Een onderzoek naar de ervaringen met en opbrengsten van peoplemanagement

Auteur

Renée van Meegeren

R.vanMeegeren@students.uu.nl

Begeleider

dr. E. Knies

Utrecht, juli 2012

Vecht en IJssel
samen beter

Universiteit Utrecht

Een onderzoek naar de ervaringen met en opbrengsten van peoplemanagement

Auteur Renée van Meegeren / 3156710
R.vanMeegeren@students.uu.nl

In opdracht van Vecht en IJssel
Marijke Warmerdam / manager HRM

Instelling Universiteit Utrecht
Faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap (USBO)
Master Strategisch Human Resource Management (SHRM)

Begeleider dr. Eva Knies
E.Knies@uu.nl

Utrecht, juli 2012

VOORWOORD

Voor u ligt het rapport van het onderzoek naar de ervaringen met en opbrengsten van peoplemanagement.

Een voorwoord zou geen voorwoord zijn zonder 'terugblik' en een paar woorden van dank. Met een tevreden gevoel kijk ik terug op de afgelopen maanden. Ik heb een interessant onderzoek mogen uitvoeren in opdracht van een leuke en betrokken organisatie. Bij Vecht en IJssel voelde ik me vanaf het eerste moment welkom. De master Strategisch Human Resource Management maakte mij van begin af aan al nieuwsgierig naar de toegevoegde waarde van HRM. Dit onderzoek gaf mij de mogelijkheid mij extra te verdiepen in dit zogenaamde 'HRM-performance debat'. Vanzelfsprekend, zou ik bijna willen zeggen, gaat het onderzoeksproces gepaard met ups en downs. Een cliché, maar daarom niet minder waar. Toch ben ik altijd gemotiveerd gebleven. Dit was niet gelukt zonder de hulp en betrokkenheid van een aantal personen. Wederom een cliché, maar nog steeds even waar. Dit brengt mij tot een paar woorden van dank.

Allereerst wil ik mijn scriptiebegeleider, Eva Knies, bedanken. Niemand weet zoveel over (de effecten van) peoplemanagement als zij. Ik heb haar feedback enorm gewaardeerd.

Daarnaast wil ik Vecht en IJssel, in het bijzonder Marijke Warmerdam, bedanken voor de prettige samenwerking en het vertrouwen.

Last but not least wil ik mijn zusje, Josse, bedanken voor alle uren die zij heeft besteed aan het nalezen van dit rapport. Samen kunnen we nu vooruitblikken: op naar Azië!

Ik wens u veel plezier met het lezen van dit rapport.

Renée van Meegeren

SAMENVATTING

Aanleiding en afbakening

De (ouderen)zorgsector verkeert momenteel in een dynamische en complexe omgeving. Als gevolg van marktwerking in de zorg en de (huidige) nijpende personeelstekorten hebben zorgorganisaties te maken met een toenemende prestatiedruk. Voor deze organisaties leidt dit tot de enorme HRM uitdaging hoe zij er voor kunnen zorgen dat zij voldoende personeel hebben die optimale prestaties leveren. Als reactie op deze maatschappelijke ontwikkelingen heeft Vecht en IJssel, dienstverlener op het gebied van wonen, welzijn en zorg (wwz) voor ouderen, recentelijk haar HR beleid vernieuwd door middel van 'resultaatgericht werken'. Resultaatgericht werken heeft tot doel de aanwezige kwaliteiten van medewerkers optimaal in te zetten en ze daarbij te ondersteunen. Momenteel vinden de eerste planningsgesprekken plaats tussen medewerkers en (team)managers, waarin resultaatafspraken worden gemaakt voor komend jaar. Vecht en IJssel stelt de vraag wat de eerste ervaringen en verwachtingen zijn met deze werkwijze en wat het oplevert voor medewerkers én organisatie.

De afgelopen decennia is grote vooruitgang geboekt in onderzoek naar hoe investeren in personeel kan bijdragen aan de prestaties van een organisatie. Recentelijk is daarbij toenemende aandacht voor de rol van leidinggevenden bij de implementatie van HR beleid. Deze rol komt tot uiting in het concept van peoplemanagement (Purcell & Hutchinson, 2007). Uitgaande van dit concept wordt in onderhavig onderzoek resultaatgericht werken als voorbeeld gezien om te illustreren hoe invulling kan worden gegeven aan peoplemanagement.

