

Goed Werkgeverschap

Hoe kan ik medewerkers
behouden/boeien/bindend?

ZKN Congres - 6 juni

Sanne Quint - HR Expert Bureau

www.hrexpertbureau.nl



Even voorstellen



Sanne Quint
Eigenaar HR Expert Bureau
sanne@hrexpertbureau.nl
0641915257
www.hrexpertbureau.nl



[Sanne Quint | LinkedIn](#)

Doel van vandaag

Leren welke (HR) stappen je kunt zetten om collega's te boeien en binden aan de organisatie. Behoud!



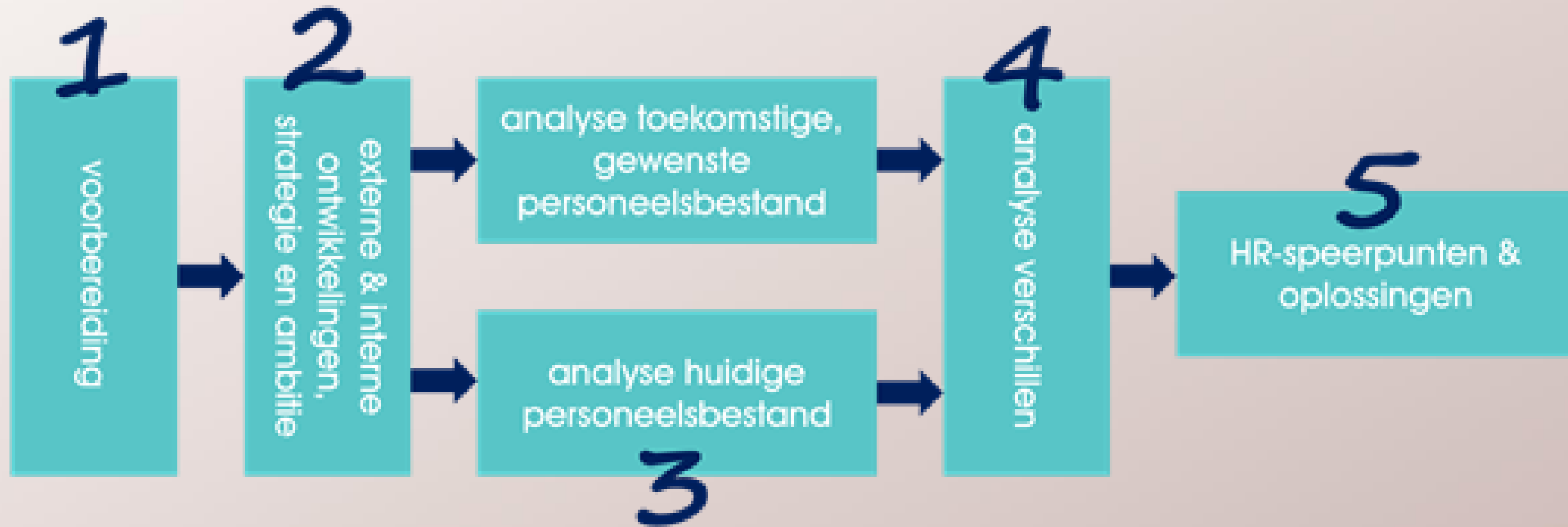
Abstract: Hoe kun je medewerkers behouden?

- Duidelijkheid & Transparantie
- Waardering en 1 op 1 aandacht
- Verantwoordelijkheid en begeleiding geven

Methode: Hoe kun je medewerkers behouden?

