

HRM en klimaat voor veiligheid in zorgorganisaties



Onderdeel van het onderzoek naar de invloed van HRM praktijken en systemen op strategisch klimaat en prestaties in de gezondheidszorg.

Ivana Albertzoon, M.Sc

Begeleider: Drs. Monique Veld

Colofon

Student : I.E. Albertzoon, M.Sc.
Studentnummer: 338419ia
Contactgegevens: ivana.albertzoon@gmail.com
Opleiding: Zorgmanagement
Afstudeerrichting: HRM
Instelling: Instituut Beleid en Management Gezondheidszorg, Erasmus
Universiteit, Rotterdam
Organisaties: Parnassia, Den Haag
Laurentius Ziekenhuis, Roermond
Begeleider: Drs. M.F.A. Veld
1° Meelezend begeleider: Dr. F.C. van de Voorde
2° Meelezend begeleider: Prof. Dr. J. Klein
Student meezezer: D.M.E. Janssen, M.Sc.

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie welke ik heb geschreven in het kader van de opleiding Zorgmanagement, aan de Erasmus Universiteit, te Rotterdam. Na een wat onrustig begin, is het me toch gelukt de scriptie af te ronden en in te leveren. Het resultaat mag er wezen! Voordat u begint met lezen, wil ik graag nog een aantal mensen bedanken zonder wie het niet gelukt was de scriptie af te ronden.

Allereerst de medewerkers van Parnassia: dank voor jullie inzet om de vragenlijst in te vullen. Jullie input heeft er voor gezorgd dat ik mijn onderzoek kon uitvoeren. Daarbij wil ik ook de managers en teamcoördinatoren bedanken voor hun hulp, feedback, inzet en tijd. Speciale dank aan mijn groepsgenoot Denise Janssen en de respondenten van haar stageorganisatie: het Laurentius Ziekenhuis, te Roermond. Dank voor je steun en aanmoediging in de mindere periodes. Jouw hulp heeft mij uiteindelijk ook geholpen om deze scriptie te kunnen schrijven. Daarnaast wil ik Karina van de Voorde en Jan Klein bedanken voor hun meelezerschap van mijn projectvoorstel en scriptie.

Veel meer speciale bedankjes voor mijn begeleider, Monique Veld. Zonder jou was het me niet gelukt om door deze vrij turbulente periode te komen. Bedankt voor je steun, hulp, motivatie, inzichten en tijd gedurende deze lastige maanden. Je bent een inspirerend begeleider geweest. Een betere begeleider kan een student zich eigenlijk niet wensen. Ik kijk terug op een plezierige samenwerking met jou!

Lieve vriendinnen, heel ver en dichtbij, ontzettend bedankt voor jullie meeleven en steun. Alle kaartjes, telefoontjes en persoonlijke gesprekken zijn een bron van doorzettingsvermogen geweest. Het resultaat is er ook dankzij jullie!

And last, but not least: mama, Irwin en het gezin De Jonge. In het bijzonder dank voor mijn lieve Vincent. Het is voor jou een net zo turbulent jaar geweest vol verrassingen. Dank voor je steun en geduld.

Ivana Albertzoon

Den Haag, 5 augustus 2010

Samenvatting

Een optimaal Human Resource Management beleid leidt tot gunstige HRM uitkomsten. Deze relatie is veelvuldig onderzocht en bevonden. Echter, er is weinig onderzoek uitgevoerd naar deze relatie in de zorgsector. In dit onderzoek wordt daarom de relatie tussen HRM percepties en HRM uitkomsten onderzocht. Er is gekozen voor het hanteren van een HRM bundel, omdat een HRM bundel het beste uit de medewerker kan halen. Daarnaast interacteren de verschillende individuele HRM praktijken met elkaar, waardoor het gunstige effect op HRM uitkomsten versterkt wordt. Naast deze relatie, wordt ook de mediërende rol van klimaat voor veiligheid in de relatie tussen HRM percepties en HRM uitkomsten onderzocht. Veiligheid in de zorg heeft de laatste jaren veel (media)aandacht gekregen. Veiligheidsgedrag in de zorg kan beïnvloed worden door het HRM beleid. Een sterk klimaat voor veiligheid kan ontstaan, als medewerkers de HRM activiteiten zo ervaren dat deze overeenkomen met hun eigen percepties over veiligheid. Een sterk klimaat voor veiligheid kan daardoor bijdragen aan gunstige HRM uitkomsten en aan gunstige veiligheidsgedragingen van de medewerkers. Er wordt daarom onderzoek gedaan naar de volgende vraagstelling: *In hoeverre speelt klimaat voor veiligheid een rol in de relatie tussen HRM percepties en HRM uitkomsten?*

Om de vraag te kunnen beantwoorden is kwantitatief onderzoek uitgevoerd naar medewerkers uit het primaire proces. De medewerkers is gevraagd om een vragenlijst in te vullen, welke zowel op papier, als digitaal, werd aangeboden. De uiteindelijke dataset bestond uit 188 respondenten, afkomstig van Parnassia, te Den Haag en het Laurentius Ziekenhuis, te Roermond. De overall response rate was 31%. Data-analyse wees uit dat HRM percepties een positieve invloed hadden op de HRM uitkomsten betrokkenheid (organisatie, afdeling en beroep), intentie tot vertrek en tevredenheid. Er werd geen significant effect aangetoond tussen HRM percepties en de HRM uitkomst OCB. Tevens bleken een aantal controlevariabelen significant bij te dragen. Dit waren dienstjaren (betrokkenheid bij de organisatie), type organisatie (intentie tot vertrek) en opleidingsniveau (intentie tot vertrek). Een tweede lineaire regressie werd uitgevoerd om het mediërende effect van klimaat voor veiligheid te toetsen. Klimaat voor veiligheid bleek vooral een partiële mediator te zijn in de relatie van HRM percepties en HRM uitkomsten (betrokkenheid bij de afdeling en beroep, intentie tot vertrek en tevredenheid). In de relatie tussen HRM percepties en betrokkenheid bij de organisatie bleek klimaat voor veiligheid een volledige mediator te zijn: het effect van HRM percepties verdween in zijn geheel. In de relatie tussen HRM percepties en OCB bleek klimaat voor veiligheid geen mediator te zijn. Op basis van deze resultaten lijkt dit onderzoek in overeenstemming te zijn met andere onderzoeken naar de relatie tussen HRM percepties en HRM uitkomsten. Tevens blijkt dit onderzoek in overeenstemming te zijn met onderzoek naar het mediërende effect van klimaat voor veiligheid. Klimaat voor veiligheid blijkt een belangrijke mediator te zijn in de relatie tussen HRM percepties en HRM uitkomsten. Verdiepend onderzoek in de toekomst wordt dan ook aanbevolen.

Abstract

An optimal HRM policy will lead to optimal HRM outcomes. This relationship has been studied and confirmed during the last years. However, few studies have investigated this relationship in healthcare. The aim of this study is to assess the relationship between HRM perceptions and HRM outcomes. A HRM bundle was chosen, because it has been shown this motivates the employees. Moreover, the individual HRM practices in this bundle interact with each other, enhancing the HRM outcomes. Beside this relationship, the mediating role of safety climate on the relationship between HRM perceptions and HRM outcomes is investigated. Safety has been a major issue during the last years. Safety is influenced by HRM policy. If employees perceive HRM activities in accordance with their own perceptions about safety, a strong safety climate will exist. A strong safety climate will thereby add to the favorable HRM outcomes and safety behavior of the employees. Therefore, the following research question will be examined: What is the role of safety climate in the relation between HRM perceptions and HRM outcomes?

To answer the research question, quantitative research was conducted amongst employees from the health care worksite. Employees from Parnassia and Laurentius Hospital Roermond were asked to fill in a questionnaire. Employees were given the possibility to complete the questionnaire by mail or online. The questionnaire was completed by 188 respondents (response rate: 31%).

Analysis confirmed the positive relationship between HRM perception and HRM outcomes for commitment (organization, work and group), intention to leave and satisfaction. No significant relationship was found between HRM perception and the HRM outcome OCB. Additionally, some of the control variables were found to be of influence in the relationship. Years of employment (commitment to the organization), type of organization (intention to leave) and educational level (intention to leave). A second linear regression analysis was performed to assess the mediating effect of safety climate. Safety climate was a partial mediator in the relation between HRM perception and commitment (group and work), intention to leave and satisfaction. In the relationship between HRM perception and commitment to the organization, safety climate shown to be a mediator. No significant effect was found in the relationship between HRM perceptions and OCB.

In conclusion, this studies is in accordance with previous research to HRM perception and HRM outcomes and with research to the mediating effect of safety climate. This study had shown the importance of safety climate in health care, but future studies should further investigate the relationship of safety climate on HRM perception and HRM outcomes.

Inhoudsopgave

Colofon	2
Voorwoord	3
Samenvatting.....	4
Abstract.....	5
Inhoudsopgave	6
Hoofdstuk 1: Inleiding.....	8
1.1 Probleemschets	8
1.2 Afkadering.....	9
1.3 Doel- en vraagstellingen onderzoek	10
1.4 Leeswijzer scriptie	10
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	11
2.1 HRM en SHRM.....	11
2.1.1 HRM percepties	13
2.2 HRM uitkomsten	14
2.2.1 Betrokkenheid.....	15
2.2.2 Tevredenheid	15
2.2.3 Intentie tot vertrek.....	15
2.2.4 OCB.....	16
2.3 Relatie HRM en HRM uitkomsten	16
2.4 Klimaat.....	17
2.4.1 Klimaat voor veiligheid.....	17
2.4.2 Relatie klimaat voor veilig in de relatie tot SHRM en HRM uitkomsten.....	17
2.5 Conceptueel model	19
Hoofdstuk 3: Materiaal en methoden	21
3.1 Onderzoekssetting.....	21
3.1.1 Parnassia	21
3.1.2 Het Laurentius Ziekenhuis Roermond	21
3.1.3. Respondenten.....	22
3.1.3. Dataverzameling	22
3.2. Onderzoeksdesign.....	23
3.2.1 Vragenlijst	23
3.2.2 Variabelen.....	24
3.3 Data-analyse	26
3.4 Validiteit.....	27
Hoofdstuk 4: Resultaten	28
4.1 Data opschoning	28

4.2 Factor- en betrouwbaarheidsanalyses	28
4.2.1 HRM percepties	28
4.2.2 HRM uitkomsten.....	29
4.2.3 Klimaat voor veiligheid.....	29
4.3 Beschrijvende statistiek.....	29
4.4 Correlatietesten.....	30
4.5 Lineaire regressieanalyses.....	31
4.5.1 Lineaire regressieanalyse hypothese 1	33
4.5.2 Lineaire regressieanalyses hypothese 2.....	34
Hoofdstuk 5: Conclusie	37
5.1 Samenvatting resultaten	37
5.2 Terugkoppeling doel- en vraagstelling	37
Hoofdstuk 6: Discussie	39
6.2 Beperkingen.....	41
6.2.1 Praktische beperkingen.....	41
6.2.2 Methodologische beperkingen.....	42
6.2.3 Sterke punten van het onderzoek.....	42
6.3 Toekomstig onderzoek.....	43
6.3.1 Praktische aanbevelingen	43
6.3.2 Methodologische aanbevelingen.....	43
6.4 Praktische implicaties	44
Referentielijst	45
Bijlage 1: Vragenlijst.....	51

Hoofdstuk 1: Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de probleemstelling (§ 1.1). Daarnaast wordt er in dit hoofdstuk een afkadering van het onderzoek gegeven (§ 1.2). § 1.3 Beschrijft de doel- en vraagstellingen van het onderzoek. Het hoofdstuk sluit af met een leeswijzer voor deze scriptie (§ 1.4).

1.1 Probleemschets

Human Resource Management (HRM) is een overkoepelende term voor een academische richting die zich richt op de relatie met en het managen van medewerkers binnen een bedrijf (Pauwe, 2009).

Strategisch HRM (SHRM) is een afgeleide van het overkoepelde concept HRM en richt zich op het afstemmen van het HRM beleid op de strategie die een organisatie voert. Strategisch HRM bestaat uit activiteiten die een organisatie implementeert, waarbij het gedrag van medewerkers op die wijze wordt beïnvloed, dat het overeenkomt met de strategische behoeftes van de organisatie (Nishii & Wright, 2007). Met het introduceren van HRM en SHRM werd verwacht dat het zou bijdragen aan gunstige uitkomsten voor organisaties, zoals betrokkenheid, kwaliteit, performance, laag verloop en laag verzuim van medewerkers. Tevens zou het optimaal inzetten van HRM binnen de organisatie kostenefficiënt zijn (Pauwe, 2009). De laatste jaren is de rol van HRM op HRM uitkomsten en performance echter nog niet volledig in kaart gebracht. Het moge inmiddels duidelijk zijn dat een optimaal HRM beleid zal leiden tot HRM uitkomsten en een betere performance van een organisatie (Buchan, 2004). Echter, hoewel deze relatie uitvoerig onderzocht is in andere sectoren, is het van de zorgsector nauwelijks bekend hoe deze relatie zich verhoudt. Om te onderzoeken hoe de invloeden van HRM beleid leiden tot betere performance, is het van belang te weten wat de percepties van medewerkers zijn over het gevoerde HRM beleid en de HRM activiteiten (Nishii & Wright, 2007). Gedeelde percepties van medewerkers binnen een organisatie wordt een klimaat genoemd (Bowen & Ostroff, 2004; Nishii & Wright, 2007). Binnen het SHRM speelt dit klimaat een belangrijke rol, want door te sturen op een klimaat kunnen strategische doelen van de organisatie beter bereikt worden waardoor strategisch HRM tot uiting komt (Nishii & Wright, 2007).

Een klimaat is de gedeelde perceptie van medewerkers op de werkvloer, al dan niet in teamverband. Het bestaat uit percepties over het werk, gebeurtenissen op het werk en procedures. Tevens behelst het de percepties over welk gedrag wordt verwacht, ondersteund en wordt beloond door de organisatie (Nahrgang, Morgeson, & Hofmann, 2007). Een klimaat kan leiden tot betere (organisatie) performance, doordat medewerkers betrokken blijven bij de organisatie en aan het werk, tevreden zijn en meer *organizational citizenship behavior* (OCB) vertonen. Naast deze brede definitie van klimaat, bestaan er ook meer specifieke klimaten, zoals klimaat voor innovatie, klimaat voor efficiëntie, klimaat voor kwaliteit en klimaat voor veiligheid (Bowen & Ostroff, 2004). Uit bovenstaande kan geconcludeerd worden dat bekend is dat een klimaat gunstig effect heeft op performance. De meer specifieke klimaten, zullen daarnaast ook meer specifieke, gunstige effecten hebben. Een klimaat voor

veiligheid zal bijvoorbeeld ook gunstige effecten hebben op veiligheid (Nahrgang, Morgeson, & Hofmann, 2007). Ook blijkt dat HRM uitkomsten invloed hebben op performance. Wat echter onbekend blijft is de positieve, dan wel negatieve, rol van klimaat in de relatie tussen HRM beleid en HRM uitkomsten is. In deze scriptie wordt de invloed van klimaat op de relatie tussen (S)HRM beleid en HRM uitkomsten onderzocht.