Doel- en vraagstelling

De doelstelling van dit onderzoek is drievoudig. 1) Onderhavig onderzoek zal inzicht geven in de eerste ervaringen en verwachtingen van medewerkers en (team)managers met peoplemanagement activiteiten in de praktijk. 2) In dit onderzoek zal worden nagegaan wat de eerste opbrengsten zijn voor organisatie én medewerkers (vanuit een gebalanceerde benadering van performance; Paauwe, 2004)[1]. 3) Tot slot lijken verschillende mechanismen peoplemanagement en opbrengsten met elkaar te verbinden. Verondersteld wordt dat peoplemanagement activiteiten de houding en het gedrag van medewerkers beïnvloeden, waardoor hun werkprestaties verbeteren; wat weer gunstig is voor de prestatie van de organisatie (Boxall & Purcell, 2011, Nishii et al., 2008). Ook wordt in dit onderzoek het – veelgebruikte – AMO model gebruikt om de mechanismen tussen peoplemanagement en performance te categoriseren (in lijn met Knies, 2012). In dit onderzoek zal het conceptueel model van de link tussen (gepercipieerd) peoplemanagement en opbrengsten worden getoetst.

[1] Opbrengsten zullen in onderhavig onderzoek worden uitgedrukt in termen van kwaliteit van dienstverlening, inzet ten aanzien van het team, tevredenheid en welzijn van medewerkers.

Uitgaande van deze drieledige doelstelling kan de volgende vraagstelling worden geformuleerd.
"Hoe ervaren medewerkers en managers van Vecht en IJssel peoplemanagement in de praktijk, wat zijn daarvan de opbrengsten voor de organisatie en medewerkers, en hoe komen deze opbrengsten tot stand?"

Praktische en wetenschappelijke relevantie

De praktische relevantie van dit onderzoek is dat er vanuit de praktijk de vraag bestaat wat resultaatgericht werken heeft opgeleverd. Vanuit wetenschappelijk perspectief is er nog steeds behoefte aan een theorie over HRM, performance en de link tussen beide (Guest, 2011). De meerwaarde ligt daarnaast besloten in de aard van dit onderzoek. Het betreft een sectorspecifiek onderzoek uitgaande van een *balanced approach* (Paauwe, 2004), daarom wordt ook de vraag gesteld naar opbrengsten van peoplemanagement voor organisatie én medewerkers. Ook tracht dit onderzoek de rol die leidinggevenden vervullen in de vertaling van HR beleid naar HR praktijken te belichten.

Theoretisch kader

In de afgelopen decennia laat het merendeel van onderzoek op zijn minst een matige positieve relatie tussen HRM en performance zien (Combs et al., 2006; Boselie et al., 2005). Er is een groeiend besef dat HRM kan leiden tot betere presentaties, maar de vraag is hoe? Er is nog maar beperkt onderzoek naar de 'linkende' mechanismen tussen HRM en performance. Recentelijk is in onderzoek naar de relatie tussen HRM en performance toenemende aandacht voor de rol van lijnmanagers (e.g. Knies, 2012). Volgens Purcell en Hutchinson (2007) zijn er voor lijnmanagers twee rollen weggelegd. Ten eerste zijn lijnmanagers verantwoordelijk voor de implementatie van HR beleid. Ook spelen zij een rol als het gaat om de interpersoonlijke relatie die zij hebben met hun medewerkers. De manier waarop zij HR beleid vertalen naar HR praktijken en de leiderschapsgedragingen die zij vertonen in de interactie met hun medewerkers hebben, zijn bepalend voor de perceptie die medewerkers hebben van HR praktijken. Deze tweeledige rol vormt het concept van peoplemanagement (Purcell & Hutchinson, 2007; Gilbert et al., 2011). Onderhavig onderzoek gaat uit van dit concept en stelt de vraag in welke mate medewerkers zich, door hun leidinggevenden, ondersteund voelen door peoplemanagement activiteiten en of (en hoe) dit leidt tot opbrengsten. Daarmee wordt het concept van HRM vervangen worden door het concept van peoplemanagement.

