

# Personeelsbeleid voor de zorgprof

## Tips voor goed personeelsbeleid

Creëer eigenaarschap van medewerkers voor de eigen werkzaamheden. Dit bevordert het zelfsturend vermogen van medewerkers.

Besteed aandacht aan zowel het werven als het behouden van medewerkers.

Integreer losse administraties in één samenhangend salaris- en personeelsadministratiesysteem

**Kleine zorgondernemers, zoals tandartspraktijken, kunnen het nodige verbeteren in hun personeelsbeleid. Dat blijkt uit onderzoek van adviesbureau Care4HR. Harold van Gerven vertelt wat de ingrediënten zijn van goed personeelsbeleid.**

**E**en van de zaken waar ondernemers in de zorg tegenaan lopen, is het ontwikkelen en onderhouden van goed personeelsbeleid. Maar in de praktijk is lang niet altijd duidelijk wat daaronder precies wordt verstaan. Toch lijkt het belang ervan evident: goed personeelsbeleid kan de kwaliteit van zorg positief beïnvloeden, want competente praktijkmedewerkers die op de juiste plek zitten en plezier in hun werk hebben zullen naar alle waarschijnlijkheid beter werk afleveren en een positievere uitstraling hebben richting de patiënt.

### Eigenaarschap

Hoe geven zorgprofessionals hun personeelsbeleid vorm? Daarnaar is veel onderzoek gedaan. Recent nog deed adviesbureau Care4HR onderzoek naar het personeelsbeleid onder tien tandartspraktijken. Daaruit komen drie succesfactoren van een effectief personeelsbeleid naar voren. Informatie die dus niet alleen relevant is voor tandartsen, maar ook voor ondernemers in andere delen van de zorg.

De eerste succesfactor luidt: bevorder het eigenaarschap van medewerkers voor de eigen werkzaamheden. Hiermee wordt bedoeld dat een medewerker het gevoel heeft zelf aan het roer te staan van zijn eigen doelstellingen en prestaties. "Als je dat gevoel kunt creëren, voelen praktijkmedewerkers zich in de regel meer betrokken", weet Harold van Gerven van Care4HR. "De leidinggevende hoeft dan niet eindeloos uit te leggen waarom het zo belangrijk is dat de gestelde doelen worden gehaald,



dat doet de medewerker zelf al. Superefficiënt.” Daarbij moeten de te stellen doelen realistisch zijn en bij de bedrijfscultuur passen. Van Gerven: “Er zijn tandartspraktijken die bewust kiezen voor een andere cultuur dan de reguliere ‘witte’, strakke tandartspraktijk, omdat ze deze niet vinden passen bij hun ‘doe-maar-gewoon’-bedrijfscultuur. De identiteit van de praktijk trekt hetzelfde type patiënten en potentiële medewerkers aan.”

### Functieprofiel

De tweede succesfactor is het creëren van een helder personeelsbeleid dat uiteenvalt in enerzijds het werven van personeel en anderzijds het ontwikkelen van bestaand personeel. Aan beide aspecten zouden werkgevers meer aandacht moeten besteden. “Werving is eigenlijk niets anders dan het verkopen van je eigen praktijk”, legt Van Gerven uit. “Een goede auto verkoopt bij voldoende aanbod van vergelijkbare auto’s niet vanzelf. Dit geldt ook voor vacatures, de website en eventuele open dagen van de praktijk. En zijn de medewerkers eenmaal geworden, dan is het zaak ze te behouden.”

Een goed wervingsbeleid begint bij een duidelijk functieprofiel, meent Van Gerven. Dit profiel hoort niet alleen informatie te bevatten over de taken maar ook over de cultuur en de sfeer die de praktijk kenmerkt. “Dit maakt voor kandidaten duidelijk in welke praktijk zij terecht komen en wat er van hen verwacht wordt. Bovendien verkleint het de kans op een mismatch.” Daarnaast weet de nieuwe medewerker wat er van hem wordt verwacht en waar hij zich in zou kunnen ontwikkelen.

Het andere aspect van effectief personeelsbeleid is het op een hoger plan brengen van de huidige medewerkers. Het op structurele basis voeren van functioneringsgesprekken is hierbij onontbeerlijk om de ontwikkelingen van medewerkers bij te houden. Het ontwikkelen van vaardigheden van medewerkers en leidinggevend is essentieel om de gestelde doelen te

realiseren. Bijvoorbeeld het leveren van hoogwaardige kwaliteit of gastvrijheid. Door medewerkers op te leiden en te instrueren leren zij wat zij vakinhoudelijk moeten doen. En door medewerkers te trainen op vaardigheden, ze feedback te geven en functioneringsgesprekken te voeren, leren ze ook op welke manier ze dat het beste kunnen doen.

