

# Goed werkgeverschap en Goed werknemerschap

Presentatie Tweede Kamer der Staten-Generaal  
Den Haag, 9 februari 2010

**TNO | Kennis voor zaken**



Goed werkgeverschap

# Opzet van de presentatie

## 1. Achterliggend onderzoek van TNO

- Onderzoek naar de stand van zaken
- Onderzoek naar determinanten en effecten
- Ontwikkeling toolbox

## 2. Aanpak Goed werkgeverschap

- Quickscan
- Handleiding voor het uitvoeren van een project
- Gespreksleidraad leidinggevende en medewerker
- Opzet workshop leidinggevenden

# Situatie bij de Tweede Kamer

- Organisatie in beweging (steeds meer, eerder en sneller)
- Doet mee aan overheidstaakstelling (5% krimp; 28,3 fte)
- Uitbesteding van taken (schoonmaak, interne verhuizingen, inrichting van gebouwen)
- Aandacht voor de dialoog met de medewerker (tweerichting)
- Invoering gesprekcyclus (2 functioneringsgesprekken)
- Verdere ontwikkeling competentie management
- Invoering exitinterviews (te weinig ontplooiingsmogelijkheden)
- Ontwikkeling van verzuim naar gezondheidsbeleid
- Daling ziekteverzuim (van 7,5% in 2002 naar 3,9% in 2008)

# Opzet en planning TNO project Goed Werkgeverschap en Goed Werknemerschap

- Fase 1:
  - enquête stand van zaken in Nederland
  - overzicht stand van zaken in EU
  
- Fase 2:
  - enquête naar dimensies Goed Werkgeverschap en Goed Werknemerschap, determinanten en effecten
  
- Fase 3:
  - instrumenten voor bevorderen Goed Werkgeverschap en Goed Werknemerschap in bedrijven
  - proef in pilots met scan en discussie bijeenkomsten



## Burgerlijk wetboek (artikel 611):

*‘De werkgever en de werknemer zijn  
verplicht zich als een goede werkgever  
en goede werknemer te gedragen’*

# Aansluitende en verwante concepten

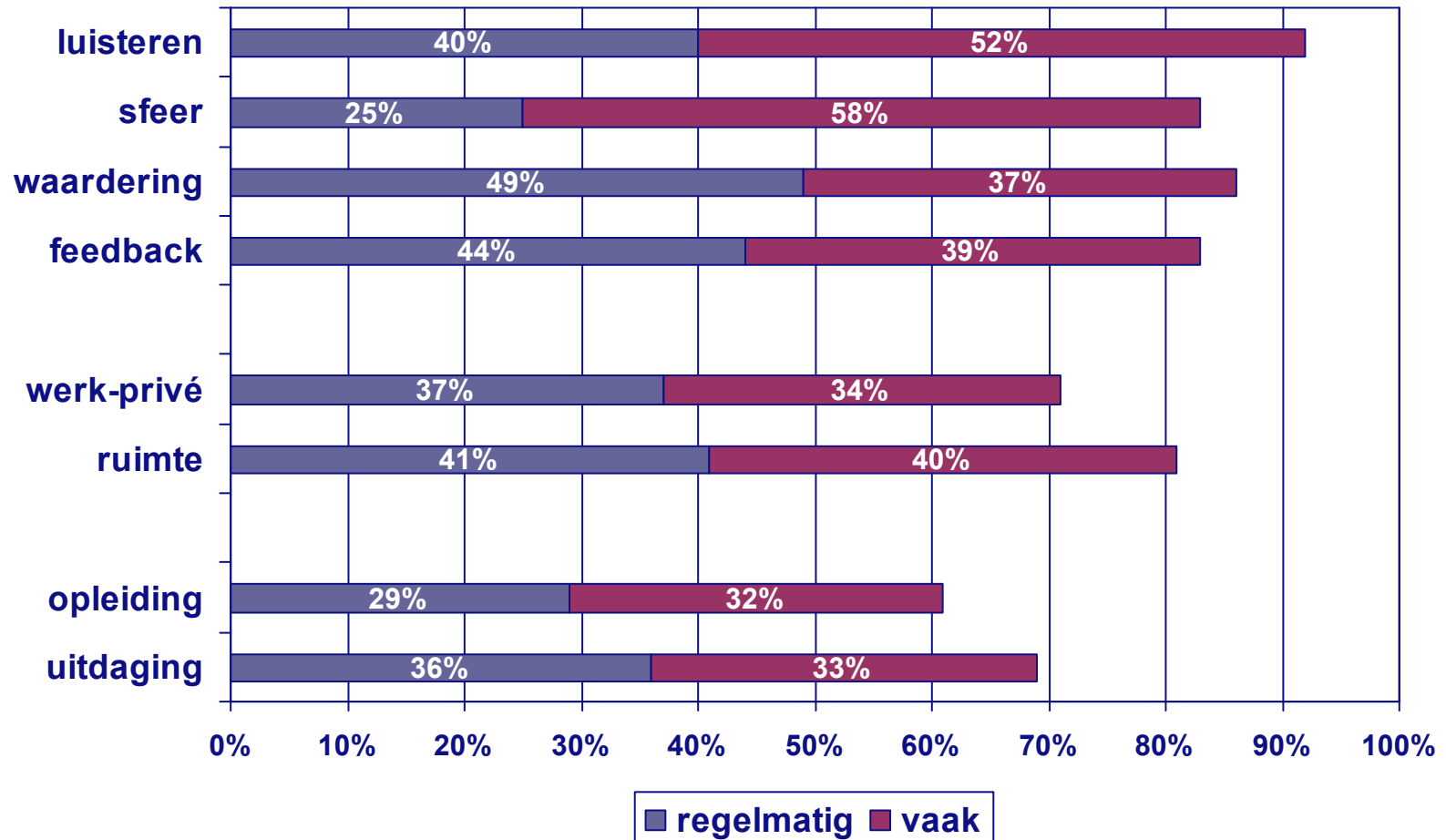
- Aansluitende theoretische concepten:
  - psychologisch contract
  - organisational citizenship behaviour
  - Vertrouwen (trust)
  - Prosociaal gedrag in ondernemingen
- Verwante concepten:
  - Maatschappelijk verantwoord ondernemen
  - Investors in people
  - Integraal gezondheidsmanagement