Methodologie

De drieledige doestelling van dit onderzoek vraagt om het gebruik van gemixte methoden, namelijk kwalitatieve- en kwantitatieve methoden. De kwalitatieve onderzoeksmethode is vormgegeven door 12 semigestructureerde interviews met medewerkers en managers van Vecht en IJssel en is om verschillende redenen ingezet. Dit geeft een diepgaand beeld van (de effecten van) peoplemanagement in de praktijk. Ook draagt deze methode bij aan het 'contextspecifiek' maken van het conceptueel model van de link tussen peoplemanagement en opbrengsten, en draagt het bij aan een betere duiding van de kwantitatieve onderzoeksresultaten. De kwantitatieve methode is

vormgegeven door het uitzetten van een enquête onder alle medewerkers van Vecht en IJssel. Deze methode van onderzoek draagt bij aan het toetsen van de verbindende mechanismen tussen peoplemanagement en opbrengsten. De combinatie van onderzoeksmethoden geven samen een beschrijving van de afhankelijke en onafhankelijke variabelen.

Conclusie

Ten aanzien van (de ervaringen met) peoplemanagement kan worden geconcludeerd dat medewerkers zich over het algemeen ondersteund voelen door peoplemanagement activiteiten en vinden dat leidinggevenden deze activiteiten in redelijk mate ondernemen. Medewerkers voelen zich het meest ondersteund door resultaatgericht werken. Desondanks geven zij in de interviews aan nog enkele knelpunten te ervaren omtrent deze werkwijze. (Team)managers en medewerkers geven bijvoorbeeld aan moeite te hebben met het SMART formuleren van (resultaat)afspraken.
Organisatieopbrengsten zijn in dit onderzoek uitgedrukt in termen van aandachtige zorg en inzet gericht op het team. Medewerkersopbrengsten zijn uitgedrukt in termen van tevredenheid en welzijn. Hoewel medewerkers over het algemeen positief oordelen over deze opbrengsten, kunnen er – door het lage respondentenaantal – maar weinig significante directe en indirecte effecten van peoplemanagement op deze opbrengsten worden aangetoond. Met name het onderdeel van peoplemanagement 'ondersteuning in dagelijks functioneren' lijkt belangrijk te zijn ten aanzien van de link tussen peoplemanagement en opbrengsten. Voor deze component van peoplemanagement zijn er zowel directe als indirecte effecten gevonden op opbrengsten.

Aanbevelingen

Als eerste wordt aanbevolen om deze meting in de toekomst te herhalen. Nu inzicht is verkregen in de 'startsituatie', kan in de toekomst worden nagegaan welk verschil resultaatgericht werken heeft gemaakt. Daarnaast wordt de organisatie geadviseerd meer aandacht te besteden aan de terminologie omtrent resultaatgericht werken. Termen als planningsgesprek en gesprekscyclus lijken nog niet bij iedereen 'te leven' in de praktijk. Een andere aanbeveling voor Vecht en IJssel is om meer aandacht te besteden aan het SMART formuleren van doelstellingen, ofwel het 'meetbaar' maken van afspraken. Zowel (team)managers en medewerkers hebben hier momenteel moeite mee. Daarnaast is het van belang dat Vecht en IJssel alert is op eventuele negatieve effecten als gevolg van resultaatgericht werken. Zo worden (team)managers bijvoorbeeld geadviseerd er voor te waken dat medewerkers 'te veel hooi op hun vork nemen'. Ten slotte wordt aangeraden na te denken over de manier waarop in de toekomst medewerkers beoordeeld en beloond dienen te worden op de gemaakte (resultaat)afspraken. Medewerkers voorzien namelijk differentiatie in de gemaakte doelstellingen en zij ervaren dat als belemmering ten aanzien van de beoordeling en beloning hiervan. Aangeraden wordt om het aantal - en de 'zwaarte' van de - doelen mee te nemen in de beoordeling.