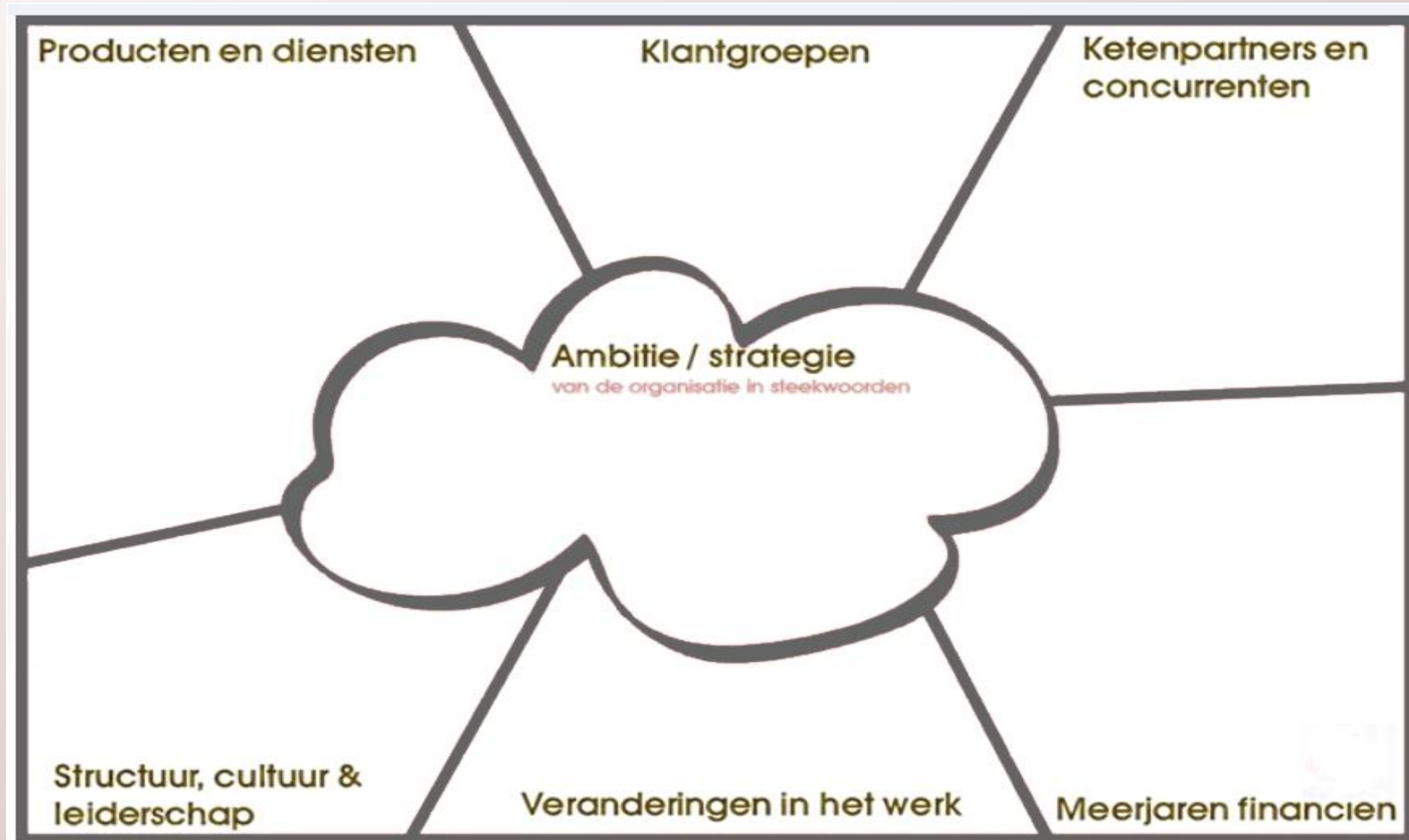
- Strategische Personeelsplanning; Samenbrengen van strategie vs. wat verwacht ik nu en in de toekomst van collega's binnen de kliniek.
- Continue gesprekscyclus; moment om te benoemen en te coachen op wat je verwacht?
- Job Craften; past de baan en waar zit groei en leervermogen? Hoe kun je verantwoordelijkheid voor je eigen leerpad nemen als medewerker?
- In-company leerprogramma's; waar zit overlap in thema's zodat je dit kunt bundelen in het opleidingsplan/in-company leerprogramma