# Goed werkgeverschap

*‘het (feitelijk) gedrag van werkgevers (leidinggevenden) dat optimaal rekening houdt met de belangen en gevoelens van werknemers, vanuit de overtuiging dat dit voordeel heeft voor allen’*

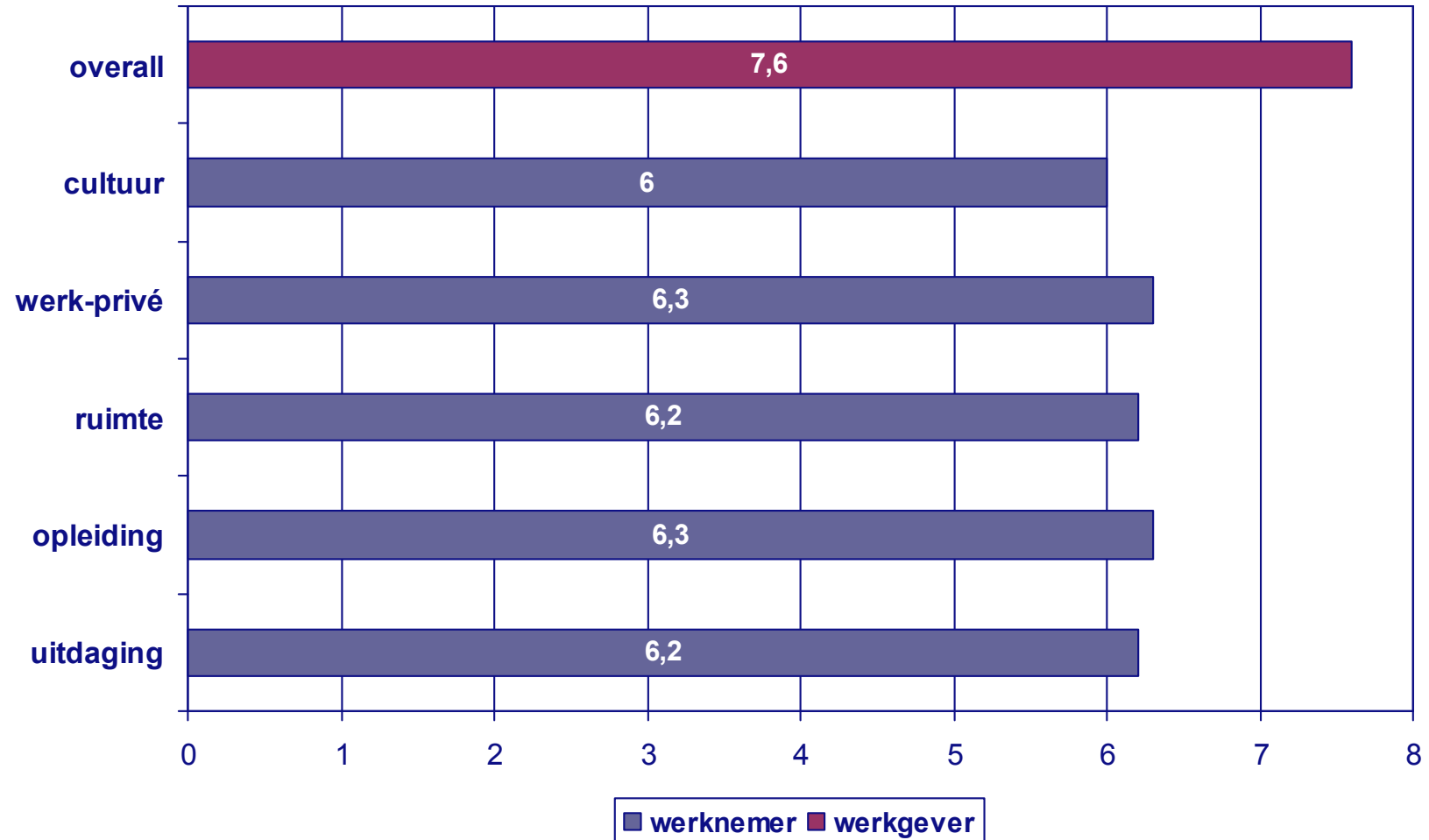
1. Open cultuur (stijl van leidinggeven en informatie)
2. Maatwerk in arbeidsrelaties (balans werk-privé)
3. Groei en ontwikkelingsmogelijkheden (inzetbaarheid)
4. Kwaliteit van de arbeid (autonomie en vakmanschap)