Kernwoorden: HRM-peformance, peoplemanagement, (team)managers, opbrengsten, *balanced approach,* Vecht en IJssel, resultaatgericht werken, AMO model.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD 3

SAMENVATTING 4

HOOFDSTUK 1: INLEIDING 9

1.1 Maatschappelijke en institutionele context 10
1.2 Aanleiding 12
1.3 Probleemstelling 12
1.3.1 Doelstelling 12
1.3.2 Vraagstelling 13
1.4 Praktische en wetenschappelijke relevantie 15
1.5 'Resultaatgericht werken' bij Vecht en IJssel 17
1.5.1 Vecht en IJssel: een introductie 17
1.5.2 Toepassing van resultaatgericht werken: functiebeschrijving en gesprekscyclus 18
1.6 Leeswijzer 18

HOOFDSTUK 2: THEORETISCH KADER 19

2.1 HRM en performance: een introductie 19
2.2 Wat wordt verstaan onder (gepercipieerde) peoplemanagement activiteiten? 24
2.2.1 Lijnmanagers en hun verantwoordelijkheid voor HRM 24
2.2.2 Implementatie van HR praktijken 25
2.2.3 Leiderschapsgedrag 26
2.2.4 Ondersteuning van medewerkers 27
2.2.4 Van 'HRM-performance' naar 'peoplemanagement-performance' 28
2.3 Welke opbrengsten kunnen peoplemanagement activiteiten opleveren voor de organisatie en medewerkers? 29
2.3.1 Organisatieopbrengsten 29
2.3.2 Medewerkeropbrengsten 30
2.4 Hoe komen opbrengsten voor organisatie en medewerkers tot stand? 31
2.4.1 Theoretische perspectieven 32
2.4.2 AMO model 32
2.4.3 Houding en gedrag van medewerkers 33
2.5 Conceptueel model 'gepercipieerd peoplemanagement – opbrengsten keten' 34
2.6 Verwachtingen en hypothesen 35

HOOFDSTUK 3: METHODOLOGIE 37

3.1 Onderzoeksstrategie 37
3.2 Dataverzameling 39
3.2.1 Semigestructureerde interviews 39
3.2.2 Enquête 40
3.2.3 Meetschalen 41
3.3 Data-analyse 46
3.3.1 Semigestructureerde interviews 46
3.3.2 Enquête 46

3.4 Betrouwbaarheid en validiteit 47
3.4.1 Betrouwbaarheid 47
3.4.2 Validiteit 47

HOOFDSTUK 4: RESULTATEN 49

4.1 Peoplemanagement 49
4.2 Peoplemanagement en medewerkeropbrengsten 60
4.3 Peoplemanagement en organisatieopbrengsten 63
4.4 Houding en gedragingen van medewerkers en organisatieopbrengsten 67
4.5 *Abilities, motivation* en *opportunities* (AMO) als mediërende variabelen 74
4.6 Houding en gedragingen van medewerkers als mediërende variabelen 80
4.7 Overzicht van resultaten 84

HOOFDSTUK 5: CONCLUSIE EN DISCUSSIE 86

5.1 Conclusie 86
5.1.1 Ervaringen van medewerkers en (team)managers met peoplemanagement 86
5.1.2 Opbrengsten van peoplemanagement 88
5.1.3 Link tussen peoplemanagement en opbrengsten 88
5.1.4 Antwoord op hoofdvraag 89
5.2 Discussie 90
5.2.1 Resultaten met betrekking tot gepercipieerd peoplemanagement 90
5.2.2 Resultaten met betrekking tot gepercipieerd peoplemanagement en opbrengsten 91
5.2.3 Resultaten met betrekking tot de link tussen gepercipieerd peoplemanagement en opbrengsten 92
5.2.4 Beperkingen van het onderzoek 94

HOOFDSTUK 6: AANBEVELINGEN 97

REFERENTIELIJST 100

BIJLAGEN

Bijlage I Topiclijst medewerkers 104
Bijlage II Topiclijst (team)manager 107
Bijlage III Codeboom 110
Bijlage IV Enquête 113
Bijlage V Paper: SHRM en het publieke domein 123