1.2 Afkadering

In deze scriptie is gekozen om de invloed van klimaat op de relatie tussen HRM beleid en HRM uitkomsten te onderzoeken. Daarbij is gekozen voor een klimaat voor veiligheid. Veiligheid heeft de laatste jaren de nodige aandacht gehad binnen de zorgsector. Dat deze aandacht niet overbodig is, blijkt wel uit het aantal incidenten van de laatste jaren, zoals op de afdeling cardiologie in het St. Radboud Ziekenhuis, te Nijmegen tot recentelijk de afdeling gynaecologie in het Westfries Gasthuis, te Hoorn. Veiligheid in de zorg is een breed begrip, want het richt zich niet alleen op patiënten¹, maar ook op veiligheid van medewerkers, veiligheid van procedures en veiligheid van de omgeving. Dat veiligheid aandacht verdient in ziekenhuizen, blijkt ook uit de toenemende ontwikkeling van Veilig Incidenten Melden (VIM) commissies in ziekenhuizen, onderdeel van het veiligheidsmanagementsysteem (VMS). Een VMS is een veiligheidssysteem welke ziekenhuizen verplicht dienen te ontwikkelen. De IGZ en het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport zien hier op toe².

Patiëntveiligheid is het voorkomen van onnodige medische fouten in zorginstellingen. Om patiëntveiligheid te waarborgen, kunnen zorginstanties veiligheidsgedragingen bij medewerkers bevorderen. Dit kan door het opstellen van beleid, richtlijnen/protocollen en veiligheidsprocedures (Katz-Navon, Naveh, & Stern, 2005). Deze definitie laat zien dat patiëntveiligheid binnen alle lagen van het ziekenhuis speelt: van het primaire proces tot de Raad van Bestuur. Medewerkers in het primaire proces hebben logischerwijs het meest te maken met patiëntveiligheid. Zij zijn de directe contactpersonen als het gaat om het leveren van zorg aan patiënten en het waarborgen van hun veiligheid. Met het opstellen van protocollen over veilige zorg en veilig werken, wordt getracht veiligheidsuitkomsten te creëren voor zowel de medewerker als de patiënt. Klimaat voor veiligheid speelt hierbij een belangrijke rol, want alleen wanneer medewerkers het beleid, de richtlijnen en protocollen omtrent veiligheid als belangrijk interpreteren, zullen zij zich naar dit beleid en deze richtlijnen en protocollen gedragen (Bowen & Ostroff, 2004; Nahrgang, Morgeson, & Hofmann, 2007).

¹ Voor documenten over patiëntveiligheid: www.igz.nl/dossier/patientveilig/documenten

² Voor meer informatie over het VMS: www.vmszorg.nl

1.3 Doel- en vraagstellingen onderzoek

Naar aanleiding van bovenstaande worden de volgende doelstellingen geformuleerd die als leidraad zullen fungeren in deze scriptie:

- Het onderzoeken van de invloed van een klimaat voor veiligheid op de relatie tussen HRM beleid en HRM uitkomsten.
- Het onderzoek uitvoeren onder medewerkers in het primaire proces.

De hoofdvraag die hieruit geformuleerd wordt is:

In hoeverre speelt klimaat voor veiligheid een rol in de relatie tussen HRM beleid en HRM uitkomsten?

Op basis van de probleemstelling en de hoofdvraag worden de volgende deelvragen opgesteld:

- *Wat zijn HRM uitkomsten en hoe kunnen deze gemeten worden?*
- *Wat is de relatie tussen HRM en HRM uitkomsten?*
- *Wat is een klimaat voor veiligheid in zorgorganisaties?*
- *Wat is de relatie tussen klimaat voor veiligheid en HRM?*
- *Wat is de relatie tussen klimaat voor veiligheid en HRM uitkomsten?*

1.4 Leeswijzer scriptie

In navolging van deze inleiding, zal in hoofdstuk twee het theoretisch kader geschetst worden. In dit hoofdstuk zullen kernbegrippen geoperationaliseerd worden en relaties weergegeven worden in een conceptueel model. In het derde hoofdstuk zal de methodiek, behorende bij het uitgevoerde onderzoek, beschreven worden. Aan bod komen onder andere de onderzoekssettingen en het onderzoeksdesign. In hoofdstuk vier zullen vervolgens de resultaten van de data-analyse weergegeven worden. De conclusies, gebaseerd op deze resultaten, worden beschreven in hoofdstuk vijf. Daarna zal een inhoudelijke, methodologische reflectie in de vorm van een discussie weergegeven worden in het laatste hoofdstuk van de scriptie. De scriptie bevat tevens een uitvoerige literatuurlijst van gebruikte materialen en bevindt zich achter in de scriptie.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de kernbegrippen die relevant zijn voor dit onderzoek uiteengezet. In § 2.1 wordt dieper ingegaan op HRM en SHRM is. In § 2.2 zal vervolgens een uitleg gegeven worden over HRM uitkomsten. In § 2.3 wordt de term klimaat en klimaat voor veiligheid geïntroduceerd. Het hoofdstuk heeft een afsluitende paragraaf waarin het conceptueel model wordt weergegeven (§ 2.4).

2.1 HRM en SHRM

Het definiëren van HRM is een complexe taak, omdat er verschillende definities van HRM bestaan. Paauwe (2009) onderkent deze complexiteit en geeft aan dat de definitie tijds- en contextgevoelig is. Hij formuleert dan ook verschillende definities waaronder de volgende:

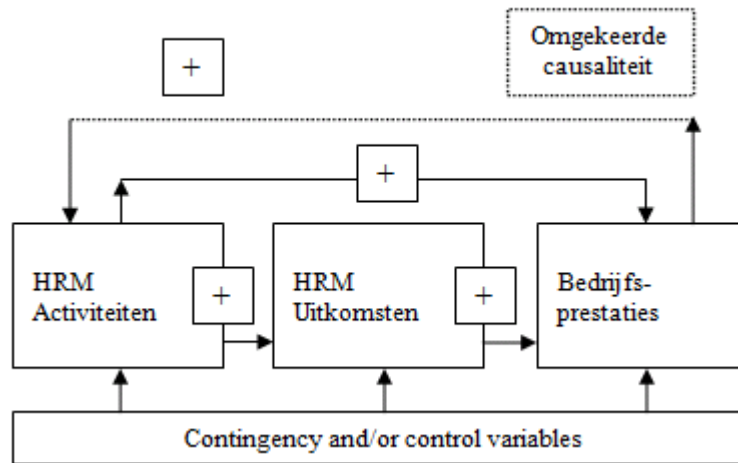
HRM is een continue ontwikkeld veld binnen de wetenschap welke zich richt op het onderhouden van relaties met medewerkers en op het management van medewerkers.

Deze definitie richt zich meer op HRM als wetenschap en zegt weinig over wat HRM is in de praktijk. Boxall & Purcell (2000; 2003) doen dat wel met de volgende definitie:

HRM zijn alle activiteiten die gepaard gaan met het managen van medewerkers in een organisatie.

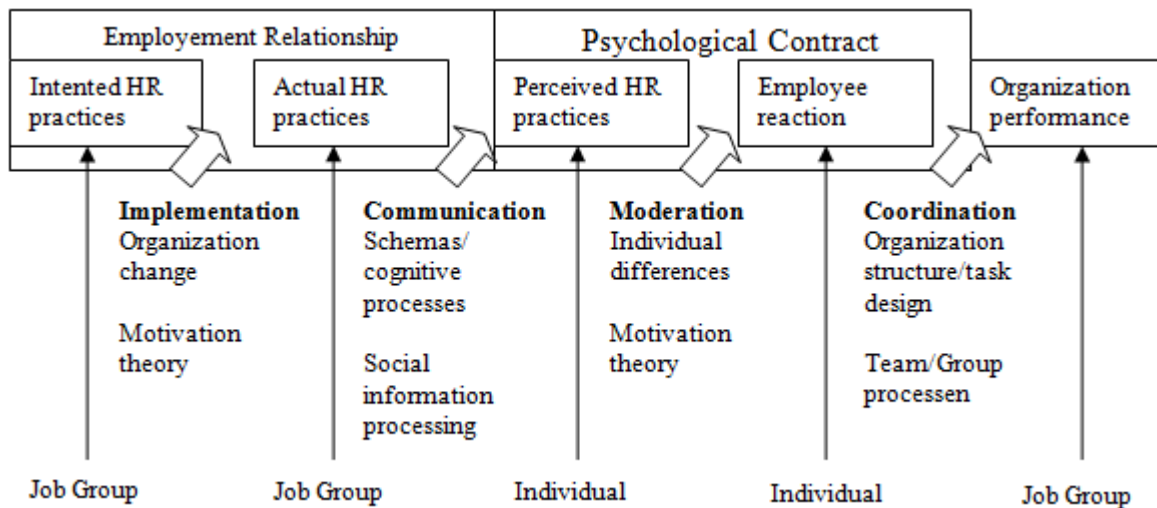
De definitie van Boxall & Purcell (2002; 2003) is een breed begrip en de auteurs zijn van mening dat de definitie begrenst dienen te worden. Zij stellen een aantal randvoorwaarden op, bijvoorbeeld dat HRM geldt voor alle werklagen, inclusief managers; dat HRM zowel collectief als individueel ingezet kan worden en dat HRM voor verschillende sectoren van toepassing is (Boxall & Purcell, 2003). Deze definitie van Boxall en Purcell past het beste bij het onderzoek in deze scriptie, omdat onderzocht wordt hoe medewerkers HRM beleid ervaren. Echter, percepties zijn ook onderhevig aan tijd en context en kunnen zich snel ontwikkelen (Nishii & Wright, 2007). Daarom wordt bij het hanteren van de definitie van Boxall en Purcell meegenomen dat bij het begrip HRM ook rekening gehouden dient te worden met de context en tijd (Paauwe, 2009). Naast het HRM bestaat er ook nog het strategische HRM (SHRM). In de SHRM probeert een organisatie de strategie van het HRM beleid aan te passen aan de strategie van de organisatie; dit wordt organisatie fit genoemd. SHRM bestaat uit een aantal activiteiten die door een organisatie geïmplementeerd worden, met als doel het beïnvloeden van het gedrag van medewerkers tot het bereiken van de strategische doelen van de organisatie (Nishii & Wright, 2007; Bowen & Ostroff, 2004, Boxall & Purcell, 2000).

Er bestaan verschillende HRM modellen die proberen te verklaren hoe HRM beleid leidt tot (gewenste) HRM uitkomsten. Het meest simplistische model is van Paauwe en Richardson (1997), (zie figuur 1).



Figuur 1: Algemeen HRM model volgens Paauwe en Richardson (1997). Overgenomen uit: Paauwe, 2004.

Deze HRM uitkomsten leiden tot organisatie performances (Buchan, 2004). Binnen SHRM zijn er ook verschillende modellen die proberen te verklaren hoe SHRM kan leiden tot organisatie performance. In deze scriptie wordt het proces model van Nishii en Wright (2007) gebruikt, omdat onderzoek gedaan wordt naar de percepties van medewerkers (figuur 2). In dit model wordt namelijk aangenomen dat er een associatie bestaat tussen performance en de vaardigheden, attitude en motivatie van medewerker. Het model laat zien dat medewerkers op basis van eigen normen, waarden en andere persoonlijke karakteristieken verschillend reageren op gevoerde HRM activiteiten. Met andere woorden: er bestaat een discrepantie tussen het werkelijke gevoerde beleid en het ervaren beleid (Nishii & Wright, 2007). Daarbij kunnen HRM activiteiten op verschillende manieren geïmplementeerd worden in de organisaties. Deze verschillende manieren hebben als gevolg dat er een verschil ontstaat in percepties over deze HRM activiteiten. Tevens blijkt uit onderzoek dat mensen niet alleen reageren op basis van hun persoonlijke karakteristieken. Ook de omgeving waarin mensen zich bevinden en de informatie afkomstig uit deze omgeving beïnvloeden de wijze hoe mensen reageren op HRM beleid en activiteiten (Nishii & Wright, 2007). Medewerkers die werkzaam zijn in een team reageren dus niet alleen op hun persoonlijke normen en waarden, maar ook op de normen en waarden die heersen binnen dit team. Over het gevoerde beleid ontstaan dan percepties welke invloed hebben op de HRM uitkomsten. Hoe deze relatie werkt is nog niet bekend, wel is bekend dat HRM beleid, afkomstig van de HRM strategie, leidt tot HRM gerelateerde uitkomsten. Dit gebeurt door de percepties die medewerkers hebben over het HRM beleid.



Figuur 2: SHRM procesmodel volgens Nishii & Wright (2007).

2.1.1 HRM percepties

Met het meten van percepties wordt beoogd te onderzoeken hoe medewerkers denken over het gevoerde HRM beleid binnen de organisatie. In deze scriptie wordt specifiek gekozen voor het meten van percepties van medewerkers. Volgens Nishii & Wright (2007) is onderzoek naar HRM veelal gericht op HR managers. In deze onderzoeken krijgen zij een vragenlijst over de HRM praktijken van de organisatie; deze resultaten worden vervolgens geanalyseerd en in relatie geplaatst tot de organisatie. Hierbij wordt verondersteld dat de HR manager de mening deelt van de medewerkers over HR praktijken, maar het vermoeden bestaat dat dit niet zo is (Nishii & Wright, 2007). In dit onderzoek worden daarom specifiek de percepties van de medewerkers gemeten over de HRM beleid. De aanname is dat positieve percepties over het gevoerde HRM beleid leiden tot gunstige HRM uitkomsten. Positieve percepties ontstaan onder andere als medewerkers het vastgestelde HRM beleid op de werkvloer zien of ervaren (Bowen & Ostroff, 2004). Volgens Boon (2008) is er in de literatuur rond HRM en prestaties weinig consistentie over de keuze van HRM percepties in HRM onderzoek. Boselie, Dietz & Boon (2005) doen dezelfde bevindingen. Op basis van een review formuleren zij een top vier percepties, met de opmerking daarbij hun keuzes te hebben gebaseerd op de gevonden literatuur (Boselie, Dietz, & Boon, 2005). Daarnaast blijkt dat er nog geen consensus bestaat over het classificeren van de HRM percepties (Boselie, Dietz, & Boon, 2005). In dit onderzoek wordt daarom gekozen om een bundel van HRM percepties te meten, in plaats van losse praktijken. Deze manier van meten is in het verleden vaker toegepast (Boon, 2008). Het meten van een bundel HRM percepties heeft, naast methodologische overwegingen, empirische voordelen. Een HRM bundel bestaat uit verschillende HRM praktijken die intern consistent zijn aan elkaar (MacDuffie, 1995). Het hanteren van een zogenaamde ‘high performance’ bundel, haalt het beste in de medewerkers naar boven en verhoogd de prestaties van de organisatie. Dit komt doordat de verschillende praktijken in de bundel met elkaar interacteren en elkaar versterken (MacDuffie, 1995; Paauwe & Boselie, 2005). Er moet dan

wel sprake zijn van interne consistentie in deze bundel en met de organisatie, maar dat kan methodologisch onderzocht worden (Pauwe, 2004b). Door gebruik te maken van deze ‘high performance’ bundel, wordt aangenomen dat dit een positieve invloed zal hebben op de percepties van de medewerkers (Rondeau & Wagar, 2001). Dit in tegenstelling tot het gebruik van losse HRM praktijken. Tevens blijkt dat HRM bundels leiden tot gunstigere HRM uitkomsten (Gooderham, Parry, & Ringdal, 2008). Daarbij wordt aangenomen dat het toepassen van deze ‘high performance’ bundel een positieve uitkomst zal hebben op de gemeten relaties (Rondeau & Wagar, 2001). In de onderstaande tabel staan de HRM percepties die in dit onderzoek worden gemeten (Boon, 2008; Boselie, Dietz & Boon, 2005). Dit zijn de meest gemeten HRM percepties in HRM onderzoek (Boon, 2008; Boselie, Dietz, & Boon, 2005). Deze HRM percepties komen voort uit het zogenaamde AMO-model, wat staat voor *abilities*, *motivation* en *opportunity (to participate)* (Pauwe, 2004a). Het AMO-model is een vorm van een ‘high performance’ HRM bundel, waarvan bekend is dat het het beste uit de medewerkers haalt. Onderstaande HRM percepties kunnen in dit model, onder de verschillende componenten (A, M of O) ingedeeld worden. De HRM perceptie ‘Training en ontwikkeling’ draagt bijvoorbeeld bij aan de *abilities* van de medewerkers; de HRM percepties ‘Interne promotiekansen’ en ‘Prestatiebeoordelingen’ dragen bij aan de *motivation* van de medewerkers; de HRM percepties ‘Autonomie’ en ‘Participatie en betrokkenheid’ dragen bij aan de *opportunities (to participate)* van de medewerkers (Boselie, 2010; Apfelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000).