# Oordeel over goed werkgeverschap





# Rapportcijfers goed werkgeverschap



# Verwachtingen van goede werkgevers tav het gedrag van hun werknemers

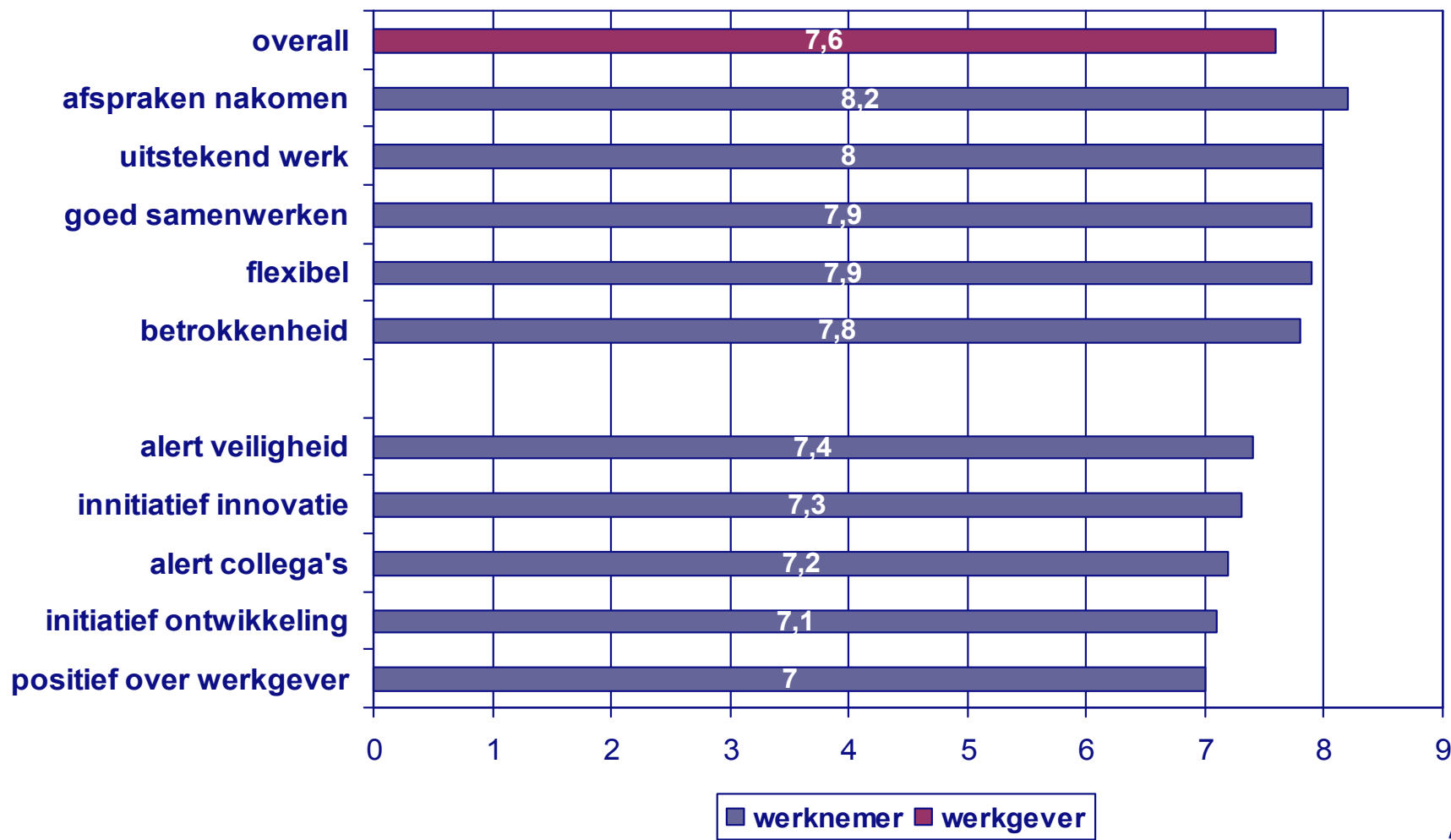
- Professioneel gedragen en bereid zijn zich verder te ontwikkelen
  - Actieve houding (ondernemer van eigen arbeid)
  - Integer, technisch vaardig en klantgericht
  - Afspraken aankomen, breed meedenken en kennis overdragen aan collega's
- Communicatief, loyaal en goede teamspelers
  - Open naar collega's en leidinggevenden
  - Colleaguealiteit, loyaliteit, integriteit
- Primair handelen vanuit belang van de organisatie
  - Bereidheid vanuit werkgeversperspectief te denken en te handelen
- Pro-actieve houding
  - Eigen verantwoordelijkheid en initiatief

# Goed werknemerschap

*‘het (feitelijk) gedrag van werknemers dat optimaal rekening houdt met de belangen en gevoelens van werkgevers (leidinggevenden), vanuit de overtuiging dat dit voordeel heeft voor allen’*

