

Het creëren van een aantrekkelijke werkomgeving voor verpleegkundigen: een kwalitatieve studie naar de bijdrage van human resource managers in ziekenhuizen.

Naam: Brun Kuipers
Studentnummer: 3424944
Status: Definitief afstudeerwerkstuk
Datum: Onderzoeksverslag 6 juli 2012
Universiteit Utrecht: Masteropleiding KGW, Verplegingswetenschap
1e begeleider: Drs. Pieterbas Lalleman
2e begeleider: Drs. Brigitte de Brouwer
Blokdocent: Dr. Irene Jongerden
Stage Instelling: V&VN
Beoogde Tijdschrift: Verpleegkunde
Referentiestijl: Vancouver
Aantal woorden: 3497
Aantal woorden Nederlandse samenvatting: 302
Aantal woorden Engels abstract: 304

SAMENVATTING

Titel Het creëren van een aantrekkelijke werkomgeving voor verpleegkundigen: een kwalitatieve studie naar de bijdrage van human resource managers in ziekenhuizen.

Inleiding Human resource managers uit zes Santeon ziekenhuizen startten in 2009 samen met V&VN Excellente Zorg, met als doel de positie van verpleegkundigen te verbeteren. Daarvoor wordt een meetinstrument ontwikkeld, gebaseerd op de kenmerken van een aantrekkelijke werkomgeving voor verpleegkundigen, waarvan de organisatiepijler verder uitgewerkt moet worden. Studies beschrijven dat HR managers een belangrijke rol kunnen vervullen om de juiste condities te creëren voor de verpleegkundige werkomgeving. Voor de ontwikkeling van de organisatiepijler is het van belang meer inzicht te krijgen over de wijze waarop HR managers deze rol invullen.

Doel en onderzoeksvraag De verdere ontwikkeling van de organisatiepijler van het meetinstrument van Excellente Zorg. De onderzoeksvraag is: Welke rol hebben HR managers bij het vormgeven van een aantrekkelijke werkomgeving voor verpleegkundigen in ziekenhuizen die betrokken zijn bij Excellente Zorg?

Methode Er is een kwalitatief onderzoek gedaan in elf ziekenhuizen. HR managers zijn doelgericht geselecteerd. Data zijn verzameld via semigestructureerde interviews en uitgewerkt in fragmenten. Dataverzameling en analyse zijn afgewisseld. Analyse verliep door middel van open, axiale en selectieve codering om hoofdcategorieën te identificeren.

Resultaat Deelnemers waren veertien HR managers, waarvan elf in ziekenhuizen werkten die betrokken zijn bij Excellente Zorg. HR managers vervulden de rol als expert, projectleider en ondersteuner, om verpleegkundigen in staat te stellen beter hun werk te doen. De ontwikkeling van projectstructuren dragen bij aan zes van de acht kenmerken van een aantrekkelijke werkomgeving voor verpleegkundigen.

Conclusie HR managers vervullen verschillende rollen op alle niveaus binnen de organisatie en ontwikkelen projectstructuren die de werkomgeving van verpleegkundigen verbeteren. HR managers zouden verpleegkundigen meer kunnen betrekken bij veranderingen die hun werk raken.

Aanbevelingen Om de organisatiepijler verder te ontwikkelen, is in de toekomst meer onderzoek nodig vanuit het perspectief van verpleegkundigen over de relatie tussen de projecten van Excellente Zorg en het effect op de werkomgeving en performance van verpleegkundigen.

Keywords Human resource managers, ziekenhuis, verpleegkundige werkomgeving, Excellente Zorg, kwalitatief onderzoek.

INLEIDING

In Nederland is door de toenemende vergrijzing steeds meer behoefte aan zorg, terwijl het aantal ervaren verpleegkundigen afneemt (1). Van alle verpleegkundigen en verzorgenden zeggen 7,3 % jaarlijks hun baan op (2). Het verloop van personeel is een grote factor in het tekort aan verpleegkundigen (3). Meer dan 60% van de ziekenhuizen heeft problemen om vacatures te vervullen (4). In de zorgsector hebben human resource (HR) managers een sleutelfunctie bij het aantrekken van personeel. Het HR management heeft ten aanzien van personeelsbeleid te maken met factoren als het creëren van marktwaarde, kostenbeheersing, vergrijzing en een krappe arbeidsmarkt (5). HR managers ontwikkelen organisatiestructuren, zoals een functiegebouw en opleidingstrajecten voor mobiliteit en ontwikkeling, om goed in te spelen op veranderingen en te zorgen voor voldoende gekwalificeerd personeel.