Tabel 1: Gemeten HRM percepties (Boon, 2008; Boselie, Dietz & Boon; 2005)

Funcieontwerp
Participatie en betrokkenheid
Autonomie
Decentralisatie en empowerment
Training en ontwikkeling
Interne arbeidsmarkt
Interne promotiekansen
Baanzekerheid
Team autonomie
Prestatiebeoordelingen
Werk - privé balans
Communicatie en informatie deling

2.2 HRM uitkomsten

HRM activiteiten leiden tot HRM uitkomsten (Pauwe, 2009). De percepties van medewerkers over het HRM beleid zullen ertoe leiden dat zij zich naar de HRM activiteiten zullen gedragen, waardoor positieve HRM uitkomsten ontstaan. Er zijn verschillende HRM uitkomsten, waarbij onderscheid gemaakt wordt naar bijvoorbeeld de 4 C’s (commitment, competencies, congruence en cost effectiveness) of naar medewerkeruitkomsten, zoals vertrouwen, beloning, tevredenheid, stress, verloop en productiviteit (Apfelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000; Boselie, Dietz & Boon, 2005;

Paauwe, 2009). In deze scriptie wordt de verdeling van Boon (2008) gebruikt, welke bestaat uit betrokkenheid aan de organisatie, tevredenheid, intentie om te vertrekken en OCB. Volgens Boon (2008) zijn dit de meest gemeten HRM uitkomsten in de HRM literatuur.

2.2.1 Betrokkenheid

Betrokkenheid wordt gezien als een sterke voorspeller voor onder andere gunstige HRM uitkomsten (zie §1.1). Naast betrokkenheid bij de organisatie als een van de meeste gemeten HRM uitkomsten, worden ook twee andere vormen van betrokkenheid gemeten, namelijk betrokkenheid bij het beroep en betrokkenheid bij de afdeling. Betrokkenheid vindt zijn fundament in het principe van de ‘*social exchange theory*’. Die theorie stelt dat inzet van bijvoorbeeld werknemers, naar behoren wordt beloond (Zaccaro & Dobbins, 1989; Baruch & Winkelmann-Gleed, 2002). Deze beloning kan extrinsiek zijn, zoals salaris, maar ook intrinsiek, zoals tevredenheid. Betrokkenheid van werknemers werkt op een vergelijkbare manier: als een medewerker betrokken is bij de organisatie, bij het beroep of bij de afdeling, dan verwacht deze dat er sprake is van een beloning. Hoewel de beloning zowel intrinsiek als extrinsiek kan zijn, gaan medewerkers vaker uit van een extrinsieke beloning (Baruch & Winkelmann-Gleed, 2002).

2.2.2 Tevredenheid

Tevredenheid is de tweede, meest gemeten HRM uitkomst. Van tevredenheid is bekend dat het gunstige invloeden heeft op de prestaties van de organisatie (Paauwe, 2009; Harris, Cotvriend & Hyde, 2007). Mensen die ontevreden zijn over karakteristieken van het werk, zoals inhoud, omgeving, leiderschap en participatie, presteren waarschijnlijk minder en dragen niet bij aan de doelstellingen van de organisatie, waardoor het belangrijk is medewerkers tevreden te houden. (Steijn, 2003; Van der Heijden, Van Dam, & Hasselhorn, 2009). Het juist inzetten van HRM praktijken kan bijdragen aan de tevredenheid van medewerkers (Apelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000).

2.2.3 Intentie tot vertrek

Een derde HRM uitkomst die vaak gemeten wordt is intentie tot vertrek. Intentie tot vertrek is een belangrijke uitkomst, met name in de zorg, waar men de laatste jaren steeds vaker te maken krijgt met personeelstekorten (Van der Heijden, Van Dam, & Hasselhorn, 2009). De intentie tot vertrek is een nog niet uitgevoerde actie. Echter, de intentie kan omgezet worden in actie, waardoor medewerkers vertrekken. Dit wordt verklaard via de ‘*theory of planned behavior*’, waarbij de intentie een belangrijke voorspeller is van daadwerkelijk vertrek (Van der Heijden, Van Dam, & Hasselhorn, 2009; Ajzen, 1991). Intentie tot vertrek kan door het management positief, dan wel negatief beïnvloed worden. Als het management investeert in de medewerkers, door bijvoorbeeld het opstellen van concrete doelen en het creëren van een positief werkklimaat, zullen medewerkers minder geneigd zijn de organisatie te verlaten (Van der Heijden, Van Dam, & Hasselhorn, 2009). Met de juiste HRM

praktijken, uitgevoerd door de manager, kan beoogd worden de intentie van de medewerkers om te blijven te verhogen, waardoor de (strategische) doelen van de organisatie behaald kunnen worden

2.2.4 OCB

OCB wordt gedefinieerd als discrete gedragingen die niet toebehoren aan de formele functie-eisen van de medewerkers, maar wel bijdragen aan het effectief functioneren van de organisatie (Organ, 1988). OCB is een construct, bestaande uit vijf subelementen, namelijk *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy* en *civic virtue* (Organ, 1988). OCB wordt deels verklaard vanuit de ‘*social exchange theory*’, waar ook de werking van betrokkenheid op rust (zie § 2.2.1) (Boselie, 2010). De ‘*social exchange theory*’ beschrijft de relatie tussen werknemer en organisatie, waarbij medewerkers een attitude en mening vormen over de organisatie gebaseerd op beleid en gedragingen van managers of collega’s (Boselie, 2010). Met het juist inzetten van HRM activiteiten kan een boodschap beter overgebracht worden naar de medewerkers, met als gevolg dat medewerkers daadwerkelijk extra gedragingen gaan vertonen die niet vallen onder de formele functie-eisen (Boselie, 2010; Podsakoff & MacKenzie, 1997). OCB wordt daarom als vierde HRM uitkomst gemeten in dit onderzoek. In dit onderzoek worden alleen de subelementen altruism, courtesy en civic virtue gemeten.

2.3 Relatie HRM en HRM uitkomsten

De toenemende vraag naar organisatieperformance laat zien hoe belangrijk het is een goed HRM beleid vast te stellen (Buchan, 2004). Daarvoor is het nodig het HRM beleid op die wijze in te zetten, dat het leidt tot gunstige HRM uitkomsten. Uit de literatuur blijkt echter dat er geen algemene consensus is over welke HRM praktijken leiden tot gunstige HRM uitkomsten (Boon, 2008; Boselie, Dietz, & Boon, 2005; Bowen & Ostroff, 2004). Als organisaties echter proberen een voor hen goed mogelijk HRM beleid neer zetten bij de medewerkers, zullen zij dit beleid positiever ervaren. Het gebruik van een HRM bundel zal hierin een positieve rol hebben. Het vermoeden bestaat dat als medewerker de HRM praktijken ervaren als een bundel, dit kan leiden tot gunstigere HRM uitkomsten. De verwachting is dus dat HRM percepties een positieve invloed hebben op de betrokkenheid, tevredenheid en OCB en een negatieve invloed hebben op de intentie tot vertrek. De percepties van medewerkers over het HRM beleid kunnen daardoor leiden tot positieve HRM uitkomsten. Uit eerder onderzoek is tevens gebleken dat het HRM beleid een positief effect heeft op HRM uitkomsten (Boon, 2008; Boselie, Dietz & Boon, 2005). Op basis van bovenstaande literatuur wordt de volgende hypothese geformuleerd:

H1: HRM percepties hebben een positieve invloed op HRM uitkomsten

2.4 Klimaat

Een klimaat binnen de organisatie is de gedeelde perceptie over beleid, praktijken, procedures en doelen van de organisatie en percepties over welk gedrag binnen de organisatie gewenst en beloond wordt (Bowen & Ostroff, 2004; Nahrgang, Morgeson, & Hofmann, 2007; Zohar, 2009). Een klimaat bestaat in feite in alle organisaties en bij elk functie of baan. Naast het brede begrip klimaat, bestaan er ook specifieke typen van klimaat, zoals klimaat voor innovatie, klimaat voor service (Griffin & Neal, 2000), klimaat voor veiligheid en klimaat voor efficiëntie. Zoals in § 1.1 al is weergegeven, blijkt er een verband te bestaan tussen een klimaat en de relatie tussen HRM percepties en HRM uitkomsten. Om die reden wordt klimaat betrokken bij het onderzoek naar de invloed van HRM percepties op HRM uitkomsten. Daarbij wordt gekozen voor een klimaat voor veiligheid. In § 1.2 is al beschreven dat veiligheid in de zorg, met name patiëntveiligheid, de laatste jaren veel aandacht heeft gekregen. Een klimaat voor veiligheid kan hieraan bijdragen.

2.4.1 Klimaat voor veiligheid

Veiligheid heeft de laatste jaren veel aandacht gekregen in de zorg, zoals bijvoorbeeld blijkt uit overheidsdocumenten en de rol van de Inspectie voor de Gezondheidszorg (zie § 1.2). Binnen het domein veiligheid zijn twee termen van elkaar te onderscheiden, namelijk cultuur voor veiligheid en klimaat voor veiligheid. Deze begrippen worden in de literatuur vaak door elkaar gebruikt, maar er zit een verschil in de begrippen. Een cultuur voor veiligheid is het product van individuele of groepspercepties, attitudes, percepties, competenties en gedragspatronen die bepalen in welke mate medewerkers trouw blijven aan veiligheid in de organisatie (Flin, Burns, Mearns, Yule & Robertson, 2006; Griffin & Neal, 2000). Een klimaat voor veiligheid is de onderliggende laag van de cultuur voor veiligheid en bestaat uit een gedeelde perceptie over procedures, waardes en het belang over veiligheid op de werkvloer en in de organisatie (Flin et al., 2006; Flin, Meams, O'Connor & Bryden, 2000; DeJoy, Schaffer, Wilson, Vandenberg & Butts, 2004; Silva, Lima & Baptista, 2004). Bovenstaande definitie van een klimaat voor veiligheid richt zich specifiek op organisatorische veiligheid en veiligheid voor medewerkers. Echter, een klimaat voor veiligheid kan ook gunstige uitkomsten hebben op patiëntveiligheid of veiligheid in de organisatie (DeJoy, Schaffer, Wilson, Vandenberg, & Butts, 2004). Deze gunstige uitkomsten, evenals de aandacht voor het onderwerp veiligheid in de zorg, zijn redenen om onderzoek te doen naar een klimaat voor veiligheid in zorgorganisaties.

2.4.2 Relatie klimaat voor veilig in de relatie tot SHRM en HRM uitkomsten

Om veiligheidsgedragingen, veiligheidsprotocollen en veiligheidsbeleid uit te voeren is het van belang dat medewerkers gesteund en toegerust worden in het uitvoeren van deze gedragingen en procedures. Medewerkers zullen veiligheidsgedragingen pas gaan vertonen, als ze het beleid rondom veiligheid belangrijk vinden of wanneer het overeenkomt met hun eigen percepties over veiligheid in de organisatie (Bowen & Ostroff, 2004; Nishii & Wright, 2007). SHRM kan hierin een belangrijke rol spelen, omdat het veiligheidsgedrag kan stimuleren. SHRM praktijken kunnen dit alleen

bewerkstellingen als medewerkers de HRM activiteiten zo ervaren dat het overeenkomt met hun eigen percepties over de organisatie (Bowen & Ostroff, 2004; Nishii & Wright, 2007). Deze percepties kunnen ervoor zorgen dat er een sterker of zwakker klimaat voor veiligheid ontstaat. Een sterk klimaat ontstaat wanneer deze percepties door alle medewerkers op de werkvloer binnen een organisatie of afdeling gedeeld worden en kan de relatie tussen SHRM en HRM uitkomsten beïnvloeden (Bowen & Ostroff, 2004). Een sterk klimaat speelt daar een belangrijke rol in, want hoe sterker de gedeelde percepties die overeenkomen met HRM activiteiten, hoe groter de kans dat medewerkers zich ook daadwerkelijk gaan gedragen naar de strategische doelstellingen van de organisatie. Als medewerkers het HRM beleid over veiligheidsgedragingen als belangrijk ervaren, dan zullen zij zich gesteund en toegerust voelen in het uitvoeren van o.a. veiligheidsgedragingen en ontstaat er een klimaat voor veiligheid. Het creëren van de juiste percepties is één van de activiteiten die, door HRM, leiden tot een veilige werksituatie. Echter, het alleen creëren van de juiste percepties is niet toereikend om veiligheidsgedragingen te bevorderen (Mark, et al., 2007). Uit onderzoek blijkt dat steun en betrokkenheid voor veiligheid vanuit het management of de leidinggevende belangrijk is voor het creëren van een klimaat voor veiligheid (Seo, Torabi, Blair, & Ellis, 2004). Als het management geen steun en betrokkenheid voor veiligheid laat zien aan de medewerkers, kunnen zij de perceptie krijgen dat veiligheidsgedrag niet beloond wordt en zullen zij dit ook niet vertonen (Katz-Navon, Naveh, & Stern, 2005). Uit onderzoek van Seo et al. (2004) komt ook naar voren dat participatie van de medewerker in veiligheidsgerelateerde beslissingen een belangrijke dimensie is voor het ontwikkelen van een klimaat voor veiligheid (Seo et al., 2004). Kijkend naar de HRM activiteiten zoals genoemd in Boon (2008), kunnen activiteiten als monitoring, training & voorlichting en participatie & betrokkenheid hierop aansluiten. Van veiligheidsperformance en veiligheidsvoorlichting is bekend dat het veiligheidsgedrag bevordert (Katz-Navon, Naveh, & Stern, 2005).

Naast het gegeven dat een klimaat voor veiligheid ontstaat door het afgestemde beleid, leidt een klimaat voor veiligheid tot bepaalde uitkomsten, zoals het naleven van het veiligheidsbeleid, kennis over veiligheid, het gevoel van een veilige werkomgeving en het gevoel dat men zich veilig kan blijven voelen in de werkomgeving (Mark et al., 2007). De verwachting is dat een klimaat voor veiligheid leidt tot gunstige HRM uitkomsten, doordat er minder ongevallen plaatsvinden en een veilige werkomgeving gecreëerd wordt. Het vermoeden bestaat dat deze relatie tussen klimaat voor veiligheid en HRM uitkomsten positief is, omdat een veilige werkomgeving en minder ongevallen kan leiden tot een laag verloop (Mark, et al., 2007). Dit blijkt ook uit het gegeven dat een gedeeld klimaat door medewerkers leidt tot minder conflicten (Dawson, Gonzáles-Romá, Davis, & West, 2008). Daarnaast zal een klimaat voor veiligheid leiden tot een veiliger gevoel bij de medewerkers, waardoor tevredenheid onder de medewerkers hoog zal zijn (Mark et al., 2007). Tevens toont onderzoek naar een klimaat voor service aan dat medewerkers meer servicegeoriënteerd gedrag gaan vertonen. Dit komt door de verhoogde aandacht voor een klimaat voor service en positieve klantbeoordelingen

(Dawson, Gonzáles-Romá, Davis, & West, 2008). De verwachting is dat voor een klimaat voor veiligheid hetzelfde geldt, waarbij medewerkers wellicht extra veiligheidsgedragingen gaan vertonen als er aandacht is voor veiligheid. Uit de literatuur zijn er aanwijzingen dat er een verband bestaat tussen een klimaat voor veiligheid, HRM beleid en HRM uitkomsten, echter deze relatie wordt niet of niet duidelijk beschreven en frequent overgeslagen. De focus ligt vaker op een beschrijving van de relatie tussen een klimaat voor veiligheid en veiligheidsuitkomsten in termen van veiligheidsperformance. Hoewel deze relatie de laatste jaren veelvuldig is onderzocht (Katz-Navon et al., 2005; Griffin & Neal, 2000; Nahrgang, Morgeson & Hofmann, 2007), is besloten dat deze relatie zich buiten de doelstellingen van de scriptie bevindt en wordt daarom niet onderzocht.