Stappen Strategische Personeelsplanning



Strategische Personeelsplanning

Op zoek naar waarden/competenties welke passen bij kliniek van de toekomst: de wolk



Strategische Personeelsplanning

		Huidige performance van de medewerker		
		1 ...voldoet niet	2 ...voldoet	3 ...voldoet ruim
Ontwikkelpotentieel van de medewerker	C ... verticale stap mogelijk	<p>Deze medewerker voldoet momenteel (nog) niet aan de verwachtingen ten aanzien van zijn/ haar huidige functie, maar heeft wel het potentieel om verder door te groeien. Dit zijn vaak medewerkers die hun huidige functie nog niet lang genoeg vervullen om de benodigde vaardigheden en competenties goed tot uiting te laten komen.</p> <p>Aantal medewerkers: 0 % van het totaal aantal mw's: 0%</p>	<p>Deze medewerker presteert naar behoren in de functie, heeft eventueel nog enkele aandachtspunten, maar behaalt niet het hoogste prestatieniveau. De medewerker heeft wel veel potentie om verder door te groeien binnen de organisatie.</p> <p>Aantal medewerkers: 0 % van het totaal aantal medewerkers: 0%</p>	<p>Deze medewerker presteert zeer goed in zijn/haar huidige functie en heeft potentieel om op korte termijn verder door te groeien. Medewerkers in deze categorie zijn zeer betrokken bij de organisatie, maar om dit zo te houden is in veel gevallen wel nodig perspectief op een promotie binnen afzienbare tijd te bieden.</p> <p>Aantal medewerkers: 0 % van het totaal aantal medewerkers: 0%</p>
	B ... kan meegroeiën met de huidige functie/verbreden	<p>Deze medewerker voldoet momenteel niet aan de verwachtingen ten aanzien van zijn/ haar huidige functie, maar heeft wel het potentieel om beter te presteren en mee te ontwikkelen met veranderende functie-eisen in de toekomst. Ook kan hier gedacht worden aan horizontale groei. Deze categorie betreft vaak medewerkers die iets extra's nodig hebben (b.v. meer structuur of begeleiding) om succesvol te worden.</p> <p>Aantal medewerkers: 0 % van het totaal aantal medewerkers: 0%</p>	<p>Deze medewerker presteert op dit moment naar behoren, heeft eventueel nog enkele aandachtspunten, maar kan naar verwachting ook in de toekomst aan de verwachtingen die horen bij de functie voldoen, doordat deze medewerker zich blijft ontwikkelen en aanpassen. Denk hierbij ook aan horizontale groei. Medewerkers in deze categorie vormen dikwijls de 'ruggengraat' van de organisatie.</p> <p>Aantal medewerkers: 0 % van het totaal aantal medewerkers: 0%</p>	<p>Deze medewerker presteert zeer goed in zijn/ haar huidige functie, en is op dit moment vaak zeer gewaardeerd binnen de organisatie. De medewerker heeft op korte termijn niet het potentieel of de ambitie door te groeien naar een hogere functie, maar zal de ontwikkelingen in de huidige functie naar verwachting wel goed kunnen bijbenen. Ook kan horizontale groei een mogelijkheid zijn.</p> <p>Aantal medewerkers: 0 % van het totaal aantal medewerkers: 0%</p>
	A ... behoeft aandacht	<p>Deze medewerker voldoet niet aan de verwachtingen ten aanzien van zijn/ haar huidige functie. Daarbij is het de inschatting van de organisatie dat deze medewerker zich onvoldoende zal kunnen ontwikkelen of niet de ambitie heeft om de functie in de toekomst succesvol te kunnen vervullen.</p> <p>Aantal medewerkers: 0 % van het totaal aantal medewerkers: 0%</p>	<p>Deze medewerker presteert op dit moment naar behoren, heeft eventueel nog enkele aandachtspunten, en voldoet aan de verwachtingen die horen bij de functie. Naar inschatting van de organisatie zal deze medewerker grote moeite hebben zich aan te passen aan de veranderingen in de functie die er aankomen, of niet beschikken over de motivatie om zich aan te passen.</p> <p>Aantal medewerkers: 0 % van het totaal aantal medewerkers: 0%</p>	<p>Deze medewerker presteert zeer goed in zijn/ haar huidige functie, en is op dit moment vaak zeer gewaardeerd binnen de organisatie. De medewerker heeft naar inschatting van de organisatie echter zijn/haar ontwikkelpotentieel bereikt en zal de komende jaren grote moeite ondervinden zich aan te passen aan de veranderingen in de functie die er aankomen, of is hier niet voor gemotiveerd.</p> <p>Aantal medewerkers: 0 % van het totaal aantal medewerkers: 0%</p>