1. Inrolgedrag
2. Extrarolgedrag
  
3. Werken aan eigen inzetbaarheid
4. Bewaken balans werk-privé
5. Niet-klaplopen
6. Goede werkstijl

# Rapportcijfers goed werknemerschap

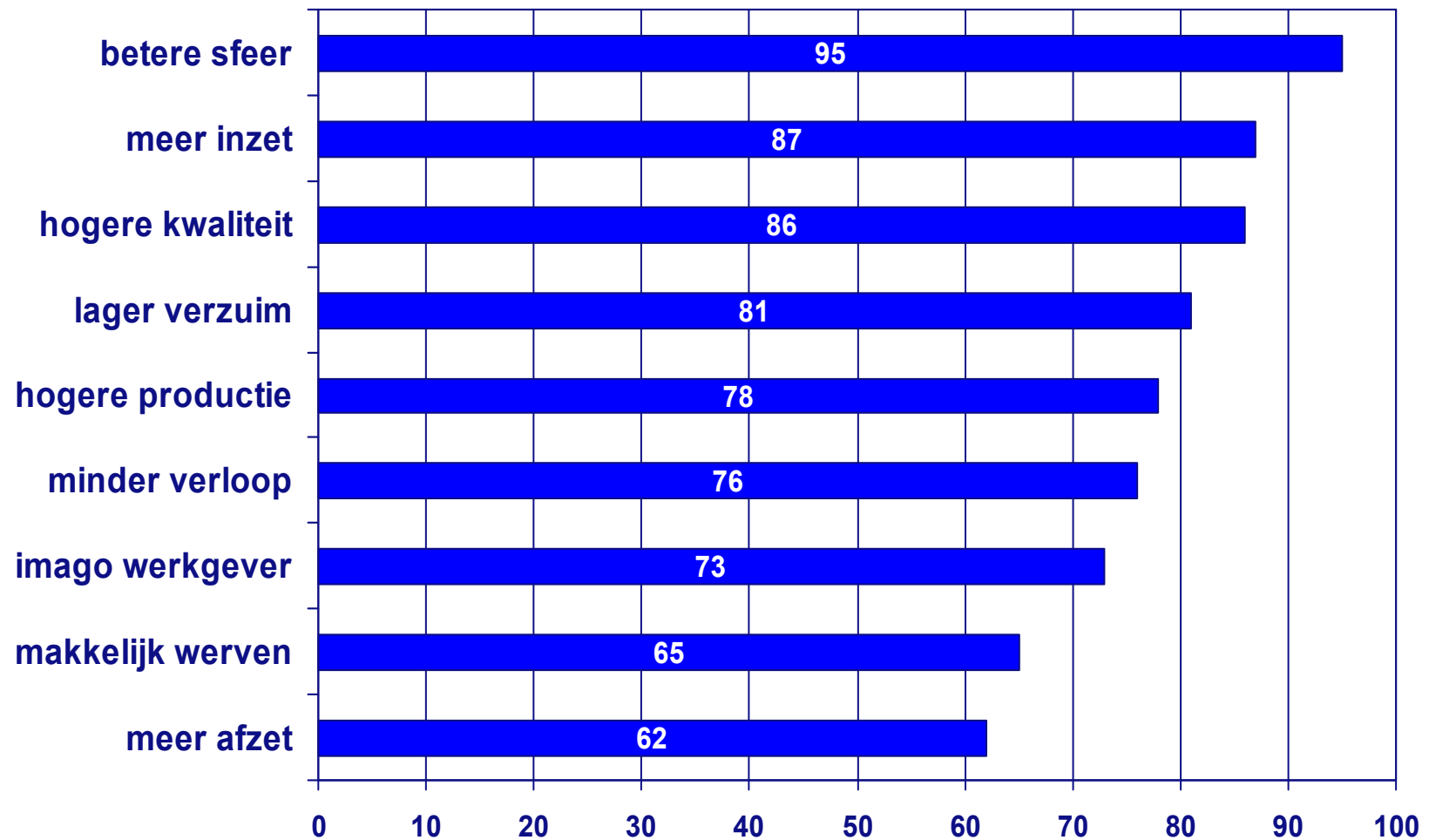


Goed werkgeverschap

9 februari 2010



# Opbrengsten goed werkgeverschap (volgens werkgevers)



# Effecten van goed werkgeverschap

- hogere teamproductiviteit
- verloopintentie
- emotionele uitputting
- bufferfunctie verzuim door lastige klanten



# Kern van Goed werkgeverschap en Goed werknemerschap

- Feitelijk gedrag
- Rekening houden met wensen en verwachtingen
- Goed Werkgeverschap gaat vooraf aan Goed Werknemerschap
- Cultuur van vertrouwen en samenwerking
- Positieve uitkomsten voor werknemers, onderneming en samenleving

# Meting van Goed werkgeverschap (gevraagd aan medewerker)

## *Kwaliteit van de Arbeid:*

- Taakautonomie: 'Ik kan zelf beslissen wanneer ik mijn taken uitvoer'
- Teamautonomie: 'Als team kunnen we zelf het werk verdelen (wie doet wat)'.
- Vaardigheidsmogelijkheden (door het werk vereiste vakmanschap)
- Informatievoorziening: 'Hoort u van uw leidinggevende hoe goed uw product/dienst is?'

## *Feitelijk gedrag:*

- Charismatisch leiderschap: 'Leidinggevende heeft visie en een beeld van de toekomst'.
- Loopbaanbeleid: 'Leidinggevende vraagt mij regelmatig wat ik wil bereiken in mijn werk'.
- Omgang door leidinggevende met onbalans werk-privé/gezondheid medewerker: 'Leidinggevende voelt zich verantwoordelijk voor mijn welzijn en gezondheid'.



# Dimensies van Goed werkgeverschap

- *Stimuleren van inzetbaarheid van werknemers*
- *Inspirerend leiding geven*
- *Geven van informatie*
- *Voorkómen van werk-privé onbalans van werknemers*
- *Het bieden van individuele autonomie*
- *Het bieden van teamautonomie*
- *Het bieden van uitdagend werk*



# Meting van Goed werknemerschap (gevraagd aan leidinggevende)

- Inzet medewerker voor eigen employability: 'Denkt na over zijn/haar toekomst in deze organisatie'.
- Omgang door medewerker met onbalans werk-privé/gezondheid: 'Zoekt actief naar oplossingen wanneer hij/zij problemen ervaart'.
- Innovatief werkgedrag medewerker: 'Zoekt nieuwe werkwijzen, technieken of instrumenten uit, die nodig zijn voor de eigen taakuitoefening'.
- Extrarolgedrag medewerker: 'Doet vrijwillig dingen die verder gaan dan wat de functie eist'.
- Klaplopen (social loafing) medewerker: 'Doet het rustig aan als er collega's in de buurt zijn om het werk uit te voeren'.

# Dimensies van Goed werknemerschap

- *Zorgen voor de eigen inzetbaarheid*
- *Innovatief werkgedrag tonen*
- *Zelf voorkómen van werk-privé onbalans*
- *Iets extra's doen voor de werkgever*
- *Verantwoordelijkheid nemen*