In de Verenigde Staten selecteerden onderzoekers ziekenhuizen waar men personeel wist aan te trekken en te behouden. Dit resulteerde in 1983 in het Magnet Concept met veertien kenmerken van een aantrekkelijke werkomgeving die verpleegkundigen belangrijk vinden om goede zorg te geven (6). Volgens de studie van Buchan "What difference does ('good') HRM make" uit 2008 dient het Magnet Concept in de Verenigde Staten als middel voor een aantrekkelijke werkomgeving en een betere positie van verpleegkundigen. Kenmerkend voor een Magnet ziekenhuis is een organisatiestructuur, waarbij HR managers verpleegkundigen op alle niveaus ondersteunen bij het realiseren van betrokkenheid, carrièrekansen en opleiding (7). Verpleegkundigen hebben zich sterk doorontwikkeld en participeren op operationeel, tactisch en strategisch niveau. In de hele lijn is commitment en verpleegkundigen zijn gericht op de kwaliteit van zorg, patiëntveiligheid en innovatie (8). HR managers worden door verpleegkundigen geconsulteerd om werkcondities en kwaliteit van zorg te kunnen verbeteren.

In vergelijking met Magnet ziekenhuizen vervult het HR management in Nederland een belangrijke rol in zorgorganisaties. HR managers functioneren in een stafafdeling, pakken organisatiebrede onderwerpen aan en hebben invloed op alle niveaus binnen de organisatie. Veld concludeert in haar proefschrift uit 2010 dat het HR management een cruciale rol heeft bij het vertalen van strategische signalen naar medewerkeruitkomsten (9). Geïnspireerd op het Magnet Concept hebben HR managers uit zes Santeon ziekenhuizen met de beroepsvereniging Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland (V&VN) in 2009 het project Excellente Zorg gestart. Het doel is om binnen zorginstellingen patiëntgerichte zorg en de positie van verpleegkundigen centraal te stellen (10). Op dit moment vertaalt en valideert V&VN een meetinstrument dat een afspiegeling geeft van de arbeidstevredenheid van verpleegkundigen en de patiënten tevredenheid. Het meetinstrument heeft drie pijlers: de verpleegkundigen- en verzorgendenpijler, de patiëntenpijler en de organisatiepijler. Voor het meetinstrument worden acht kenmerken van een aantrekkelijke werkomgeving voor verpleegkundigen gebruikt (tabel1). V&VN beschouwt deze kenmerken als belangrijke condities voor het aantrekken en behouden van verpleegkundigen. Na de eerste pilot onder de Santeon ziekenhuizen bleek dat de organisatiepijler van het meetinstrument verder uitgewerkt moet worden, zodat deze kwantificeerbare gegevens oplevert. Daarvoor is het

van belang meer inzicht te krijgen in de rol van het HR management en organisatiestructuren die bijdragen aan de werkomgeving van verpleegkundigen. Structurele empowerment is de ontwikkeling van organisatiestructuren die gerelateerd is aan medewerkerparticipatie in de organisatie (11). In een studie naar de impact van empowerment op de werkomgeving van verpleegkundigen beschrijven Laschinger et al. (2001) dat structurele empowerment als interventie ingezet kan worden, wat leidt tot betere werkcondities en belangrijke organisatie uitkomsten (12). Twee andere studies leggen een relatie tussen structurele empowerment en uitkomsten, zoals minder werkdruk, organisatiecommitment en een goede werkomgeving (13,14). Volgens Rondeau vervullen HR managers een belangrijke rol bij het creëren van een goede werkomgeving als voorwaarde voor optimale organisatie uitkomsten (15). Op basis van genoemde artikelen kan worden aangenomen dat organisatiestructuren kunnen bijdragen aan de juiste condities voor de verpleegkundige werkomgeving, waarbij HR managers een belangrijke rol vervullen. Voor de verdere ontwikkeling van de organisatiepijler is het van belang meer inzicht te krijgen in de wijze waarop HR managers deze rol invullen. Kennis over de rol van HR managers die bijdraagt aan de verpleegkundige werkomgeving ontbreekt echter.

PROBLEEMSTELLING

Het is onbekend hoe HR managers invulling geven aan hun rol die bijdraagt aan een aantrekkelijke werkomgeving voor verpleegkundigen in ziekenhuizen die betrokken zijn bij Excellente Zorg.

DOEL

Het doel van deze studie is meer inzicht te krijgen in de wijze waarop HR managers hun rol vervullen die bijdraagt aan een aantrekkelijke werkomgeving voor verpleegkundigen in ziekenhuizen die betrokken zijn bij Excellente Zorg, om vervolgens de organisatiepijler van het meetinstrument van Excellente Zorg verder te kunnen ontwikkelen.

