



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 hét HR-adviesbureau dat je helpt HR op orde te brengen, modern en motiverend. Samen leggen we de basis voor een vitale

organisatie 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.

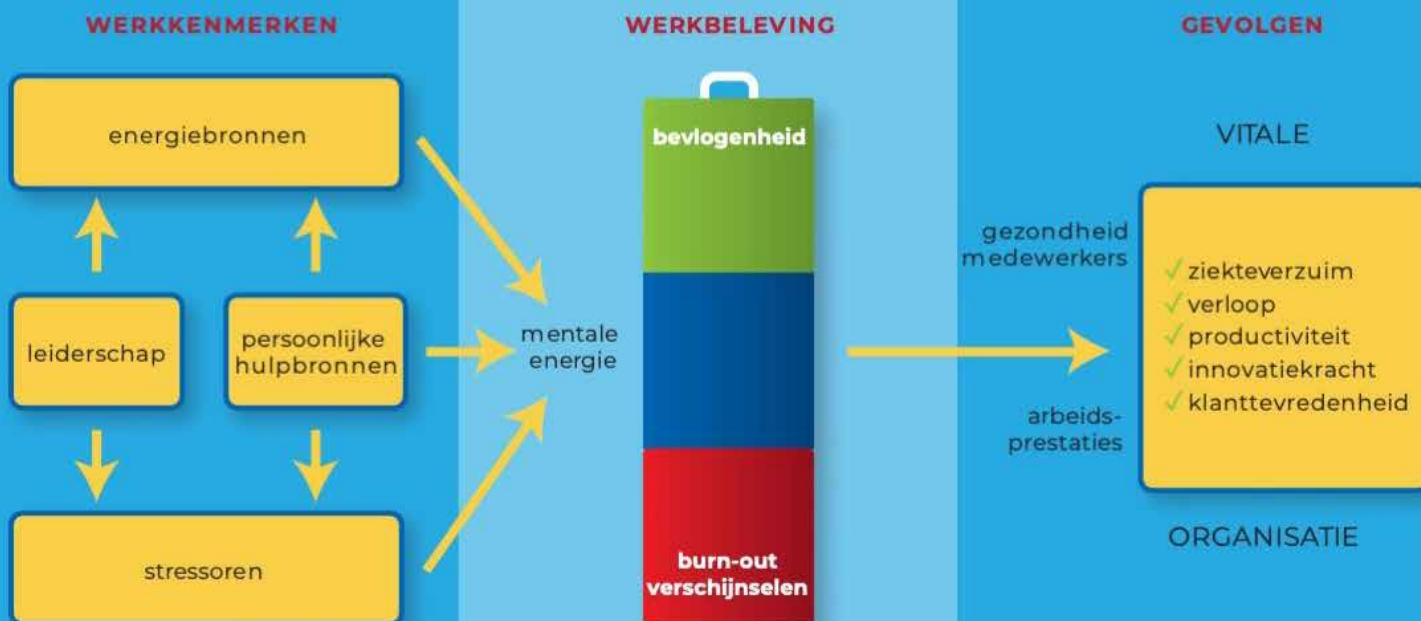
Analyse van organisatievitaliteit

Wij werken samen met prof. dr. Wilmar Schaufeli, een wereldwijd erkende autoriteit op het gebied van werk en organisatie. Samen met prof. dr. Arnold Bakker heeft hij het Jobs Demands – Resources model ontwikkeld, een model dat het welzijn én de stress van werknemers in kaart brengt.

In deze brochure leggen we uit hoe het Jobs Demands – Resources model werkt en hoe het wordt gebruikt in onze OrganisatieVitaliteitsScan, een online meting waarmee je in jouw organisatie inzicht krijgt in:

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





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.

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 bevoegen 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 bevoegen 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

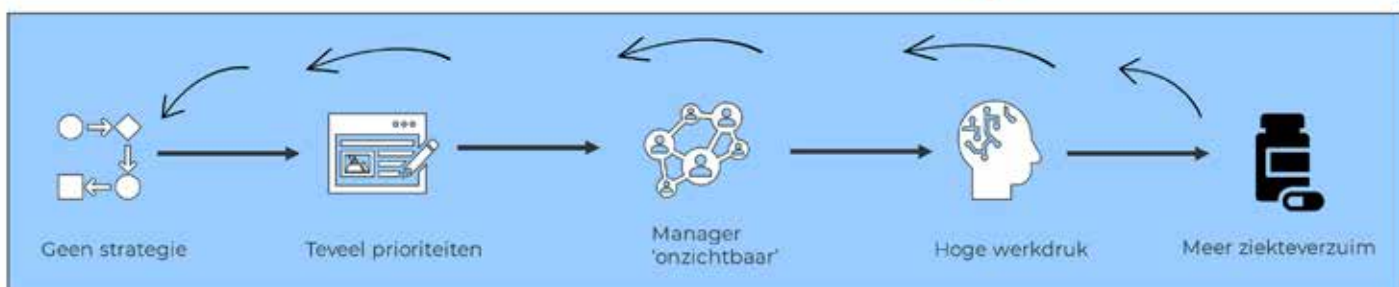
Bevlogen medewerkers gedragen zich proactief en verantwoordelijk. Ze maken minder fouten en stellen ambitieuzere doelen. Ze voelen zich competent en intrinsiek gemotiveerd en werken graag samen. Geen wonder dat ze productiever zijn. Ongeveer 18%. Dat betekent dat 5 extra bevoegen medewerkers het werk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