# Opzet aanpak toolbox

- Uitzetten Scan
- Rapportage
- Discussiebijeenkomsten
- En nu verder

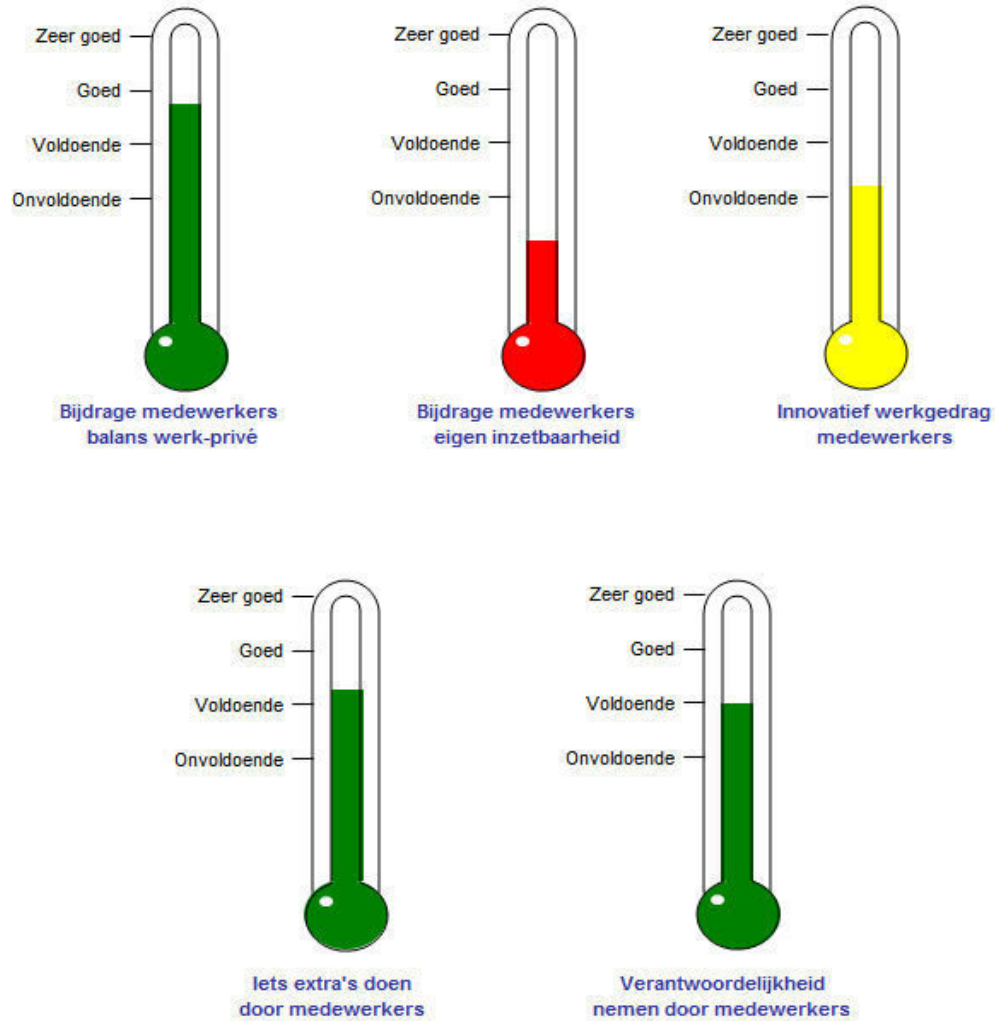


# Opzet scan

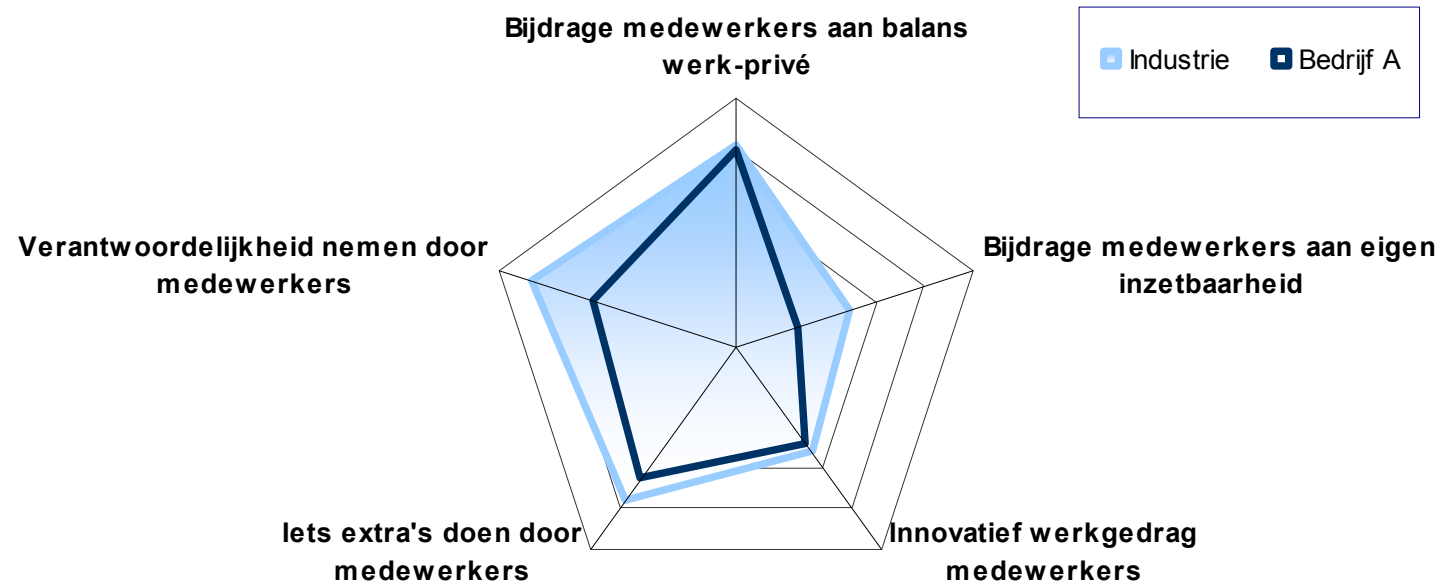
- Leidinggevende beoordeelt Goed Werknemerschap
- Werknemer beoordeelt Goed Werkgeverschap
- Rapportage in thermometers
- Benchmark met sector
- Conditie