Gesprekscyclus

Menu | nrc.nl

O
opinie

De onzin van functioneringsgesprekken

In veel bedrijven is het jaarlijkse drama van de beoordelingsgesprekken in volle gang. Bijna elke medewerker heeft er een hekel aan en vrijwel elke manager ook. Nog erger is dat onderzoek uitwijst dat de huidige aanpak niets oplevert en vaak zelfs contraproductief werkt.



Een paar dagen geleden sprak ik Kilian Wawoe, organisatiepsycholoog en specialist op het gebied van belonen en beoordelen. Het ging over zijn nieuwe boek, waarin het vooral

Ben Tiggelaar
22 november 2019
Leestijd 2 minuten
Opslaan in leeslijst

✉ f ...

Feedback en beoordeling: zo bloeien medewerkers ervan op

[Personeelsmanagement](#)

Menu | nrc.nl [abonneer](#)

'Beoordelingsgesprekken leveren alleen een hoop frustratie op'

Interview Eindejaarsgesprekken hebben geen zin, zegt Kilian Wawoe. Geef iemand liever feedback na elke prestatie.

Christiaan Pelgrim 13 december 2017 Leestijd 2 minuten

✉ f ...

Gesprekscyclus

- Wat is voor jullie het doel van een gesprekscyclus met medewerkers?
- Wat kan er qua gesprekscyclus binnen CAO ZKN "het goede gesprek"?



Wat doen andere organisaties?

360 graden feedback

Doelstellingen; leren
en ontwikkelen
bespreken

Wandelen of kop
koffie



Tweezijdig, open
gesprekken (zonder
nadruk op cijfers)

Frequentie: 1 x per
maand of 6 weken

Medewerker kiest 1
vraag, leidinggevende
kiest 1 vraag per gesprek

Duur: 10 tot 30
minuten (continue
dialogoog)

Gesprekscyclus Tips

- Frequentie bepalen met de medewerkers
- Inhoud & Thema's bepalen met de medewerkers
- Wie voeren de gesprekken? (structuur!) Kunnen deze collega's dit ook?
- Geen werkoverleg
- Zorg voor goede SMART Doelstellingen, en kom hier gedurende het jaar op terug
- 360 graden Feedback voor een breder perspectief
- Geen eindeloze formulieren. Gebruik Teams of een andere omgeving welk je toch al in gebruik hebt met Private Channels

Job Craften

Wat is het?

Je kijkt naar het takenpakket en hoe sterktes, behoeftes, risico's en interesses hierbij passen. Zo werk je aan een leukere baan, zonder weg te gaan.

Wat brengt het?

