

HRM in de zorgsector

Een onderzoek naar de relatie tussen HRM, medewerkerklimaat en afdelingsprestaties



Naam student: Sanne Langenhorst
Studentnummer: 287588
Naam begeleider: Dr. F.C. v/d Voorde
Naam meelezer: Drs. M. Veld
Datum: 24-06-'10
Opleiding: Master Zorgmanagement
Plaats: Rotterdam

Voorwoord

Voor u ligt een scriptie welke het resultaat is van een onderzoek naar de relatie tussen HRM beleid, een klimaat voor welzijn en afdelingsprestaties. Met deze scriptie zal ik de master Zorgmanagement aan het iBMG van de Erasmus Universiteit Rotterdam afronden.

Mijn interesse in dit onderwerp is gewekt doordat ik het werken met mensen erg leuk vind. De mensen maken namelijk je organisatie; zonder hen is er eigenlijk niks. Het is daarom van groot belang deze mensen op zo'n manier te sturen en te begeleiden, dat zij hun werk leuk vinden en daardoor een positieve bijdrage leveren aan de organisatie. Tijdens het vak 'beheer en personeelsmanagement' in het eerste trimester van deze master is mijn interesse verder aangewakkerd. Van hieruit kreeg ik namelijk inzicht in theorieën die mij straks als manager kunnen helpen het optimale uit je medewerkers te halen. Ik heb het idee dat ik mij daar in de dagelijkse werkpraktijk als zorgmanager mijn voordeel uit kan halen.

Het schrijven van deze scriptie heb ik als een plezierige en leerzame tijd ervaren. Graag wil ik van deze gelegenheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken.

Ten eerste gaan woorden van dank uit naar mijn scriptiebegeleider, mevr. dr. Karina v/d Voorde. Zij heeft mij geholpen een juiste structuur aan te brengen in mijn scriptie en heeft goede ideeën aangedragen, waardoor ik gestimuleerd werd op een hoger niveau naar mijn scriptie te kijken. Ook heeft zij mijn kennis wat betreft methoden en technieken van onderzoek dusdanig bijgeschaafd dat ik mijn analyses op de juiste manier kon uitvoeren.

Daarnaast wil ik ook mijn mede studenten en tevens scriptiegroepsleden Femke, Suzanne en Carmen bedanken. Bedankt voor de steun die ik aan jullie heb gehad tijdens het schrijven. En natuurlijk ook fijn dat we onze frustraties zo nu en dan bij elkaar konden uiten. We hebben elkaar er volgens mij goed doorheen gesleept!

Verder wil ik alle afdelingshoofden en medewerkers van de regio Gorinchem van Rivas die mee hebben willen werken aan mijn scriptie door het invullen van een vragenlijst hartelijk bedanken. Zonder hun bereidheid mee te werken, had deze scriptie niet tot stand kunnen komen.

Ook de directie en de regiomanager Gorinchem van Rivas wil ik bedanken voor hun toestemming het onderzoek bij Rivas uit te kunnen voeren. Ook een dankwoord voor overige organisaties en hun medewerkers die mee hebben willen werken aan dit onderzoek.

Een speciaal dankwoord gaat uit naar mijn vriend Jeffrey, die de afgelopen tijd even wat minder vriendin heeft gehad. Hij heeft mij altijd gesteund tijdens het schrijven van mijn scriptie en mij gemotiveerd door te blijven gaan en het tempo erin te houden.

Tot slot wil ik iedereen die mij ook maar op enige wijze heeft bijgestaan bij het schrijven van deze scriptie heel hartelijk bedanken.

Sanne Langenhorst
Gorinchem, juni 2010

Samenvatting

In deze scriptie is onderzoek gedaan naar de relatie tussen Human Resource Management (HRM) beleid, een klimaat voor welzijn en afdelingsprestaties in de zorgsector. De aanleiding voor het schrijven van deze scriptie is het feit dat de zorg de laatste tijd volop in ontwikkeling is waarbij marktwerking en vraaggerichte zorg vooral centraal staan. Het goed inrichten van het personeelsbeleid wordt voor zorgorganisaties daarom steeds belangrijker.

Er bestaan veel onderzoeken naar de relatie tussen HRM beleid en prestatie (o.a. Huselid (1995), Mac Duffie (1995), Delery en Doty (1996), Boselie en Paauwe (2005) en Guthrie (2000)). Ook zijn er theorieën over de eventuele rol van medewerkerklimaat in deze relatie. Empirisch zijn deze theorieën echter weinig getoetst. Dit onderzoek heeft als doelstelling empirisch inzicht te krijgen in de mate waarin het HRM beleid invloed heeft op het presteren van afdelingen en welke rol een klimaat voor welzijn hierin heeft. Het onderzoeksdesign dat hiervoor gebruikt is, is een toetsend kwantitatief survey onderzoek bij 269 medewerkers en 40 leidinggevenden van zes organisaties.

Uit de analyses blijkt dat HRM beleid een significant effect heeft op afdelingsprestaties ($R^2=0,26$, $B=0,89$, $p=0,011$, $\alpha=0,05$). Er is geen samenhang tussen HRM beleid en een klimaat voor welzijn. Ook heeft een klimaat voor welzijn geen significant effect op afdelingsprestaties. Wat betreft de rol van een klimaat voor welzijn in de relatie tussen HRM beleid en afdelingsprestaties kan geconcludeerd worden dat een klimaat voor welzijn geen (partieel) mediërend effect vormt.

Het HRM beleid heeft dus een significant positieve invloed op afdelingsprestaties. Er is in dit onderzoek niet bewezen dat een klimaat voor welzijn een rol speelt in deze relatie.

Abstract

This essay has studied the relationship between the human resource management (HRM), a climate for wellbeing and unit performance in healthcare organisations. The inducement to write this essay is the fact that health care is developing very quickly lately. Especially market and demand driven care are the heart of these developments. Therefore it is very important for healthcare organisations to establish their human resource management correctly.

There are many studies that examined the relationship between HRM and performance (Huselid (1995), Mac Duffie (1995), Delery and Doty (1996), Boselie and Paauwe (2005) and Guthrie (2000)). There are also theories about the possible role of a work climate in this relationship. Little of these theories were examined empirically. The goalsetting of this study is to examine the degree of influence of HRM on performance and what the role of a climate for wellbeing is in this influence. The design of this study is a testing quantitative survey study with 269 employees and 40 managers of six organisations.

It appears from the analysis that HRM has a significant effect on unit performance ($R^2=0,26$, $B=0,89$, $p=0,011$, $\alpha=0,05$). There is no relation found between HRM and a climate for wellbeing. A climate for wellbeing has no significant effect on unit performance. As regards the role of a climate for wellbeing in the relationship between HRM and unit performance, there can be concluded that a climate for wellbeing does not have a (partial) mediating effect in this relationship.

Subsequently HRM has a significant positive influence on unit performance. In this study it was not found that a climate for wellbeing has any role in this relationship.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	Inleiding	7
1.1	Introductie	7
1.2	Doelstelling, probleemstelling en deelvragen.....	9
1.3	Leeswijzer	9
Hoofdstuk 2	Theoretisch kader	10
2.1	HRM.....	10
2.2	Afdelingsprestaties.....	12
2.3	Medewerkerklimaat	13
2.4	Hypothesen	14
2.5	Conceptueel model	19
Hoofdstuk 3	Methoden.....	20
3.1	Onderzoeksdesign	20
3.2	Onderzoeksetting	20
3.3	Analyse	22
3.4	Betrouwbaarheid en validiteit	24
Hoofdstuk 4	Resultaten.....	25
4.1	Betrouwbaarheids- en validiteitsanalyse.....	25
4.2	Overzicht variabelen.....	29
4.3	Aggregatie.....	31
4.4	Correlatieanalyse	31
4.4	Regressieanalyse.....	34
4.5	Samenvatting resultaten.....	39
Hoofdstuk 5	Conclusie en Discussie.....	39
5.1	Conclusie	40
5.2	Discussie.....	41
5.3	Beperkingen	44
5.4	Aanbevelingen	45
Literatuurlijst.....		47
Bijlage 1	Beschrijving betrokken organisaties.....	50
Bijlage 2	Gedetailleerd overzicht respons.....	53

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Introductie

De zorg heeft zich de laatste jaren volop ontwikkeld. Vooral marktwerking en een verschuiving naar een meer vraaggerichte dienstverlening zijn aan de orde. Het aanbod alleen mag niet meer allesbepalend zijn voor de dienstverlening (van Wijk 2006). Er zal meer vraaggericht, en daarmee klantgericht, gewerkt moeten gaan worden.

Zorgorganisaties zijn dienstverlenende bedrijven. Dit houdt in dat het personeel van het primaire proces de kerndiensten levert. De transactiemomenten vinden direct plaats tussen het personeel op de werkvloer en de cliënt. Er zal tijdens een transactiemoment een adequate verbinding tot stand gebracht moeten worden tussen de zorgbehoefte en de indicatie en tussen de zorgvraag en het aanbod (van Wijk 2007). Daarnaast kampt de zorgsector met een krapte op de arbeidsmarkt. De komende tien jaar zijn bijna 500.000 mensen nodig, terwijl de beroepsbevolking in diezelfde tien jaar groeit met 200.000 mensen. Hierdoor kan de kwaliteit en toegankelijkheid van de zorg onder druk komen te staan (Ministerie VWS 2009). Personeel is een essentiële voorwaarde om de diensten concreet te kunnen verlenen. Naast een goede inrichting waarmee het aanbod zoveel mogelijk op de geobjectiveerde zorgvragen is afgestemd, komt het op hun expertise en vaardigheden aan. Bovendien is het voor zorgorganisaties van belang dat het juiste personeel op de krappe arbeidsmarkt aangetrokken en behouden wordt. Het Human Resource Management (HRM) van zorgorganisaties is om deze redenen een belangrijk instrument waarmee men de kwaliteit van de dienstverlening kan beïnvloeden (van Wijk 2006).

HRM is te definiëren als de beslissingen van het management ten aanzien van het beleid en de praktijken die samen de relatie met de medewerkers vormen en die zijn opgesteld om individuele, organisatorische en sociale doelen te bereiken (Boselie 2001). De kernopgave van het HRM is het realiseren van een balans tussen doelstellingen en belangen van de organisatie en van een balans tussen doelstellingen en belangen tussen medewerkers (van Wijk 2006). HRM staat de laatste decennia steeds meer in de belangstelling en is in veel organisaties een integraal onderdeel van het strategisch beleid geworden (Van Loo & de Grip 2002).

Er is veel onderzoek gedaan naar effect van het HRM beleid van een organisatie op de prestatie van deze organisatie. Onderzoekers als Huselid (1995), Mac Duffie (1995), Delery en Doty (1996) en Guthrie (2000) hebben empirische studies gepubliceerd die een significante relatie tussen HRM activiteiten en prestatie van een organisatie laten zien (Wright & Nishii 2005).

Ook dit onderzoek zal zich richten op de relatie tussen het HRM beleid van een organisatie en prestatie. Het onderzoek zal echter niet uitgevoerd worden op organisatie niveau, zoals de meeste reeds bestaande onderzoeken, maar op afdelingsniveau. Daarnaast wordt er niet slechts gekeken naar de relatie tussen HRM en beleid en prestatie, maar ook naar de manier waarop deze relatie verloopt. De focus ligt hierbij op klimaat. Een en ander wordt nader toegelicht in het theoretisch kader.

In het HRM beleid van een organisatie kan een onderscheid worden gemaakt tussen het 'bedoelde HRM beleid', het 'gevoerde HRM beleid' en het 'ervaren HRM beleid' (Wright en Nishii (2005).

Het bedoelde HRM beleid is het HRM beleid dat door de beleidsmakers is ontwikkeld. Dit bedoelde beleid is een uitkomst van een ontwikkeling binnen de HRM strategie van de organisatie. De organisatie probeert het bedoelde HRM beleid tot uiting te laten komen in het handelen en in het gedrag van de medewerker tijdens de werkzaamheden binnen de organisatie (Wright & Nishii 2005). Een organisatie heeft met het HRM beleid tot doel een positieve houding en gedrag van de medewerker te krijgen. In de meest ideale situatie voor beleidsmakers wordt het bedoelde HRM beleid door de medewerkers overgenomen (Purcell en Kinnie 2007).

Het gevoerde HRM beleid is het beleid wat daadwerkelijk door de leidinggevende wordt gevoerd. Hier wordt in het theoretisch kader verder op ingegaan.

Het gevoerde HRM beleid wordt door iedere medewerker op een andere wijze ervaren en geïnterpreteerd. Deze interpretatie kan verschillen met het gevoerde HRM beleid door de leidinggevende en daarom wordt dit het 'ervaren HRM beleid' genoemd (Wright en Nishii 2005). Dit onderzoek zal zich richten op het gevoerde HRM beleid. In het theoretisch kader wordt deze keuze nader toegelicht.

De manier waarop medewerkers formeel en informeel organisatorisch beleid, practices en procedures ervaren, wordt ook wel 'klimaat' genoemd (Reichers en Schneider 1990). Zoals hierboven vermeld is er een onderscheid te maken tussen bedoeld, gevoerd en ervaren HRM beleid. De perceptie van de HRM activiteiten door de medewerkers wordt sterk gevormd door de manier waarop een leidinggevende de HRM activiteiten toepast (Purcell en Kinnie 2007). De perceptie van medewerkers van HRM activiteiten kan gezien worden als een antecedent van het klimaat. Dit betekent dat HRM activiteiten en het HRM beleid een kritische rol zullen spelen in het definiëren van het klimaat (Bowen en Ostroff 2004).

Er zijn verschillende vormen van klimaat. Er is bijvoorbeeld een klimaat voor innovatie, een klimaat voor klantgerichtheid, een klimaat voor welzijn en een klimaat voor efficiëntie. Dit

onderzoek richt zich op een klimaat voor welzijn. In het theoretisch kader wordt deze keuze beargumenteerd.

Zoals gezegd is er al veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen het gevoerde HRM beleid en prestatie van een organisatie. Onderzoek naar de vraag of een klimaat voor welzijn een mechanisme vormt tussen het gevoerde HRM beleid en afdelingsprestaties is echter schaars.

1.2 Doelstelling, probleemstelling en deelvragen

De doelstelling van dit onderzoek is weten in hoeverre er een relatie is tussen het gevoerde HRM beleid en prestatie en op welke manier een klimaat voor welzijn een mechanisme vormt in deze relatie. Het onderzoek wordt uitgevoerd met de volgende vraag als leidraad:

In hoeverre heeft het gevoerde HRM beleid invloed op de afdelingsprestaties en wat is de rol van een klimaat voor welzijn hierin?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, zal een aantal deelvragen langsgelopen worden:

- 1) *In hoeverre is er een samenhang tussen het gevoerde HRM beleid en afdelingsprestaties?*
- 2) *In hoeverre is er een samenhang tussen het gevoerde HRM beleid en het klimaat voor welzijn?*
- 3) *In hoeverre is er een samenhang tussen klimaat voor welzijn en de afdelingsprestaties?*
- 4) *In hoeverre verloopt het effect van het gevoerde HRM beleid op afdelingsprestaties via het klimaat voor welzijn?*

1.3 Leeswijzer

Deze scriptie bestaat uit vijf hoofdstukken. Dit eerste hoofdstuk was een inleiding op de volgende hoofdstukken. Het tweede hoofdstuk bevat het theoretisch kader waarin de theoretische concepten uiteengezet worden. Hoofdstuk drie beschrijft de gebruikte methoden in dit onderzoek en in hoofdstuk vier zijn de resultaten van het onderzoek weergegeven. Het laatste hoofdstuk, hoofdstuk vijf, bevat een samenvattende conclusie, een discussie en aanbevelingen voor zowel vervolgonderzoek als voor de praktijk.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de theoretische concepten in dit onderzoek nader toegelicht.