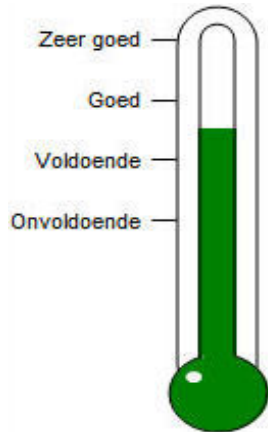
# Bedrijf A: Goed Werknemerschap



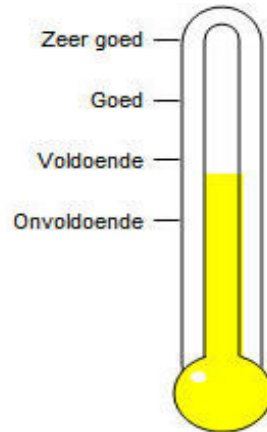
# Bedrijf A: Goed Werknemerschap



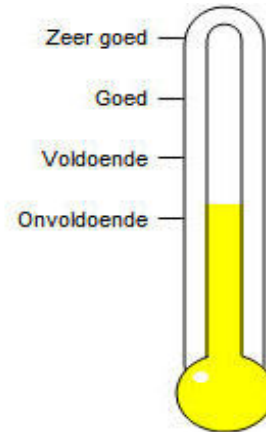
# Bedrijf A: Goed Werkgeverschap



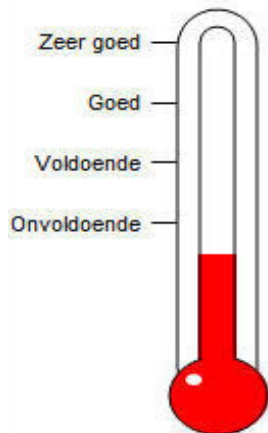
Individuele autonomie



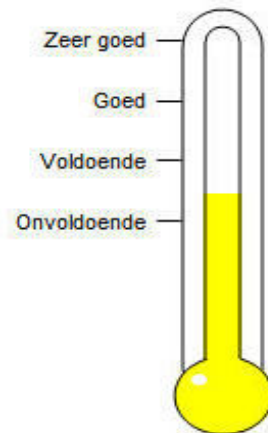
Uitdagend werk bieden



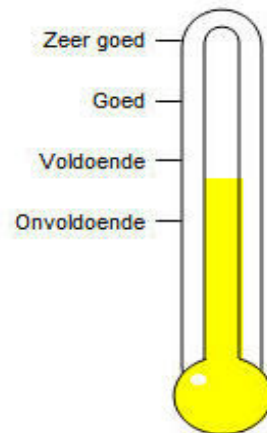
Charismatisch leidinggeven



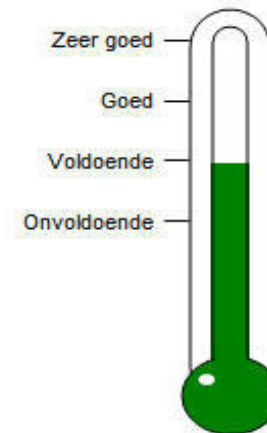
Stimuleren inzetbaarheid



Team autonomie



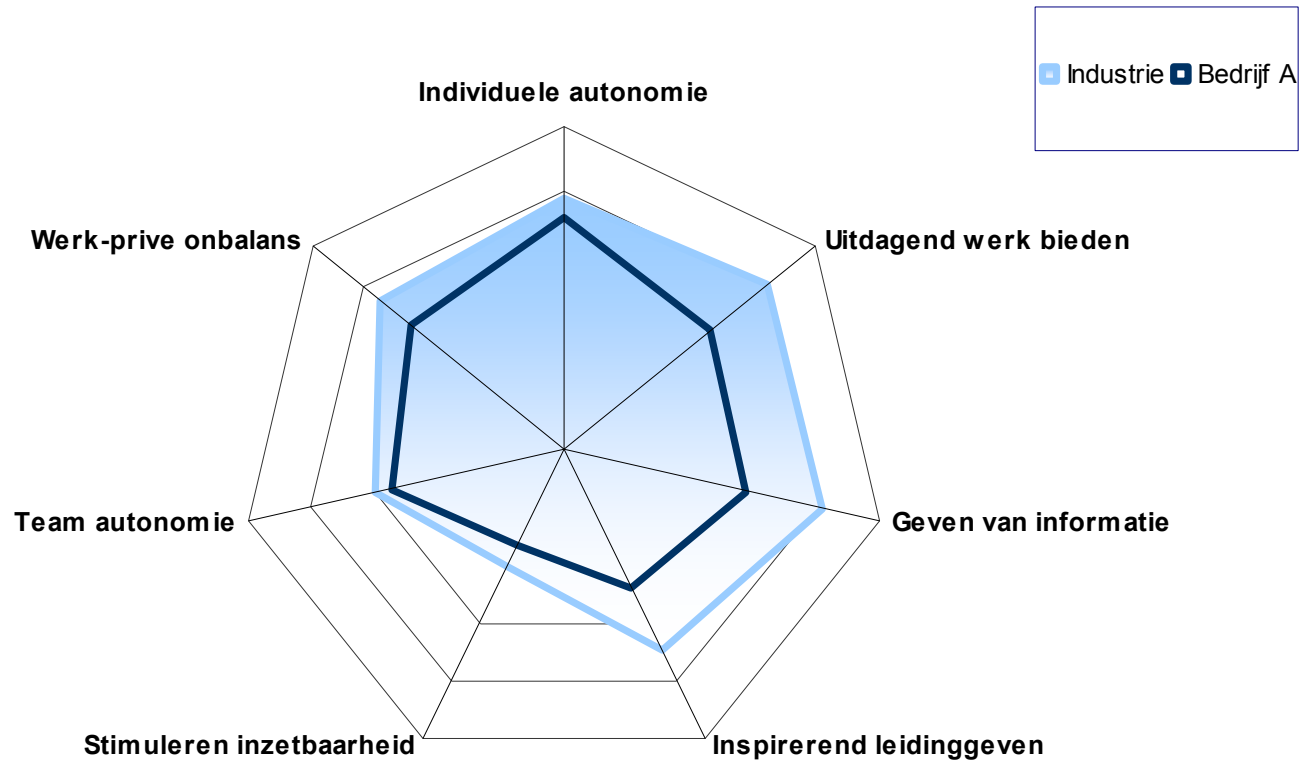
Geven van informatie



Werk-prive onbalans



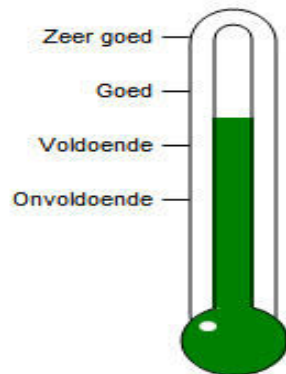
# Bedrijf A: Goed Werkgeverschap



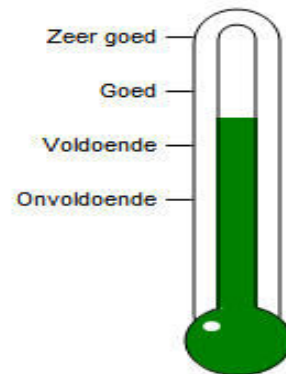
# Bedrijf A

	<b>Goed Werknemerschap</b>	<b>Goed Werkgeverschap</b>
Gemiddeld rapportcijfer in bedrijf A	5,6	5,5
Gemiddeld rapportcijfer in de sector	6,9	6,9