Klimaat voor veiligheid blijkt tevens een mediator te zijn in de relatie tussen HRM activiteiten en HRM uitkomsten (Rondeau & Wagar, 2001). HRM activiteiten hebben invloed op de percepties van medewerkers, waardoor HRM uitkomsten worden beïnvloed (Bowen & Ostroff, 2004). HRM activiteiten binnen het SHRM worden gezien als de boodschap van het management naar de medewerkers over wat er van hen verwacht wordt binnen de organisatie, in welke activiteiten ze gesteund worden en welke activiteiten beloond worden. Als de boodschap van het management sterk genoeg is, zal dit leiden tot beoogde resultaten (Bowen & Ostroff, 2004). De medewerkers zullen door de sterke boodschap namelijk de perceptie krijgen, en een klimaat ontwikkelen, welke de HRM activiteiten ondersteunen. Daarbij is het wel van belang dat het HRM beleid onderscheidend en consistent is en overeenkomt met de beoogde doelen van de medewerkers; dat er sprake is van SHRM (Bowen & Ostroff, 2004). Tevens is het van belang dat de boodschap van de HR manager duidelijk moet zijn, zodat het collectief geaccepteerd kan worden door de werkvloer (Bowen & Ostroff, 2004).

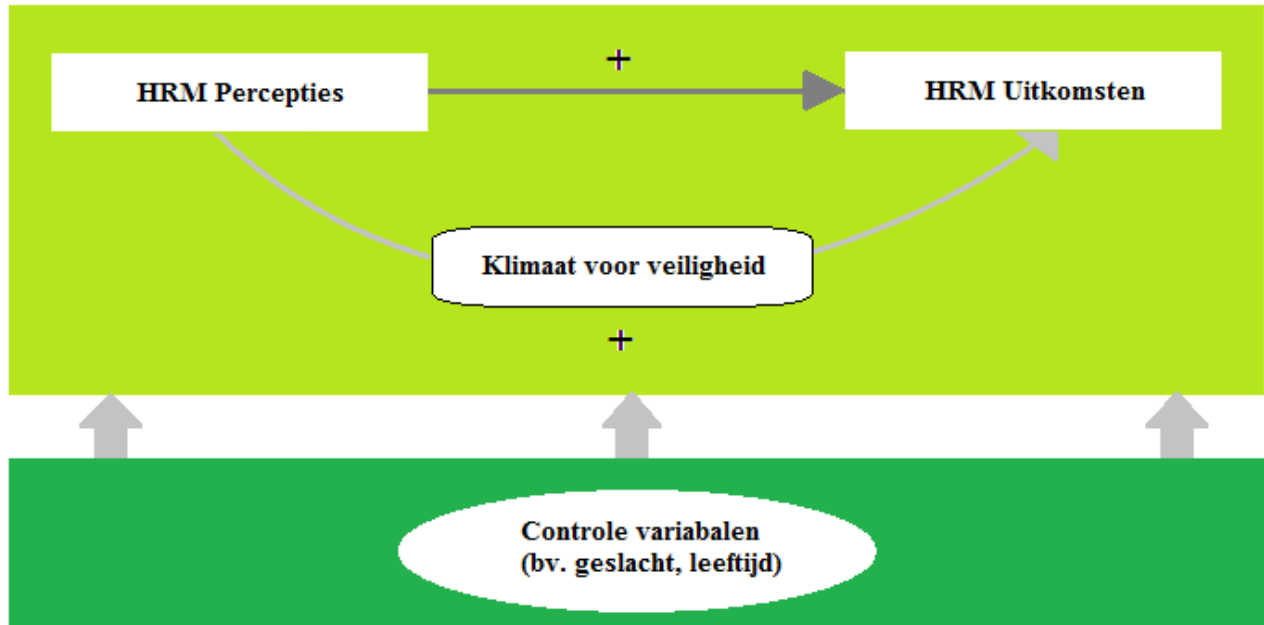
Op basis van bovenstaande kan de volgende hypothese geformuleerd worden:

H2: Een klimaat voor veiligheid is een mediator in de relatie tussen HRM percepties en HRM uitkomsten.

2.5 Conceptueel model

Op basis van bovenstaande theoretisch kader kan een conceptueel model ontwikkeld worden welke het onderzoek van de scriptie weergeeft. De concepten die van belang zijn voor deze scriptie zijn uitvoerig behandeld en hun onderliggende verbanden zijn beschreven. In onderstaand model worden de twee hypothesen, welke beschreven zijn in bovenstaand kader, weergegeven. In dit onderzoek wordt onderzocht wat de relatie is tussen HRM percepties en HRM uitkomsten. Daarnaast wordt de tweede relatie weergegeven, die onderzoekt wat de mediërende rol is van klimaat voor veiligheid in de relatie tussen HRM percepties en HRM uitkomsten. Daarnaast laat het model zien dat een klimaat voor

veiligheid ook invloed heeft op HRM uitkomsten en dat HRM percepties invloed hebben op een klimaat voor veiligheid. De onderzochte relaties worden tevens beïnvloed door andere variabelen, zoals bijvoorbeeld geslacht en leeftijd. Deze variabelen zullen beschreven worden in hoofdstuk 3 en worden als controlevariabelen opgenomen in het model. Het model zal gedurende het onderzoek als leidraad fungeren.



Figuur 3: Conceptueel model, ontwikkeld naar theoretisch kader

Hoofdstuk 3: Materiaal en methoden

In dit hoofdstuk wordt de methode om het onderzoek uit te voeren beschreven. In § 3.1 wordt de onderzoekssetting beschreven. Daarbij wordt onderscheid gemaakt naar de verschillende organisaties die hebben meegedaan aan het overkoepelende onderzoek. In § 3.2 wordt het onderzoeksdesign beschreven. Daarbij wordt dieper ingegaan op de vragenlijst en gemeten variabelen. § 3.3 Gaat kort in op de gekozen vorm van data-analyse. Tenslotte wordt in § 3.4 de validiteit van het onderzoek beschreven.

3.1 Onderzoekssetting

Dit onderzoek maakt deel uit van groter, overkoepelend onderzoek. Dataverzameling geschiedde daarom in verschillende organisatie. In deze scriptie is data verzameld bij Parnassia, maar wordt ook data gebruikt welke is verzameld in het Laurentius Ziekenhuis Roermond.

3.1.1 Parnassia

Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij Parnassia, binnen de divisies Volwassenen, Ouderen en Wonen met Zorg. Parnassia is een van de zeven zorgbedrijven welke onderdeel uitmaakt van de ParnassiaBavoGroep. Parnassia³ biedt zorg aan mensen met een psychische en psychiatrische stoornis. Dit doen zij poliklinische op ambulante locaties; daarnaast bieden zij ook klinische zorg aan. Het onderzoek heeft eerst binnen de divisies Volwassenen en Ouderen plaatsgevonden. In een later stadium is in overleg besloten de divisie Wonen met Zorg ook te benaderen, met als resultaat dat het onderzoek heeft plaatsgevonden in het hele zorgbedrijf.

Het onderzoek is uitgevoerd op de klinische afdelingen van de verschillende divisies (zie tabel 1). Daarvoor is eerst contact gezocht met de divisie managers en daarna met de managers bedrijfsvoering.

Tabel 1: Divisies met benaderde afdelingen

Divisie	Afdelingen
Volwassenen	Klinisch Centrum Acute Psychiatrie Klinisch Centrum Volwassenen Gesloten Klinisch Centrum Volwassenen Open
Ouderen	Klinisch Centrum Ouderen-Psychiatrie
Wonen met Zorg	Dorestad (Icarus, Atalanta, Luzerne) MW 89 (Zeewinde, Waterbies)

3.1.2 Het Laurentius Ziekenhuis Roermond

Het Laurentius Ziekenhuis, te Roermond, is een algemeen ziekenhuis met als verzorgingsgebied Midden-Limburg. Het ziekenhuis biedt een compleet pakket aan medisch-specialistische zorg aan⁴. De

³ www.parnassia.nl

⁴ www.lzr.nl

data is verzameld in de periode van april tot mei 2010 (Janssen, 2010). Data is verzameld op de afdelingen F1, Psychiatrie, PAAZ, Poli Psychologie, Gynaecologie/Urologie, Radiologie, Kraam- en Verlosafdeling, Kindergeneeskunde, Orthopedie en Neurologie.

3.1.3. Respondenten

Na raadpleging van de organisatiestructuur van Parnassia is geconcludeerd dat er sprake is van multidisciplinaire teams die zorg verlenen aan patiënten met een geestelijke en psychiatrische problematiek. Er is besloten de disciplines op de werkvloer die behorend tot het verplegend, verzorgend en ondersteunend personeel uit te nodigen voor deelname aan het onderzoek. Dit zijn de medewerkers die zich direct in het primaire proces bewegen. De volgende medewerkers zijn uitgenodigd voor het onderzoek:

- Verpleegkundigen (alle niveaus en functies) en sociaal psychiatrisch verpleegkundigen (SPV);
- Verpleeghulpen (alle niveaus);
- Maatschappelijk werkers, huiskamermedewerkers en andere maatschappelijke functies (bv. sociaal pedagogisch hulpverleners, sociaal juridisch hulpverleners etc.).

Parnassia is een zogenaamde 'lerende' organisatie, waardoor er veel leerlingen en stagiaires aanwezig zijn op de verschillende afdelingen. Leerlingen zullen worden uitgenodigd om deel te nemen aan het invullen van de vragenlijst. Zij hebben een contract met de organisatie en maken deel uit van het team. Zij behoren daarmee eveneens tot de doelgroep voor dit onderzoek. Hoewel stagiaires ook deel uitmaken van het team, hebben zij geen arbeidscontract met de organisatie. Deelname aan het onderzoek is voor hen daarom niet van toepassing. Respondenten zijn benaderd via de managers bedrijfsvoering en de teamcoördinatoren van de verschillende afdelingen. Middels een memo waarin het onderzoek werd geïntroduceerd zijn zij benaderd voor deelname aan het onderzoek. De memo is digitaal verspreid via email, nieuwsbrief en/of via de online werkomgeving. Bij het Laurentius Ziekenhuis is een vergelijkbare groep respondenten benaderd, met de toevoeging van ondersteunende beroepen als secretaresses en voedingsassistenten (Janssen, 2010).

3.1.3. Dataverzameling

Dataverzameling vond plaats in de maanden april en mei 2010. In de maanden april en mei worden over het algemeen genomen minder werkdagen gemaakt, waarna is besloten de periode van dataverzameling te verlengen naar juni 2010. Dataverzameling geschiedde via een vragenlijst. Na introductie van het onderzoek aan de medewerkers werden vragenlijsten verspreid op de afdelingen. Enkele afdelingsmanagers hebben hun wens uitgesproken de vragenlijst digitaal te willen aanbieden aan de medewerkers, waardoor voor een aantal afdelingen, naast de papieren versie van de vragenlijst, ook een digitale versie beschikbaar is gemaakt via Surveymonkey⁵. Medewerkers kregen drie weken

⁵ www.surveymonkey.com

de tijd om de vragenlijsten in te vullen op papier of via de computer. Halverwege deze periode is via de managers een reminder gestuurd naar de medewerkers, ter verhoging van de respons. Na de drie weken werden de vragenlijsten weer opgehaald en werd de digitale vragenlijst afgesloten. In tabel 2 is de response rate voor Parnassia gegeven. Tabel 3 geeft een overzicht van de response rate voor het Laurentius Ziekenhuis. Het totaal aantal respondenten in de dataset is 188; de overall response rate was 31%.

Tabel 2: Response rate Parnassia (divisie) en het Laurentius Ziekenhuis Roermond (afdeling)

Divise/afdeling	Vragenlijsten uitgezet (N)	Vragenlijsten ontvangen (N)	Response rate (%)
Parnassia			
Volwassenen	121	25	21
Ouderen	84	9	11
Wonen met Zorg	150	51	34
Laurentius Ziekenhuis Roermond			
F1	27	6	22
Psychiatrie	5	1	20
PAAZ	10	9	90
Poli Psychologie	5	2	40
B2: Gynaecologie/Urologie	17	7	41
Radiologie	58	23	40
E1: Kraam/Verlosafdeling	44	15	34
E2: Kindergeneeskunde	34	20	59
A2: Orthopedie	29	15	52
A3: Neurologie	51	5	24

3.2. Onderzoeksdesign

In deze scriptie wordt kwantitatief, cross-sectioneel onderzoek gedaan. Cross-sectioneel onderzoek bestaat uit het eenmalig meten van gegevens binnen de onderzoekspopulatie (Twisk, 2007) en is in feite een momentopname. Daarnaast is er sprake van hypothesetoetsend onderzoek, waarbij een hypothese is geformuleerd, gegevens zijn verzameld via de vragenlijsten en de hypothesen statistisch zijn getoetst (Schaufeli, 2004).

3.2.1 Vragenlijst

Data is verzameld door het uitzetten van vragenlijsten. Deze vragenlijsten bestonden uit vier delen over respectievelijk de organisatie, ervaringen, de sfeer op de afdeling en algemene vragen. De eerste drie onderdelen bestonden uit vragen die beantwoord konden worden op een vijfpunts-Likert schaal. De antwoorden varieerden van ‘volledig mee oneens’ tot ‘volledig mee eens’ of ‘zeer ontevreden’ tot ‘zeer tevreden’. In het laatste deel zijn met name open vragen opgenomen, maar bij enkele vragen zijn categoriale antwoordmogelijkheden weergegeven (arbeidscontract, werkuren, opleidingsniveau en geslacht), (Veld, Paauwe, & Boselie, In press)

3.2.2 Variabelen

Voor het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen van het onderzoek zijn een aantal variabelen uit de vragenlijst geselecteerd (zie theoretisch kader). De variabelen worden hieronder beschreven, waarbij onderscheid gemaakt wordt naar afhankelijke, onafhankelijke, mediërende en controle variabelen. De betrouwbaarheid van de benodigde vragen en variabelen wordt tevens weergegeven met een Cronbach's Alpha (α). Hiermee wordt de interne consistentie wordt weergegeven. In deze scriptie wordt gestreefd naar een α van .70 of hoger (Nunnally, 1978).

3.2.2.1 Afhankelijke variabele

De afhankelijke variabelen in dit onderzoek zijn HRM uitkomsten. HRM uitkomsten worden in de vragenlijst gemeten door vier schalen, namelijk betrokkenheid, intentie tot vertrek, tevredenheid en OCB.

1. Betrokkenheid

In de vragenlijst bevindt zich een schaal over betrokkenheid, welke is opgedeeld in betrokkenheid bij de organisatie, betrokkenheid bij het beroep en betrokkenheid bij de afdeling waar wordt gewerkt. Alle schalen, bestaande uit vier vragen, zijn gemeten in het onderzoek. In onderstaand schema staat per schaal de interne consistentie weergegeven evenals een voorbeeldvraag.