HOOFDSTUK 1: INLEIDING

"De [ouderen]*zorg staat onder druk. De kosten lopen op en forse personeelstekorten dienen zich aan. We zijn het echter aan de ouderen die ons land hebben opgebouwd verplicht om zorg te dragen voor een goede oude dag, voor kwalitatief goede en toegankelijke zorg. Voor een sterke vermindering van uitdroging, doorligwonden en ondervoeding en voor een einde aan 24-uursluiers* (citaat regeerakkoord VVD-CDA, 2010a:35)*."*

Uit het bovenstaande citaat blijkt dat de ouderenzorg momenteel in een dynamische en complexe omgeving verkeert. De toenemende prestatiedruk als gevolg van marktwerking in de zorg, evenals de nijpende personeelstekorten, leiden voor zorgorganisaties tot een enorme HRM uitdaging hoe zij er voor kunnen zorgen dat ze voldoende personeel hebben dat optimaal kan presteren. Vecht en IJssel, dienstverlener in wonen, welzijn en zorg (wwz) voor ouderen, heeft als reactie op deze ontwikkelingen recentelijk haar HR beleid vernieuwd door middel van 'resultaatgericht werken'. Resultaatgericht werken heeft als doel om de aanwezige kwaliteiten van medewerkers optimaal in te zetten en ze daarbij te ondersteunen. Vecht en IJssel stelt de vraag wat de eerste ervaringen en verwachtingen van medewerkers en managers zijn van resultaatgericht werken en wat het oplevert voor de organisatie én medewerkers. Deze vragen zullen in dit onderzoek worden beantwoord en daarbij wordt uitgegaan van een gebalanceerde benadering van performance. Dit betekent dat niet alleen gekeken wordt naar opbrengsten voor de organisatie, maar dat ook opbrengsten voor medewerkers als uitkomstvariabele wordt gezien (Paauwe, 2004; Boselie, 2010).

De afgelopen decennia is grote vooruitgang geboekt in onderzoek naar hoe investeren in personeel kan bijdragen aan de prestaties van een organisatie. Recentelijk is daarbij toenemende aandacht voor de cruciale rol die lijnmanagers spelen in het vertalen van HR beleid naar HR praktijken. Deze rol van leidinggevenden komt tot uiting in het concept van peoplemanagement, zoals bedoeld door Purcell & Hutchinson (2007). Bij Vecht en IJssel zijn niet alleen medewerkers, maar ook de leidinggevenden verantwoordelijk voor een resultaatgerichte werkwijze in de organisatie. (Team)managers en medewerkers gaan met elkaar in gesprek, waarbij medewerkers in staat worden gesteld te benoemen wat zij (nog) willen bereiken in hun functie en/of op persoonlijk vlak; en daarmee op welke manier zij een bijdrage leveren aan de organisatiedoelstellingen. Leidinggevenden hebben een grote rol in het implementeren van dit HR beleid, gericht op de ondersteuning van medewerkers. In onderhavig onderzoek wordt deze rol van leidinggevenden in acht genomen. Resultaatgericht werken wordt daarmee als voorbeeld gezien om te illustreren hoe invulling kan worden gegeven aan peoplemanagement (zie paragraaf 1.5). Daarmee vervangt onderhavig onderzoek het concept van HRM door peoplemanagement.

Tot slot tracht dit onderzoek het conceptueel model van de link tussen gepercipieerd peoplemanagement en opbrengsten te toetsen (zie paragraaf 2.5). Dit model, gevalideerd door Knies (2012), is nog niet eerder in een zorgcontext getoetst en vormt dan ook een belangrijke meerwaarde van dit onderzoek. Het conceptueel model geeft de link tussen peoplemanagement (onafhankelijke

variabele) en opbrengsten (afhankelijke variabele) weer. Daarin wordt verondersteld dat deze variabelen worden gemedieerd door de *abilities*, *motivation* en *opportunities* van medewerkers, evenals de houding en het gedrag van medewerkers.

Dit onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van stichting Vecht en IJssel te Utrecht. Tevens wordt dit onderzoek in het kader van het afstudeerproject van de master Strategisch Human Resource Management (SHRM) uitgevoerd.