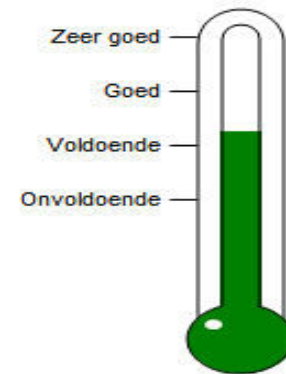
# Bedrijf B: Goed Werknemerschap



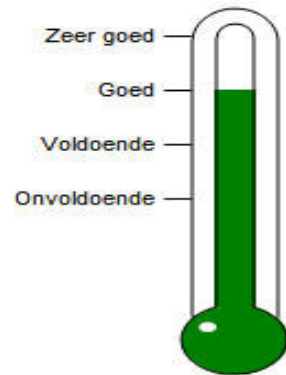
Bijdrage medewerkers  
balans werk-privé



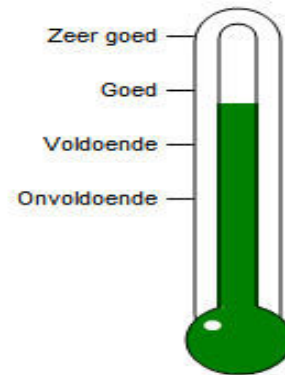
Bijdrage medewerkers  
eigen inzetbaarheid