Tabel 3: Variabele trouw, met interne consistentie en voorbeeldvragen

Betrokken bij...	A	Voorbeeldvraag
de organisatie (Ellemers, de Gilders & van den Heuvel, 1998)	.79	Ik voel me emotioneel gehecht aan de organisatie
het beroep (Baruch & Winkelmann-Gleed, 2002)	.70-.91	Ik geef niet om het lot van mijn beroep
de afdeling waarin gewerkt wordt (Baruch & Winkelmann-Gleed, 2002)	.70-.91	Ik denk dat mijn beroep een bevredigende loopbaan biedt.

2. Intentie tot vertrek

Intentie tot vertrek is een kleine schaal binnen de vragenlijst en bestaat uit drie items. Een voorbeeldvraag is: 'Ik ben van plan mijn huidige baan nog minstens twee jaar te houden'. De vragen zijn afkomstig uit de VBBA vragenlijsten van Van Veldhoven & Meijman (1994). De schaal voor baanverandering heeft een α van 0.90, wat duidt op een hoge interne consistentie.

3. OCB

In de vragenlijst bevindt zich een schaal over OCB. De schaal bestaat uit drie onderdelen, met samen tien vragen. De drie onderdelen zijn *altruism*, *civic virtue* en *courtesy*. Voorbeelvragen waren: 'Ik help met het begeleiden van nieuwe werknemers, ook als ik het op dat moment erg druk heb' (*altruism*), 'Ik vind het belangrijk om ontwikkelingen binnen de organisatie bij te houden' (*civic virtue*) (MacKenzie,

Podsakoff & Fetter , 1991) en 'Ik houd rekening met de gevolgen van mijn acties voor anderen' (*courtesy*) (Boon, 2008). De α 's waren respectievelijk 0.79, 0.70 en 0.75 (MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1991). OCB zal als één construct gemeten worden.

4. Tevredenheid

In de vragenlijst bevindt zich één vraag over tevredenheid. Deze vraag is afkomstig uit Boon (2008). De vraag is als volgt geformuleerd: 'Over het algemeen genomen, hoe tevreden bent u met uw baan?'.

3.2.2.2 Onafhankelijke variabelen

HRM percepties zijn de factoren waarmee de relatie verklaard wordt en zijn de onafhankelijke variabelen in dit onderzoek (Laske-Aldershof & Roos, 2009). HRM percepties worden gemeten door de volgen schalen:

- Functieontwerp;
- participatie en betrokkenheid;
- autonomie;
- decentralisatie en empowerment;
- training en ontwikkeling;
- interne arbeidsmarkt;
- interne promotiekansen;
- baanzekerheid;
- team autonomie;
- prestatiebeoordelingen;
- werk-privé balans en
- communicatie en informatie deling.

Op de laatste schaal na, zijn alle schalen afkomstig uit het proefschrift van Boon (2008). De laatste schaal is gebaseerd op Veld et al. (in press). In tabel 4 wordt per schaal een voorbeeldvraag gegeven en indien mogelijk een α .

3.2.2.3 Mediator

In de vragenlijst bevindt zich een schaal over klimaat, bestaande uit vier onderdelen. De onderdelen zijn klimaat voor kwaliteit, klimaat voor innovatie, klimaat voor efficiëntie en klimaat voor veiligheid. Alleen het laatste onderdeel wordt in dit onderzoek meegenomen in de analyses. Dit onderdeel bevat zes vragen. Eén voorbeeldvraag is: Binnen onze afdeling is veiligheid erg belangrijk. De schaal voor klimaat voor veiligheid heeft een Cronbach's Alpha van 0.93 (Neal, Griffin, & Hart, 2000).

Tabel 4: HRM percepties naar schalen, met voorbeeldvraag en interne consistentie

Schaal	Voorbeeldvraag	α
Functieontwerp	De organisatie biedt mij divers en afwisselend werk	.64 - .69
Participatie en betrokkenheid	De organisatie biedt mij de mogelijkheid om betrokken te zijn bij besluitvorming	.50 - .55
Autonomie, decentralisatie en empowerment	De organisatie biedt mij de mogelijkheid om zelf te bepalen hoe ik mijn taken uitvoer	.61 - .82
Training en ontwikkeling	De organisatie biedt mij de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen	.72 - .79
Interne arbeidsmarkt	De organisatie biedt mij de mogelijkheid om voor een andere afdeling te werken als ik dat wil	.60 - .62
Interne promotie ontwikkelingen	De organisatie biedt mij goede carrièremogelijkheden binnen de organisatie	.66 - .74
Baanzekerheid	De organisatie biedt mij de zekerheid dat ik mijn baan kan behouden	.86 - .88
Team autonomie	De organisatie biedt mij de mogelijkheid om als team zelf beslissingen te nemen	.70 - .72
Prestatiebeoordeling	De organisatie biedt mij periodieke evaluatie van mijn prestaties	.45 - .55
Werk-privé balans	De organisatie biedt mij flexibele werktijden	.60 - .77

Naar: Boon (2008)

3.2.2.4 Controlevariabelen

Naast bovenstaande beschreven variabelen worden in de analyse ook controlevariabelen meegenomen, omdat deze mogelijk de relaties beïnvloeden (Boselie, Dietz & Boon, 2005; Boxall & Purcell, 2003). In deze studie betreft dat leeftijd (jaren), geslacht (man/vrouw), opleidingsniveau (categoriaal), functie (categoriaal), dienstjaren in de huidige functie (jaren) en type zorginstelling (Geestelijke Gezondheidszorg/Algemene Gezondheidszorg). Bij de analyse wordt onderzocht of het nodig is alle bovenstaande controlevariabelen mee te nemen.

3.3 Data-analyse

Data wordt ingevoerd en verwerkt via het softwarepakket SPSS versie 17.0. De data zal eerst onderworpen worden aan opschoningen en hercodering van variabelen, om zo de data hanteerbaar te maken voor analyse. Ook zullen de missing values gedefinieerd worden. Daarna beslaat de analyse de volgende stappen, namelijk:

- een factoranalyse (betrouwbaarheidsanalyse variabelen);
- ontwikkeling van schalen;
- beschrijvende statistiek (met onder andere vermelding van de *mean* en *standard deviation*);
- correlatie analyses (na toetsing voor normaalverdeling) en
- lineaire regressieanalyse (toetsen hypothesen) (MacKenzie et al., 1991; Guest et al., 2004).

3.4 Validiteit

Geen enkel onderzoek is volledig valide, maar er kunnen wel activiteiten ondernomen te worden om de validiteit van het onderzoek te verhogen. In dit onderzoek is daarvoor gebruik gemaakt van een vragenlijst die is gebaseerd op ander valide vragenlijsten. Dit blijkt uit de vrij hoge interne consistenties van de schalen, die gebruikt worden voor het onderzoek en hierboven vermeld zijn. Daarnaast sluit de vragenlijst goed aan op de beoogde resultaten die gemeten behoren te worden, namelijk de percepties van de medewerkers. Tevens is de vragenlijst al eerder toegepast bij vergelijkbare doelgroepen, waardoor het voor deze doelgroep ook valide is deze vragenlijst te gebruiken. Om externe validiteit te creëren is geprobeerd een representatieve steekproef te selecteren. Het doel van het onderzoek was om HRM percepties te meten bij medewerkers uit het primaire proces. Het primaire proces bestaat uit verschillende soorten disciplines en bij het selecteren van de respondenten is geprobeerd deze verscheidenheid aan disciplines te includeren.

Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek weergegeven. Als eerst zal een korte beschrijving gegeven worden van de eerste inzichten in de gemeten variabelen HRM percepties, HRM uitkomsten en klimaat voor veiligheid (§ 4.1). Daarna zullen de verschillende stappen van de analyses beschreven worden, zoals de factor- en betrouwbaarheidsanalyses (§ 4.2), de beschrijvende analyses voor een beschrijving van de dataset (§ 4.3), de correlatietesten om de samenhang tussen onafhankelijke en afhankelijke variabelen te onderzoeken (§ 4.4) en de lineaire regressieanalyses om te hypothesen te toetsen (§ 4.5).

4.1 Data opschoning

De eerste stap van de data-analyse bestond uit het bekijken van de dataset en de variabelen die meegenomen zijn in het onderzoek. Op basis van het bekijken van de dataset zijn er geen respondenten uit de dataset verwijderd. Vervolgens zijn frequentietabellen opgesteld voor de items die relevant zijn voor dit onderzoek. Met de frequentietabellen werd per item de missende waarden inzichtelijk. Op basis van deze frequentietabellen is besloten op item HR26 te verwijderen, omdat deze 25 missende waarden had (gemiddelde missende waarden: 2.7). Deze vraag ging over kinderopvang en is daarom niet voor elke werknemer van toepassing ('De organisatie biedt (mij) ondersteuning bij kinderopvang (bijv. opvang, financiële middelen)'). De laatste stap betrof het hercoderen van enkele variabelen die negatief geformuleerd waren. Dit waren variabelen in de categorie betrokkenheid en intentie tot vertrek.

4.2 Factor- en betrouwbaarheidsanalyses

Om schalen te kunnen vormen van de verschillende variabelen is het van belang factor- en betrouwbaarheidsanalyses uit te voeren. Deze analyses zijn uitgevoerd voor de variabelen HRM percepties (32 items), de HRM uitkomsten betrokkenheid (12 items), OCB (tien items), intentie tot vertrek (drie items) en klimaat voor veiligheid (zes items). Als rotatiemethode is gekozen voor de direct oblimin methode, omdat verwacht werd dat de verschillende groepen items sterk met elkaar correleren (Field, 2005). Om te beslissen of de verschillende groepen items als een schaal mochten worden meegenomen is gebruik gemaakt van eigenwaarden (groter dan 1), percentage variantie, de scree-plot en de componentenmatrix (Green & Salkind, 2008). De HRM uitkomst tevredenheid bestaat uit één vraag en wordt daarom niet meegenomen in deze analyses.

4.2.1 HRM percepties

Factoranalyse heeft uitgewezen dat de verschillende items voor HRM percepties op één factor rusten. Op basis van deze bevinding zijn de items tot één schaal gemaakt (HRM_P). De betrouwbaarheidsanalyse heeft laten zien dat deze constructie geoorloofd is ($\alpha = 0.91$).

4.2.2 HRM uitkomsten

Voor de drie HRM uitkomsten zijn factor- en betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd. Factoranalyse heeft uitgewezen dat de items van OCB rusten op één factor, waardoor voor OCB één schaal wordt gevormd (OCB). Ook de items van intentie tot vertrek rusten op één factor, waarvoor ook één schaal wordt ontwikkeld (ITL). In tegenstelling tot de negatief geformuleerde items van intentie tot vertrek, verstoren de negatief geformuleerde items van betrokkenheid de resultaten. De items laden op drie factoren, maar zonder de negatief geformuleerde vragen is de verklaarde variantie hoger. Van de items betrokkenheid worden de negatief geformuleerde vragen niet meegenomen in de drie ontwikkelde schalen: betrokkenheid bij de organisatie (COM_o), betrokkenheid bij het beroep (COM_b) en betrokkenheid bij de afdeling (COM_a). Betrouwbaarheidsanalyses ondersteunen de vorming van deze schalen (OCB: $\alpha = 0.79$; ITL: $\alpha = 0.88$; COM_o: $\alpha = 0.81$; COM_b: $\alpha = 0.85$; COM_a: $\alpha = 0.82$)

4.2.3 Klimaat voor veiligheid

Ook de items van klimaat voor veiligheid bleken te rusten op één factor. Van deze items is ook één schaal gemaakt. Betrouwbaarheidsanalyse ondersteunde de ontwikkeling van deze schaal (CLSAF: $\alpha = 0.90$).

4.3 Beschrijvende statistiek

Er zijn beschrijvende analyses uitgevoerd om een beeld te krijgen van de respondenten in de dataset. De dataset bestond uit 188 respondenten. Daarvan was 45% afkomstig van Parnassia en 55% van het Laurentius Ziekenhuis Roermond. Van de respondenten was 80% vrouw. De gemiddelde leeftijd was 39,7 jaar, met een minimum van 19 jaar en een maximum van 60 jaar. Het merendeel van de respondenten had een vast contract (90%) en werkte meer dan 32 uur per week (45%). De respondenten hadden meestal aan een MBO/MTS of HBO/HTS opleiding genoten (respectievelijk 27% en 33%). In tabel 1 zijn de resultaten van de beschrijvende analyses weergegeven in aantallen, percentages en indien van toepassing de gemiddelden en de standaard deviaties.

Van de HRM perceptie, HRM uitkomsten (betrokkenheid, OCB, intentie tot vertrek en tevredenheid) en klimaat voor veiligheid zijn ook beschrijvende analyses uitgevoerd. De aantallen, gemiddelden, standaard deviaties en alpha's zijn weergegeven in tabel 1.

Tabel 1: Beschrijving respondenten

Variabele/schaal	N (%)	Mean (SD)	Minimum	Maximum	Alpha
Dienstjaren	171	11,5 (9,2)	0,4	39	-
Functiejaren	171	8,8 (8,1)	0,2	34	-
Leeftijd	164	39,7 (11,0)	19	60	-
Contract					
• vast	153 (90)	-	-	-	-
• tijdelijk	8 (5)	-	-	-	-
• leer/werk	8 (5)	-	-	-	-
• 0-uren/oproep	2 (1)	-	-	-	-
Geslacht					
• Man	34 (20)	-	-	-	-
• Vrouw	138 (80)	-	-	-	-
Opleiding					
• MAVO/VMBO	28 (16)	-	-	-	-
• HAVO	15 (9)	-	-	-	-
• VWO	3 (2)	-	-	-	-
• LBO/LTS	4 (2)	-	-	-	-
• MBO/MTS	47 (27)	-	-	-	-
• HBO/HTS	56 (33)	-	-	-	-
• WO	8 (5)	-	-	-	-
• Overig	11 (6)	-	-	-	-
Soort instelling					
• GGZ	85 (45)	-	-	-	-
• AGZ	103 (55)	-	-	-	-
Werkweek uren					
• ≥ 32 uur	78 (45)	-	-	-	-
• 24-32 uur	53 (31)	-	-	-	-
• 12-23 uur	39 (23)	-	-	-	-
• ≤ 12 uur	2 (1)	-	-	-	-
HRM Percepties	158	3.35 (0.55)	1.88	4.66	0.91
HRM Uitkomsten					
• Betrokkenheid					
o Organisatie	179	3.43 (0.79)	1.00	5.00	0.81
o Beroep	187	3.75 (0.71)	1.00	5.00	0.85
o Afdeling	187	3.70 (0.65)	1.67	5.00	0.82
• Intentie tot vertrek	187	2.23 (1.01)	1.00	5.00	0.88
• OCB	185	3.91 (0.36)	3.00	5.00	0.79
• Tevredenheid	188	3.93 (0.76)	1.00	5.00	-
Klimaat voor veiligheid	186	2.10 (0.42)	1.00	3.00	0.90

4.4 Correlatietesten

Voordat correlatietesten uitgevoerd konden worden zijn de variabelen eerst getoetst op normaliteit. Er zijn verschillende manieren waarop de variabelen beoordeeld kunnen worden op normaliteit. In deze scriptie is gebruik gemaakt van de methode zoals vermeld in Twisk (2007).

1. Het observeren van de histogrammen met normaal verdelingscurves;
2. het vergelijken van de gemiddelden en de mediaan en
3. het vergelijken van de gemiddelden en de standaard deviatie (Twisk, 2007).

Op basis van bovenstaande methode zijn de variabelen normaal bevonden. Voor normaal verdeelde, continue variabelen kan de Pearson's correlatietoets gebruikt worden (Pallant, 2005).

4.4.2 Correlatietoetsen

Voordat de lineaire regressieanalyse uitgevoerd wordt, dient gecontroleerd te worden voor multicolineairiteit. Hiervoor wordt een correlatietoets uitgevoerd. In deze scriptie is gekozen voor de Pearson's correlatietoets en de resultaten staan in tabel 2. Voor het beoordelen van de uitkomsten wordt de correlatiecoëfficiënt (R) beoordeeld volgens Pallant (2005). In figuur 1 staan de door haar gerapporteerde sterktes van correlatiewaarden.