1.1 Maatschappelijke en institutionele context

Zorgorganisaties worden in toenemende mate geconfronteerd met bedrijfsmatige aspecten. Met de komst van marktwerking in de zorg is concurreren een gegeven geworden. Het behalen van uitstekende - zichtbare - resultaten is daarmee van cruciaal belang. De Wet marktordering gezondheidszorg (Wmg) maakt het mogelijk om in de gaten te houden of de zorgverlening het goed doet. In naam van deze wet houdt de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) toezicht in de zorg (rijksoverheid, 2012a). Er komt dus toenemende druk op – het meetbaar maken van - prestaties te liggen; zorgorganisaties worden geacht de kwaliteit van de geleverde dienstverlening inzichtelijk te maken. Zo dienen zorgaanbieders in samenspraak met cliënten, die niet langer zelfstandig kunnen wonen, een zorgplan op te stellen. De zorg die cliënten nodig hebben wordt daarbij uitgedrukt in zorgzwaartepakketten (ZZP) - een omschrijving van hoeveel en welke soort zorg en begeleiding een cliënt nodig heeft (rijksoverheid, 2012b).

Ook andere maatschappelijke ontwikkelingen dragen bij aan de druk op de ouderenzorg. Zo is de vergrijzing in Nederland één van de oorzaken. Naar verwachting zal in 2040 het aantal 65-plussers de piek van 4.5 miljoen bereiken (rijksoverheid, 2012b). Deze forse toename van het aantal ouderen betekent dat steeds meer van hen vroeg of laat afhankelijk worden van zorg (Garssen, 2011). Dit leidt tevens tot een toename van de zorgvraag en daarmee stijgen de zorgkosten. In het scenario van het Centraal Planbureau (CPB) stijgen de zorguitgaven tussen 2008 en 2011 jaarlijks met 5.5%. Volgens het CPB draagt niet alleen de vergrijzing daar aan bij; ook de medisch technologische ontwikkelingen en een minder snelle groei van de arbeidsproductiviteit in de zorg zijn factoren die daarop van invloed zijn (Douven, Ligthart, Mannearts & Woittiez, 2006). Door vergrijzing, ontgroening, maar ook een toenemende levensverwachting hebben verschillende sectoren momenteel te maken met krapte op de arbeidsmarkt. Dit geldt ook voor de gezondheidzorg (Hingstman, Langelaan, Wagner, 2012). Daarbij komt dat steeds minder mensen in de zorg willen werken. Toch zijn er in de komende 15 tot 20 jaar 400.000 extra medewerkers nodig. Hoewel er wordt geïnvesteerd in het aantrekken van meer personeel is dit niet één op één gerelateerd aan kwaliteit van zorg. Voor organisaties is een belangrijke taak weggelegd hun personeel zo optimaal mogelijk in te zetten, maar ook zo optimaal mogelijk te laten presteren (rijksoverheid, 2012c; Hingstman et al., 2012).