ONDERZOEKSVRAAG

Welke rol hebben HR managers bij het vormgeven van een aantrekkelijke werkomgeving voor verpleegkundigen in ziekenhuizen die betrokken zijn bij Excellente Zorg?

METHODE

Onderzoeksdesign

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag werd een onderzoek gedaan met een generiek kwalitatief onderzoeksdesign. Omdat er weinig bekend was over de rol van HR managers die bijdraagt aan de werkomgeving van verpleegkundigen, is dit design aangeraden als passende benaderingen voor deze onderzoeksvraag (16,17).

Setting en populatie

Onderzoek werd gedaan in negen ziekenhuizen, waarvan zeven participeren in de pilot van Excellente Zorg van V&VN. Voordat de dataverzameling startte, hebben de zes Santeon Ziekenhuizen zich teruggetrokken uit het onderzoek en de samenwerking met V&VN opgeschort. Dit leidde ertoe dat twee andere ziekenhuizen zijn benaderd die belangstelling hadden voor het meetinstrument van Excellente Zorg. Om genoeg respondenten te kunnen includeren is er voor gekozen om een ziekenhuis te benaderen die geen betrokkenheid had met Excellente Zorg. Tijdens de dataverzameling stelden vijf van de zes Santeon ziekenhuizen zich alsnog beschikbaar. Deelnemers waren HR managers die werkzaam zijn in één van deze ziekenhuizen en hadden na informed consent vrijwillig deelgenomen en hun instemming schriftelijk bevestigd.

Steekproef

Er werd een doelgerichte steekproef getrokken van HR managers in de geselecteerde ziekenhuizen. Datasaturatie treedt op wanneer geen nieuwe informatie naar voren komt (16). De steekproefgrootte voor datasaturatie is vastgesteld op 6 tot 20 respondenten (18). Voor dit onderzoek werd gekozen voor veertien deelnemers vanwege de haalbaarheid van het onderzoek. Elf deelnemers zijn benaderd in acht ziekenhuizen die betrokken zijn bij Excellente Zorg door de onderzoeksbegeleider van V&VN en de projectleider van de Santeon ziekenhuizen. De onderzoeker heeft drie HR managers benaderd in een ziekenhuis dat niet betrokken was bij Excellente Zorg. HR managers die minder dan een half jaar werkzaam waren in de ziekenhuisorganisatie of die langer dan een half jaar niet in functie zijn geweest, werden geëxcludeerd.

Dataverzameling

De gegevens zijn van maart tot juni 2012 verzameld door middel van semigestructureerde interviews (16). De interviews, die 45 tot 65 minuten duurden, zijn gehouden op de werkplek van de HR managers. Interviews zijn op audiorecorder opgenomen en later getranscribeerd. Om de dataverzameling te optimaliseren werd een interviewgide met hoofdvragen opgesteld onder begeleiding van de onderzoekersbegeleiders. De hoofdvragen zijn na een proefinterview aangepast tot zeven hoofdvragen (tabel 2). Na het eerste interview heeft de onderzoeker het gesprek geëvalueerd met de onderzoekbegeleiders. Elk interview startte met een beginvraag: "Kun je iets vertellen over wat HR management in deze organisatie inhoudt?" Daarna gebruikte de onderzoeker de andere vragen zó dat de deelnemer de ruimte kreeg in het gesprek. De onderzoeker stelde open vragen, luisterde actief, vatte antwoorden samen en vroeg door. De interviewer nam een actieve rol aan, op zoek naar informatie en het uitdiepen ervan en trad daarin sturend op (16). Tijdens de interviews werden veldnotities gemaakt om indrukken en ervaringen vast te leggen en belangrijke

gegevens toe te voegen aan de gesproken tekst. De dataverzameling is afgewisseld met de data analyse. Datasaturatie is bereikt nadat bij het twaalfde interview geen nieuwe informatie naar voren is gekomen (16).