Allereerst zal worden ingegaan op het begrip HRM. In de volgende paragraaf wordt nader uitleg gegeven over 'afdelingsprestaties'. Vervolgens komt het begrip 'klimaat'

aan bod. Er zal een aantal hypothesen opgesteld worden ten aanzien van de relaties tussen de concepten en het hoofdstuk wordt afgesloten met een conceptueel model dat deze hypothesen schematisch weergeeft.

2.1 HRM

Volgens Boselie (2001) is HRM te definiëren als de beslissingen van het management ten aanzien van het beleid en de praktijken die samen de relatie met de medewerkers vormen en die zijn opgesteld om individuele, organisatorische en sociale doelen te bereiken (zie ook pag. 2).

Deze definitie legt de nadruk op het includeren van meerdere management activiteiten t.a.v. HRM, in plaats van een focus te leggen op de effecten van enkele management activiteiten die afgezonderd zijn van andere management activiteiten (v/d Voorde 2009). Het is belangrijk meerdere management activiteiten te combineren, omdat medewerker- en organisatie uitkomsten beïnvloed worden door meerdere management activiteiten (Wright en Boswell 2002).

Boselie en anderen (2005) laten een enorme variëteit aan verschillende HR activiteiten zien. Er is niet een lijst met algemeen toepasbare HR activiteiten of systemen van activiteiten die het construct van HRM definiëren. Volgens Boselie en anderen (2005) is er een lijst met 26 verschillende activiteiten, waarin de top vier er als volgt uitziet:

1. training en ontwikkeling
2. beloning
3. performance management
4. werving en selectie

De hoofddoelstellingen van de meerderheid van strategische HRM programma's zijn: het identificeren en werven van sterke prestatie gerichte werknemers en hun mogelijkheden geven, hen vertrouwen te verschaffen om effectief te werken, hun voortgang te monitoren ten opzichte van de benodigde performance targets, en medewerkers belonen als ze deze targets behalen of voorbij gaan (Paauwe en Boselie 2005). Met de inzet van bovengenoemde vier activiteiten zullen deze hoofddoelstellingen waarschijnlijk bereikt worden (Paauwe en Boselie 2005).

Alle activiteiten van het management t.a.v. HRM (HR activiteiten) samen kunnen worden gezien als het HRM beleid van een organisatie. In de inleiding is benoemd dat er binnen het

HRM beleid een onderscheid te maken is in bedoeld HRM beleid, gevoerd HRM beleid en ervaren HRM beleid (Wright en Nishii 2005). Het bedoelde HRM beleid is het beleid zoals dit oorspronkelijk ontwikkeld is. Het gevoerde HRM beleid is het beleid wat daadwerkelijk door de leidinggevende wordt gevoerd. Dit beleid kan verschillen met het aanvankelijk ontwikkelde HRM beleid. Een oorzaak hiervan kan zijn dat beleid anders wordt geïmplementeerd, of omdat het zelfs helemaal niet geïmplementeerd is (Wright & Nishii 2005). Iedere leidinggevende interpreteert het HRM beleid namelijk anders en implementeert het daarom ook op de eigen manier binnen het team. Het gevoerde HRM beleid kan daarom per leidinggevende verschillen (Wright en Nishii 2005).

De manier waarop medewerkers het HRM beleid interpreteren is het ervaren HRM beleid (Wright en Nishii 2005).

De meeste bestaande modellen die de relatie tussen HRM en prestatie beschrijven, geven het gevoerde HRM beleid op organisatieniveau weer. Nieuwe inzichten (bijvoorbeeld Wright en Nishii 2005) laten echter zien dat het gevoerde HRM beleid op afdelingsniveau van belang is. Bovendien richt dit onderzoek zich op de relatie tussen HRM en prestaties van afdelingen en niet van de organisatie als geheel. Er kan verschil zijn in het gevoerde HRM beleid per afdeling, omdat iedere leidinggevende het HRM beleid op zijn of haar eigen manier implementeert en uitvoert. Het kan daarom zijn dat het HRM beleid van de organisatie als geheel niet representatief is voor iedere afdeling. Daarom zal de focus van dit onderzoek op het gevoerde HRM beleid op afdelingsniveau liggen en dan specifiek op bovenstaande vier activiteiten binnen dit HRM beleid.

De keuze voor het gevoerde HRM beleid in plaats van bijvoorbeeld het bedoelde HRM beleid is gebaseerd op het feit dat het gevoerde HRM beleid het beleid is wat de medewerkers te zien krijgen en op een bepaalde manier kunnen interpreteren. De interpretatie van het gevoerde HRM beleid (ervaren HRM beleid) bepaalt het klimaat. Klimaat is namelijk de manier waarop medewerkers formeel en informeel organisatorisch beleid, practices en procedures ervaren (Reichers en Schneider 1990). Het HRM beleid van een organisatie kan ook gezien worden als een practice of procedure. Het bedoelde HRM beleid van de organisatie wordt echter niet altijd door de leidinggevende uitgevoerd zoals het bedoeld is. Iedere leidinggevende voert eigenlijk zijn eigen HRM beleid. Dit gevoerde HRM beleid kan dus op iedere afdeling anders zijn. Omdat het gevoerde HRM beleid de procedure of practice is die de medewerker ziet, is de manier waarop dit gevoerde HRM beleid ervaren wordt door de medewerker, dus eigenlijk onderdeel van het klimaat van een afdeling. Omdat het gevoerde HRM beleid per afdeling kan verschillen, kan dus ook het klimaat per afdeling verschillen. Immers op iedere afdeling kan het gevoerde HRM beleid anders zijn en dus kan de interpretatie van het beleid waaraan de medewerker blootgesteld wordt per afdeling

verschillen. Wanneer ervoor gekozen zou worden het bedoelde HRM beleid als onafhankelijke variabele op te nemen, zou er niet gemeten worden wat er gemeten dient te worden. Medewerkers worden namelijk niet altijd aan het bedoelde HRM blootgesteld en kunnen dit dus ook niet interpreteren. Daarmee wordt het klimaat op een afdeling dus niet (mede) bepaald door het bedoelde HRM beleid.

2.2 Afdelingsprestaties

Prestatie kan op verschillende manieren gemeten worden (Paauwe en Boselie 2005). Dyer en Reeves maken een onderscheid in verschillende prestatie uitkomsten:

1. Financiële uitkomsten (bijvoorbeeld het marktaandeel)
2. Organisatorische uitkomsten (bijvoorbeeld productiviteit, kwaliteit, efficiëntie)
3. HR-gerelateerde uitkomsten (bijvoorbeeld attitude en gedrag van medewerkers, tevredenheid, betrokkenheid en intentie om ontslag te nemen)

In een literatuuroverzicht van Boselie e.a. (2005) is te zien dat in ongeveer de helft van alle artikelen financiële uitkomsten mee zijn genomen in de analyses. Winst is de meest algemene. Volgens Paauwe en Boselie (2005) is dit echter een redelijk problematische indicator voor het meten van het effect van HRM beleid op prestatie. Financiële indicatoren worden namelijk beïnvloed door een groot aantal factoren dat niet gerelateerd is aan medewerkers en hun vaardigheden of human capital (Paauwe en Boselie 2005). De afstand tussen sommige prestatie indicatoren en HR activiteiten is simpelweg te groot en mogelijk zijn sommige prestatie uitkomsten het gevolg van andere business interventies dan HR activiteiten (Kanfer 1994; Guest 1997). Daarnaast zijn financiële prestatie uitkomsten niet de meest belangrijke uitkomsten voor de zorgsector. In de zorgsector zijn namelijk veel non-profit instellingen die geen aandeelhouders en geen winst kennen (Boselie en Kamsteeg 1999). Het is voor zorginstellingen dus niet altijd interessant naar financiële prestatie uitkomsten te kijken. Financiële prestatie uitkomsten zullen daarom in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten worden.

Tussen HRM activiteiten en organisatorische uitkomsten is de afstand minder groot. Bovendien zijn deze uitkomsten voor de zorgsector het meest interessant. Er is steeds meer sprake van marktwerking en gereguleerde concurrentie in de zorg. Zorgorganisaties kunnen zich onderscheiden van hun concurrenten door goed te presteren op organisatorische uitkomsten. Het is daarom voor zorgorganisaties interessant om te weten hoe zij presteren op deze uitkomsten en hoe zij er, bijvoorbeeld met behulp van HR activiteiten, op kunnen sturen. Dit onderzoek richt zich daarom op een aantal organisatorische uitkomsten, te weten productiviteit, kwaliteit, klanttevredenheid, innovatie, verloop en verzuim.

In de literatuur zijn er weinig theorieën over afdelingsprestaties. Met 'prestatie' wordt in de literatuur meestal de prestatie van de organisatie als geheel aangeduid. Dit onderzoek zal zich niet richten op de prestatie van de organisatie als geheel, maar op de prestaties van de afzonderlijke afdelingen. Om dit onderzoek theoretisch voldoende te onderbouwen, wordt toch gebruik gemaakt van de theorieën over de relatie tussen het HRM beleid en prestatie van de organisatie als geheel. Er is in dit onderzoek namelijk wel sprake van een toetsing van een relatie tussen HRM beleid en prestatie, maar dan beiden op afdelingsniveau.

2.3 Medewerkerklimaat

Klimaat is te definiëren als 'de manier waarop medewerkers formeel en informeel organisatorisch beleid, practices en procedures ervaren' (Reichers en Schneider 1990).

Wanneer deze percepties gedeeld worden door verschillende medewerkers in de organisatie, is er sprake van een organisatie klimaat (Bowen en Ostroff 2000). De HR activiteiten in een HRM beleid representeren een set van prominente en universele activiteiten die een organisatie klimaat kunnen vormen. De HR activiteiten creëren de basis voor bepaalde types te ontwikkelen klimaat (Bowen en Ostroff 2000).

Onderzoek naar klimaat heeft een strategische focus verkregen de laatste jaren, met een verschuiving van klimaat percepties als gedeelde percepties over globale, generieke issues naar het koppelen van klimaat percepties aan een gedeeld, specifiek strategisch punt van interesse, zoals klimaat voor innovatie, of service (Schneider 1990).

In plaats van klimaat te behandelen als een abstract concept dat alles inhoudt wat verschijnt in een organisatie, wordt klimaat behandeld als een strategisch concept dat gedeelde percepties aan een bepaald strategisch doel linkt (Bowen en Ostroff 2000).

Klimaat percepties geven medewerkers een richting en een oriëntatie met betrekking tot hoe zij hun vaardigheden, attitudes en gedragingen moeten focussen (Schneider, Gunnarson & Niles-Jolly 1994). De strategische focus indiceert dat alle subsystemen van een organisatie zich effectief op het strategische doel moeten richten (Schneider 1990).

Bowen en Ostroff (2000 en 2004) hebben onderzoek gedaan naar de manier waarop HRM beleid een bijdrage levert aan de prestatie van een organisatie. Zij hebben een raamwerk ontworpen dat inzicht biedt in hoe HR activiteiten als een systeem kunnen bijdragen aan organisatie prestatie door medewerkers te motiveren om de gewenste attitudes en gedragingen van medewerkers te verkrijgen die als collectiviteit helpen de strategische doelen van de organisatie te bereiken (Bowen en Ostroff 2004). Bowen en Ostroff (2004) veronderstellen dat klimaat een belangrijke mediatie vormt in de relatie tussen HRM beleid en prestatie van een organisatie.

Klimaat is volgens Bowen en Ostroff (2004) een kritische factor in het onderzoeken van de relatie tussen HRM beleid en organisatie prestatie. Klimaat is namelijk over het algemeen gedefinieerd als de perceptie van het formele en informele organisatorische beleid, en van formele en informele praktijken en procedures. Hier volgt uit dat de HR activiteiten en het HRM beleid een kritische rol spelen in het bepalen van de klimaat percepties (Bowen en Ostroff 2004).

In de literatuur wordt er een onderscheid gemaakt in klimaten voor specifieke doeleinden, zoals veiligheid, service en empowerment, evenals algemeen en gegeneraliseerd klimaat (Takeuchi 2009). Omdat de focus van dit onderzoek zich richt op de vraag hoe klimaat een mediatie vormt tussen een aantal HR activiteiten, welke alle medewerkers van de afdeling aangaan, en prestatie van een afdeling als geheel, richt dit onderzoek zich op gedeeld klimaat. Specifiek wordt een klimaat voor welzijn onderzocht. Dit medewerkerklimaat representeert namelijk de perceptie van individuele medewerkers van in hoeverre de organisatie geeft om het welzijn van medewerkers (Burke e.a. 1992). Het belang van een klimaat voor welzijn is gelijk aan het idee van zorg van een organisatie voor zijn medewerkers. Dit wordt, volgens de organisatie support theorie, door Mc Allister en Bigley (2002) gedefinieerd wordt als 'een organisatie-niveau en organisatie-gecentreerd fenomeen dat de percepties ten aanzien van de brede provisie van zorg voor alle medewerkers door de organisatie reflecteert' (Takeuchi 2009). Met andere woorden reflecteert een klimaat voor welzijn de percepties van medewerkers van de mate waarin een organisatie voor zijn medewerkers zorgt. Medewerkers die onder eenzelfde leidinggevende werken hebben meestal dezelfde percepties van het belang van medewerkerklimaat, omdat zij worden blootgesteld aan soortgelijke stimulansen en ervaringen die hen informeren over hoe medewerkers behandeld worden door hun afdeling, zoals HR activiteiten (Takeuchi 2009). Borucki en Burke (1999) hebben bewijs gevonden voor het feit dat medewerkerklimaat verschijnt als een gedeeld klimaat.

2.4 Hypothesen

Deze paragraaf bevat een aantal hypothesen. De hypothesen beschrijven elk een veronderstelling over de relaties tussen de verschillende concepten. Ze zullen in de hieronder volgende subparagrafen elk apart besproken worden.

2.4.1 Gevoerd HRM beleid - Afdelingsprestaties

Er is veel onderzoek gedaan naar effect van het HRM beleid van een organisatie op de prestatie van deze organisatie. Onderzoekers als Huselid (1995), Mac Duffie (1995), Delery

en Doty (1996) en Guthrie (2000) hebben empirische studies gepubliceerd die een significante relatie tussen HRM activiteiten en prestatie van een organisatie laten zien (Wright & Nishii 2005). Boselie en Paauwe (2005) zeggen dat bestaand empirisch onderzoek aantoont dat deze relatie positief is. Ook een meta-analyse van 92 empirische studies van Combs, Liu, Hall en Ketchen (2006) concludeert dat de invloed van HRM op prestatie significant is en zeer relevant voor managers (v/d Voorde 2009). Daarnaast zegt ook Appelbaum met zijn AMO-theorie dat HRM beleid positief van invloed is op prestatie (Appelbaum 2000).