R = .10 tot .29 (-.10 tot -.29) klein
R = .30 tot .49 (-.30 tot -.49) medium
R = .50 tot 1.0 (-.50 tot -1.0) groot

Figuur 1: Sterktes correlatiewaarden volgens Pallant (2005).

HRM percepties blijken significant gecorreleerd te zijn aan HRM uitkomsten, met uitzondering van OCB ($r=.14$) en negatief voor intentie tot vertrek ($r = -.20$, $p = .05$). De sterktes van de significante correlatiecoëfficiënten varieert van klein ($r = -.20$) tot groot ($r = .55$). Tevens blijken de verschillende HRM uitkomsten met elkaar te correleren. De kleinste significante correlatie is tussen betrokkenheid bij de organisatie en OCB ($r = .28$, $p = .05$); de grootste significante correlatie is tussen betrokkenheid bij de afdeling en werknemerstevredenheid ($r = .68$, $p = .05$). Ook klimaat voor veiligheid blijkt sterk gecorreleerd te zijn aan HRM percepties en HRM uitkomsten. De kleinste significante correlatie is met OCB ($r = .19$, $p = .05$); de grootste significante correlatie is met HRM percepties ($r = .60$, $p = -.05$). Tevens is klimaat voor veiligheid negatief gecorreleerd met intentie tot vertrek ($r = -.24$, $p = .05$) en werknemerstevredenheid ($r = -.61$, $p = .05$).

De controlevariabele type organisatie blijkt het meest significant gecorreleerd te zijn met de variabelen in het model. Wat hierin opvalt is dat de correlaties allemaal negatief gecorreleerd zijn, wat het verschil aangeeft in de GGZ en AGZ. De controlevariabele functie blijkt niet significant gecorreleerd te zijn met de andere variabelen. De variabele wordt daarom niet meegenomen in de lineaire regressieanalyses. Alle variabelen, met uitzondering van de controlevariabele functie, worden ten slotte meegenomen in de lineaire regressieanalyses. Daarbij wordt de grens voor multi-colineairiteit gehanteerd volgens Tabachnick & Fidell (2001) welke gedefinieerd is als $r \geq .70$. Op basis van deze grens is er geen sprake van multi-colineairiteit tussen de verschillende variabelen.

4.5 Lineaire regressieanalyses

In deze stap worden lineaire regressieanalyses uitgevoerd waarmee de opgestelde hypothesen getoetst worden.

Tabel 2: Pearson correlatietest afhankelijke (betrokkenheid, OCB, intentie tot vertrek en tevredenheid) en onafhankelijke variabele (HRM percepties), mediator (klimaat voor veiligheid) en controlevariabelen (type organisatie, functie, dienstjaren, opleiding, geslacht en leeftijd)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. HRM Percepties	1													
2. Betrokkenheid Organisatie	.25**	1												
3. Betrokkenheid Beroep	.44**	.58**	1											
4. Betrokkenheid Afdeling	.46**	.46**	.60**	1										
5. OCB	.14	.28**	.32**	.24**	1									
6. Intentie tot vertrek	-.20*	-.52**	-.39**	-.44**	-.05	1								
7. Werknemerstevredenheid	.55**	.53**	.64**	.68**	.14	-.45**	1							
8. Klimaat voor veiligheid	.60**	.28**	.40**	.48**	.19**	-.24**	-.61**	1						
9. Type organisatie	-.48**	-.03	-.22**	-.20**	-.21**	-.12	-.23**	-.36**	1					
10. Functie	-.16	-.06	.01	-.13	.12	.04	-.09	-.13	-.02	1				
11. Dienstjaren	-.15	.27**	-.04	-.08	-.04	-.14	-.08	-.08	.24**	-.04	1			
12. Opleiding	-.02	-.10	.01	-.12	.04	.20**	-.06	-.15	.03	.08	-.13	1		
13. Geslacht	-.21*	.04	-.00	-.01	-.20**	-.09	-.06	-.27**	.28**	.16*	-.00	-.02	1	
14. Leeftijd	-.12	.20*	-.05	-.13	-.02	-.21**	-.03	.08	.02	.09	.57**	-.16*	-.00	1

** . p is significant bij 0.01 (tweezijdig)

* . p is significant bij 0.05 (tweezijdig)

4.5.1 Lineaire regressieanalyse hypothese 1

Voor het toetsen van hypothese 1 zijn een tweetal lineaire regressieanalyses uitgevoerd volgens Twisk (2007) en Pallant (2005). In het eerste model zijn de controlevariabelen in relatie tot de afhankelijke variabelen HRM uitkomsten uitgezet. In tabel 3 staan deze resultaten van deze analyses.

Tabel 3: Lineaire regressieanalyse, met in model 1 de controlevariabelen en in model 2 de controlevariabelen en HRM percepties, met HRM uitkomsten

Model	1 Beta		2 Beta		3 Beta		4 Beta		5 Beta		6 Beta	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Type organisatie	-.05*	.05	-.22*	-.06	-.15	.00	-.14	-.28*	-.11	-.17	-.18**	.03
Dienstjaren	.23**	.26**	.05	.00	.04	.00	.03	-.00	-.04	-.04	-.06	-.11
Opleiding	-.08	-.08	.01	.06	-.15	-.15	.20*	.20**	.06	-.03	-.06	-.01
Geslacht	.03	.05	.04	.08	.02	.08	-.05	-.07	-.17**	-.15	.00	.05
Leeftijd	.06	.12	-.07	.08	-.17	-.04	-.20**	-.19	.01	.04	.00	.10
HRM Percepties		.28**		.39*		.42*		-.34*		-.05		.52*
R Square	.08	.19	.05	.17	.06	.20	.10	.20	.06	.06	.04	.26
Adjusted R Square	.05	.15	.01	.13	.03	.16	.08	.17	.03	.02	.01	.23
Sig. F Change	.02**	.00*	.20	.00*	.08	.00*	.00*	.00*	.11	.22	.22	.00*

1: betrokkenheid organisatie; 2: betrokkenheid beroep; 3: betrokkenheid afdeling; 4: intentie tot vertrek; 5: OCB; 6: tevredenheid

* $p \leq 0.01$

** $p \leq 0.05$

Op basis van tabel 3 kan opgemaakt worden dat de eerste modellen significant verbeteren als HRM percepties worden toegevoegd. Bij alle HRM uitkomsten verbetert de verklaarde variantie significant: alle p-waarden zijn kleiner dan 0.01. Eén HRM uitkomst blijft daarmee uitgezonderd, namelijk OCB: de niet-significant verklaarde variantie van de HRM percepties en controle variabelen is 6%. Hierbij zijn er geen significante controlevariabelen, welke in model 1 wel aanwezig zijn. Geslacht blijkt hier een significant effect te hebben op OCB ($B = -.17$, $p =$ kleiner dan 0.05), wat betekent dat vrouwen significant minder OCB vertonen, dan mannen. Echter, het significante effect van geslacht verdwijnt in het tweede model.

De verklaarde variantie voor betrokkenheid bij de organisatie door HRM percepties en controlevariabelen is 19%. Niet alleen HRM percepties dragen hier significant aan bij ($B = .28$, $p = 0.05$), ook dienstjaren dragen significant bij ($B = .26$, $p = .05$). Dit betekent dat een toename in dienstjaren leidt tot een toename in betrokkenheid bij de organisatie.

De verklaarde variantie van HRM percepties en controlevariabelen op betrokkenheid bij het beroep is 17%. Alleen HRM percepties dragen hier significant aan bij ($B = .39$, $p = .01$). In het model zonder HRM percepties draagt type organisatie significant bij ($B = -.22$, $p = .01$), wat betekent dat betrokkenheid bij het beroep significant minder is in de AGZ-sector dan in de GGZ-sector. Echter, met de toevoeging van HRM percepties aan dit model, verdwijnt het significante effect van type organisatie.

HRM percepties en controlevariabelen verklaren 20% van de betrokkenheid bij de afdeling. Ook in dit model levert alleen HRM percepties een significante bijdrage op ($B = .42, p = .01$).

Intentie tot vertrek wordt voor 20% verklaard door HRM percepties en controlevariabelen. De bijdrage van HRM percepties is significant ($B = -.34, p = .01$). Medewerkers die positieve HRM percepties ervaren, zullen minder intentie tot vertrek vertonen. Daarnaast zijn er significante bijdragen van type organisatie ($B = -.28, p = .01$) en opleidingsniveau ($B = .20, p = .05$). In de AGZ is intentie tot vertrek significant minder dan in de GGZ. Daarnaast is de intentie tot vertrek significant hoger bij hoogopgeleiden.

Als laatste verklaren HRM percepties en controlevariabelen 26% tevredenheid van medewerkers. Alleen de bijdrage van HRM percepties is hierin significant ($B = .52, p = .01$). De controlevariabelen alleen dragen 4% bij, waarbij type organisatie significant bijdraagt ($B = -.18, p = .05$). Dit betekent dat tevredenheid significant minder is in de AGZ, dan in de GGZ. Dit significante effect verdwijnt echter als HRM percepties aan het model worden toegevoegd.

Op basis van bovenstaande resultaten kan hypothese 1 getoetst worden. De hypothese was als volgt:

H1: HRM percepties hebben een positieve invloed op HRM uitkomsten

Uit bovenstaande resultaten wordt bovenstaande hypothese bevestigd, met uitzondering van OCB. HRM percepties hebben een positieve invloed op de HRM uitkomsten betrokkenheid (bij organisatie, beroep en afdeling), intentie tot vertrek en tevredenheid. Tevens draagt het aantal dienstjaren significant bij in de relatie tussen HRM percepties en betrokkenheid bij de organisatie. Bij intentie tot vertrek dragen type organisatie en opleidingsniveau significant bij.

4.5.2 Lineaire regressieanalyses hypothese 2

In de tweede hypothese werd een mediërende relatie verondersteld. De hypothese was als volgt:

H2: Een klimaat voor veiligheid is een mediator in de relatie tussen HRM percepties en HRM uitkomsten.

Om deze hypothese te toetsten worden een drietal regressieanalyses uitgevoerd volgens Baron en Kenny (1986). Om een mediator aan te tonen moet deze variabele aan drie aannames voldoen, namelijk:

- 1) de onafhankelijke variabele moet een effect hebben op de mediator;
- 2) de onafhankelijke variabele moet een effect hebben op de afhankelijke variabelen en
- 3) de mediator moet een effect hebben op de afhankelijke variabelen (Baron & Kenny, 1986).

Onderstaande tabel geeft de resultaten weer van de analyses zoals beschreven in stap een:

Tabel 4: Lineaire regressie HRM percepties en klimaat voor veiligheid

Klimaat voor veiligheid	
	Beta
HRM Percepties	.60*
R Square	.36
Adjusted R Square	.36
Sig. F Change	.00

* $p \leq 0.01$

Uit bovenstaande tabel kan voldaan worden aan de eerste aanname, namelijk dat HRM percepties een effect hebben op klimaat voor veiligheid en dat dit effect significant is ($B = .60$, $p = .01$). Deze waarden zijn tevens terug te vinden in de correlatietabel (tabel 2). In tabel 3 staan de resultaten van de analyse tussen de onafhankelijke variabele HRM percepties en de afhankelijke variabelen HRM uitkomsten (betrokkenheid bij organisatie, beroep en afdeling, intentie tot vertrek, OCB en tevredenheid). Op basis van deze tabel kan geconcludeerd worden dat er is voldaan aan de tweede aanname voor de mediator-analyse. Alleen bleken HRM percepties geen significant effect te hebben op OCB. In de mediator analyse wordt OCB echter wel meegenomen als afhankelijke variabele. In het derde model wordt de mediator-variabele klimaat voor veiligheid toegevoegd aan het tweede model. De resultaten staan in tabel 5.

Tabel 5: Lineaire regressie analyse met HRM-percepties (voortzetting tabel 3) en mediatorvariabelen Klimaat voor veiligheid

Model	1		2		3		4		5		6	
	Beta	Beta	Beta	Beta	Beta	Beta	Beta	Beta	Beta	Beta	Beta	Beta
Type organisatie	-.05	.05	-.06	-.06	.00	.01	-.28*	-.29*	-.17	-.17	.03	.04
Dienstjaren	.26**	.28*	.00	.03	.00	.03	-.00	-.02	-.04	-.04	-.11	-.07
Opleiding	-.08	-.06	.06	.08	-.15	-.12	.20**	.18**	.03	-.03	-.01	.03
Geslacht	.05	.09	.08	.12	.08	.12	-.07	-.10	-.15	-.13	.05	.13
Leeftijd	.12	.08	.08	.04	-.04	-.09	-.19	-.16	.04	.05	.10	.04
HRM Percepties	.28**	.18	.39*	.26*	.42*	.25**	-.34*	-.24**	-.05	-.06	.52**	.28*
Klimaat voor veiligheid		.21**		.26**		.31*		-.20**		.03		.45*
R Square	.19	.21	.17	.21	.20	.26	.20	.23	.06	.06	.26	.39
Adjusted R Square	.15	.17	.13	.17	.16	.22	.17	.19	.02	.01	.23	.36
Sig. F Change	.00*	.00*	.00*	.00*	.08	.00*	.00*	.00*	.22	.32	.00*	.00*

1: betrokkenheid organisatie; 2: betrokkenheid beroep; 3: betrokkenheid afdeling; 4: intentie tot vertrek; 5: OCB; 6: tevredenheid

* $p \leq 0.01$

** $p \leq 0.05$

De voorwaarden voor een mediator is dat het effect van de onafhankelijke variabele verminderd, dan wel verdwijnt (Baron & Kenny, 1986). Het toevoegen van de mediator klimaat voor veiligheid verbetert het model significant. Als klimaat voor veiligheid wordt toegevoegd aan het model met

betrokkenheid bij de organisatie, verdwijnt het significante effect van HRM percepties. Tevens neemt het effect van HRM percepties af. De variabele klimaat voor veiligheid ($B = .21, p = .05$) is in deze relatie een mediator. Naast het significante effect van klimaat voor veiligheid, draagt ook dienstjaren significant bij ($B = .28, p = .01$). Dit betekent dat een toename in dienstjaren significant bijdraagt aan betrokkenheid bij de organisatie.

Klimaat voor veiligheid vermindert het effect van HRM percepties op betrokkenheid bij het beroep. Echter, het effect van HRM percepties blijft significant aanwezig. Tevens is de regressiecoëfficiënt voor zowel HRM percepties als klimaat voor veiligheid gelijk. Het effect van HRM percepties is in deze relatie meer significant, dan het effect van klimaat (respectievelijk $B = .26, p = .01$ en $B = .26, p = .05$). Het toevoegen van klimaat voor veiligheid doet het effect van HRM percepties wel afnemen, waardoor klimaat voor veiligheid alsnog als partiële mediator beschouwd kan worden.

Het effect van HRM percepties neemt ook af in de relatie met betrokkenheid bij de afdeling, maar het significante effect blijft aanwezig ($B = .25, p = .05$). Het effect neemt wel af, waardoor klimaat voor veiligheid ($B = .31, p = .01$) ook in dit verband een partiële mediator is.

Als klimaat voor veiligheid wordt toegevoegd aan het tweede model van intentie tot vertrek, neemt het effect van HRM percepties af, maar blijft deze significant ($B = -.24, p = .05$). Het effect van klimaat voor veiligheid is kleiner ($B = -.20, p = .05$), maar wel significant in dit verband. Klimaat voor veiligheid zorgt voor een afname in het effect van HRM percepties, waardoor klimaat voor veiligheid een partiële mediator is. Tevens dragen type organisatie ($B = -.29, p = .01$) en opleidingen ($B = .18, p = .05$) significant bij. Dit betekent dat medewerkers in de AGZ significant minder intentie tot vertrek hebben en dat medewerkers met een hoger opleidingsniveau significant meer intentie tot vertrek vertonen.