Toenemende concurrentie en marktwerking zijn ook het resultaat van de omslag van aanbodsturing naar vraagsturing, die de afgelopen jaren heeft plaatsgevonden in de gezondheidszorg. Hierdoor kan beter worden ingespeeld op de wensen en behoeften van cliënten. De cliënt heeft regie over zijn eigen zorg (Delnoij & Hendriks, 2008). Deze omslag zou zichtbaar moeten zijn op de werkvloer. Echter, uit het rapport van Hingstman et al. (2012) blijkt dat het zorgpersoneel in beperkte mate afstemt op de veranderende zorgbehoeftes van cliënten. Tot op heden wordt de personele bezetting gebaseerd op het routinematig inzetten van beschikbaar personeel. Zorgorganisaties zouden derhalve hun personeel meer ondersteuning moeten bieden om mee te gaan met deze veranderende werkwijze om daarmee een betere concurrentiepositie in te kunnen nemen.
Vraagsturing (marktwerking) is niet alleen een maatschappelijke tendens, maar ook de richting van het overheidsbeleid. Sinds 2006 gaat het zorgstelsel uit van beloning naar prestatie in plaats van een jaarlijks budget (regeerakkoord VVD-CDA, 2010b). "*Zorgorganisaties moeten worden beloond voor de mate waarin zij bijdragen aan de zelfredzaamheid van de burger en de tevredenheid van de cliënt over de verleende zorg en dienstverlening* (citaat Actiz, 2010)." Met deze omslag, waarbij zorgaanbieders worden beschouwd als ondernemers, zullen dan ook hogere eisen worden gesteld aan prestatie en transparantie van de zorgorganisaties (Delnoij & Hendriks, 2008). Het huidige kabinet heeft verschillende maatregelen getroffen om dit te bewerkstelligen. Zo wil de overheid de kwaliteit van zorg verbeteren door 1) meer handen aan het bed en stimuleren ze tot het bouwen van goede woningen, zodat ouderen langer zelfstandig kunnen blijven wonen. Ook 2) moeten er duidelijke normen worden gesteld voor de kwaliteit van zorg. Alle organisaties die zorg leveren zoals omschreven in de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) vallen onder de Kwaliteitswet zorginstellingen, welke een verantwoorde zorg eist. Zorgverzekeraars en zorgaanbieders moeten met elkaar duidelijke afspraken gaan maken met betrekking tot richtlijnen over kwaliteit, veiligheid en doelmatigheid. Ook zouden gegevens van kwaliteitsmetingen in verpleeg- en verzorgingstehuizen openbaar moeten worden gemaakt. 3) De komst van kleine zorginstellingen wordt gestimuleerd en 4) de rechten van cliënten dienen versterkt te worden. Deze derde maatregel sluit aan bij de omslag van aanbodgericht naar vraaggericht werken in de zorg. Cliënten kunnen de zorgaanbieder kiezen die het beste bij zijn of haar zorgvraag past. 5) Ook zal meer worden geïnspecteerd op de werkvloer en 6) ten slotte heeft de overheid een aantal maatregelen getroffen om ouderenmishandeling tegen te gaan (rijksoverheid, 2012d).

In het licht van deze ontwikkelingen zullen zorgorganisaties moeten gaan sturen op prestaties. Verondersteld wordt dat optimale – en meetbare – kwaliteit van dienstverlening in belangrijke mate in handen ligt van het personeel. Het zijn de medewerkers die het verschil kunnen maken. Wanneer personeel optimaal kan presteren zal dit prestatie-verhogend werken voor de organisatie als geheel (hierover meer in hoofdstuk 2). Derhalve zouden meer zorgorganisaties moeten investeren in (personeels)activiteiten gericht op prestatiesturing. Vecht en IJssel heeft dit vormgegeven door middel van 'resultaatgericht werken'. Op welke manier resultaatgericht werken wordt toegepast en welke doeleinden hiermee worden beoogd door Vecht en IJssel komt in paragraaf 1.5 aan de orde.

1.2 Aanleiding

Uit de vorige paragraaf blijkt dat het behalen van goede resultaten (uitstekende kwaliteit van dienstverlening) meer dan ooit van belang wordt voor de zorgsector. Ook voor Vecht en IJssel is het een uitdaging om hun personeel optimaal te kunnen laten presteren. In het licht van de huidige ontwikkelingen wordt het aantrekken en behouden van gekwalificeerd personeel ook steeds belangrijker. Maar hoe zorgt deze sector voor 'optimale' prestaties en hoe maken zij zichzelf aantrekkelijk voor huidig en toekomstig personeel? Zorgorganisaties hebben daarmee de taak beleid te ontwikkelen dat beide vragen weet te adresseren. Verondersteld wordt dat investeren in personeel kan bijdragen aan de prestaties van een organisatie en tevens aan het aantrekken en behouden van personeel. De afgelopen decennia is dan ook veel onderzoek verricht naar de bijdrage die Human Resource Management (HRM) levert aan performance (zie meta-analyses van Boselie, Dietz & Boon, 2005; Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006; Paauwe, 2009). Maar welke HR activiteiten dragen bij aan opbrengsten voor de organisatie én hun personeel? Welke performance wordt nagestreefd? Ofwel, wat zijn deze opbrengsten? En hoe kunnen deze meetbaar worden gemaakt?