Met onze OrganisatieVitaliteitsScan meten we de stressoren én de energiebronnen in jouw organisatie en wat het effect daarvan is op de werkbeleving. Hiermee krijg je een wetenschappelijk onderbouwd inzicht in wat de mensen in jouw organisatie drijft en motiveert, en welke energielekken er zijn.

Lees ook onze flyer over de OrganisatieVitaliteitsScan. Je kunt hem downloaden op de website: www.hrversterkers.nl/organisatievitaliteitsscan



WELKE VARIABELEN METEN WE?

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

Werkenmerken

Energiebronnen en leiderschap

Sociale omgeving:

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

Organisatie en leiderschap:

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

Autonomie en taken:

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

Groei en ontwikkeling:

- i prestatiefeedback
- i leer- en ontwikkelingsmogelijkheden
- i loopbaanperspectief

Persoonlijke hulpbronnen

- i zelfeffectiviteit
- i grenzen stellen
- i flexibiliteit
- i herstelmogelijkheden

Stressoren

Tijdsdruk:

- i werkdruk
- i onderbelasting
- i werk-privé-conflict

Type werk:

- i emotionele belasting
- i lichamelijke belasting
- i geestelijke belasting

Organisatiestress:

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

Werkbeleving

Welzijn

- i bevolgenheid
- i burn-out
- i tevredenheid

Gevolgen medewerkers

Betrokkenheid:

- i organisatiebetrokkenheid
- i teambetrokkenheid
- i verloopintentie

Gezondheid:

- i werkvermogen
- i slaapproblemen
- i spanningsklachten

Houding en gedrag:

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

VAN RAPPORTAGE NAAR ACTIEPLAN

Met de OrganisatieVitaliteitsScan krijg je een wetenschappelijk onderbouwd inzicht in de dieperliggende oorzaken van verzuim, verloop en werkstress in je organisatie. De ideale start om aan de slag te gaan met het vergroten van de vitaliteit van jouw organisatie!

We bieden een rapportage op drie niveaus:

- ✓ Organisationsniveau voor directie en HR
- ✓ Afdelingsniveau voor teams en leidinggevenden
- ✓ Individueel niveau; alleen toegankelijk voor de medewerker zelf

We bespreken de resultaten op organisatie- en afdelingsniveau met de betrokkenen, stellen gezamenlijk de prioriteiten vast en werken een actieplan uit ter verbetering van de organisatievitaliteit.

Met de uitkomsten zet je gelijk de stap naar een datagedreven HR-beleid.



WAT DOEN WIJ?

We richten onze OrganisatieVitaliteitsScan altijd volledig in op basis van de vraag van de organisatie. Wat zijn de knelpunten en wat is de gewenste situatie? Van daaruit doen we de meting op basis van een online vragenlijst.

De laatste stap

Wanneer de meting en rapportage zijn afgerond en er een actieplan is geformuleerd, 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 VERSTERKEN

Wij helpen organisaties hun HR-beleid op een moderne en motiverende manier in te richten en begeleiden zo nodig bij de implementatie.

PERFORMANCE MANAGEMENT

We helpen organisaties met het ontwikkelen van een positieve performance management aanpak met als uitgangspunt de actieve ontwikkeling van ieders talent.

MASTERCLASS VITALE ORGANISATIE

We geven regelmatig een online Masterclass Vitale Organisatie. Hierin leer je over organisatievitaliteit en een systemische aanpak van problemen rondom verzuim en verloop.

Wist je dat?

Je onze OrganisatieVitaliteitsScan 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!

HR Versterkers Bureau voor organisatiekracht

Wij helpen je een vitale organisatie bouwen waar mensen graag willen werken en goed presteren.

HR Versterkers is gespecialiseerd in organisatievitaliteit, modern en motiverend HR-beleid en positief performance management. 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

Wil je ook aan de slag met het versterken van de vitaliteit van je organisatie? Spreekt onze aanpak je aan? Neem dan contact op voor een vrijblijvende kennismaking. We helpen je graag op weg!