Innovatief werkgedrag  
medewerkers

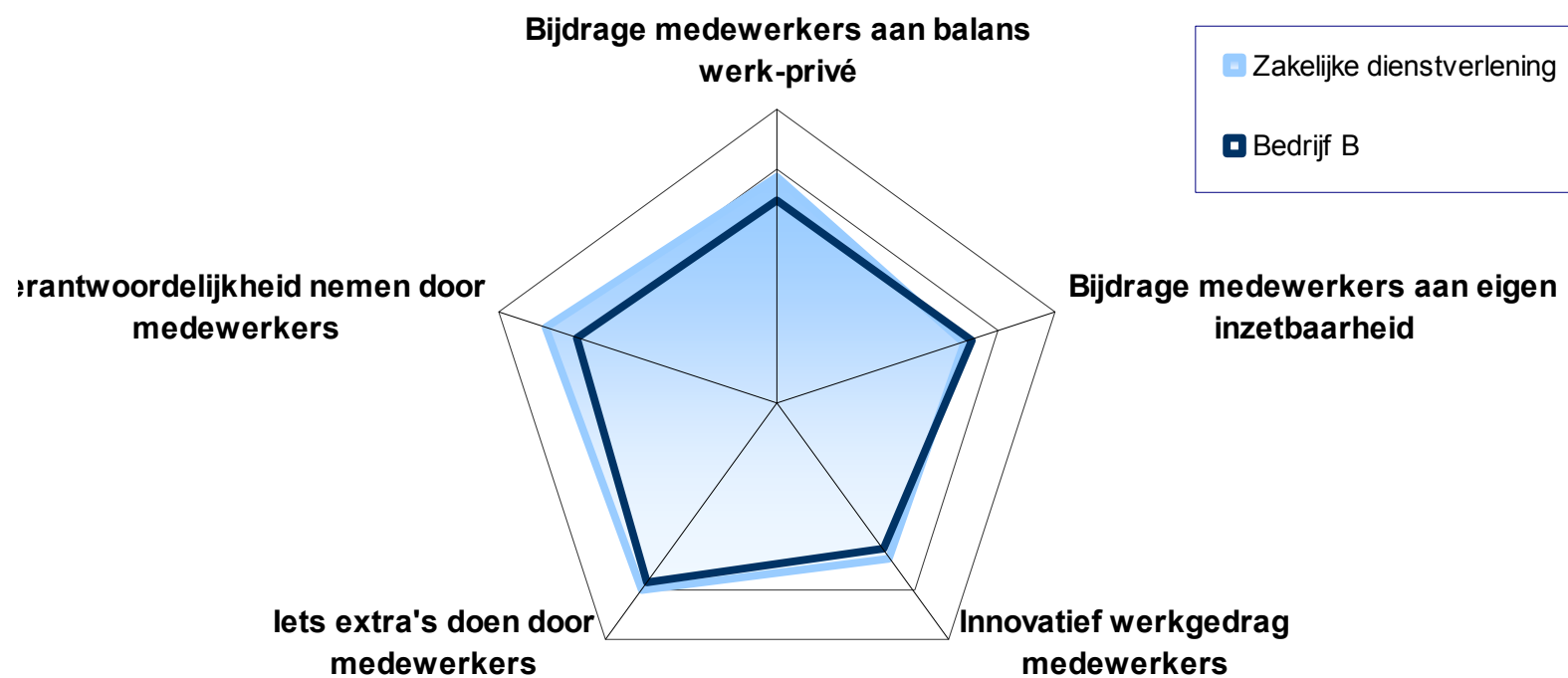


Iets extra's doen  
door medewerkers



Verantwoordelijkheid  
nemen door medewerkers

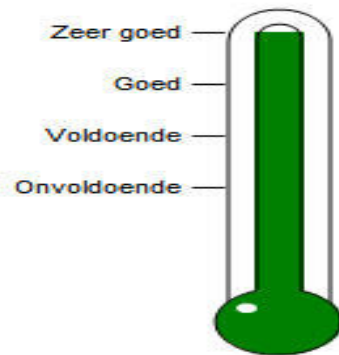
# Bedrijf B: Goed Werknemerschap



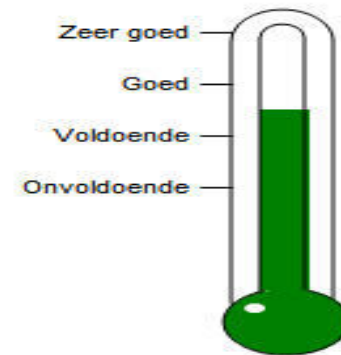
# Bedrijf B: Goed Werkgeverschap



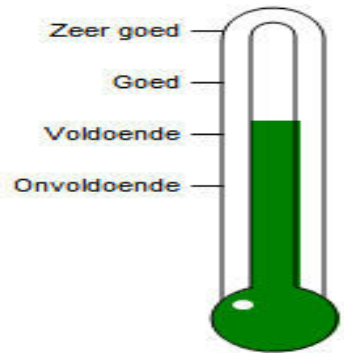
Individuele autonomie



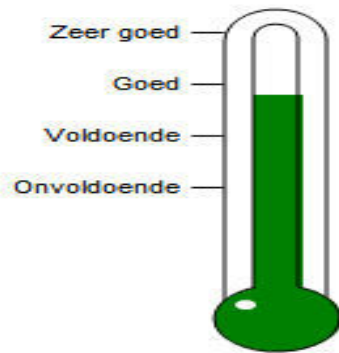
Uitdagent werk bieden



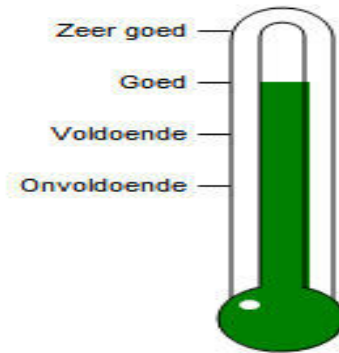
Inspirerend leidinggeven



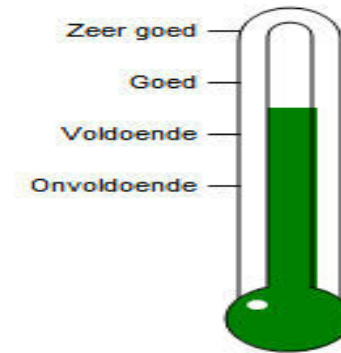
Stimuleren inzetbaarheid



Team autonomie



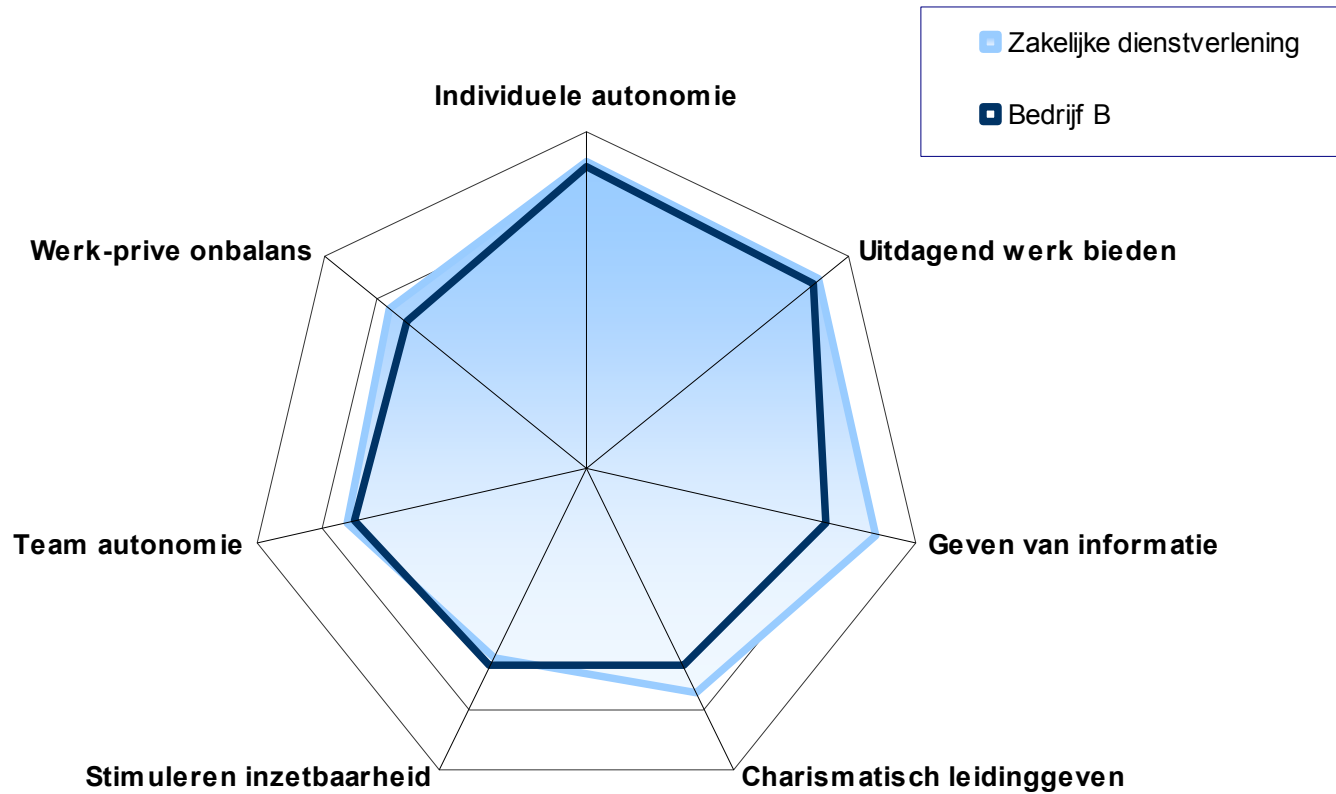
Geven van informatie



Werk-privé onbalans



# Bedrijf B: Goed Werkgeverschap



# Bedrijf B

	<b>Goed Werknemerschap</b>	<b>Goed Werkgeverschap</b>
Gemiddeld rapportcijfer in bedrijf B	6,9	7,5
Gemiddeld rapportcijfer in de sector	7,4	7,9



# Inhoud toolbox Goed werkgeverschap

- Quickscan
- Handleiding voor het uitvoeren van een project
- Gespreksleidraad leidinggevende en medewerker
- Opzet workshop leidinggevenden





# Handleiding Goed werkgeverschap

- Draagvlak (wie, waarvoor en hoe)
- Interne communicatie (informatieteksten)
  - Voor directie en leidinggevenden
  - Voor werknemers
- Quickscan goed werkgeverschap – goed werknemerschap (proces, resultaten, anonimiteit)
- Discussiebijeenkomsten (organisatie, werkvormen, verslag)
- Checklist

# Dank voor uw aandacht

Dr. Rob Gründemann

TNO Kwaliteit van Leven - Arbeid  
Postbus 718  
2130 AS Hoofddorp

Lector Organisatieconfiguraties en Arbeidsrelaties  
Hogeschool Utrecht

T 023 554 9948

*E-mail: [rob.gründemann@tno.nl](mailto:rob.gründemann@tno.nl)*

Website: [www.tno.nl](http://www.tno.nl)