Zoals verwacht is er geen significant effect van klimaat voor veiligheid in de relatie tussen HRM uitkomsten en OCB ($B = .03$). Ook neemt het effect van HRM percepties toe ($B = -.05$ en $B = -.06$). Met het toevoegen van klimaat voor veiligheid aan het tweede model met tevredenheid neemt het effect van HRM percepties af, maar het effect blijft significant ($B = .28, p = .01$). Het effect van klimaat voor veiligheid is groter ($B = 0.45, p = .01$) en omdat het effect van HRM percepties afnemen, kan een klimaat voor veiligheid beschouwd worden als partiële mediator.

Op basis van bovenstaande beschreven resultaten kan hypothese 2 bevestigd worden voor de relatie tussen HRM percepties en betrokkenheid bij de organisatie. Voor de overige HRM uitkomsten, met uitzondering van OCB, blijkt klimaat voor veiligheid een partiële mediator te zijn. Tevens blijkt dienstjaren significant bij te dragen bij betrokkenheid bij de organisatie en bij intentie tot vertrek dragen type organisatie en opleidingsniveau nog significant bij.

Hoofdstuk 5: Conclusie

In dit hoofdstuk worden de analyses en de belangrijkste conclusies samengevat en beschreven. In dit hoofdstuk wordt tevens teruggekoppeld naar de doel- en vraagstellingen, zoals opgesteld in § 1.3.

5.1 Samenvatting resultaten

In deze scriptie is onderzoek gedaan naar de relatie tussen HRM percepties en HRM uitkomsten, waarbij tevens is gekeken naar de mediërende invloed van klimaat voor veiligheid in deze relatie. Daarvoor is aan medewerkers in het primaire proces gevraagd een vragenlijst in te vullen, waarna deze zijn geanalyseerd. In deze scriptie is gekozen voor Parnassia en is ook data gebruik uit het Laurentius Ziekenhuis, te Roermond. Op basis van de literatuur zijn twee hypothesen opgesteld en onderzocht. Hypothese 1 onderzocht de relatie tussen HRM percepties en HRM uitkomsten. De resultaten laten zien dat er een positief verband bestaat tussen de HRM percepties en HRM uitkomsten. Echter, de analyses laten zien dat deze uitkomst alleen geldt voor betrokkenheid (organisatie, beroep en afdeling), intentie tot vertrek en tevredenheid. Er wordt geen significante verband gevonden tussen HRM percepties en OCB. Tevens hebben ook verschillende controlevariabelen een significant effect op de gevonden resultaten, zoals dienstjaren in de relatie tussen HRM percepties en betrokkenheid bij de organisatie, type organisatie bij betrokkenheid bij het beroep, intentie tot vertrek en tevredenheid en opleidingsniveau bij intentie tot vertrek.

Hypothese 2 onderzocht het mediërende effect van klimaat voor veiligheid op de relatie tussen HRM percepties en HRM uitkomsten. Voordat een variabele tot mediator beschouwd mag worden, dient deze te voldoen aan een aantal voorwaarden (zoals beschreven in § 4.5). In dit onderzoek zijn de voorwaarden gehanteerd volgend Baron & Kenny (1986). Op basis van deze voorwaarden kan uit de analyses geconcludeerd worden dat de variabele klimaat voor veiligheid inderdaad een mediator is op de relatie tussen HRM percepties en HRM uitkomsten. In de relatie tussen HRM percepties en betrokkenheid bij de organisatie is klimaat voor veiligheid een mediator. Klimaat voor veiligheid blijkt geen mediator te zijn in de relatie tussen HRM percepties en OCB. In de overige relaties blijkt klimaat voor veiligheid een partiële mediator te zijn (betrokkenheid beroep, betrokkenheid afdeling, intentie tot vertrek en tevredenheid).

5.2 Terugkoppeling doel- en vraagstelling

In § 1.3 werden de doel- en vraagstellingen van dit onderzoek geformuleerd. De doelstellingen van het onderzoek waren als volgt geformuleerd:

- het onderzoeken van de invloed van een klimaat voor veiligheid in de relatie tussen HRM beleid en HRM uitkomsten en
- het onderzoek uitvoeren onder medewerkers in het primaire proces.

Aankomende bij deze paragraaf van de scriptie kan geconcludeerd worden dat de doelstellingen van het onderzoek zijn behaald en uitgevoerd. Tevens werd de volgende hoofdvraag opgesteld:

In hoeverre speelt klimaat voor veiligheid een rol in de relatie tussen HRM beleid en HRM uitkomsten?

De resultaten van de analyses laten zien dat klimaat voor veiligheid een mediator is in de relatie tussen HRM percepties en betrokkenheid bij de organisatie. In de relatie tussen HRM percepties en OCB blijkt klimaat voor veiligheid geen mediator te zijn. In de relatie tussen HRM percepties en de overige HRM uitkomsten (betrokkenheid beroep, betrokkenheid afdeling, intentie tot vertrek en tevredenheid) blijkt klimaat voor veiligheid een partiële mediator te zijn.

Hoofdstuk 6: Discussie

In dit hoofdstuk zal een discussie gevoerd worden over de gevonden resultaten uit het onderzoek. In § 6.1 zullen deze resultaten besproken worden waarbij deze ook geplaatst zullen worden in het licht van de literatuurstudie zoals beschreven in hoofdstuk 2. Daarna zal in § 6.2 een methodologische reflectie gegeven worden. In § 6.3 zal vervolgens uiteengezet worden op welke manier in de toekomst vergelijkbaar onderzoek uitgevoerd kan worden. Daarbij wordt gekeken naar de tekortkomingen zoals in § 6.2 beschreven en wordt een methodologisch advies geschreven over hoe dit in de toekomst anders benaderd kan worden. Het hoofdstuk sluit af met een aantal implicaties voor de praktijk.

6.1 Discussie

In overeenstemming met Rondeau & Wagar (2001) en Gooderham et al. (2008) wordt ook in dit onderzoek een positieve relatie gevonden tussen HRM percepties en HRM uitkomsten. De keuze voor het meten van een bundel HRM percepties in relatie met HRM uitkomsten lijkt hiermee geoorloofd. Echter, de relatie blijkt alleen significant te zijn voor drie van de vier HRM uitkomsten: betrokkenheid (organisatie, beroep en afdeling), intentie tot vertrek en tevredenheid. In dit onderzoek wordt namelijk geen significante relatie gevonden tussen HRM percepties en OCB. Uit recent onderzoek van Boselie (2010) blijkt echter dat het juist inzetten van HRM activiteiten leidt tot een verhoging van OCB. Ook Podsakoff & MacKenzie (1997) beschrijven de positieve relatie tussen HRM activiteiten en OCB uitkomsten, evenals Apelbaum et al. (2000). In dit onderzoek wordt echter geen bewijs gevonden dat HRM percepties positief bijdragen aan OCB. OCB is een psychologisch construct waarbij medewerkers discrete gedragingen uitoefenen, die niet toebehoren aan de formele functie-eisen van de medewerker, maar wel bijdragen aan het effectief functioneren van de organisatie (Organ, 1988). Ondanks dat in de beschrijvende analyse een gemiddelde OCB score van 3.91 wordt gevonden, kan het betekenen dat er een discrepantie is tussen het theoretisch en praktisch construct van OCB. In de zorg verlenen medewerkers vaak gedragingen die niet behoren bij hun formele functie-eisen. Dit komt waarschijnlijk doordat medewerkers in de zorg werken met mensenlevens en niet met materiële productie. Het vinden van een hoge gemiddelde score lijkt dan ook in overeenstemming te zijn met de OCB van de medewerkers, maar het niet vinden van een significante effect kan te maken hebben met het feit dat medewerkers niet vrijwillig kiezen voor het vertonen van OCB. Het wordt meer van hen verwacht, van bijvoorbeeld collega's en patiënten of cliënten. HRM percepties zullen hier dan geen invloed op hebben. Medewerkers kunnen hun gedrag en werkwijze gaan ervaren als formele functie-eisen, in plaats van niet formele functie-eisen, wat leidt tot de theoretisch en praktische discrepantie van het construct OCB. Daarnaast kan de oorzaak ook te vinden zijn in de 'social exchange theory'. Het gevoerde HRM beleid, zoals training en het geven van autonomie, kan fungeren als beloning naar de medewerkers. Echter, de medewerkers kunnen het HRM beleid niet ervaren als beloning voor het

door hun extra ingezette gedrag op de werkvloer. Zoals eerder ook beschreven bestaat het vermoeden dat OCB in deze dataset niet de juiste weergave is: er is sprake van een hoge gemiddelde score, maar er is geen aantoonbaar significant effect. Met dit gegeven zou geconstateerd kunnen worden dat OCB wellicht niet kwantitatief te onderzoeken is, maar wel kwalitatief, of in combinatie met een kwalitatieve benadering. Daarnaast lijkt het type organisatie ook invloed te kunnen hebben op de uitkomst. Uit de correlatietesten blijkt er een significante correlatie te zijn tussen type organisatie en OCB. In de lineaire regressieanalyse blijkt type organisatie echter geen significant effect te hebben. Toch wordt verondersteld dat OCB, juist vanwege het psychologische construct, verschillend is in de GGZ en de AGZ. Het vermoeden is namelijk dat het onvoorspelbare karakter van cliënten en patiënten in de GGZ invloed heeft op OCB. De cliënten en patiënten in de GGZ ‘passen’ vaak niet in de zorgprotocollen en –standaarden, waardoor verwacht wordt dat medewerkers in de GGZ vaker OCB vertonen dan in de AGZ. Echter, omdat de dataset bestaat uit respondenten uit beide sectoren, en de groep GGZ respondenten kleiner is dan AGZ patiënten, kunnen hierover geen concrete en valide uitspraken gedaan worden. Dit zou in de toekomst verder uitgezocht kunnen worden. Tevens speelt ook de bundel HRM percepties een rol in de resultaten. Zoals eerder vermeldt worden bij de andere HRM uitkomsten significante relaties gevonden, hetgeen de keuze voor het hanteren van een HRM bundel in de analyses bevestigt. Uit de literatuurstudie blijkt echter dat er over het algemeen genomen geen consensus bestaat over de keuze van HRM percepties in HRM onderzoek (Boon, 2008; Boselie, Dietz & Boon, 2005). Daarom wordt vaak gekozen voor een HRM bundel, wat methodologisch en empirisch verantwoord kan worden. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een uitgebreide HRM bundel, bestaande uit verschillende individuele praktijken. Het vinden van een niet-significante relatie tussen HRM percepties en OCB kan erop wijzen dat de in dit onderzoek gebruikte praktijken in de vorm van een bundel geen effect hebben op OCB. Dat kan bijvoorbeeld doordat ze onderling met elkaar interacteren en daardoor het effect verzwakken, in plaats van versterken. Hoewel het gebruik van de HRM bundel in dit onderzoek methodologisch onderzocht en goed bevonden is, zou het een mogelijkheid zijn dit in vervolgonderzoek anders te analyseren.

Geheel in lijn met Bowen & Ostroff (2004) en Rondeau & Wagar (2004), blijkt klimaat voor veiligheid een (partiële) mediator te zijn in de relatie tussen HRM percepties en HRM uitkomsten. Een klimaat voor veiligheid blijkt bij te dragen aan HRM uitkomsten, wat gunstig en gewenst is. Dit onderzoek draagt hierdoor bij aan toekomstig onderzoek naar klimaat voor veiligheid, omdat een positief medierend effect is aangetoond. Tevens komt een klimaat voor veiligheid tot stand door de HRM percepties van medewerkers over veiligheid. Deze percepties komen tot stand door de boodschap van het HRM beleid, welke afkomstig is van leidinggevende of managers (Katz-Navon, Naveh, & Stern, 2005; Seo, Torabi, Blair, & Ellis, 2004). In dit onderzoek wordt echter wel een gemiddelde score van 2.10 gevonden voor klimaat voor veiligheid. Geplaatst tegen de theoretische minimum en maximum waarden (1 tot 5), blijkt deze score laag is. Dit zou betekenen dat er onder de

respondenten in deze instellingen een negatief klimaat voor veiligheid heerst. Op HRM percepties scoren de respondenten hoger (3.35), hetgeen doet vermoeden dat er wel sprake is van een gedegen HRM beleid, maar dat dit beleid weinig aandacht besteedt aan veiligheid. Een klimaat voor veiligheid wordt namelijk gecreëerd door veiligheidsgedragingen, veiligheidsbeleid en veiligheidsprotocollen (Flin, Burns, Yule, & Robertson, 2006; Griffin & Neal, 2000; Flin, Meams, O'Connor, & Bryden, 2000; DeJoy, Schaffer, Wilson, Vandenberg, & Butts, 2004; Silva, Lima, & Baptistaa, 2004). Alleen als medewerkers bovenstaande ervaren, zullen zij zich ernaar gedragen en ontstaat er een klimaat voor veiligheid. De vermoedelijke afwezigheid voor aandacht voor veiligheid in de HRM percepties, zou tevens kunnen verklaren waarom klimaat voor veiligheid vooral een partiële mediator is, in plaats van een volledige mediator. Tevens kan het een verklaring zijn voor de bevindingen dat het effect van HRM percepties is sommige gevallen wel significant aanwezig blijft. De toevoeging van klimaat voor veiligheid doet dit effect overigens wel afnemen, waardoor het wel belangrijk is in de relatie met HRM uitkomsten. Om een sterker klimaat voor veiligheid te creëren is het van belang om bij het HRM beleid meer aandacht te besteden aan veiligheid. Dit kan met de in dit onderzoek meegenomen individuele praktijken, zoals training en participatie rondom veiligheid. Uit de analyses volgt tevens dat er geen significant effect wordt gevonden van klimaat voor veiligheid in de relatie tussen HRM percepties en OCB. Dit resultaat volgt in lijn op de voorgaande analyses, waarbij ook geen significant effect werd gevonden in de relatie tussen HRM percepties en OCB. Op basis van het onderzoek van Dawson et al. (2008) werd verondersteld dat als er sprake is van een klimaat voor veiligheid, medewerkers meer veiligheidsgedragingen zullen vertonen. In dit onderzoek wordt gevonden dat klimaat voor veiligheid een gedeeltelijke bijdrage levert aan HRM uitkomsten, met uitzondering van OCB, wat ertoe zal leiden dat medewerkers meer veiligheidsgedragingen zullen vertonen.

6.2 Beperkingen

Tijdens het uitvoeren van het onderzoek, alsmede het schrijven van deze scriptie, werden enkele tekortkomingen geconstateerd. Deze betroffen zowel praktische, als methodologische aspecten.