Job Craften geeft je als leidinggevende inzicht in taakverdeling (is iemand het juiste aan het doen) in combinatie met of datgeen ook past bij de medewerker zijn sterktes/behoeftes. Ook geeft het inzicht welke eventueel nieuwe of te verwachte taken goed passen bij medewerkers (nieuwe energie/rol)

Job Craften

Hoe ziet een job craft bord eruit:



Job Craften

Ondersteunende vragen om te stellen bij het job craften:

- Welke risico's zitten je in de weg en zou je willen verkleinen?
- Welke behoeftes mis je nog bij deze taak?
- Welke sterktes zou je graag meer in willen zetten?
- Wat is er nodig om van deze neutrale taak een positieve taak te maken?
- Wat is er voor nodig om meer tijd te hebben voor de kleine taak welke je energie geeft?
- Wat is er voor nodig om een negatieve grote taak, kleiner te maken, welke taak ga je dan groter maken?

Do's bij job craften

Coachende vragen stellen

Positief houden (denken in mogelijkheden!)

Eerlijk zijn en eerlijke feedback geven

Dont's bij job craften

Probleem over nemen

Zelf met actie punten naar buiten lopen

Te medisch/hulpverlener worden bij risico's

Chaos op het bord, check in of zaken goed staan en zo ja, niet meer aanpassen



In-company Leerprogramma/ Opleidingsplan

Stap 1: Analyse missie, visie en kernwaarden van de organisatie. Onderdeel van de Wolk die ik net liet zien vanuit strategische personeelsplanning.

Stap 2: Survey houden onder de medewerkers om te achterhalen waar de ontwikkelwens ligt van de medewerkers zelf. Of vanuit job craft sessies overkoepelende leervraag bepalen.

Maak een opsplitsing op soft skills en het vakinhoudelijk programma

Stap 3: Projectvoorstel maken aan de hand van survey uitkomst met de ontwikkelmogelijkheden, wensen, doelen met hierbij een optie voor mogelijke opleiders en totaal plaatje kosten passend binnen vooraf afgestemd budget.

In-company Leerprogramma/Opleidingsplan

Een voorbeeld:

“Onze kliniek wil marktleider in Nederland worden in een bepaald zorgpad”

Vragen om te beantwoorden met MT om opleidingsplan concreet te maken:

Welke stappen willen we als eerste zetten als kliniek om hier te komen?

Wanneer zijn we dan marktleider, wat is daarvoor nodig?

Wat doen we nu al erg goed om marktleider te worden? (vaardigheden om te behouden en op te nemen in onboarding nieuwe medewerkers)

Welke vaardigheden missen we nu nog als kliniek breed en specifiek bij onze collega's?

Welke 4 vaardigheden/competenties willen we als eerste gaan ontwikkelen als kliniek?

Functie en afdelingsspecifiek maken, maar ook focus op organisatie-breed leren

Implementatie en Praktisch:

Specifieke opleidingen, offertes en vaste samenwerkingspartners

In-company leren vs scholing extern

Aanmoedigen motivatie voor deelname

In-company Leerprogramma/Opleidingsplan

Van concreet strategisch doel → naar opleidingsplan

Voorbeeld 1. Een werkwaarde en competentie vanuit deze wolk is innovatie. Hoe geven we dit vorm in ons opleidingsplan?

Training innovatie management om een project op het gebied van innovatie van idee tot implementatie te brengen. Maar ook vakinhoudelijk een nieuwe techniek een nieuw apparaat onderdeel maken van de werkwijze van de organisatie en het team hierin opleiden. Robotisering/digitalisering. Training werken met AI.

Voorbeeld 2. Een werkwaarden en competentie is eerlijke feedback/feedbackcultuur om kwaliteit van de zorg te verbeteren. Hoe nemen we dit mee in ons opleidingsplan?

Training feedback geven en ontvangen, buddy systeem in opleiding met feedback geven en ontvangen, vast moment per kwartaal voor feedbacksessies. Oefenen in het geven en ontvangen van feedback op de werkvloer. Voor zowel leidinggevende, specialist/arts als medewerker.

Vervolg stappen



Noteer met welke 3 (HR) acties jij de komende tijd aan de slag zou willen gaan?

Reminder in agenda over 1 maand en 2 maanden

Afronding & vragen