Op basis van bovenstaande is de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 1: *er is een positieve relatie tussen het gevoerde HRM beleid en de prestaties van de afdeling.*

2.4.2 Gevoerd HRM-beleid – Medewerkerklimaat

Takeuchi (2009) gaat ervan uit dat het HR beleid een positieve invloed kan hebben op gedeelde percepties van medewerkers van de manier waarop de organisatie voor zijn medewerkers zorgt, of gedeelde opvattingen ten aanzien van in hoeverre een organisatie geeft om zijn medewerkers en hen steunt (Takeuchi 2009). Volgens Bowen en Ostroff (2000) is klimaat een belangrijke link tussen HR activiteiten en de attitude van medewerkers. In lijn met de 'social information processing theory' (Salancik en Pfeffer 1978) en voornamelijk theorieën over organisatie klimaat (Kopelman e.a. 1990, McGregor 1960), veronderstellen Bowen en Ostroff (2004) verder dat onderdelen van een HR systeem signalen zenden naar medewerkers die hen in staat stellen te begrijpen hoe de organisatie wil dat zij handelen en die een collectief gevoel van wat verwacht wordt vormen (Bowen en Ostroff 2004). Hieruit volgt dat HR activiteiten signalen afgeven aan medewerkers die impliceren dat hun organisatie zijn medewerkers waardeert, om hen geeft en hen steunt (Takeuchi 2009). Zo staat een strenge werving en selectie als HR activiteit bijvoorbeeld voor het feit dat de organisatie geeft om de kwaliteit van de medewerkers die de organisatie aanneemt (Huselid 1995). Dit voorbeeld is indicatief voor het feit dat de organisatie zich focust op het motiveren en ontwikkelen van zijn medewerkers (Burke e.a. 1992). Verder beweren Sun e.a. (2007) dat omvangrijke skills training de perceptie van een ondersteunende werkomgeving voedt. Uit bovenstaande blijkt dat HR activiteiten invloed hebben op de gedeelde percepties van medewerkers ten aanzien van wat de organisatie doet om hun welzijn te vergroten, ofwel op een klimaat voor welzijn.

Bovendien veronderstellen Bowen en Ostroff (2000) dat gedeelde klimaat percepties slechts zullen verschijnen wanneer het HRM beleid sterk is (bijvoorbeeld zichtbaar, duidelijk en consistent). Een sterk HRM beleid communiceert duidelijke en directe signalen naar

medewerkers over normen, verwachtingen en hoe de organisatie is. Een zwak HRM beleid zal resulteren in meer idiosyncratische percepties binnen een organisatie, welke een wijde variëteit in percepties van klimaat binnen de organisatie zullen produceren (Bowen en Ostroff 2000). Met andere woorden heeft het gevoerde HRM beleid een positief effect op het medewerkerklimaat.

De tweede hypothese luidt dan ook:

Hypothese 2: het gevoerde HRM beleid heeft een positief effect op het klimaat voor welzijn.

2.4.3 Medewerkerklimaat – Afdelingsprestaties

Managers en onderzoekers veronderstellen dat organisatie klimaat een belangrijk effect heeft op prestatie (Ashkanasy, Wildemrom en Peterson 2000; Schneider 1990). Er wordt meestal een causaal verband verondersteld waar een positief organisatie klimaat resulteert in een hogere prestatie van de organisatie via gedrag van medewerkers (Siehl en Martin 1990). Ook een positief klimaat op een afdeling zal dus waarschijnlijk resulteren in een hogere prestatie van de afdeling via gedrag van medewerkers. Kopelman e.a. (1990) hebben een model opgesteld dat het interveniërende proces tussen klimaat en de productiviteit van een organisatie meer expliciet maakt. Zij veronderstellen dat motivatie en medewerkertevredenheid en verloop, werk prestatie en goed burgerschap koppelende mechanismen zijn tussen klimaat en productiviteit (v/d Voorde 2009).

Schneider (1975) betoogt dat klimaat percepties kunnen dienen als een referentiekader voor het sturen van gedragingen. Voor het faciliteren van prestatie in een context waarin doelen duidelijk zijn en methoden bekend, zijn adequate resources en ondersteunend leiderschap nodig (Schneider e.a. 1998).

Kopelman e.a. (1990) betogen dat het geloof van medewerkers dat de organisatie hun bijdrage waardeert en geeft om hun welzijn zal bijdragen aan hun algehele welzijn (v/d Voorde 2009). Dit is in lijn met de organizational support theory van Rhoades en Eisenberger (2002). De organizational support theory geeft een uitleg aan de beloften van een organisatie ten aanzien van economie en emotie, met daarbij het principe van 'social exchange' en beloningen in overweging genomen (Rhoades en Eisenberger 2002). Volgens deze theorie is de zorg van een organisatie voor zijn medewerkers een belangrijke reden voor medewerkers om voor een organisatie te werken en om zich toe te wijden aan een organisatie (Wu 2008). Eerst zijn er de beloften van een organisatie aan zijn medewerkers en dan de betrokkenheid van medewerkers bij organisaties (Wu 2008). Perceived Organizational Support (POS) is een concept van de organizational support theory. Dit refereert aan de algehele perceptie van medewerkers van de zorg van organisatie ten aanzien van de bijdrage van medewerkers en ten aanzien van hun welzijn. Drie factoren

hebben effect op de POS van medewerkers; de eerlijkheid van procedures, de steun van leidinggevenden en beloning en werkomstandigheden (Rhoades en Eisenberger 2002). Wanneer een organisatie dus iets doet voor zijn medewerkers, zullen de medewerkers iets terug doen voor de organisatie. Dit komt volgens de social exchange theory door het volgende: personen die veel aan anderen geven proberen veel van hen te krijgen en personen die veel van anderen krijgen staan onder druk hen weer veel te geven (Homans 1958). Wanneer een organisatie dus een positief klimaat voor welzijn creëert door medewerkers zich meer bewust te laten zijn van wat de organisatie wil en van hun verwacht, zal dit door de organisatie gewenst gedrag opleveren, wat een positief effect heeft op de prestatie van de organisatie.

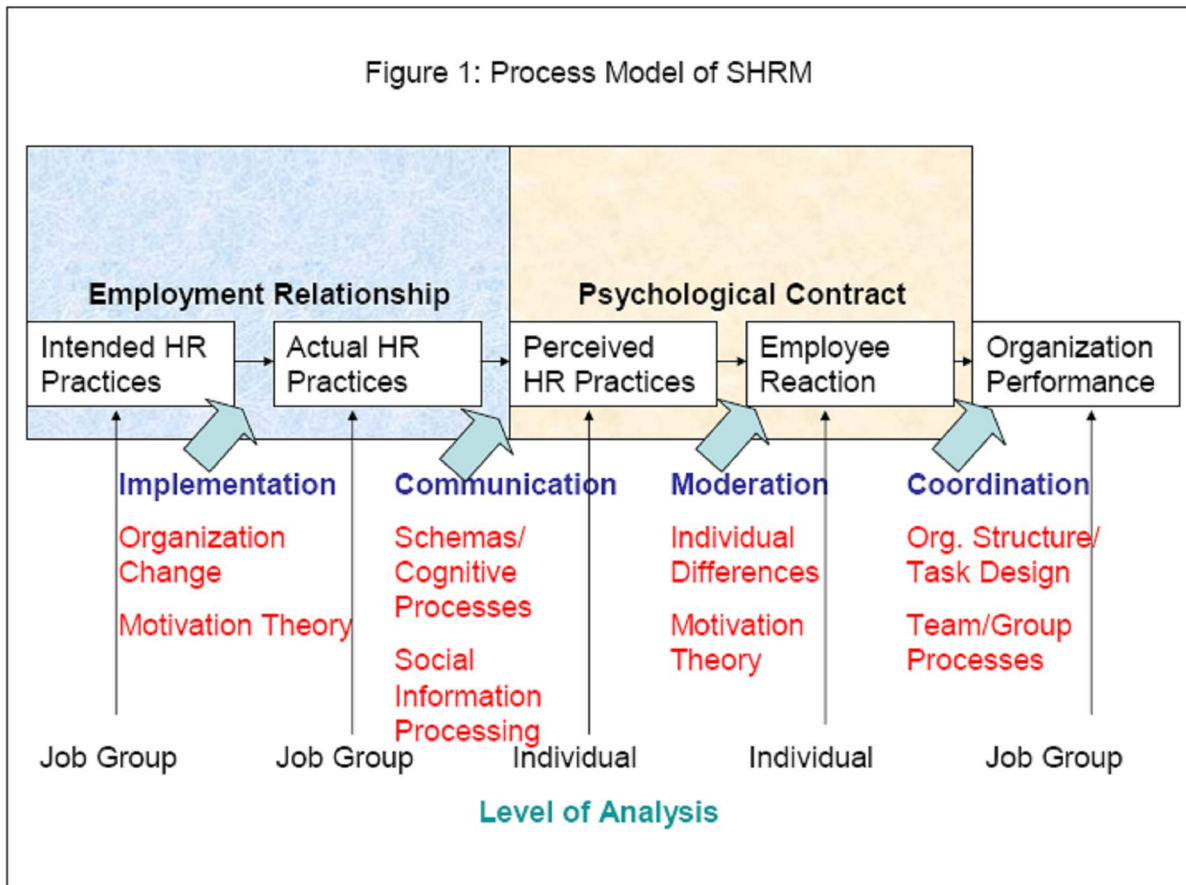
De derde hypothese luidt daarom:

Hypothese 3: een positief klimaat voor welzijn heeft een positief effect op afdelingsprestaties.

2.4.4 Gevoerd HRM beleid – Medewerkerklimaat – Afdelingsprestaties

Zoals vermeld in paragraaf 3.4 hebben Bowen en Ostroff (2000 en 2004) onderzoek gedaan naar de manier waarop HRM beleid een bijdrage levert aan de prestatie van een organisatie. Zij veronderstellen dat organisatie klimaat een definiërend aspect is van de sociale structuur die HR activiteiten aan human capital, aan collectieve attitudes en gedragingen en, uiteindelijk, aan organisatie prestatie linken (Bowen en Ostroff 2000). Met andere woorden: HR activiteiten beïnvloeden het organisatie klimaat wat de human capital ontwikkeling en collectieve attitudes en gedragingen vormt. Deze ontwikkeling van human capital en collectieve attitudes en gedragingen beïnvloeden op hun beurt de prestatie van de organisatie (Bowen en Ostroff 2000).

Ook Nishii en Wright (2005) hebben de relatie tussen HRM beleid en prestatie nader onderzocht. Zij hebben een model opgesteld dat veronderstelt dat de relatie tussen HRM en prestatie verloopt via een aantal factoren. Het model laat de verschillende fases zien tussen het geformuleerde HRM beleid door de organisatie en de uiteindelijke prestaties van de organisatie. Dit model is te zien in figuur 3.1



Figuur 2.1 Process model of SHRM Nishii en Wright 2005

‘Intended HR Practices’ is het bedoelde HRM beleid, ‘actual HR practices’ is het gevoerde HRM beleid en ‘perceived HR practices’ is het ervaren HRM beleid (zie ook de inleiding en paragraaf 2.1). ‘Employee Reaction’ is de reactie van medewerkers op het ervaren HRM beleid. Iedere medewerker zal de informatie op een manier interpreteren en dit wekt bepaalde reacties op. Deze reacties kunnen zich uiten in een bepaalde attitude, bepaald gedrag en het kunnen cognitieve reacties zijn (Nishii en Wright 2005). Het laatste blokje in het model, ‘organization performance’, duidt op de prestatie van de organisatie. Deze prestatie kan zich uiten in financiële uitkomsten, organisatorische uitkomsten, of HR gerelateerde uitkomsten (Dyer en Reeves 1995) (zie ook paragraaf 2.2).

Het ervaren HRM beleid is de perceptie van het HRM beleid van medewerkers. De perceptie van medewerkers van het beleid van een organisatie is te omschrijven als het klimaat van een organisatie.

Nishii en Wright (2005) veronderstellen dus, evenals Bowen en Ostroff (2004), dat de relatie tussen HRM beleid en prestatie onder andere verloopt via medewerkerklimaat.

Ook is er empirisch onderzoek verricht naar de eventuele rol van klimaat in de relatie tussen HRM beleid en prestatie, bijvoorbeeld door Ivery en Gelade (2003). Zij hebben allereerst een

positieve correlatie gevonden tussen algemeen klimaat en prestatie. Dit bevestigt eerder onderzoek wat liet zien dat goedgezinde percepties van de werkomgeving geassocieerd zijn aan verhoogde prestatie (Ivery en Gelade 2003). Als tweede bieden de resultaten van het onderzoek van Ivery en Gelade (2003) aanvullend bewijs voor de invloed van HR activiteiten op klimaat. Alle drie de HR indicatoren die Ivery en Gelade (2003) in hun onderzoek hebben meegenomen, correleren significant met klimaat, wat consistent is met de benadering dat goede HR activiteiten bijdragen aan het gevoel van welzijn van medewerkers (Ivery en Gelade 2003).

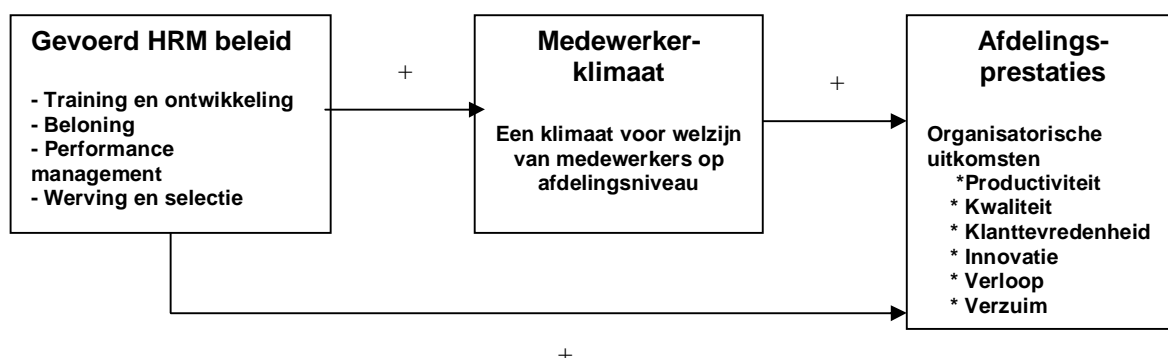
Om de medierende rol van klimaat tussen HR activiteiten en prestatie te onderzoeken, is er een model opgesteld wat getoetst is. De resultaten van deze toets bieden een duidelijke ondersteuning voor de rol van klimaat als een partiële mediatie tussen HR activiteiten en prestatie (Gelade en Ivery 2003). De conclusie van hun onderzoek is dat de cross-sectionele relaties die zij presenteren empirisch bewijs leveren voor het feit dat HR activiteiten, klimaat en prestatie met elkaar verbonden zijn, maar dat er meer onderzoek nodig is om de causaliteit te onderzoeken (Gelade en Ivery 2003).

De vierde hypothese luidt:

Hypothese 4: een klimaat voor welzijn vormt een partiële mediatie in de relatie tussen het gevoerde HRM beleid en afdelingsprestaties.

2.5 Conceptueel model

Op basis van de geformuleerde hypothesen is onderstaand conceptueel model opgesteld.



Hoofdstuk 3 Methoden

3.1 Onderzoeksdesign

Het onderzoeksdesign dat gebruikt is, is een toetsend kwantitatief onderzoek. Met dit onderzoeksdesign kon namelijk relatief eenvoudig een groot aantal respondenten ondervraagd worden, van waaruit cijfermatig inzicht kan worden verkregen.

