld, tijd en frustraties!

Wat maakt ons anders dan anderen

1. Onze analyse is wetenschappelijk onderbouwd en praktisch toepasbaar.
2. Onze methodiek is gebaseerd op bewezen relaties tussen oorzaken, beleving en organisatie-uitkomsten.
3. We garanderen dat er echt iets met de resultaten wordt gedaan.
4. We versterken samenwerkingsgedrag, zodat het team ook onder druk vooruit blijft gaan. Anders staat het weer stil.
5. We zijn van kleine, snelle verbeteringen en pilots, niet van grote veranderprogramma's.

HR Versterkers

Bureau voor organisatiekracht

Wij helpen je een vitale organisatie bouwen waar mensen graag willen werken en goed presteren. Wij zijn hét HR-adviesbureau voor complexe HR-vraagstukken die concrete oplossingen nodig hebben.

HR Versterkers is gespecialiseerd in organisatievitaliteit, motiverend HR-beleid en sterke HR-teams. Wij ontwikkelen onze HR-oplossingen vanuit de positieve psychologie en het systeemdenken. Dit combineren we met jarenlange ervaring als eindverantwoordelijke HR-managers in complexe organisaties.



drs. Marike Balster
+31 6 10563539
marike@hrversterkers.nl



drs. Elly Oude Elferink
+31 6 50 80 14 73
elly@hrversterkers.nl