Data-analyse

Om de rol van HR managers die bijdraagt aan de verpleegkundige werkomgeving te beschrijven, is de beschikbare data geanalyseerd. De privacy van de deelnemers werd gewaarborgd door de verkregen informatie vertrouwelijk en anoniem te verwerken. De analyse bestond uit het lezen en interpreteren van de uitgewerkte interviews door de onderzoeker. Per interview zijn zinnen of zinsdelen apart gezet die verwijzen naar een code die betrekking had op wat HR managers doen. Door het systematisch toekennen van codes werd de interpretatie van de tekst weergegeven over de rolinvulling van HR managers. De wijze waarop de codes zijn toegekend is besproken met en gecontroleerd door een onafhankelijke onderzoeker. Gezamenlijk werden betekenissen van het onderzoeksmateriaal voortdurend met elkaar vergeleken en is gezocht naar overzicht in het onderzoeksmateriaal (16). De geformuleerde codes zijn geordend en beschreven in hoofdcodes: de algemene rol van HR managers in de organisatie, de indirecte en directe rol ten aanzien van de verpleegkundige werkomgeving. De hoofdcodes zijn besproken in een gesprek met een deelnemer, een kwaliteitsfunctionaris en een Amerikaanse HR manager in een Magnet ziekenhuis in de Verenigde Staten. Dit ondersteunde het analyseproces, op zoek naar essentiële gegevens over de rol die HR managers vervullen (16,18). De onderzoeker heeft met deze informatie selectief gecodeerd. Thema's kwamen naar voren over de rol van HR managers als organisatiedeskundige, de rol in projecten en binnen de directe werkomgeving van verpleegkundigen. Memo's tijdens het analyseproces hielpen bij het beschrijven van de thema's. De methodologische kwaliteit werd gewaarborgd doordat interviews zijn opgenomen en letterlijk uitgeschreven. Bij de data-analyse werd het softwareprogramma NVIVO-9 gebruikt. Voorafgaand aan elk interview zijn gedachten en ervaringen uit vorige interviews opgeschreven en meegenomen in de vragen en data-analyse. Tijdens en direct na de interviews zijn inhoudelijke, methodologische en reflectieve memo's gemaakt.

RESULTATEN

Beschrijving onderzoeksparticipanten

In de onderzoeksgroep van veertien deelnemers is een grote diversiteit behaald. Acht deelnemers waren HR managers die leiding gaven aan HR adviseurs en vijf deelnemers waren adviseur. Eén deelnemer was hoofd zorginnovatie, een functie gericht op de verpleegkundige beroepsgroep. Elf deelnemers waren wetenschappelijk opgeleid en ze hadden allemaal een verschillende achtergrond wat betreft vooropleiding en werkervaring (tabel 3).

Tijdens de interviews bleek dat HR managers in de ziekenhuizen die betrokken zijn bij Excellente Zorg verschillende rollen vervulden. Uit de analyse van de interviews zijn drie thema's naar voren gekomen, namelijk: de rol als expert binnen de organisatie, de rol als projectleider bij het vormgeven van organisatiestructuren en de rol als ondersteuner voor verpleegkundigen.

De rol als expert binnen de organisatie

HR managers vervulden een algemene rol als expert binnen de organisatie en zetten hun kennis in op het gebied van personeel en organisatieontwikkeling. De expertise die bijdraagt aan de werkomgeving van verpleegkundigen richtte zich op onderwerpen die alle verpleegkundigen aangaan:

“Als je iets hebt wat voor alle verpleegkundigen geldt, is niemand daar meer verantwoordelijk voor. In dat gat proberen wij te stappen. Het is gewoon ons vak om mensen in de organisatie verder te helpen. Ik zie het als onze rol en ben ook verantwoordelijk voor organisatieontwikkeling. Dit is ons primaire proces en zo is magneet hier geadopteerd.”(R7)

HR managers hadden een belangrijke rol bij het signaleren van veranderingen in de in- en externe omgeving. Ze anticipeerden hierop, zodat de organisatie zich voorbereidt op de toekomst:

“We hebben een prachtig eigen instrument ontwikkeld. Daar kunnen we doorkijkjes maken naar 2015, 2016. Wat is de in-, door- en uitstroom van verpleegkundigen? Het natuurlijk verloop, wat verwachten wij aan effecten vanuit optimalisatie van processen? Dus dat is een onderwerp waar we mee bezig zijn: strategisch personeelsplanning voor meer jaren.”(R6)

HR managers voelden zich verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de verpleegkundige beroepsgroep, zodat zij zich professionaliseren en meedenken in de organisatie. Ze namen de rol als regisseur en traden sturend op:

“We zijn niet de denkers en de uitvoerders. Nee, wij regisseren als staf de processen, brengen onze expertise in en weten ook wat vanuit het vakgebied van buiten komt. Zo'n Magnet ontwikkeling ontstaat ergens en wij hebben de verantwoordelijkheid om dat binnen te brengen en daar wat mee te doen.”(R3)

De rol als projectleider bij het vormgeven van organisatiestructuren

HR managers vervulden de rol als projectleider die volgens hen indirect bijdraagt aan de werkomgeving voor verpleegkundigen. Coördinatie en het creëren van cohesie binnen en

tussen de projecten waren belangrijke taken. HR managers waren betrokken bij de inhoud en uitvoering op verschillende niveaus:

“De protocollen was maar een voorbeeld. We hebben een aantal punten waar we ons nu op richten, een paar thema’s van Excellente Zorg, kwaliteit en veiligheid, deskundigheidsbevordering, verpleegkundig dossier, Evidence Based Practice. Een nieuw functiegebouw, Human Resource fundamenteën, zo zijn er allerlei dingen die in een projectmatige vorm ontwikkeld worden.”(R12)

HR managers hielpen verpleegkundigen meer grip te krijgen op hun werk door te zorgen dat medewerkers goed geëquipeerd zijn op gebied van kennis en werkcondities. Projecten werden ingezet als interventie en leidde tot samenwerking met verpleegkundigen:

“Wij hebben de verpleegkundigen gevraagd waar volgens hen een leidinggevende aan moet voldoen. Dit is bij ons leidend geweest bij een innovatief leiderschapsprogramma en opleiding voor afdelingsleiders en zorgmanagers. Dit heeft tot een grotere tevredenheid van verpleegkundigen geleid.”(R9)

Volgens HR managers hadden de projectstructuren invloed op de werkomgeving en het behoud van verpleegkundigen. In vier ziekenhuizen werd het werken met vakbekwame collega's gestimuleerd door het invoeren van het kwaliteitsregister van V&VN. In één van deze ziekenhuizen was een Evidence Based Unit gestart, waarvoor verpleegkundigen geschoold werden. Het expertisecentrum voor verpleegkundigen werd gezien als een belangrijke stimulans om vakinhoudelijk te kunnen verbeteren. In vijf ziekenhuizen werd het leerhuis binnen de organisatie in verband gebracht met vakbekwame verpleegkundigen. Eén HR manager legde een relatie tussen de zeggenschap over de beroepsuitoefening en twee lopende projecten: de participatie van verpleegkundigen bij het bespreken van het jaarplan en het expertisecentrum.

De rol als ondersteuner voor verpleegkundigen

HR managers ondersteunden verpleegkundigen als organisator en intermediair om verpleegkundigen in staat te stellen hun werk beter te doen. In de praktijk bleek dat HR managers meestal samenwerkten met de afdelingsleiders en verpleegkundigen in de Verpleegkundige Adviesraad of het Expertise Centrum:

“Zorgen dat mensen prettig kunnen werken en dat het goed georganiseerd is. En het Expertise Centrum richt zich ook op de inhoud, dat kan ook je werkplek verbeteren. Zo is het een platform geworden waar HR de verpleegkundige ziet en spreekt.” (R7)

Volgens HR managers droeg de rol als ondersteuner direct bij aan de werkcondities van verpleegkundigen. Twee deelnemers benoemden het invoeren van een standaard communicatiemiddel als reden voor een goede relatie met artsen. Het in beeld brengen van de resultaten van kwaliteitsindicatoren op de afdeling bevorderde volgens één HR manager de samenwerking met artsen:

“Iets anders wat loopt is dat we bezig zijn met het gevoel bij verpleegkundigen, dat wat ze doen dat ze daar direct feedback op krijgen en hun handelingen daar op aanpassen. We noemen dat de verpleegsensitieve indicatoren, zoals delier, decubitus. We zijn ermee bezig dat ze die scores bijna real time kunnen zien en weten van hé, die pijnscore op de afdeling is nu wel erg hoog. Waar kan het zitten, zit het bij mw. Jansen? We moeten toch een andere actie ondernemen.”(R5)

Het hebben van voldoende personeel is in één ziekenhuis gelinkt aan het 'stoplichtproject'. De autonomie van verpleegkundigen werd volgens twee HR managers ook bevorderd door dit project:

"Het stoplichtproject doen we ook binnen Excellente Zorg, zodat de werkdruk beter in beeld wordt gebracht op de afdeling. Om verpleegkundigen meer de autonomie te geven over, in ieder geval het gevoel dat ze die regie hebben en dat ze iets in handen hebben en hulp kunnen krijgen als de werkdruk te hoog wordt."(R7)

De functie van afdelingsleider werd door alle HR managers gezien als een kritische spilfunctie. De meeste HR managers ervaren een voortrekkende rol om hen te ondersteunen bij het vergroten van competenties:

"Omdat we merken dat ze de afgelopen jaren steeds vaker op organisatiebrede projecten moeten meedenken en dat die wereld continue in beweging is en het vraagt ook veel over veranderkundige competenties. Dat is lastig natuurlijk. Je moet voortdurend vooruitkijken en je aanpassen aan nieuwe eisen die worden gesteld. Als hoofd moet jij het doen met je team, jij moet het regelen. Jij moet met die mensen van A naar B gaan en regel het maar en vrij continue. Dan verandert dit, dan dat. Het is nooit klaar. In die dynamiek en steeds maar weer met de tram naar de volgende halte rijden en dat leuk blijven vinden. Dat is de uitdaging waar de afdelingsleiders voor staan. Dat is ook niet te benijden, dat is een pittige klus. Ik vind dat we ze daar goed op moeten voorbereiden en hen moeten faciliteren."(R4)

Verpleegkundigen hadden volgens HR managers moeite de relatie te leggen tussen projecten en strategische doelen van de organisatie. HR managers vonden de houding van verpleegkundigen één van de belemmerende factoren om veranderingen door te voeren:

"De betrokkenheid naar hun eigen professie en de organisatie, die vind ik wat minder. Naar de patiënten willen ze alles doen, soms wel te veel.... Het is een cultuurprobleem, we moeten mensen verantwoordelijk maken voor hun eigen toekomst en hun mobiliseren om mee te denken. Dat is een uitdaging en het is echt een punt. Beschamend weinig geld wordt gestopt in de ontwikkeling van het personeel, soms nog onder de 1% van de loonsom. Dat is echt een heel groot knelpunt."(R6)

DISCUSSIE

In dit onderzoeksartikel wordt een eerste aanzet gegeven van een beschrijving over hoe HR managers invulling geven aan hun rol die bijdraagt aan de verpleegkundige werkomgeving. HR managers die betrokken zijn bij Excellente Zorg vervullen de rol als expert, projectleider en ondersteuner voor verpleegkundigen.

HR managers zetten hun expertise in vanuit een prominente positie binnen de organisatie. Deze positie wordt bevestigd door Veld in een onderzoek naar de invloed van HR managers op medewerker uitkomsten (9).

Uit de resultaten blijkt dat projectstructuren als structurele empowerment bijdragen aan de juiste werkcondities, zodat verpleegkundigen beter hun taken kunnen vervullen. De studie van Laschinger illustreert dat empowerment de organisatie en de werknemers kan beïnvloeden (12). Verbeteringen komen tot stand door stap voor stap samenhang te bewerkstelligen binnen de organisatie. De samenwerking met medewerkers wordt door structurele empowerment gestimuleerd en op lange termijn resultaten bereikt (11).

Uit de bevindingen is naar voren gekomen dat de houding van verpleegkundigen als een belemmering wordt ervaren door HR managers. Volgens Veld hebben HR managers de taak om medewerkers bekend te maken met strategische doelen om de organisatie te verbeteren en vervullen zij een sleutelrol in de wijze waarop verpleegkundigen omgaan met hun positie (9). HR managers kunnen hier een betere invulling aan geven. HR managers zouden verpleegkundigen meer kunnen betrekken bij het ontwerp en de implementatie van veranderingen die hun werk raken (19). Knol beschrijft in haar onderzoek dat structurele empowerment gezien kan worden als een beslissende factor dat gedrag beïnvloedt in een organisatie. Medewerkers die voldoende empowered worden, zijn in staat te participeren in de organisatie (11).

Structurele empowerment beschrijft de wijze waarop werkcondities kunnen worden beïnvloed, maar niet de reactie van medewerkers op deze condities. Studies laten zien dat medewerkers gemotiveerd worden tot meer innovatief gedrag en participatie door psychologische empowerment (20,21). Quinn en Spreitzer hebben geconcludeerd dat empowerment betekenis krijgt vanuit de persoonlijke overtuiging over wat medewerkers vinden over hun rol in de organisatie (22). Ondanks dat structurele empowerment een belangrijke rol kan spelen bij het verbeteren van de werkomgeving van verpleegkundigen, is het niet duidelijk of het gedrag van verpleegkundigen verandert.

Sterkte en beperkingen van het onderzoek

De gezamenlijke data-analyse en de membercheck als onderdeel van het analyseproces dragen bij aan de interne validiteit van het onderzoek (16). Aan het onderzoek deden drie deelnemers mee die niet werkzaam zijn in een ziekenhuis dat betrokken is bij Excellente Zorg. De data uit deze interviews zijn geïdentificeerd als afwijkende patronen en pasten niet in de beschreven thema's. Dit heeft de analyse van de gegevens ondersteund als een negatieve case (18). De deelnemers uit de ziekenhuizen die betrokken zijn bij Excellente Zorg hadden belang bij het onderzoek. Mogelijk heeft dit hun inbreng beïnvloed, wat bias kan hebben veroorzaakt, doordat ze op een andere manier in zijn gegaan op de vragen. Het onderzoek is toegespitst op de ziekenhuizen die betrokken zijn bij Excellente Zorg. Daarmee zijn de bevindingen niet generaliseerbaar naar alle ziekenhuizen in Nederland.