Er zijn cijfermatige gegevens verzameld. De gegevens zijn verzameld met behulp van een survey onderzoek (schriftelijke vragenlijsten). Dit is een gestructureerde onderzoeksmethode. De vragenlijsten zijn eenmalig ingevuld, dus er is sprake van een meetmoment. Er zijn twee verschillende vragenlijsten opgesteld; één voor afdelingshoofden en één voor medewerkers. Er worden dus zowel leidinggevenden als medewerkers betrokken in het onderzoek (multi sources). Er is op deze manier informatie vanuit meerdere bronnen binnen gekomen, wat de validiteit van de meting vergroot.

De vraagstelling stond van tevoren vast en er was een klein aantal antwoordmogelijkheden waaruit de respondent kon kiezen. De antwoorden van de respondenten vormen de basis voor de statistische analyse. Deze statistische analyse heeft met behulp van statistische technieken in het programma SPSS plaatsgevonden.

3.2 Onderzoeksetting

Dit onderzoek is een onderdeel van een grotere studie naar de manieren waarop in de zorg het gevoerde HRM-beleid op afdelingsniveau beleefd wordt door medewerkers, en welke invloed dit heeft op zowel medewerkeruitkomsten als afdelingsuitkomsten. Het onderzoek wordt uitgevoerd door studenten van de Erasmus Universiteit te Rotterdam.

3.2.1 Onderzoekspopulatie

Het onderzoek vindt plaats in de zorg. Omdat het niet haalbaar is alle medewerkers in de zorg te betrekken, is er een aantal organisaties geselecteerd om deel te nemen aan het onderzoek met behulp van een selecte steekproef. Dit betekent dat het afhankelijk van de onderzoeker was of een organisatie al dan niet in de steekproef terecht kwam.

De organisaties die betrokken zijn in dit onderzoek zijn Rivas Zorggroep, WoonZorgcentra Haaglanden, Onze Lieve Vrouwe Gasthuis, Florence, Stichting RMPI-De Grote Rivieren en Onderzoeksinstituut Erasmus MC. In bijlage 1 wordt een korte beschrijving van de organisaties en de daar onderzochte afdelingen gegeven.

In totaal zijn er 40 afdelingen, verdeeld over de genoemde organisaties betrokken in het onderzoek. De data zijn verkregen op afdelingsniveau.

De organisaties en afdelingen kregen voorafgaand aan het onderzoek allemaal dezelfde brochure met daarin informatie over het onderzoek. Voor het verspreiden van de vragenlijsten zijn door de studenten individuele afspraken met de organisaties gemaakt. De vragenlijsten zijn uitgezet bij 40 leidinggevend en 551 medewerkers. Op de meeste afdelingen is niet aan alle medewerkers een vragenlijst uitgedeeld, omdat de leidinggevende van betreffende afdeling hier niet mee instemde. Bovendien was de verwachting dat de respons niet groter zou zijn wanneer iedereen een vragenlijst zou ontvangen, vanwege vakanties en onregelmatige roosters.

3.2.2 Respons

In totaal hebben 40 afdelingen meegewerkt aan het onderzoek. Er zijn 309 vragenlijsten ingevuld, waarvan 40 door de leidinggevend en 269 door de medewerkers. Alle leidinggevend die een vragenlijst hebben ontvangen, hebben deze ook daadwerkelijk ingevuld. De respons onder de leidinggevend was dus 100%.

Bij de medewerkers is er gekeken naar het responspercentage per afdeling. Hierin is een onderscheid te maken in het responspercentage ten opzichte van het totaal aantal op de afdeling werkzame medewerkers en het responspercentage ten opzichte van het totaal aantal uitgedeelde vragenlijsten. De responspercentages ten opzichte van het aantal medewerkers variëren van 4% tot 67% per afdeling. De gemiddelde respons per afdeling is 29%. In totaal is het responspercentage ten opzichte van het aantal medewerkers 24%. De responspercentages ten opzichte van het aantal uitgedeelde vragenlijsten variëren van 9% tot 100% per afdeling. De gemiddelde respons per afdeling is 51%. Het totale responspercentage ten opzichte van het aantal uitgedeelde vragenlijsten is 49%. In bijlage 2 is een compleet overzicht weergegeven van de responspercentages.

Om te bepalen welke afdelingen wel en welke afdelingen niet in het verdere onderzoek betrokken zouden worden, is uitgegaan van het responspercentage ten opzichte van het aantal uitgedeelde vragenlijsten. Er is hierbij een criterium van $\geq 30\%$ gehanteerd. Dit betekent dat zeven van de 40 afdelingen niet meegenomen zijn in het verdere onderzoek. De analyses hebben dus plaatsgevonden op basis van 33 afdelingen verdeeld over zes organisaties.

3.3 Analyse

3.3.1 Meetinstrumenten

Voor iedere variabele in dit onderzoek is een aantal vragen aan de respondenten gesteld. Hieronder wordt per variabele toegelicht wat voor soort vragen er gesteld zijn.

Gevoerd HRM beleid: de vragen over gevoerd HRM beleid zijn aan de afdelingshoofden gesteld. In dit onderzoek zijn vier HR activiteiten gebruikt. Deze activiteiten zijn gebaseerd op onderzoek van Boselie e.a. (2005). De vier activiteiten zijn training en ontwikkeling, beloning, performance management, en werving en selectie. De vier HR activiteit dimensies zijn gemeten met schalen die gebruikt zijn door Kroon, v/d Voorde en van Veldhoven (2009). De schalen zijn gebaseerd op Den Hartog & Verburg (2004), Boselie (2002) en De Kok (2002). Om de HR activiteit training en ontwikkeling te meten zijn zeven items gebruikt. Er werd bijvoorbeeld gevraagd voor hoeveel medewerkers er aan enige vorm van opleiden werd gedaan. Voor de HR activiteit beloning zijn vijf items gebruikt. Een voorbeeld van een item is voor hoeveel medewerkers er een hoger salaris dan marktconform wordt geboden. Voor performance management zijn eveneens vijf items gebruikt, zoals bijvoorbeeld het voeren van beoordelings- en functioneringsgesprekken en het met medewerkers afspreken van prestatiedoelen. Om werving en selectie te meten zijn vier items gebruikt. Een van de items was bijvoorbeeld het houden van selectie interviews. Alle items voor alle activiteiten hadden een antwoordschaal van 1 tot 4, waarbij 1 'ja voor alle medewerkers op de afdeling' was en 2 'nee voor geen enkele medewerker op de afdeling'. Er zijn in totaal 21 vragen aan de afdelingshoofden gesteld.

Medewerkerklimaat: voor het bepalen van medewerkerklimaat focust dit onderzoek zich op een klimaat voor welzijn. De vragen over een klimaat voor welzijn zijn gesteld aan de medewerkers. De vragen zijn deels gebaseerd op het werk van Patterson e.a. (2005) en deels op de nieuwe VBBA vragenlijst (van Veldhoven 2009). De antwoord categorieën zijn gerangschikt van 'helemaal mee oneens' tot 'helemaal mee eens'. In totaal zijn er vijf antwoord categorieën: helemaal mee oneens, mee oneens, neutraal, mee eens en helemaal mee eens.

Er zijn in totaal vijf vragen gesteld over het klimaat voor welzijn aan de medewerkers ('deze organisatie besteedt weinig aandacht aan de belangen van haar werknemers', 'deze organisatie zorgt goed voor haar werknemers', 'deze organisatie geeft om haar werknemers', 'deze organisatie waakt over de gezondheid en veiligheid van haar werknemers' en 'deze organisatie informeert werknemers over mogelijke risico's voor hun gezondheid').

Afdelingsprestaties: voor het meten van de afdelingsprestaties is er naar operationele uitkomsten (productiviteit, kwaliteit, klanttevredenheid en innovatie) en naar medewerker verloop en verzuim gekeken. De afdelingshoofden is gevraagd hun afdeling te vergelijken met andere afdelingen op de boven genoemde prestatie indicatoren. Dit type van prestatie assessment is in de literatuur over HRM onder anderen gebruikt door Guest en Pecei (2001) en Ramsay (2000). De antwoord categorieën zijn 1= veel slechter, 2=slechter, 3=ongeveer hetzelfde, 4=beter, 5=veel beter. Voor verloop en verzuim zijn de volgende antwoord categorieën mogelijk: 1=veel lager, 2=lager, 3=ongeveer hetzelfde, 4=hoger, 5=veel hoger. De antwoord categorieën zijn gebaseerd op Wall e.a. (2004).

3.3.2 Analyse methode

De data zijn geanalyseerd met behulp van SPSS. Allereerst is er gekeken naar de frequentieverdeling van de verschillende variabelen. Daarna zijn de betrouwbaarheid en validiteit van de variabelen gemeten met een Cronbach's Alpha toets en met een factoranalyse. Vervolgens is de ICC waarde van de variabele medewerkerklimaat gemeten en op basis daarvan geaggregeerd van individueel naar afdelingsniveau. Er is een correlatietabel opgesteld en daarna is er een viertal lineaire regressieanalyses toegepast. Regressieanalyse gaat op zoek naar een causaal verband. De regressieanalyse laat zien in welke mate de afhankelijke variabele wordt beïnvloed door de onafhankelijke variabele. Met deze analyse is het dus mogelijk om waarden van een afhankelijke variabele te voorspellen aan de hand van de onafhankelijke variabele (de Vocht 2008).

De eerste regressieanalyse heeft de relatie tussen het gevoerde HRM beleid en afdelingsprestaties getoetst. Hierbij is het gevoerde HRM beleid de onafhankelijke variabele en de afdelingsprestaties de afhankelijke variabele. Een tweede regressieanalyse heeft de relatie tussen het gevoerde HRM beleid en medewerkerklimaat getoetst, waarbij het gevoerde HRM beleid de onafhankelijke variabele en medewerkerklimaat de afhankelijke variabele is. De derde regressieanalyse toetste de relatie tussen medewerkerklimaat als onafhankelijke variabele en afdelingsprestaties als afhankelijke variabele. Tot slot is de invloed van medewerkerklimaat in de relatie tussen het gevoerde HRM beleid en afdelingsprestaties geanalyseerd.

3.3.3 Niveau van analyse

De analyse vindt plaats op afdelingsniveau. Het gevoerde HRM beleid is namelijk voor de gehele afdeling hetzelfde. Bij het medewerkerklimaat gaat het om gedeelde percepties van de afdeling. Om het medewerkerklimaat op afdelingsniveau te kunnen meten, zijn de data geaggregeerd. De afdelingsprestaties zijn vanzelfsprekend prestaties van de gehele afdeling.

3.3.4 Controle variabelen

Bij de analyse is gebruik gemaakt van verschillende controlevariabelen: soort afdeling van zowel de medewerker als het afdelingshoofd, organisatie, het contracttype van de medewerker en het afdelingshoofd, de afdelingsgrootte, en het opleidingsniveau van de medewerker en het afdelingshoofd. Door te controleren op deze variabelen kan een eventuele relatie niet aan deze variabelen worden toegeschreven.

3.4 Betrouwbaarheid en validiteit

3.4.1 Interne betrouwbaarheid

Alle methoden in het onderzoek zijn consequent toegepast. Alle begrippen en theoretische termen zijn, indien nodig, uitgelegd. Verder is uiteengezet welke stappen er zijn genomen in het onderzoek. Bovendien is er een betrouwbaarheidsanalyse met behulp van het berekenen van een Cronbach's Alpha op de variabelen uitgevoerd (zie hoofdstuk 4).

3.4.2 Externe betrouwbaarheid

Er is een representatief aantal respondenten in het onderzoek meegenomen. Verder is er in het onderzoek een nauwkeurige beschrijving van de procedures, condities en algemene setting gegeven. Met andere woorden: er is duidelijk uitgelegd welke stappen er wanneer en hoe in het onderzoek genomen zijn. Dit maakt dat het onderzoek voor buitenstaanders goed te volgen en bovendien repliceerbaar is.

3.4.3 Interne validiteit

De vragenlijsten in het onderzoek zijn uitgezet bij zoveel mogelijk verschillende medewerkers. Daarbij zijn de vragenlijsten zowel bij leidinggevendenden als medewerkers uitgezet (multi source). Doordat er gebruik gemaakt is van verschillende databronnen, wordt de objectiviteit van de informatie gewaarborgd. Bovendien is er een factoranalyse op de variabelen uitgevoerd. De uitkomst hiervan is in hoofdstuk 4 weergegeven.

3.4.4 Externe validiteit

De grootte van de steekproef heeft invloed op de externe validiteit. In 2008 waren er 1,2 miljoen medewerkers in de sector zorg en welzijn werkzaam (Prismant, 2009). In dit onderzoek zijn slechts 269 van deze medewerkers betrokken. De externe validiteit van dit onderzoek is daarom niet heel groot. Omdat zorgorganisaties veel overeenkomsten vertonen op het gebied van personeel en personeelsbeleid, kunnen de resultaten uit dit onderzoek toch voorzichtig gegeneraliseerd worden naar de gehele gezondheidszorg.

Hoofdstuk 4 Resultaten

4.1 Betrouwbaarheids- en validiteitsanalyse

Zoals reeds in het vorige hoofdstuk vermeld is er een betrouwbaarheids- en een factoranalyse uitgevoerd. De betrouwbaarheidsanalyse heeft plaatsgevonden op basis van het berekenen van een Cronbach's Alpha. Dit is een maat voor de interne consistentie van items van vragenlijsten. De uitkomst hiervan geeft een indicatie van de mate waarin een aantal items hetzelfde concept meet. De factoranalyse is uitgevoerd om de validiteit van de items te meten. Per variabele wordt het uitvoeren van deze analyses hieronder toegelicht.

4.1.1 Gevoerd HRM beleid

In de vragenlijst zijn items opgenomen die gaan over de HR activiteiten werving & selectie, training & ontwikkeling, beloning en performance management. Per activiteit is een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd, zodat bepaald kan worden of de interne consistentie van de items dusdanig is dat zij inderdaad de HR activiteit meten. In dit onderzoek wordt er vanuit gegaan dat met een Cronbach's Alpha van 0,5 of hoger de schaal voldoende betrouwbaar is (George and Mallery 2003).

De HR activiteit werving & selectie bestaat oorspronkelijk uit vier items en is niet betrouwbaar ($\alpha=0,22$). Wanneer echter één item (het gebruik van selectie interviews) verwijderd wordt, is de uitkomst van de Cronbach's Alpha (0,80) wel voldoende om te kunnen zeggen dat de schaal betrouwbaar is. Van selectie interviews wordt veel gebruik gemaakt in de onderzochte zorgorganisaties. Er is daarom veelvuldig hetzelfde antwoord gegeven op deze vraag, waardoor de betrouwbaarheid sterk negatief beïnvloed wordt door dit item.

De HR activiteit training & ontwikkeling heeft een Cronbach's Alpha van 0,73 en is hiermee betrouwbaar.