6.2.1 Praktische beperkingen

Voor deze scriptie is primair data verzameld bij Parnassia in Den Haag. De responserate bij Parnassia was in oorsprong erg laag. Dit kwam onder anderen door een aantal managementveranderingen bij Parnassia, wat door veel medewerkers werd opgemerkt bij de vragenlijsten. Daarnaast lagen de locaties geografisch verspreid, waardoor het lastig was hierin sturing te geven. Ter verhoging van de response zijn in een later stadium meerdere locaties benaderd. Daarnaast is er veel contact geweest met de managers en teamcoördinatoren om het belang van deelname te benadrukken. Tevens zijn er korte presentaties gegeven. Ook is er door de medewerkers veel gebruik gemaakt van de contactgegevens, welke via de vragenlijst en introductiebrief bij hen bekend zijn gemaakt. Daarnaast was een veelgehoorde klacht dat de vragenlijst teveel tijd in beslag nam. Een gemiddelde medewerker

deed er 10 minuten over om de vragenlijst in te vullen. De klacht kwam zowel van de medewerkers, als van de managers en teamcoördinatoren. Een medewerker uit het primaire proces moet hier tijd voor nemen en weg van de werkvloer, terwijl voor een manager de medewerker 10 minuten uit het zorgproces kwijt is aan het invullen van de vragenlijst. Er is tegemoet gekomen aan de wens van een aantal afdelingen de vragenlijst digitaal aan te bieden, zodat de medewerkers de vragenlijst ook eventueel thuis konden invullen. Tevens zijn met enkele managers afspraken gemaakt voor een maximale uitzet van vragenlijsten op de afdeling. Hierdoor werd een win-win situatie gecreëerd. Het blijft echter altijd afwachten hoe medewerkers, managers en instellingen reageren op de grootte van de vragenlijst.

6.2.2 Methodologische beperkingen

Ondanks de inzet bij Parnassia, bleef de response niet toereikend voor het uitvoeren van statistische analyses. Om die reden is besloten dit onderzoek samen te voegen met het overkoepelende onderzoek waar deze scriptie ook onder valt. Dit heeft ertoe geleid dat de dataset van Parnassia werd aangevuld met data afkomstig van het Laurentius Ziekenhuis Roermond. Op deze manier was het wel mogelijk goede statistische analyses uit te voeren, maar zijn de resultaten niet alleen toepasbaar op de GGZ sector. Daar is echter voor gecorrigeerd, maar er zijn weinig significante effecten gevonden als gevolg van de sectoren (GGZ en AGZ). Daarnaast kunnen kanttekeningen geplaatst worden bij de betrouwbaarheid van de gegevens zoals ingevuld op de vragenlijsten. Het was bekend dat medewerkers de vragenlijsten te lang vonden. Daarnaast bestaat het vermoeden dat er sprake is van sociaal wenselijke antwoorden. Aan deze beperkingen kan weinig gedaan worden en de meeste onderzoeken kenmerken zich door deze beperkingen. Door anonimiteit te benadrukken is getracht deze beperkingen enigszins op te vangen. Tevens is voorafgaand aan de grote analyses data opschoning gepleegd en nadere analyses wezen uit dat het aantal missende waarden van de vragen die nodig waren voor dit onderzoek acceptabel was.

6.2.3 Sterke punten van het onderzoek

Ondanks het feit dat er beperkingen aan te merken zijn op de praktische en methodologische aspecten van het onderzoek, zijn er ook sterke punten aan te merken. In dit onderzoek is bijvoorbeeld expliciet onderzoek gedaan onder de medewerkers van het primaire proces naar HRM percepties. Zoals in het theoretisch kader bleek, wordt HRM onderzoek vaak uitgevoerd onder HRM managers over hun afdeling (Nishii & Wright, 2007). De conclusies die uit dit soort onderzoek komen, zullen vaak niet overeenkomen met de percepties van de medewerkers. In deze studie is gekozen om de percepties direct bij de medewerkers te meten, omdat zij ook degenen zijn die de HRM activiteiten ervaren. Deze methode sluit ook beter aan bij het procesmodel, zoals opgesteld door Nishii & Wright (2007), waarbij percepties leiden tot individuele reacties. Daarnaast kenmerkt dit onderzoek zich door een vragenlijst met hoge validiteit. Tevens bleek de dataset ook valide te zijn voor statistisch onderzoek, omdat, zoals eerder vermeld, het aantal missende waarden acceptabel was en er geen respondenten zijn verwijderd.

Het onderzoek kenmerkt zich ook door een bijdrage aan ander onderzoek naar strategisch klimaat en HRM percepties, waarbij dit onderzoek zich met name richt op klimaat voor veiligheid.

6.3 Toekomstig onderzoek

De tekortkomingen, zoals beschreven in § 6.2, kunnen bij toekomstig onderzoek meegenomen worden als verbeterpunten. Ook hier wordt onderscheid gemaakt naar praktische en methodologische aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.

6.3.1 Praktische aanbevelingen

Met name ter verhoging van de response wordt geadviseerd een langere periode aan te stellen voor dataverzameling. Zodoende wordt ook een snowball-effect gecreëerd, waarbij medewerkers in de gelegenheid worden gesteld elkaar op de hoogte te brengen van de vragenlijst, alsmede de duur die dit met zich meebrengt. Het wordt ook aanbevolen een korte presentatie aan zowel de managers, als de medewerkers van de afdeling, op te nemen in de introductie van het onderzoek. In dit onderzoek werd de studie alleen geïntroduceerd aan de medewerkers via een introductiebrief. Het contact verliep alleen met de managers en de teamcoördinatoren. Een korte presentatie aan de medewerkers, bijvoorbeeld bij afdelings- of werkoverleg, kan de response verhogen en stimulerend werken. Tevens wordt extra inzet tot managerssupport aanbevolen. Gedurende het onderzoek werd opgemerkt dat afdelingen waar managerssupport hoog was relatief meer ingevulde vragenlijsten retourneerden dan afdelingen waar deze als minder werd ervaren. De onderzoeken kan bijvoorbeeld aparte analyses uitvoeren per afdeling of de data per afdeling, anoniem, beschikbaar stellen aan de betreffende managers.

6.3.2 Methodologische aanbevelingen

In dit onderzoek werd geen significant effect van HRM percepties op OCB gevonden. Zoals eerder vermeld, zou hier nader onderzoek naar gedaan moeten worden. De aanbeveling is om dit kwalitatief te onderzoeken, omdat OCB een psychologisch construct is en, volgens de beschrijvende analyses, wel aanwezig is in de dataset. Kwalitatieve onderzoeksmethoden geven meer inzicht in de achterliggende factoren van OCB. Door de combinatie kunnen betere verklaringen en conclusies gezocht worden en geformuleerd worden. Daarnaast kan ervoor gekozen worden om individuele HRM praktijken te analyseren, in plaats van een bundel HRM praktijken. Tevens kenmerkt dit onderzoek zich in oorsprong tot alleen de GGZ sector. In een later stadium is de data vanuit de AGZ toegevoegd aan de dataset. Hierdoor kunnen verschillen in de sector onderzocht worden. Het wordt dan ook aanbevolen in de toekomst meerdere subsectoren in de gezondheidszorg te betrekken bij het onderzoek, zoals bijvoorbeeld de VVT, de gehandicaptenzorg en zorginstellingen gericht op immigranten.

6.4 Praktische implicaties

Het onderzoek laat zien dat er een positieve relatie is tussen HRM percepties en HRM uitkomsten. Wat de medewerkers ervaren over het gevoerde HRM beleid, heeft invloed op hun betrokkenheid, hun intentie tot vertrek en tevredenheid. De resultaten laten zien dat het zinvol is te investeren in het HRM beleid naar de medewerkers toe. Uit dit onderzoek is gebleken dat binnen de instellingen bepaalde HRM uitkomsten extra aandacht verdienen, met name OCB. Het viel buiten het doel van dit onderzoek welke individuele percepties van invloed zijn op de HRM uitkomsten. Het wordt de instellingen daarom aanbevolen om te onderzoeken welke percepties van invloed zijn en extra aandacht verdienen binnen het HRM beleid. Daarbij moet extra gelet worden op het aantal dienstjaren van de medewerker, het opleidingsniveau en het soort organisatie. Deze factoren hebben namelijk invloed op de HRM uitkomsten. Met name intentie tot vertrek lijkt hoger bij medewerkers in de GGZ en medewerkers met een hoger opleidingsniveau. Om strategische doelen te behalen, als organisatie of als afdeling, is het voor een manager echter van belang medewerkers te behouden. Met andere woorden: behoud het talent! Dit kan bijvoorbeeld door medewerkers te laten participeren in belangrijke beslissingen voor de afdeling of afdeling of door het aanbieden van uitdagende cursussen of scholing. Daarnaast blijkt tevens dat een klimaat voor veiligheid een (partiële) mediator is op de relatie tussen HRM percepties en HRM uitkomsten. Een klimaat voor veiligheid beïnvloedt de relatie positief, wat betekent dat het zinvol is te investeren in een klimaat voor veiligheid. Beschrijvende analyses lieten zien dat het ervaren klimaat voor veiligheid laag was. Om dit te verhogen zou veiligheid opgenomen moeten worden in het huidige HRM beleid, omdat beschrijvende analyses lieten zien dat de medewerkerpercepties betreft (S)HRM hoog was. Dit kan afdelingsgebonden ingezet worden, maar het strekt tot aanbeveling dit organisatiebreed in te zetten.

Referentielijst

Ajzen I. (1991). The theory of planned behaviour. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 50, 179-211.

Apelbaum E., Bailey T., Berg P. & Kalleberg A. (2000). High-Performance Work Systems and Worker Outcomes. In *Manufacturing advantage. Why high-performance worksystems pay off*. Ithaca and London: ILR Press: an imprint of Cornell University Press.

Baron R. & Kenny D. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.

Baruch, Y. & Winkelmann-Gleed A. (2002). Multiple commitments: A conceptual framework and emperical investigation in a community health service trust. *British Journal of Management*, 13, 337-357.

Boon C. (2008). *HRM and fit: Survival of the fittest!* Rotterdam: Erasmus University.

Boselie P. (2010). High performance work practices in health care sector: a Dutch case study. *International Journal of Manpower*, 31 (1), 42-58.

Boselie P., Dietz G. & Boon C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human Resource Management Journal*, 15 (3), 67-94.

Bowen D. & Ostroff C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The role of the "strenght" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29 (2), 203-221.

Boxall P. & Purcell J. (2003). Human resource management and business performance. In *Strategy and Human Resource Management*. Hampsire and New York: Palgrave MacMillen.

Boxall P. & Purcell J. (2000). Strategic Human Resource Management: where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2 (2), 183-203.

Buchan J. (2004). What difference does ("good") HRM make? *Human Resources for Health*, 2 (6).

Cooper M. & Philips R. (2004). Exploratory analysis of the safety climate and safety behaviour relationship. *Journal of safety research*, 35, 497-512.

Dawson J., Gonzáles-Romá V., Davis A. & West, M. (2008). Organizational climate and climate strength in UK hospitals. *European Journal of work and organizational psychology*, 17 (1), 89-111.

DeJoy D., Schaffer S., Wilson M., Vandenberg R. & Butts, M. (2004). Creating safer workplaces: assesing the determinants and role of safety climate. *Journal of Safety*, 35, 81-90.

Ellemers N., de Gilders D. & van den Heuvel H. (1998). Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 83, 717-730.

Field A. (2005). *Discovering statistics using SPSS* (Second ed., Vol. Hoofdstuk 15, handout). London: Sage.

Flin R., Burns C., Yule S. & Robertson E. (2006). Measuring safety climate in health care. *Quality Safety Health Care*, 15, 109-115.

Flin R., Meams K., O'Connor P. & Bryden, R. (2000). Measuring safety climate: identifying the common features. *Safety Science*, 31, 177-192.

Gooderham P., Parry E. & Ringdal K. (2008). The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firm. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (11), 2041-2056.

Green S. & Salkind N. (2008). *Using SPSS for Windows and Macintosh* (Fifth ed., Vol. Hoofdstuk 36). New Jersey: Pearson Education, Inc.

Griffin M. & Neal A. (2000). Perceptions of Safety at Work: A Framework for Linking Safety Climate to Safety Performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (3), 347-358.

Harris C., Cortvriend P. & Hyde, P. (2007). Human resource management and performance in healthcare organisations. *Journal of Health Organization and Management*, 21 (4/5), 448-459.

Janssen D. (2010). *Invloed van HRM percepties op HRM uitkomsten binnen het Laurentius Ziekenhuis Roermond*. Erasmus Universiteit Rotterdam, Instituut Beleid en Management Gezondheidszorg, Rotterdam.

Katz-Navon T., Naveh E. & Stern Z. (2005). Safety Climate in Health Care Organizations: A Multidimensional Approach. *Academy of Management Journal*, 6, 1075-1089.

Laske-Aldershof T., & Roos A. (2009). *Reader SPSS Studietoestand 2009/2010*. Rotterdam: Instituut Beleid en Management Gezondheidszorg.

MacDuffie J. (1995). Human Resource Bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and labor relations review*, 48 (2), 197-221.

MacKenzie S., Podsakoff P., & Fetter R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizations Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123-150.

Mark B., Hughes L., Belvea M., Chang Y., Hofmann D., Jones C., et al. (2007). Does safety climate moderate the influence of staffing adequacy and work condition on nurse injuries? *Journal of Safety Research*, 38, 431-446.

Nahrgang J., Morgeson F. & Hofmann D. (2007). 22nd Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology. *Predicting Safety Performance: A Meta-analysis of Safety and Organization Construct*. New York.

Neal A., Griffin M. & Hart P. (2000). The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. *Safety Science*, 34, 99-109.

Nishii L. & Wright P. (2007). Variability Within Organizations. In D. Smits, *The People Make the Place* (p. 225/248). New York: Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates.

Nunnally J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

Organ D. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. MA: Lexington, Books.

Paauwe J. (2004a). A Multidimensional Perspective on Performance. In *HRM and performance. Achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press.

Paauwe J. (2004b). *HRM and performance. Achieving long term viability* (Vol. Hoofdstuk 4). Oxford: Oxford University Press.

Paauwe J. (2009). HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospect. *Journal of Management Studies*, 46, 129-142.

Paauwe J., & Boselie J. (2005). HRM and Performance: What's Next? Cornell University ILR School.

Pallant J. (2005). *SPSS Survival Manual* (2nd ed.). Open University Press.

Podsakoff P. & MacKenzie S. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research. *Human Performance*, 10 (2), 133-151.

Rondeau K. & Wagar T. (2001). Impact of human resource management practices on nursing home performance. *Health Services Management Research*, 14 (3), 192-202.

Schaufeli W. (2004). De psychologie van arbeid en gezondheid: verleden, heden en toekomst. *Gedrag & Organisatie*, 15 (6), 327-341.

Seo D., Torabi M., Blair E. & Ellis N. (2004). A cross-validation of safety climate scale using confirmatory factor analytic approach. *Journal of Safety Research*, 35, 427-445.

Silva S., Lima M. & Baptistaa C. (2004). OSCI: an organizational and safety climate inventory. *Safety Science*, 42, 205-220.

Steijn B. (2003). HRM, arbeidssatisfactie en de publieke sector. *Bestuurswetenschappen*, 4, 289-307.

Tabachnick B. & Fidell L. (2001). *Using multivariate statistics* (4th ed.). New York: HarperCollins.

Twisk J. (2007). *Inleiding in de toegepaste biostatistiek*. Maarssen: Elsevier Gezondheidszorg.

Van der Heijden B., Van Dam K. & Hasselhorn H. (2009). Intention to leave nursing. *Career Development International*, 14 (7), 616-635.

van Veldhoven M. & Meijman T. (1994). Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: De vragenlijst beleving enbeoordeling van de abreid (vbba). Amsterdam: NIA.

Vandenberg R. & Scarpello V. (1994). A longitudinal assesment of the determinants relationship between employee commitment to the occupation and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 535-547.

Veld M., Paauwe J. & Boselie P. (In press). HRM & Strategic Climates in Hospitals: Does the message come across at the ward level?! *Human Resource Management Journal* .

Zaccaro, S., & Dobbins, G. (1989). Contrasting group and organizational commitment: Evidence for differences among multilevel attachments. *Journal of Organizational Behavior* , 10, 267-273.

Zohar, D. (2009). Thirty years of safety climate research: Reflections and future directions. *Accident Analysis & Prevention* , 45 (5), 1517-1522.

Bijlage 1: Vragenlijst

De vragenlijst is, indien gewenst, opvraagbaar bij de onderzoeker.