CONCLUSIE

Dit onderzoek geeft inzicht in de rol van HR managers bij het vormgeven van een aantrekkelijke werkomgeving voor verpleegkundigen. De rol als expert richt zich op onderwerpen die alle verpleegkundigen aangaan, zodat zij zich professionaliseren en meedenken in de organisatie. HR managers vervullen de rol als projectleider en zijn betrokken bij de ontwikkeling van projectstructuren. Een aantal projecten dragen bij aan het werken met vakbekwame collega's en zeggenschap over de beroepsuitoefening. HR managers ondersteunen verpleegkundigen en dragen direct bij aan de samenwerking met artsen, voldoende personeel, autonomie en competente leidinggevenden. Structurele empowerment speelt een belangrijke rol bij het verbeteren van de werkomgeving van verpleegkundigen. Deze studie laat zien dat het ontwikkelen van projectstructuren door HR managers kan leiden tot betere werkcondities voor verpleegkundigen. HR managers zouden meer met verpleegkundigen kunnen samenwerken bij veranderingen die hun werk raken.

AANBEVELINGEN

Voor het project Excellente Zorg geven de genoemde thema's betekenis aan de bijdrage van HR managers aan de werkomgeving voor verpleegkundigen. HR managers zouden verpleegkundigen meer kunnen betrekken bij het ontwerp en de implementatie van veranderingen, zodat verpleegkundigen de relatie zien tussen strategische doelen van de organisatie en de projecten. Om de organisatiepijler verder te ontwikkelen is meer kennis nodig over de effecten van de projecten op de werkomgeving en performance van verpleegkundigen. Er is meer onderzoek nodig vanuit verpleegkundig perspectief over de reacties van verpleegkundigen op hun werkomgeving.

REFERENTIELIJST

1. Klein Breteler JJAH, Theeuwes JJM, Bos JC, Boereboom MJ. Zorg voor mensen, mensen voor de zorg. Arbeidsmarktbeleid voor de zorgsector richting 2025. 2009.
2. Landelijk Centrum voor Verpleging en Verzorging. 2011.
3. Gauci-Borda R, Norman I. Factors influencing turnover and absence of nurses: a research review. *International Journal of Nursing Studies*. 1997. 34 (6). 385-394.
4. Windt W van der, Smeets RCKH, Arnold E. De arbeidsmarkt van verpleegkundigen, verzorgenden en sociaalagogen 2009-2013. Utrecht. Prismant. 2009.
5. Paauwe J. HRM and performance: Achieving long term viability. New York. Oxford University Press. 2004.
6. McClure M, Poulin M, Sovie M, Wandelt M. Magnet hospitals: Attraction and retention of professional nurses. American Nurses Association. 1983.
7. Buchan J. What difference does ('good') HRM make? *Human Resources for Health*. 2004. 2(6).
8. Kramer M, Schmalenberg C. Essentials of a Productive Nurse Work Environment. *Nursing Research*. 2008. 57. 2-13.
9. Veld MFA. HRM, strategisch klimaat en medewerker uitkomsten in ziekenhuizen: HRM als remedie? Erasmus Universiteit Rotterdam. 2012.
10. Brouwer B De. *Tijdschrift voor Verpleegkundigen en Verzorgenden*. 2010. nr. 7/8.
11. Knol JT, Linge R van. Innovative behaviour: the effect of structural and psychological empowerment on nurses. Utrecht. 2009.
12. Laschinger HKS, Finegan J, Shamian J, Wilk P. Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings Expanding Kanter's Model. *JONA*. 2001. 31(5). 260-272.
13. Laschinger HKS, Havens DS. Staff nurse empowerment and perceived control over nursing practice. *Journal Nursing Administration*. 1996. 26(9). 27-35.
14. Baguley K. Workplace Empowerment, Job Strain and Affective Organizational Commitment in Critical Care Nurses: Testing Kanter's Structural Theory of Organizational Behavior. London. University of Western Ontario. 1999.
15. Rondeau K, Wager T. Impact of human resource management practices on nursing home performance. *Health Services Management Research*. 2001. 14(3). 192-202.
16. Boeije H. Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen. Den Haag. Uitgeverij Boom Onderwijs. 2005.