Beloning is met een Cronbach's Alpha van 0,29 niet betrouwbaar. Dit is waarschijnlijk te wijten aan het feit dat er in de zorg weinig tot geen gebruik wordt gemaakt van bonussen en andere extra's bovenop het salaris. Er is in de zorg namelijk sprake van een functie waarderingssysteem, waardoor salarissen vastliggen en er sprake is van gelijk loon voor gelijk werk. Door de items 'bonus of andere financiële extra's' en 'een team of afdeling gebonden prestatiebeloning' te verwijderen, wordt de betrouwbaarheid van beloning verhoogd ($\alpha = 0,51$) en is deze hoog genoeg om de schaal betrouwbaar te noemen.

De HR praktijk performance management is met een Cronbach's Alpha van 0,53 betrouwbaar.

In onderstaande tabel is schematisch een overzicht van de betrouwbaarheid van de schalen weergegeven.

Schaal	Cronbach's Alpha
Werving & Selectie	0,80
Training en ontwikkeling	0,73
Beloning	0,51
Performance Management	0,53

Tabel 4.1 Betrouwbaarheid HR praktijken

Om de validiteit van de HR activiteiten te meten is er met de overgebleven items per HR activiteit een factoranalyse (Principal Component Analyse) uitgevoerd.

De HR activiteit werving & selectie meet één factor. Deze factor verklaart 77% van de variantie en alle items laden goed op de factor.

De HR activiteit training & ontwikkeling meet twee factoren. De eerste factor verklaart 32% van de totale variantie en de tweede factor 27%. De eerste factor verklaart meer in de totale variantie dan de tweede. Het verschil is echter niet dermate groot dat er direct geconcludeerd kan worden dat de tweede factor verwaarloosbaar is. Er is daarom een volgende factoranalyse uitgevoerd waarbij één factor geforceerd is. De factor verklaart dan 39% van de totale variantie. De factorladingen zijn weergegeven in tabel 4.2.

	Factor
	1
... enige vorm van opleiden	,63
... formele interne bedrijfstrainingen	,69
... externe trainingen	,71
... de mogelijkheid om vaardigheden verder te ontwikkelen	,43
... sociale vaardigheidstrainingen zoals communicatietraining of presentatietraining	,74
... management training en ontwikkeling	,32
... formele carrière trajecten	,75

Tabel 4.2 Factorladingen training en ontwikkeling

In de tabel is te zien dat wanneer er één factor gebruikt wordt, alle items een factorlading hebben van 0,3 of hoger. De items laden dus allen voldoende op de factor. Er is nu vastgesteld dat de eerste factor een groter deel van de totale variantie verklaart dan de

tweede factor en dat wanneer er één factor gebruikt wordt alle items voldoende laden op de factoren. Daarom is besloten de tweede factor buiten beschouwing te laten en met één factor de verdere analyses uit te voeren.

Ook de HR activiteit performance management laat twee factoren zien in de uitkomst van de factoranalyse. Evenals bij training en ontwikkeling, wordt door de eerste factor 32% van de totale variantie verklaard en door de tweede factor 27%. Wederom is een tweede factoranalyse uitgevoerd waarbij één factor geforceerd is. De factor verklaart nu 38% van de totale variantie. De factorladingen zijn weergegeven in tabel 4.3.

	Factor
	1
... een formeel functionerings- en beoordelingssysteem	,60
... een jaarlijkse evaluatie van prestaties in een gesprek	,79
... een beoordeling van prestaties meerdere keren gedurende het jaar in een gesprek	,68
... gezamenlijk overeengekomen prestatiedoelen	,51
... beoordeling van teamprestaties als onderdeel van mijn beoordeling	,45

Tabel 4.3 Factorladingen performance management

In de tabel is te zien dat wanneer er één factor gebruikt wordt, alle items een factorlading hebben van 0,3 of hoger. De items laden dus allen voldoende op de factor. Er is nu vastgesteld dat de eerste factor een groter deel van de totale variantie verklaart dan de tweede factor en dat wanneer er één factor gebruikt wordt alle items voldoende laden op de factoren. Daarom is wederom besloten de tweede factor buiten beschouwing te laten en met één factor de verdere analyses uit te voeren.

Voor de HR activiteit beloning geldt dat er één factor gemeten wordt die 44% van de variantie verklaart. Alle items laden goed op de factor.

Tot slot is er een factoranalyse uitgevoerd op de schaalgemiddelden van bovengenoemde HR activiteiten. De schaalgemiddelden meten twee factoren. De eerste factor verklaart 44% in de totale variantie en de tweede 34%. De factorladingen zijn weergegeven in tabel 4.4.

	Factor	
	1	2
Werving & Selectie	,95	
Training & Ontwikkeling		,85
Beloning	,92	
Performance Management		,80

Tabel 4.4 Factoranalyse schaalgemiddelden HR activiteiten

Er lijken twee 'groepen' HR praktijken gevormd te kunnen worden: werving & selectie + beloning en training & ontwikkeling + performance management. De bivariate correlatie tussen werving & selectie en training & ontwikkeling is echter significant, evenals de bivariate correlatie tussen performance management en beloning. Daarom is er voor gekozen aan te sluiten bij de theorie uit hoofdstuk 2.1 en het conceptueel model en één HR construct als variabele in de verdere analyses op te nemen.

Nu de validiteit van de HR activiteit en hun schaalgemiddelden vastgesteld is, kan er één schaalscore gemaakt worden voor HRM beleid.

4.1.2 Klimaat voor welzijn

Klimaat voor welzijn is een betrouwbare schaal ($\alpha=0,78$). Ook is er een factoranalyse voor een klimaat voor welzijn uitgevoerd. Uit de uitkomst van de factoranalyse is te concluderen dat er één factor gemeten wordt met een klimaat voor welzijn die 55% van de totale variantie verklaart. De items laden goed op de factoren. Ook voor een klimaat voor welzijn kan dus een schaalscore gemaakt worden.

4.1.3 Prestatie

Prestatie geeft een Cronbach's Alpha van 0,56. Dit is voldoende om de schaal betrouwbaar te noemen. Wanneer echter één item (verloop) verwijderd wordt, verhoogt dit de betrouwbaarheid aanzienlijk ($\alpha=0,71$). Het item 'verloop' is daarom niet meegenomen in de verdere analyses.

Met de overgebleven items is een factoranalyse op de schaal prestatie uitgevoerd. De uitkomst hiervan is weergegeven in onderstaande tabel.

	Factor	
	1	2
Verzuim		,81
Productiviteit	,90	
Kwaliteit van goederen en diensten	,61	,58
Klanttevredenheid (zowel interne als externe klanten)		,86
Product- en dienstinnovatie	,88	

Tabel 4.5 Factoranalyse prestatie

Prestatie lijkt twee factoren te meten. De eerste factor verklaart 39% en de tweede factor 35% van de variantie. Naar aanleiding van deze uitkomst is er een tweede factoranalyse uitgevoerd op prestatie waarbij één factor geforceerd is. De factor verklaart dan 48% van de variantie. De bijbehorende factorladingen zijn weergegeven in onderstaande tabel.

	Factor
	1
Verzuim	,55
Productiviteit	,66
Kwaliteit van goederen en diensten	,84
Klanttevredenheid (zowel interne als externe klanten)	,60
Product- en dienstinnovatie	,78

Tabel 4.6 Factorladingen prestatie

Uit de tabel is op te maken dat alle items goed op de factor laden ($>0,3$). Omdat de eerste factor een groter percentage van de totale variantie verklaart en omdat de items bij een factoranalyse met één factor allen goed op de factor laden, is besloten met één construct voor presentatie de verdere analyses uit te voeren.

4.2 Overzicht variabelen

Naar aanleiding van de betrouwbaarheids- en factoranalyse is een drietal schalen geconstrueerd: HRM beleid, klimaat voor welzijn en afdelingsprestaties. Deze schalen

representeren de drie variabelen met gelijke naam die in het conceptueel model zijn opgenomen.

Naast deze drie variabelen, is ook een aantal controle variabelen opgenomen in het onderzoek. Een overzicht van alle variabelen in dit onderzoek en hun gemiddelde en standaardafwijking is weergegeven in tabel 4.7. Voor de variabelen organisatie, opleiding, contracttype en soort afdeling zijn het gemiddelde en de standaarddeviatie niet weergegeven. De waarden van deze nominale variabelen hebben geen toegevoegde waarde.

Variabele	N	%	Gemiddelde	Std. Dev.
HRM beleid	249		1,96	0,32
Klimaat voor welzijn	249		3,45	0,64
Afdelingsprestaties	249		3,39	0,44
Organisatie				
OLVG	105	20,3		
Florence	13,0	2,5		
WZH	17,0	3,3		
Rivas	75,0	14,5		
RMPI-DGR	32,0	6,2		
Erasmus MC	5,0	1,0		
Generation R	2,0	0,4		
Opleiding afdelingshoofd				
MO	1,0	2,9		
MBO	5,0	11,8		
HBO	23,0	67,6		
WO	5,0	14,7		
Anders	0,0	0,0		
Opleiding medewerker				
L(B)O	7,0	2,8		
MO	37,0	14,9		
MBO	77,0	30,9		
HBO	84,0	33,7		
WO	24,0	9,6		
Anders	3,0	1,2		
Missing	17,0	6,8		
Contracttype afdelingshoofd				
Vast	30,0	88,2		
Tijdelijk	3,0	11,8		
Anders	0,0	0,0		
Contracttype medewerker				
Vast	212	40,9		
Tijdelijk	24,0	4,6		
Anders	13,0	2,5		
Afdelingsgrootte			33	15

Soort afdeling				
Verpleegafdeling	169	33		
Polikliniek	0	0		
OK-unit	0	0		
Facilitaire dienst	0	0		
Ambulant	19	3,7		
Overige	61	25		

Tabel 4.7 Overzicht variabelen

4.3 Aggregatie

Omdat de analyses op afdelingsniveau plaatsvinden, zullen de data geaggregeerd dienen te worden. De variabelen HR beleid en prestatie zijn reeds op afdelingsniveau gemeten en hoeven dus niet geaggregeerd te worden. De variabele klimaat voor welzijn is op individueel niveau gemeten en zal daarom wel geaggregeerd dienen te worden.

Om te bepalen of de data geaggregeerd mogen worden, dienen de ICC-waarden 1 en 2 berekend te worden. De ICC waarden zijn berekend vanuit een one-way ANOVA model met behulp van formules van Barthko (1976).

Volgens Glick (1985) is de ICC(2) waarde de beste statistische waarde om te bepalen of aggregatie te rechtvaardigen is (Ivery en Gelade 2003). De ICC(2) geeft de betrouwbaarheid van het groepsgemiddelde weer (Bliese 2000). Klein e.a. (2000) geven aan dat ICC(2) waarden boven de 0,7 acceptabel zijn, tussen de 0,5 en 0,7 marginaal zijn en onder de 0,5 slecht zijn. De ICC(2) van een klimaat voor welzijn is 0,5 en daarmee marginaal.

De ICC(1) is de hoeveelheid variantie in individuele scores op een klimaat voor welzijn die toe te schrijven is aan de groep (Bliese 2000). De ICC(1) voor een klimaat voor welzijn is 0,15. Dit betekent dus dat 15% van de variantie in individuele scores op een klimaat voor welzijn toe te schrijven is aan de groep. Met een dergelijke ICC(1) is er in vergelijkbare onderzoeken voor gekozen de data te aggregeren (Gelade en Ivery 2003; Zohar en Luria 2005; Patterson e.a. 2005).

Op basis van de ICC(2) en de ICC(1) is daarom besloten de data wat betreft een klimaat voor welzijn de aggregeren.

4.4 Correlatieanalyse

De correlatieanalyse maakt duidelijk in welke mate er samenhang is tussen twee variabelen en welke richting deze samenhang heeft (positief of negatief). Omdat er lineaire samenhang wordt verwacht, wordt gebruik gemaakt van de Pearson correlatie coëfficiënt. In tabel 4.8 is

een overzicht van de correlaties weergegeven. De significante correlaties bij een α van 0,05 zijn vetgedrukt.

De variabelen HRM beleid, klimaat voor welzijn en prestatie correleren niet significant met elkaar. De controlevariabelen organisatie en opleiding van de medewerker correleren significant met HRM beleid.

Wat opvalt is dat er geen enkele correlatie is tussen een onafhankelijke variabele en een afhankelijke variabele.

Naast het onderzoeken van correlaties tussen de onafhankelijke (controle) variabelen en de afhankelijke variabele(n), is het ook van belang te beoordelen of er sprake is van multicollineariteit. Wanneer er sprake is van multicollineariteit in de data, dan betekent dit dat er twee of meer onafhankelijke variabelen sterk met elkaar correleren. Door het uitvoeren van een correlatie analyse is al veel gevaar van multicollineariteit te achterhalen. Een hoge correlatie tussen twee onafhankelijke variabelen geeft een indicatie voor multicollineariteit. Wanneer er een indicatie voor multicollineariteit vastgesteld wordt, kan worden besloten om naar de Variantie Inflatie Factor (VIF) en/of een onafhankelijke variabele uit de verdere analyses te verwijderen. Omdat er geen sprake is van een significante correlatie tussen de onafhankelijke 'hoofdvariabelen' in het onderzoek, en omdat de overige significante correlaties niet heel hoog zijn, is vastgesteld dat multicollineariteit geen risico vormt in het onderzoek.

		HR beleid	Klimaat	Prestatie	Organisatie	Opleiding mw	Opleiding tl	Afdelingsgrootte	Contracttype mw	Contracttype tl	Soort afdeling
HR beleid	Pearson corr	1									
	Sig. (2-tailed)										
Klimaat	Pearson corr	-0,66	1								
	Sig. (2-tailed)	0,72									
Prestatie	Pearson corr	0,25	0,29	1							
	Sig. (2-tailed)	0,16	0,11								
Organisatie	Pearson corr	0,41	-0,30	-0,14	1						
	Sig. (2-tailed)	0,02	0,09	0,44							
Opleiding mw	Pearson corr	0,37	-0,11	-0,06	-0,08	1					
	Sig. (2-tailed)	0,04	0,55	0,75	0,66						
Opleiding tl	Pearson corr	0,23	0,22	-0,03	-0,09	0,28	1				
	Sig. (2-tailed)	0,21	0,22	0,87	0,63	0,11					
Afdelingsgrootte	Pearson corr	-0,53	0,25	0,15	-0,44	-0,43	-0,34	1			
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,17	0,39	0,01	0,01	0,05				
Contracttype mw	Pearson corr	0,43	0,03	-0,09	0,38	-0,17	0,28	-0,33	1		
	Sig. (2-tailed)	0,01	0,86	0,61	0,03	0,36	0,11	0,06			
Contracttype tl	Pearson corr	0,41	0,2	0,01	0,04	0,16	0,22	-0,10	0,30	1	
	Sig. (2-tailed)	0,02	0,27	0,95	0,82	0,37	0,24	0,57	0,09		
Soort afdeling	Pearson corr	0,48	-0,29	-0,02	0,68	0,03	0,04	-0,16	0,18	0,07	1
	Sig. (2-tailed)	0,01	0,10	0,93	0	0,88	0,83	0,39	0,32	0,72	

Tabel 4.8 Correlatieanalyse

$\alpha=0,05$

4.4 Regressieanalyse

Er is een viertal lineaire regressie analyses uitgevoerd om de hypothesen (zie hoofdstuk 2.4) te toetsen. Er is gebruik gemaakt van hiërarchische regressieanalyse: er zijn twee of meer geordende sets van onafhankelijke variabelen. Er dient worden nagegaan wat elke set van onafhankelijke variabelen toevoegt aan het verklaren van de afhankelijke variabele bovenop de onafhankelijke variabelen die vooraf gaan in de gegeven volgorde. Met andere woorden vindt er een vergelijking van modellen plaats door de onafhankelijke variabelen in stappen toe te voegen. Bij het vergelijken van twee regressiemodellen gaat het over de vraag of een bepaalde onafhankelijke variabele, of een set van onafhankelijke variabelen, statistisch significant bijdraagt in het verklaren van de variantie van de afhankelijke variabele. Er is een vol model met alle onafhankelijke variabelen en een gereduceerd of beperkt model. Het beperkte model is verkregen door weglating van een of meer onafhankelijke variabelen uit het volle model. Doel is het toetsen van de additionele bijdrage van de weggelaten onafhankelijke variabele(n) (Voeten en v/d Bercken 2004).