### Informatiesysteem

Als derde succesfactor is het voeren van een deugdelijk salaris- en personeelsadministratiesysteem een must. “Veel praktijken hebben hun salarisadministratie uitbesteed aan een accountant, de overige personele administraties voeren ze vaak los van elkaar in Excel-overzichten in. Ons advies is om deze losse administraties, inclusief de salarisadministratie, zo veel mogelijk te bundelen in één personeelsinformatiesysteem”, aldus Van Gerven. “Dit verlicht de administratieve lasten, verkleint de foutkans en voorkomt dataverlies.”

Een personeelsinformatiesysteem is volgens Van Gerven niet alleen interessant voor grotere praktijken. “Ook kleinere praktijken met bijvoorbeeld vijf medewerkers kunnen hiermee een flinke tijdsparing boeken en duidelijke processen ontwikkelen. Dat vertaalt zich uiteindelijk in een betere kwaliteit, een hogere werknemerstevredenheid en een beter imago van de praktijk. Met als resultaat: tevreden werknemers en uiteindelijk blijde patiënten.”

### VvAA werkgeverszaken

Voor vragen kunt u ook terecht bij VvAA, 030 247 47 89, [ledenservice@vvaa.nl](mailto:ledenservice@vvaa.nl) of [www.vvaa.nl/werkgeverszaken](http://www.vvaa.nl/werkgeverszaken).

VvAA heeft ook een Argumentenkaart die ingaat op de belangrijkste elementen van goed werkgeverschap, namelijk strategie, organisatie, financiën, medewerkers en administratie. De Argumentenkaart Werkgeverszaken is te downloaden via [www.vvaa.nl/welke-vragen-kan-een-werkgever-zich-stellen](http://www.vvaa.nl/welke-vragen-kan-een-werkgever-zich-stellen).



Wout Raadgers is trainer/coach bij VvAA opleidingen & teamcoaching.

## Verwachtingen

Voor veel dokters vormt het aansturen van personeel een lastig onderdeel van de dagelijkse praktijkvoering. Er gaat niet alleen veel tijd in zitten, maar het lijkt soms ook alsof je het als werkgever nooit goed kunt doen. Een tandartsenechtbaar was gewend om hun assistenten regelmatig te voorzien van cadeautjes. Ze deden ook nooit moeilijk over verzoeken om wat eerder weg te gaan of wat later te beginnen en verzorgden regelmatig teamuitjes. Tot zover niets aan de hand. Maar toen er een stapje harder gewerkt moest worden in verband met langdurige uitval van een van de assistenten, rekenden de tandartsen erop dat dit geen probleem zou zijn. Ze waren dan ook verbijsterd toen dit op verzet stuitte en tot gemor leidde.

Een van de belangrijkste facetten bij het aansturen van personeel is het scheppen van duidelijkheid over de wederzijdse verwachtingen. Daar slagen veel medici te weinig in omdat ze duidelijkheid verwarren met onvriendelijkheid: ‘wanneer ik duidelijk ben, dan zullen de assistenten me wel niet aardig vinden’. In bovenstaande praktijk meenden de tandartsen dat zij door vriendelijk en ruimhartig te zijn, op de loyaliteit van de assistenten konden rekenen. En dat is meestal

## Duidelijkheid vooraf voorkomt gedoe achteraf

ook wel zo, maar het is ook een impliciete verwachting die vooral gebaseerd is op wensgedachten. Als die verwachting niet in vervulling gaat, overheerst de teleurstelling. Misschien begrijpelijk maar niet erg functioneel.

Beter was het geweest wanneer de tandartsen vanaf het begin duidelijk hadden uitgesproken dat zij de samenwerking zien als een kwestie van storten en opnemen. Dat wil zeggen: we spreken duidelijk uit wat we van elkaar verwachten, we tonen interesse en spreken onze waardering uit bij wat goed gaat, we ondernemen regelmatig gezamenlijke activiteiten, maar als het niet goed gaat, bespreken we dat ook. Wanneer het nodig is, bijvoorbeeld bij onvoorziene uitval, dan moeten we ook zonder verdere plichtplegingen een beroep op elkaar kunnen doen.