17. Sandelowski M, Barroso J. Classifying the Findings in Qualitative Studies. *Qualitative health research*. 2003.13(7). 905-923.
18. Holloway I, Wheeler S. *Qualitative Research in Nursing*. Oxford Blackwell Publishing. 2002.
19. Patterson M, Rick J, Wood S, Carroll C, Balain S, Booth A. Systematic review of the links between human resource management practices and performance. *Health Technology Assessment*. NIHR HTA programme. 2010.
20. Spreitzer GM. An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace. *American Journal of Community Psychology*. 1995a. 40(5). 601-629.
21. Janssen O, Schoonebeek G, Looy B van. Cognities van empowerment als de schakel tussen delegerend leiderschap en innovatief gedrag van werknemers. *Gedrag & Organisatie*. 1997. 10(4).175-191.
22. Quinn RE, Spreitzer GM. In het belang van de zaak. *Zaltbommel*. Thema, bedrijfswetenschappelijke en educatieve uitgeverij van Schouten & Nelissen. 2001.

SUMMARY

Title To create an attractive workenvironment which nurses find important: a qualitative research to the contribution of human resource managers in hospitals.

Background Human resource managers in six Santeon hospitals started in 2009 with the Dutch Nurse Association Excellent Care, to improve the position of nurses. For this reason a measuring device was developed, based on the characteristics of an attractive workenvironment. More research is done to improve the measuring device at organizational level. Several studies describe that managers play an important role in the realization of optimal workconditions. To develop the organizational measuring device, it is necessary to get more insight in the way HR managers fulfill their role.

Aim and research question To develop the organizational measuring device from Excellent Care. Research question is: How do HR managers fulfill their role to make a contribution to the provision of an attractive workenvironment in hospitals which are involved in Excellent Care?

Method A qualitative study was conducted on eleven hospitals. HR managers were selected through purposive sampling. Semi-structured interviews were conducted. The raw data were transcribed and divided into fragments. Data collection and data analysis were alternated. Open, axial and selective coding was used to identify key categories.

Results Participants were fourteen HR managers. Eleven worked in hospitals which are involved in Excellent Care. They fulfilled their role as an organizational expert, a project manager and a facilitator to nurses to improve the workenvironment. They developed project structures as structural empowerment to improve six of eight characteristics of an attractive workenvironment.

Conclusion HR managers fulfill different roles in the organization developing project structures to improve the workenvironment which nurses find important to give proper care. HR managers should collaborate with nurses to improve their daily practice.

Recommendations To improve the organizational measuring device, future research should include the perspective of nurses to get more insight in the relation between the projects of Excellent Care and the effects on the workenvironment and the performance of nurses.

Keywords Human resource managers, hospitals, an attractive workenvironment for nurses, Excellent Care, qualitative research.

BIJLAGEN

Kenmerken van een aantrekkelijke werkomgeving

- Werken met vakbekwame collega's
- Goede relaties met de artsen
- Autonomie
- Support van de direct leidinggevende
- Zeggenschap over de beroepsuitoefening
- Opleidingsmogelijkheden
- Voldoende personeel
- Een patiëntgerichte zorgcultuur

Tabel 1. Kenmerken van een aantrekkelijke werkomgeving (De Brouwer, 2010)

Hoofdvragen

1. Kun je iets vertellen over wat HR management in deze organisatie inhoudt?
2. Wat is de taakomschrijving van je functie en hoe geef jij er invulling aan?
3. Kun je voorbeelden geven waar HR zich mee bezighoudt wat betreft het verpleegkundig vak en de verpleegkundigen?
4. Hoe bevorder jij een aantrekkelijke werkomgeving voor verpleegkundigen?
5. Wat zijn de concrete resultaten in je ziekenhuis met betrekking tot de acht kenmerken die verpleegkundigen belangrijk vinden voor een aantrekkelijke werkomgeving?
6. Wat is volgens jou het effect van de HR afdeling op veranderingen en uitkomsten?
7. Wat wil je graag toevoegen aan het gesprek wat ik nog vergeten ben te vragen?

Tabel 2: Hoofdvragen voor de dataverzameling

Aantal respondenten	14
Geslacht	
Vrouwen	7
Mannen	7
Leeftijd	
25-35 jaar	4
35-45 jaar	5
45-55 jaar	5
Opleiding	
HBO	3
WO	11
Verpleegkundige achtergrond	2
Ziekenhuizen	
Santeon ziekenhuizen, betrokken bij de pilot van Excellente Zorg	5
Later betrokken bij de pilot van Excellente Zorg	1
Later betrokken bij Excellente Zorg	2
Niet betrokken bij Excellente Zorg	1
Respondenten	
Human Resource Directeur	4
Human Resource Manager	4
Human Resource Adviseur	5
Hoofd Zorg Innovatie	1

Tabel 3: Demografische gegevens van de respondenten