De uitkomsten van de analyses worden in onderstaande subparagrafen apart besproken.

4.4.1 Gevoerd HRM beleid → Afdelingsprestaties

Om de relatie tussen HRM beleid en afdelingsprestaties te onderzoeken is een lineaire regressieanalyse uitgevoerd, waarbij HRM beleid de onafhankelijke- en afdelingsprestaties de afhankelijke variabele is. Daarnaast is een aantal controlevariabelen als onafhankelijke variabele meegenomen; te weten organisatie, opleiding van het afdelingshoofd, het contracttype van het afdelingshoofd en de afdelingsgrootte. Er is besloten de overige controlevariabelen, die wel in de correlatieanalyse zijn meegenomen, niet mee te nemen in de regressieanalyses, omdat er geen sprake was van significante correlatie met een van de onafhankelijke variabelen. In de eerste stap zijn de controlevariabelen toegevoegd als onafhankelijke variabele en in de tweede stap HRM beleid. De uitkomsten van de regressieanalyse zijn weergegeven in tabel 4.9.

De R² geeft aan hoeveel van de variantie in de afhankelijke variabele, in dit geval afdelingsprestaties, wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen. In model 1 zijn alleen de controlevariabelen meegenomen als onafhankelijke variabelen. De controle variabelen verklaren dus 4% van de variantie in afdelingsprestaties. Door het toevoegen van HRM beleid als onafhankelijke variabele in model 2, wordt er een aanzienlijk groter deel van de variantie in afdelingsprestatie verklaard door de onafhankelijke variabelen, namelijk 33%. Dit is 22% meer dan in model 1 (zie R² Change).

De F-grootte voor het toetsen van de toename (F change) is 7,60. De Sig. F Change geeft de significantie van F, dat wil zeggen de overschrijdingskans $p = 0,01$. Deze overschrijdingskans is kleiner dan het gebruikelijke significantieniveau van 0,05, dus we concluderen dat de onafhankelijke variabele HRM beleid statistisch significant bijdraagt in de variantie van de afhankelijke variabele afdelingsprestaties.

	Model 1		Model 2	
	Beta	Sig	Beta	Sig
Organisatie	-0,05	0,54	-0,02	0,82
Opleiding afdelingshoofd	-0,02	0,89	0,008	0,96
Afdelingsgrootte	0,002	0,76	0,01	0,09
Contracttype afdelingshoofd	0,05	0,89	-0,41	0,27
Soort afdeling	0,02	0,67	-0,05	0,41
HRM beleid			0,89	0,01
R2	0,04		0,26	
R2 Change	0,04		0,22	
F	0,21		7,60	
Sig. F Change	0,96		0,01	

Tabel 4.9 Resultaat regressieanalyse HRM-beleid-afdelingsprestaties

De variabele HRM beleid heeft een Beta van 0,89 met een overschrijdingskans (p) van 0,01 en is hiermee wel significant van invloed op afdelingsprestaties ($\alpha = 0,05$). De hypothese *er is een positieve relatie tussen het gevoerde HRM beleid en de prestaties van de afdeling* kan dus aangenomen worden.

4.4.2 Gevoerd HRM beleid → Klimaat voor welzijn

De tweede regressieanalyse toetst de eventuele relatie tussen het gevoerde HRM beleid als onafhankelijke variabele en een klimaat voor welzijn als afhankelijke variabele. Ook hier is gebruik gemaakt van dezelfde controlevariabelen. In de eerste stap zijn weer de controle variabelen toegevoegd als onafhankelijke variabele en in de tweede stap HRM beleid.

Tabel 4.10 geeft de resultaten van de regressieanalyse weer. In model 1 zijn alleen de controlevariabelen meegenomen. Er is te zien dat deze 26% van de variantie in de variabele klimaat voor welzijn verklaren. Met het toevoegen van de variabele HRM beleid, wordt er 28% van de variantie in klimaat voor welzijn verklaard door de onafhankelijke variabelen. Dit is een toename van 2% (zie R2 Change).

De F-grootheid voor het toetsen van de toename (F change) is 0.78. De Sig. F Change geeft de significantie van F, dat wil zeggen de overschrijdingskans $p = 0.39$. Deze overschrijdingskans is groter dan het gebruikelijke significantieniveau van 0.05, dus we concluderen dat de onafhankelijke variabele HRM beleid statistisch niet significant bijdraagt in de variantie van de afhankelijke variabele klimaat voor welzijn.

	Model 1		Model 2	
	Beta	Sig	Beta	Sig
Organisatie	0,02	0,68	0,03	0,59
Opleiding afdelingshoofd	0,17	0,11	0,17	0,09
Afdelingsgrootte	0,008	0,09	0,01	0,07
Contracttype afdelingshoofd	0,24	0,30	0,14	0,59
Soort afdeling	-0,04	0,19	-0,06	0,13
HRM beleid			0,20	0,39
R2	0,26		0,28	
R2 Change	0,26		0,02	
F Change	1,82		0,78	
Sig. F Change	0,14		0,39	

Tabel 4.10 Uitkomsten regressieanalyse HRM beleid-klimaat voor welzijn

Uit de correlatieanalyse bleek reeds dat het HRM beleid en een klimaat voor welzijn niet correleerden met elkaar. Er is al vastgesteld dat door het toevoegen van de variabele HRM beleid als onafhankelijke variabele in het model niet significant meer van de variantie in de afhankelijke variabele afdelingsprestaties wordt verklaard. In model 2 is wederom te zien dat de variabele HRM beleid niet significant van invloed is op een klimaat voor welzijn ($\alpha = 0,05$). De hypothese *het gevoerde HRM beleid heeft een positief effect op het klimaat voor welzijn* kan dus niet aangenomen worden. Het gevoerde HRM beleid heeft dus waarschijnlijk geen (positief) effect op een klimaat voor welzijn op een afdeling.

4.4.3 Klimaat voor welzijn → Afdelingsprestaties

Deze derde regressie toetst de eventuele relatie tussen een klimaat voor welzijn en de afdelingsprestaties. Een klimaat voor welzijn is hierbij de onafhankelijke variabele en afdelingsprestaties de afhankelijke variabele. Ook hier weer zijn dezelfde controlevariabelen toegepast en zijn deze in de eerste stap toegevoegd als onafhankelijke variabele en in de tweede stap klimaat voor welzijn. De uitkomsten van de regressieanalyse zijn weergegeven in tabel 4.11.

	Model 1		Model 2	
	Beta	Sig	Beta	Sig
Organisatie	-0,05	0,54	-0,06	0,46
Opleiding afdelingshoofd	-0,02	0,89	-0,1	0,54
Afdelingsgrootte	0,002	0,76	-0,001	0,85
Contracttype afdelingshoofd	0,05	0,89	-0,06	0,86
Soort afdeling	0,02	0,67	0,04	0,42
Klimaat voor welzijn			0,47	0,14
R2	0,04		0,12	
R2 Change	0,04		0,08	
F change	0,21		2,35	
Sig. F Change	0,96		0,14	

Tabel 4.11 Resultaten regressieanalyse klimaat voor welzijn-afdelingsprestaties

Er is te zien dat de verklaarde variantie in afdelingsprestaties toeneemt wanneer er een extra variabele toegevoegd wordt aan het model, in dit geval de variabele klimaat voor welzijn. In model 1 verklaren de onafhankelijke variabelen 4% van de variantie in afdelingsprestaties en in model 2 is dit 12%. Dit is een toename van 8% (zie R2 Change).

De F-grootheid voor het toetsen van de toename (F change) is 2,35. De Sig. F Change geeft de significantie van F, dat wil zeggen de overschrijdingskans $p = 0,14$. Deze overschrijdingskans is groter dan het gebruikelijke significantieniveau van 0,05, dus we concluderen dat de onafhankelijke variabele klimaat voor welzijn statistisch niet significant bijdraagt in de variantie van de afhankelijke variabele afdelingsprestaties

Uit de correlatieanalyse is gebleken dat er geen samenhang was tussen een klimaat voor welzijn en afdelingsprestaties. Ook de regressieanalyse laat zien dat er geen samenhang is. De variabele klimaat voor welzijn is niet significant van invloed op de variabele afdelingsprestaties ($\alpha = 0,05$). Ook geen van de controlevariabelen heeft een significante invloed op de score op afdelingsprestaties. De hypothese *een positief klimaat voor welzijn heeft een positief effect op afdelingsprestaties* kan dus niet aangenomen worden. Een positief klimaat van welzijn heeft waarschijnlijk geen positief effect op afdelingsprestaties.

4.4.4 Klimaat voor welzijn → Relatie HRM beleid – Afdelingsprestaties

In de vierde regressieanalyse wordt gekeken of een klimaat voor welzijn een partieel mediërend effect heeft in de relatie tussen HRM beleid en afdelingsprestaties. Om mediatie te kunnen aantonen moet aan vier voorwaarden worden voldaan (Baron & Kenny, 1986):

1. de onafhankelijke variabele (HRM beleid) heeft een significant effect op de afhankelijke variabele (afdelingsprestaties)

2. de onafhankelijke variabele (HRM beleid) moet een significant effect op de mediator (klimaat voor welzijn) hebben
3. de mediator (klimaat voor welzijn) moet een significant effect op de onafhankelijke variabele (afdelingsprestaties) hebben
4. het resterende effect van de onafhankelijke variabele moet afnemen en liefst verdwijnen wanneer de mediator wordt opgenomen in de analyse

Uit de voorgaande drie regressie analyses is gebleken dat er aan de eerste voorwaarde wel voldaan is. Aan de tweede en derde voorwaarde is echter niet voldaan.

Om te weten of aan de vierde voorwaarde voldaan wordt, zal er een regressie analyse met drie modellen gedaan dienen te worden: model 1 bevat slechts de controle variabelen, bij model 2 wordt HRM als onafhankelijke variabele toegevoegd en bij model 3 wordt een klimaat voor welzijn als onafhankelijke variabele toegevoegd. Vervolgens wordt de eventuele verandering in het effect van HRM beleid op afdelingsprestaties in de verschillende modellen bekeken om te bepalen of er sprake is van mediatie. Omdat, zoals gezegd, aan twee van de vier voorwaarden reeds niet is voldaan, is het eigenlijk niet nodig de analyse uit te voeren; er is immers al vastgesteld dat er geen sprake is van mediatie. Naar alle waarschijnlijkheid zal er dus ook niet aan de vierde voorwaarde voldaan worden. Om te toetsen of er inderdaad niet aan de vierde voorwaarde wordt voldaan, is toch een regressieanalyse uitgevoerd. Ook hier is weer gebruik gemaakt van dezelfde controlevariabelen. Afdelingsprestaties is de afhankelijke variabele in alle modellen.

Voor het toetsen van de hypothese *een klimaat voor welzijn vormt een partiële mediatie in de relatie tussen het gevoerde HRM beleid en afdelingsprestaties* dient er gekeken te worden naar de coëfficiënten en bijbehorende overschrijdingskans p. Deze zijn weergegeven in tabel 4.12.

	Model 1		Model 2		Model 3	
	Beta	Sig	Beta	Sig	Beta	Sig
Organisatie	-0,05	0,54	-0,02	0,82	-0,03	0,72
Opleiding afdelingshoofd	-0,02	0,89	0,01	0,96	-0,05	0,73
Afdelingsgrootte	0,002	0,76	0,01	0,09	0,1	0,25
Contracttype afdelingshoofd	0,05	0,89	-0,41	0,27	-0,46	0,22
Soort afdeling	0,02	0,67	-0,05	0,41	-0,02	0,67
HRM beleid			0,89	0,01	0,82	0,02
Klimaat voor welzijn					0,34	0,23

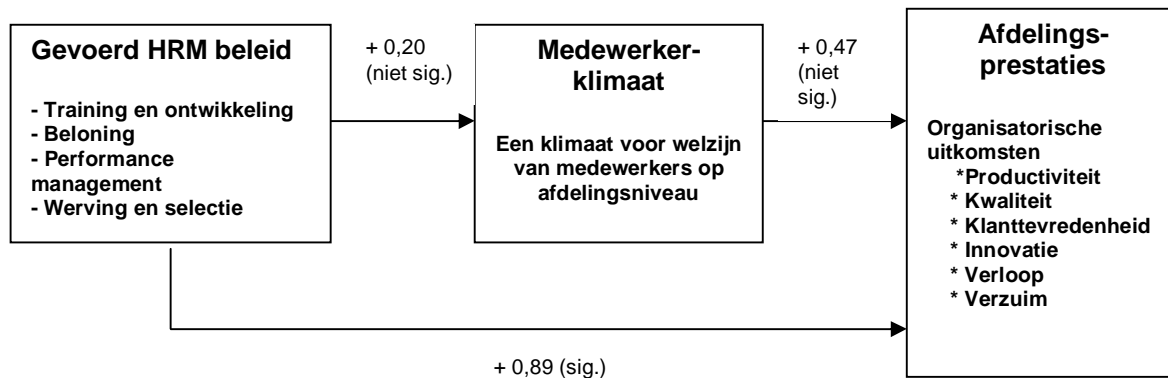
Tabel 4.12 Resultaten regressieanalyse klimaat voor welzijn-relatie HRM beleid/afdelingsprestaties

In model 1, waar alleen de controle variabelen en HRM beleid als onafhankelijke variabelen zijn toegevoegd, is te zien dat er een significant positief effect is van HRM beleid op

afdelingsprestaties ($\alpha=0,05$), zoals ook reeds beschreven in paragraaf 4.4.1. Door het toevoegen van een klimaat voor welzijn als onafhankelijke variabele aan het model, verandert de overschrijdingskans van het effect van HRM beleid op afdelingsprestaties wel van 0,01 naar 0,02, maar is het effect nog steeds significant ($\alpha=0,05$). Het effect van HRM beleid op afdelingsprestaties neemt dus wel af, maar de afname is zo klein dat deze verwaarloosbaar is. De hypothese *een klimaat voor welzijn vormt een partiële mediatie in de relatie tussen het gevoerde HRM beleid en afdelingsprestaties* kan daarom niet aangenomen worden. Er kan dus geconcludeerd worden dat een klimaat voor welzijn waarschijnlijk geen partiële mediatie vormt op de relatie tussen HRM beleid en afdelingsprestaties.

4.5 Samenvatting resultaten

Onderstaand het conceptueel model met daarbij de regressiecoëfficiënten benoemd als samenvatting van de resultaten.



Hoofdstuk 5 Conclusie en Discussie

Dit hoofdstuk bevat een samenvattende conclusie van het onderzoek, een discussie en aanbevelingen en is opgedeeld in een aantal paragrafen. De eerste paragraaf bevat de conclusie. Een volgende paragraaf beslaat een discussie over de koppeling van de resultaten aan de theorie en de knelpunten, pluspunten en eventuele tekortkomingen in het onderzoek. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een paragraaf met aanbevelingen voor zowel verder onderzoek als voor de praktijk.

5.1 Conclusie

De conclusie is opgebouwd aan de hand van de deelvragen die geformuleerd zijn in hoofdstuk 1. De deelvragen worden stuk voor stuk langsgelopen en beantwoord. De conclusie wordt afgesloten met het beantwoorden van de probleemstelling.

Deelvraag 1: In hoeverre is er een samenhang tussen het gevoerde HRM beleid en de afdelingsprestaties?

Uit de eerste regressie analyse (zie 4.4.1) bleek dat hypothese 1, *HRM heeft een positieve relatie met afdelingsprestaties*, bevestigd kan worden. De bijbehorende Beta was 0,89 met een overschrijdingskans p van 0,01. De Beta is de regressiecoëfficiënt. De regressiecoëfficiënt geeft aan met hoeveel eenheden de afhankelijke variabele toeneemt als de betreffende onafhankelijke variabele met één eenheid toeneemt. Dit betekent dat wanneer de score op HRM beleid met 1 toeneemt, de score op afdelingsprestaties met 0,89 toeneemt. Geen van de controlevariabelen was significant. Er is dus sprake van een significant positieve relatie tussen HRM beleid en afdelingsprestaties.

Deelvraag 2: In hoeverre is er een samenhang tussen het gevoerde HRM beleid en het klimaat voor welzijn?

Uit de tweede regressie analyse (zie 4.4.2) bleek dat hypothese 2, *het gevoerde HRM beleid heeft een positief effect op het klimaat voor welzijn*, niet bevestigd kan worden. Er kan dus geconcludeerd worden dat er geen samenhang is tussen het gevoerde HRM beleid en het klimaat voor welzijn.

Deelvraag 3: In hoeverre is er een samenhang tussen klimaat voor welzijn en de afdelingsprestaties?

Om te bepalen in hoeverre er een samenhang is tussen klimaat voor welzijn en afdelingsprestaties, dient er naar de uitkomst van de derde hiërarchische regressieanalyse gekeken te worden (zie hoofdstuk 4.4.3). Hieruit bleek dat hypothese 3, *een positief klimaat voor welzijn heeft een positief effect op afdelingsprestaties*, niet aangenomen kan worden. Er kan dus geconcludeerd worden dat er geen samenhang is tussen een klimaat voor welzijn en afdelingsprestaties.

Deelvraag 4: In hoeverre verloopt het effect van het gevoerde HRM beleid op afdelingsprestaties via het klimaat voor welzijn?

Omdat er reeds vastgesteld is dat er noch samenhang is tussen het gevoerde HRM beleid en een klimaat voor welzijn, noch tussen een klimaat voor welzijn en afdelingsprestaties, kan hypothese 4, *een klimaat voor welzijn vormt een partiële mediatie in de relatie tussen het gevoerde HRM beleid en afdelingsprestaties*, niet bevestigd worden (zie 4.4.4). Er kan dus geconcludeerd worden dat er geen sprake is van een mediatie effect op de relatie tussen het gevoerde HRM beleid en afdelingsprestaties. Het effect van het gevoerde HRM beleid op afdelingsprestaties verloopt dus niet via een klimaat voor welzijn.

Probleemstelling: In hoeverre heeft het gevoerde HRM beleid invloed op de afdelingsprestaties en wat is de rol van een klimaat voor welzijn hierin?

Het gevoerde HRM beleid heeft een significant positieve invloed op afdelingsprestaties ($\alpha=0,05$, $B=0,89$ en $p=0,01$). Naar aanleiding van de analyses die op de steekproef uitgevoerd zijn kan geconcludeerd worden dat een klimaat voor welzijn geen rol speelt in de relatie tussen HRM beleid en afdelingsprestaties.

5.2 Discussie

Er zijn veel theorieën over de invloed van HRM beleid op prestatie. Zoals reeds in hoofdstuk 2.4.1 vermeld hebben onderzoekers als Huselid (1995), Mac Duffie (1995), Delery en Doty (1996) en Guthrie (2000) empirische studies gepubliceerd die een significante relatie tussen HRM activiteiten en de prestatie van een organisatie laten zien (Wright & Nishii 2005).

Boselie en Paauwe (2005) zeggen dat bestaand empirisch onderzoek aantoont dat deze relatie positief is. Ook een meta-analyse van 92 empirische studies van Combs, Liu, Hall en Ketchen (2006) concludeert dat de invloed van HRM op prestatie significant is.

De uitkomst van de analyse die in dit onderzoek is uitgevoerd om de relatie tussen HRM beleid en afdelingsprestaties te toetsen, sluit aan bij deze eerder uitgevoerde empirische onderzoeken waarin een positieve relatie tussen HRM beleid en prestatie is aangetoond. De meeste bestaande onderzoeken hebben zich gericht op de relatie tussen HRM beleid en de

prestatie van de organisatie als geheel. In dit onderzoek is gekeken naar de relatie tussen het HRM beleid en prestaties van afzonderlijke afdelingen.

De R2 van HRM beleid van 0,22 lijkt niet groot, maar is veel groter dan wat gevonden is in andere fenomenen die bij zouden kunnen dragen aan prestatie. Vaak is er geen bewijs om de hypothesen over deze fenomenen en prestatie aan te nemen, of de samenhang tussen betreffende fenomenen en prestatie is veel kleiner dan de theorieën voorspellen (Combs 2006). Bovendien betekent de R2 van 0,22 dat 22% van de utiliteit die beschikbaar is voor het voorspellen van prestatie verschillen tussen afdelingen veroorzaakt wordt door het HRM beleid (Combs 2006). Het effect van HRM beleid op afdelingsprestaties is dus niet alleen statistisch significant, maar ook relevant voor managers.

Op basis van theorieën van Takeuchi (2009) en Bowen en Ostroff (2004), die beschrijven dat het HRM beleid van invloed kan zijn op een klimaat voor welzijn (zie hoofdstuk 2.4.2), was de verwachting dat dit onderzoek zou uitwijzen dat HRM beleid een positief effect op een klimaat voor welzijn zou hebben. De uitkomst van de analyses liet echter zien dat dit niet het geval is; er is gebleken dat er geen samenhang bestaat tussen HRM beleid en een klimaat voor welzijn. Bowen en Ostroff (2000) stellen dat gedeelde klimaat percepties slechts zullen verschijnen wanneer het HRM beleid sterk is (bijvoorbeeld zichtbaar, duidelijk en consistent). Wellicht is het in de steekproef van dit onderzoek het geval geweest dat het HRM beleid niet sterk is; het zou kunnen zijn dat het HRM beleid voor medewerkers niet zichtbaar, duidelijk en/of consistent is. Dit kan als gevolg hebben dat er daarom ook geen sprake is van een gedeeld klimaat. Wanneer er geen sprake is van een gedeeld klimaat, is het moeilijk de relatie tussen HRM beleid en klimaat aan te tonen. Verder is, zoals reeds eerder vermeld, de steekproef in dit onderzoek relatief klein, wat de resultaten beïnvloed kan hebben.

Daarnaast is het HRM beleid gemeten bij afdelingshoofden en het klimaat voor welzijn bij medewerkers. Zoals reeds vermeld is, kan het gevoerde HRM beleid verschillen van het ervaren HRM beleid. Wellicht is hiervan sprake en is er daarom geen effect van HRM beleid op een klimaat voor welzijn gevonden.

Tot slot is er alleen gekeken naar een klimaat voor welzijn. Het zou kunnen zijn dat wanneer er (ook) andere typen klimaat waren meegenomen er wel een significant effect van HRM beleid op klimaat was gevonden.

Managers en onderzoekers veronderstellen dat klimaat een belangrijk effect heeft op prestatie (Ashkanasy, Wildemrom en Peterson 2000; Schneider 1990). Er wordt meestal een causaal verband verondersteld waar een positief klimaat resulteert in een hogere prestatie van de organisatie via gedrag van medewerkers (Siehl en Martin 1990). Ook de

organizational support theory van Rhoades en Eisenberger (2002) impliceert een relatie tussen klimaat en prestatie en dan in het bijzonder een klimaat voor welzijn. Volgens deze theorie is de zorg van een organisatie voor zijn medewerkers een belangrijke reden voor medewerkers om voor een organisatie te werken en om zich toe te wijden aan een organisatie (Wu 2008). Eerst zijn er de beloften van een organisatie aan zijn medewerkers en dan de betrokkenheid van medewerkers bij organisaties (Wu 2008). Wanneer een organisatie dus iets doet voor zijn medewerkers, zullen de medewerkers iets terug doen voor de organisatie wat een positieve bijdrage levert aan de prestatie van de organisatie.

De verwachting was dat de resultaten van dit onderzoek zouden aansluiten op bovenstaande. Het tegendeel is echter waar. Er is geen relatie gevonden tussen een klimaat voor welzijn en afdelingsprestaties.

Dit kan te maken hebben met het feit dat alle genoemde theorieën ervan uit gaan dat een positief klimaat voor welzijn automatisch resulteert in positieve gedragingen van medewerkers, welke uiteindelijk bijdragen aan een betere prestatie van de organisatie. Zo kunnen medewerkers door een positief klimaat van welzijn zich bijvoorbeeld meer betrokken voelen bij de organisatie, of meer gemotiveerd zijn, waardoor zij 'harder' werken en betere prestaties leveren in hun werkzaamheden. In dit onderzoek is gekeken naar het directe effect van een klimaat voor welzijn op afdelingsprestatie. De rol van gedragingen van medewerkers in deze relatie is niet onderzocht.

Tot slot geldt ook hier weer dat de grootte van de steekproef de uitkomsten van het onderzoek beïnvloed kunnen hebben.

Theorieën van Bowen en Ostroff (2000 en 2004) en Nishii en Wright (2005) veronderstellen dat de relatie tussen HRM beleid en afdelingsprestaties via een klimaat voor welzijn verloopt. Daarnaast wijst empirisch onderzoek van Ivery en Gelade (2004) uit dat een klimaat voor welzijn inderdaad een partiële mediërende rol speelt in de relatie tussen HRM beleid en een klimaat voor welzijn.

Uit dit onderzoek is echter niet gebleken dat een klimaat voor welzijn een partieel mediërend effect heeft op de relatie tussen HRM beleid en klimaat voor welzijn. De theorieën van Wright en Nishii (2005) en Bowen en Ostroff (2000 en 2004) veronderstellen, evenals de eerder genoemde theorieën over de relatie tussen een klimaat voor welzijn en afdelingsprestaties, dat een klimaat voor welzijn bepaalde reacties en gedragingen van medewerkers teweegbrengt, welke op hun beurt leiden tot bepaalde prestaties van de organisatie. In dit onderzoek zijn de gedragingen van medewerkers niet meegenomen. Verder veronderstellen Wright en Nishii (2005) dat het gevoerde HRM beleid verschilt van het ervaren HRM beleid. Een klimaat voor welzijn is een deel van het ervaren HRM beleid, maar niet het gehele ervaren HRM beleid. Dit is in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. Tot slot is er niet

gemeten of het HRM beleid zichtbaar, duidelijk en consistent voor de medewerkers is en in hoeverre er sprake is van een klimaat voor welzijn. Het meenemen van deze aspecten in het onderzoek had wellicht tot andere resultaten kunnen leiden.

5.3 Beperkingen

Zoals in hoofdstuk 3 aangegeven, is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van gestandaardiseerde vragenlijsten als meetinstrumenten. Het betreft bestaande meetinstrumenten. Er is aangetoond dat de toegepaste meetinstrumenten betrouwbaar en valide zijn. Deze instrumenten zijn echter niet toegespitst op de zorgsector. Omdat de zorgsector een aantal specifieke kenmerken heeft, zoals bijvoorbeeld het functiewaarderingssysteem, is het mogelijk dat het aanpassen van de meetinstrumenten leidt tot een nog hogere betrouwbaarheid en validiteit, waardoor meer inzicht verkregen wordt in de toepassing van HRM beleid in zorgorganisaties.

Daarnaast is er gebruik gemaakt van een cross-sectioneel onderzoeksdesign. Er is dus sprake van één meetmoment. Dit betekent dat er moeilijk inzicht verkregen kan worden in eventuele ontwikkeling. Causale effecten kunnen daarom lastig vastgesteld worden.

Een ander nadeel kan zijn dat de onderdelen van de vragenlijst met betrekking tot zowel HRM beleid als afdelingsprestaties zijn ingevuld door de manager. Dit kan de zogenaamde 'common method bias' met zich meebrengen; de neiging om consistent te antwoorden is dan aanwezig, waardoor de correlatie tussen de variabelen stijgt. Dit kan ook hebben plaatsgevonden omdat de vragenlijst redelijk lang was. Respondenten vullen achter elkaar hetzelfde antwoord in, 'om er maar vanaf te zijn'. Dit is het zogenaamde HALO-effect (Kaplan & Sacuzzo 2001)

Ook de analyse had op een andere manier plaats kunnen vinden. Naar aanleiding van de factoranalyses en de theorie had er gekozen kunnen worden voor het gebruik van twee groepen HR activiteiten. Dit zelfde geldt voor afdelingsprestaties. Er is in de wetenschap geen overeenstemming over de juiste manier. Naar aanleiding van de theorie en het vaststellen van de correlatie tussen een aantal variabelen, is ervoor gekozen voor beide variabelen één construct te hanteren.

Tot slot is de steekproef in dit onderzoek is wat klein (249) ten opzichte van het totaal aantal medewerkers werkzaam in de gezondheidszorg (+/- 1,2 miljoen) om de resultaten blindelings te generaliseren naar de gehele gezondheidszorg. Omdat zorgorganisaties veel overeenkomsten vertonen op het gebied van personeel en personeelsbeleid, kunnen de resultaten uit dit onderzoek toch voorzichtig gegeneraliseerd worden naar de gehele gezondheidszorg.

5.4 Aanbevelingen

In deze paragraaf wordt een aantal aanbevelingen geformuleerd. Het betreft zowel aanbevelingen voor vervolgonderzoek (5.4.1) als aanbevelingen voor de praktijk (5.4.2).

5.4.1 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Om de relatie tussen HRM beleid en afdelingsprestaties en de rol van een klimaat voor welzijn hierin nader te onderzoeken, zou in vervolgonderzoek een grotere steekproef genomen kunnen worden. Daarnaast is in dit onderzoek slechts de directe relatie tussen HRM beleid, een klimaat voor welzijn en afdelingsprestaties onderzocht. In vervolgonderzoek zou een aantal extra concepten meegenomen kunnen worden. Zo zou de sterkte van het HRM beleid onderzocht kunnen worden, door te kijken naar het door de medewerker ervaren HRM beleid; in hoeverre is het gevoerde HRM beleid zichtbaar? In hoeverre is het gevoerde HRM beleid duidelijk en consistent?. Dit kan gemeten worden door de in dit onderzoek gehanteerde vragenlijsten (eventueel enigszins aangepast en toegespitst op de zorgsector) door zowel de afdelingshoofden als de medewerkers in te laten vullen. Vervolgens kan er gekeken worden naar de mate waarin de antwoorden wat betreft HRM beleid van de afdelingshoofden gelijk zijn aan de antwoorden van hun medewerkers. Op deze manier kan inzicht verkregen worden in de mate waarin het gevoerde HRM beleid en het ervaren HRM beleid overeen komen. Ook kan er gekeken worden of het ervaren HRM beleid wel een samenhang heeft met een klimaat voor welzijn. Waarschijnlijk zal er een verschil zijn tussen het gevoerde en het ervaren HRM beleid (zie ook Wright & Nishii 2005 en Boxal en Purcell 2003). Dit kan verklaren waarom er in dit onderzoek geen relatie is gevonden tussen het HRM beleid en een klimaat voor welzijn. Daarnaast zou het kunnen dat er wel een samenhang tussen het ervaren HRM beleid en een klimaat voor welzijn gevonden wordt, omdat een klimaat voor welzijn een gevolg, of zelfs een onderdeel van het ervaren HRM beleid kan zijn (zie ook hoofdstuk 2).

Ook de mate waarin er sprake is van een klimaat voor welzijn op een afdeling zou nader onderzocht kunnen worden, door te kijken wat de score is op de items met betrekking tot een klimaat voor welzijn. Verder kan het zijn dat het eventuele effect van een klimaat voor welzijn op afdelingsprestaties mede bepaald wordt door het gedrag van medewerkers. In vervolgonderzoek zouden daarom concepten als betrokkenheid, motivatie en engagement meegenomen kunnen worden. Doordat de organisatie namelijk een klimaat voor welzijn creëert, zijn medewerkers meer betrokken bij de organisatie, meer gemotiveerd en meer bevlogen waardoor zij 'harder' werken en beter in staat zijn goede prestaties te leveren. Dit draagt bij aan de prestaties van de afdeling als geheel (Siehl en Martin 1990). Door de samenhang tussen een klimaat voor welzijn en deze gedragingen en tussen deze gedragingen en afdelingsprestaties te kijken, kan bepaald worden of er inderdaad sprake is

van een indirecte relatie tussen een klimaat voor welzijn en afdelingsprestaties die via gedragingen van medewerkers als betrokkenheid, motivatie en bevologenheid verloopt. Tot slot zou er onderzocht kunnen worden of andere concepten dan een klimaat voor welzijn een mediërend effect hebben op de relatie tussen HRM beleid en afdelingsprestaties. Er zouden bijvoorbeeld andere vormen van klimaat meegenomen kunnen worden, zoals een klimaat voor innovatie of een klimaat voor klantgerichtheid. Beiden zijn voor de zorgsector interessant, omdat er momenteel sprake is van veel ontwikkelingen in de sector die innovaties van zorgorganisaties vragen. Daarnaast is er steeds meer sprake van vraaggerichte zorg waarbij de cliënt centraal dient te staan. Het is voor organisaties dus van belang klantgericht te zijn, te werken en dit ook als dusdanig over te brengen naar de medewerkers.

5.4.2 Aanbevelingen voor de praktijk

Er is gebleken dat wanneer een afdelingshoofd de HR activiteiten werving & selectie, beloning, performance management en training & ontwikkeling tezamen toepast, dit leidt tot positieve afdelingsprestaties. Voor afdelingshoofden in zorgorganisaties is het dus van belang deze HR activiteiten consequent toe te passen, zodat de afdelingsprestaties bevorderd worden.

Literatuurlijst

- Appelbaum, E, Bailey, Th, Berg, P. Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing advantage. Why high-performance work systems pay off*. Ithaca and London: ILR Press an imprint of Cornell University Press. Hoofdstuk 9.
- Ashkanasy, N.M., Wilderom, C. and Petterson, M.F. (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. London: Sage.
- Bliese, P. (2000). *Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis*.
- Boselie, P., Dietz, G. and Boon, C. (2005). *Commonalities and contradictions in research on Human Resource Management and Performance*. Human Resource Management Journal (forthcoming)
- Boselie, P. & F. Kamsteeg (1999). *Organisatie Performance in de Zorg: Introductie van Balanced Scorecard Principes in de Non-Profit Sector*. ZM Magazine, juli-augustus, p.20-25.
- Boselie, P., Paauwe, J. (2002). 'Het geheim ontrafeld? De bijdrage van Strategisch Human Resource Management aan prestatieverbetering'. In: *Management & Organisatie*, 2002(3): 5-24.
- Bowen, D.E., Ostroff C. (2000) *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations*. Chapter 5.
- Boxall, P., J. Purcell (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Hampshire/New York: Palgrave MacMillen. ISBN 0 333 77820 0. hoofdstuk 3 'Strategic HRM: 'best fit' or 'best practice?', pag. 47 – 70.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., Ketchen, D. (2006). *How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance*. Personnel Psychology.
- Delery, J.E. and Doty, D.H. (1996). *Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions*. Academy of Management Journal, 39: 802-835.
- Dyer, L. and Reeves, T. (1995). *HR strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go*. International Journal of Human Resource Management 6: 656-670.
- Gelade, G.A. and Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work on organizational performance. *Personnel Psychology*, 56, 383-395.
- Guest, D.E. 1997. Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8: 263-276.

- Guthrie, J. (2001). *High Involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand*. *Academy of Management Journal*, 44: 180-192.
- Huselid, M.A. (1995) *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, corporate financial performance*. *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.
- Kanfer, R. (1994). *Work motivation: new directions in theory and research*, p.158-188, in: C.L. Cooper and I.T. Robertson (eds.) (1994) *Key reviews in managerial psychology*. New York: Wiley.
- Kaplan, R.M., Saccuzzo, D.P. (2001). *Psychological testing: principles, applications and issues*. *Wadsworth – Thomson Learning*.
- Klein, K.J., Bliese, P.D., Kozlowski, S.W.J., Dansereau, M.B. (2000) *Multilevel analytical techniques: Commonalities, Differences and continuing questions*.
- Kopelman, R.E., Brief, A.P., Guzzo, R.A. (1990). The role of climate and culture in productivity, In: *Organizational climate and culture* (2. 282-318). B. Schneider (Ed). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Loo, J. van & Grip, A. de. (2002). *Loont HRM? Een literatuurverkenning*. Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt, Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, Universiteit Maastricht.
- MacDuffie, J.P. (1995). *Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the World auto industry*. *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 192-221.
- Miles, R.E. and Snow, C.C. (1994). *Fit, failure and the hall of fame*. New York: Free Press.
- Paauwe, J. and Boselie, J. (2005). *HRM and Performance: What's Next?* Cornell University H.R. School.
- Patterson, M.G., West, M.A., Shackleton, V.J., Dawson, J.F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D.L., & Wallace, A.M. (2005). *Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation*. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379-408.
- Purcell, J., N. Kinnie. 'HRM and business performance' In: Boxall, P., J. Purcell, P. Wright. (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford/New York: Oxford University Press. ISBN 978 0 19 928251 7. pag. 533 – 551.
- Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 77, 193-216.
- Rivas [Internet]. Bereikbaar op <http://www.rivas.nl>
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.

- Schneider, B. (1990). *The climate for service: An application of the climate construct*. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*: 383–412. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scheider, B., White S.S., Paul, M.C. (1998). Linking service climate and customers perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83, 2, 150-143.
- Schneider, B. (2000). *The psychological life of organizations*. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate*: xvii–xxii. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1996). *Creating a climate and culture for sustainable organizational change*. *Organizational Dynamics*, 24(4): 7–19.
- Siehl, C., Martin, J. (1990). Organizational culture: A key to financial performance? In: *Organizational climate and culture* (pp. 241-281). B. Schneider (Ed). San Fransisco, CA: Jossey Bass.
- Takeuchi, R., Chen, G., Lepak, D.P. (2009). Through the looking glass of a social system: cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. *Personnel psychology*, 62, 1-29.
- Voorde v/d, F.C. (2009). *HRM, Employee Well-being and Organizational Performance: A Balanced Perspective*. Proefschrift, Universiteit van Tilburg.
- Voorde v/d, F.C. en Veldhoven van, M. (2007). *Wat komt eerst organisatieklimaat of organisatie prestatie?* *Gedrag & Organisatie* 2007-20, nr. 3.
- Vloeberghs, D. (2002). *Handboek Human Resource Management*. Managementcompetenties voor de 21^{ste} eeuw. Leuven/Leusden: Acco. ISBN 90 334 3890 9.
- Voeten, M.J.M., Bercken van den, J.H.L. (2004). *Regressieanalyse met SPSS*. Radboud Universiteit Nijmegen.
- van Wijk, K.P. (2006). *De Service Care Chain. De invloed van Service en HRM op de realisering van vraaggerichte dienstverlening in de AWBZ*. Rotterdam: EMC, iBMG.
- Wijk, K.P. Van, (2007). *De Service Care Chain. De invloed van service en HRM op de realisering van vraaggerichte dienstverlening door zorgorganisaties*. Proefschrift. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Wright, P.M. & Nishi, L.H. (2005). Strategic HRM and organizational behaviour: integrating multiple levels of analysis'. *Centre for Advanced Human Resource Studies, School of ILR, Cornell University*.
- Wu, H. (2008). On the basis and predicament of applying organizational support theory to Chinese public human resource management. *International Journal of Business and Management*, no12.

- Zohar, D., Luria, G. (2005). *A multilevel model of safety climate : Cross level relationships between organization and group level climates*. Journal of Applied Psychology.

Bijlage 1 Beschrijving betrokken organisaties

Rivas Zorggroep

Rivas Zorggroep is een full service ketenorganisatie en biedt medische zorg, verpleging, persoonlijke verzorging, hulp bij het huishouden, jeugdgezondheidszorg en maatschappelijk werk. Rivas Zorggroep doet dit thuis, in verzorgings- en verpleeghuizen en in het ziekenhuis. Het werkgebied van Rivas bestaat uit de Alblasserwaard, Vijfheerenlanden, de gemeente Lingewaal en het Land van Heusden en Altena.

Binnen Rivas Zorggroep is een tiental afdelingen onderzocht. Het betreft vijf verpleegafdelingen van verpleeghuis het Gasthuis, één verpleegafdeling van woonzorgcentrum Steijndeld, één verzorgingsafdeling van woonzorgcentrum Steijndeld en drie woonzorgcentra, te weten de Schutse, de Bannehof en St. Clara. Alle verpleeg- en verzorgingshuizen bevinden zich in Gorinchem.

Woonzorgcentra Haaglanden

WoonZorgcentra Haaglanden (WZH) is een organisatie op het gebied van [wonen](#), [zorg](#) en [welzijn](#) voor ouderen en mensen met Niet Aangeboren Hersenletsel (NAH) in de regio Haaglanden. WZH heeft momenteel dertien verschillende woonzorgcentra en een thuiszorgtak.

Binnen WoonZorgCentra Haaglanden zijn vier afdelingen onderzocht. Het betreft WZH De Strijp, WZH Nieuwe Berkendael, WZH Hogevelde en WZH Schoorwijk. De eerste drie bevinden zich in Den Haag, de laatste in Leidschendam.

Onze Lieve Vrouwen Gasthuis

Het Onze Lieve Vrouwen Gasthuis is een topklinisch ziekenhuis in Amsterdam. Vrijwel alle belangrijke specialismen zijn vertegenwoordigd in het ziekenhuis.

Binnen het Onze Lieve Vrouwen Gasthuis zijn twaalf verpleegafdelingen onderzocht.

Florence

Zorgaanbieder Florence biedt thuiszorg, verzorgingshuiszorg, verpleeghuiszorg, jeugdgezondheidszorg en service en advisering in de gemeenten Den Haag, Delft, Leidschendam-Voorburg, Rijswijk, Voorschoten en Wassenaar. Binnen Florence is een verpleeghuis onderzocht, namelijk verpleeghuis Westhoff te Rijswijk (ZH). Van dit verpleeghuis zijn vier afdelingen onderzocht; drie verpleegafdelingen en een dagbehandeling.

Stichting RMPI-De Grote Rivieren

De Stichting RMPI is specialist in integrale zorg, onderwijs en werk voor kinderen en jongeren met psychiatrische problemen en voor gezinnen waarin deze problemen voorkomen. Onder de Stichting RMPI vallen onder meer de stichtingen RMPI-Ziekenhuis en RMPI-Onderwijs.

RMPI-Ziekenhuis biedt onderzoek, behandeling en begeleiding aan kinderen, jongeren en gezinnen met complexe psychiatrische problematiek. RMPI-Onderwijs verzorgt onderwijs, ambulante begeleiding en arbeidstoeleiding voor leerlingen van vier tot twintig jaar met onderwijsbelemmeringen door psychiatrische problematiek.

Binnen Stichting RMPI-De Grote Rivieren zijn vier ambulante afdelingen, twee verpleegafdelingen, een afdeling diagnostiek en een afdeling secretariaat onderzocht. Deze afdelingen zijn verdeeld over een drietal instellingen: Hellingen te Dordrecht, RMPI Barendrecht te Barendrecht en De Kreek in Dordrecht.

Onderzoeksinstituut Erasmus MC

Onderzoek Erasmus MC is een instituut dat onderzoek doet in de gezondheidszorg. Binnen Erasmus MC zijn twee afdelingen onderzocht: MRI voor kinder- en jeugdpsychiatrie te Rotterdam en een afdeling radiologie bij Generation R te Rotterdam.

Bijlage 2 Gedetailleerd overzicht respons

Organisatie	Afdeling	Aantal medewerkers	Aantal uitgedeelde vragenlijsten	Aantal ontvangen vragenlijsten	Respons tov aant mw	Respons tov aant uitgedeelde vragenlijsten
Rivas	1	70	20	14	20%	70%
Rivas	2	43	10	8	19%	80%
Rivas	3	30	10	8	27%	80%
Rivas	4	50	20	6	12%	30%
Rivas	5	30	10	10	33%	100%
Rivas	6	37	10	7	19%	70%
Rivas	7	35	15	10	29%	67%
Rivas	8	45	20	4	11%	20%
Rivas	9	50	12	12	24%	100%
Rivas	10	35	12	3	9%	25%
RMPI	11	8	8	4	50%	50%
RMPI	12	13	8	5	39%	63%
RMPI	13	11	8	2	18%	25%
RMPI	14	12	8	5	42%	63%
RMPI	15	10	8	6	60%	75%
RMPI	16	7	6	4	58%	67%
RMPI	17	6	6	4	67%	67%
RMPI	18	20	10	4	20%	40%
Erasmus MC	19	11	8	4	36%	50%
Erasmus MC	20	6	5	3	50%	60%
WZH	21	40	6	4	10%	67%
WZH	22	20	16	8	40%	50%
WZH	23	35	14	4	12%	29%
WZH	24	20	5	5	25%	100%
Florence	25	27	12	5	19%	42%
Florence	26	56	12	8	15%	67%
Florence	27	25	12	1	4%	9%
Florence	28	28	12	1	4%	9%
OLVG	29	33	20	8	24%	40%
OLVG	30	33	20	7	21%	35%
OLVG	31	35	20	12	34%	60%
OLVG	32	35	20	8	23%	40%
OLVG	33	25	20	16	64%	80%
OLVG	34		20	6?		30%
OLVG	35	20	20	5	25%	25%
OLVG	36	28	28	11	39%	39%
OLVG	37	33	20	9	27%	45%
OLVG	38	45	20	7	16%	35%
OLVG	39	40	20	13	33%	65%
OLVG	40	20	20	8	40%	40%
Totaal	n.v.t.	1127	551	269	24%	49%