Als reactie op de huidige maatschappelijke en institutionele ontwikkelingen heeft stichting Vecht en IJssel recentelijk haar HR beleid vernieuwd door middel van 'resultaatgericht werken'. Met resultaatgericht werken beoogt Vecht en IJssel medewerkers en managers met elkaar in gesprek te brengen om daarmee concreet te benoemen welke bijdrage individuele medewerkers leveren aan het realiseren van organisatiedoelstellingen. Tegelijkertijd vormt resultaatgericht werken ook een basis voor ontwikkeling van medewerkers. Hiermee wordt beoogd zowel organisatie-, als medewerkersbelangen te dienen. Medewerkers worden in staat gesteld te benoemen wat voor resultaten ze willen behalen in hun werk en krijgen daar mogelijkheden toe. De ondersteuning die zij krijgen zal vermoedelijk hun werkprestaties verbeteren/optimaliseren, wat leidt tot een verbetering van de kwaliteit van dienstverlening. Vecht en IJssel wenst een evaluatie van de toepassing van resultaatgericht werken en de effecten ervan en heeft derhalve opdracht gegeven tot het uitvoeren van dit onderzoek. Omdat resultaatgericht werken pas recentelijk in uitvoering is gebracht, zal dit onderzoek een 0-meting betreffen. In paragraaf 1.5 zal de organisatie worden geïntroduceerd en zal meer aandacht worden besteed aan het resultaatgericht werken.

1.3 Probleemstelling

De bovenstaande aanleiding leidt tot een probleemstelling, waarbij het doel en de vraag van dit onderzoek centraal staan. De doelstelling en vraagstelling zullen respectievelijk in paragraaf 3.1 en 3.2 aan de orde komen.

1.3.1 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is drieledig. Om in de toekomst te kunnen meten welk verschil de vernieuwing van het HR beleid heeft gemaakt en wat resultaatgericht werken heeft opgeleverd voor de organisatie en medewerkers, dient men ten eerste inzicht te verkrijgen in de situatie op dit moment. Om die reden is een 0-meting ten aanzien van resultaatgericht werken onder medewerkers

bij stichting Vecht en IJssel wenselijk. De uitvoering van het project 'resultaatgericht werken' is recent van start gegaan. Momenteel vinden op de verschillende locaties van Vecht en IJssel de eerste planningsgesprekken plaats tussen medewerkers en hun managers. Onderhavig onderzoek zal inzicht geven in de eerste ervaringen en verwachtingen van medewerkers én leidinggevenden met peoplemanagement activiteiten in de praktijk. Leidinggevenden lijken in toenemende mate verantwoordelijk voor het implementeren van HR praktijken. Zij spelen een belangrijke rol in het vertalen van HR beleid naar HR praktijken (Purcell & Hutchinson, 2007; Gilbert, de Winne & Sels, 2011; Knies, 2012). Bij Vecht en IJssel zijn het deze leidinggevenden (ofwel de zogenaamde teammanagers) die verantwoordelijk zijn voor het implementeren van het HR beleid rondom resultaatgericht werken. Gezien deze toenemende rol van leiderschap in HRM investeringen, is het ook belangrijk te achterhalen *hoe* managers van Vecht en IJssel resultaatgericht werken in de praktijk brengen. Dit geeft inzicht in 'het gat' tussen HR beleid en HR praktijk; of wat Legge (2005) het gat tussen 'HRM retoriek' en 'HRM realiteit' noemt.

Ten tweede zal worden nagegaan wat de eerste opbrengsten zijn voor organisatie én medewerkers (vanuit een *balanced approach;* Paauwe, 2004). Verondersteld wordt dat HRM kan bijdragen aan de prestaties van organisaties (Boselie et al., 2005; Combs et al., 2006). Echter, volgens Paauwe (2004) kan HRM ook leiden tot uitkomsten voor andere *stakeholders,* zoals medewerkers. Uitgaande van deze veronderstelling staan in onderhavig onderzoek niet alleen organisatieopbrengsten (in termen van kwaliteit van dienstverlening), maar ook medewerkeropbrengsten centraal (in termen van tevredenheid, psychologisch welzijn en gezondheid).

Tot slot is het derde doel van dit onderzoek het toetsen van het conceptueel model van onderzoek naar de link tussen (gepercipieerd) peoplemanagement en opbrengsten. Verschillende mechanismen lijken peoplemanagement en opbrengsten met elkaar te verbinden. Uit onderzoek is gebleken dat peoplemanagement activiteiten effect hebben op de *abilities*, *motivation* en *opportunities* van medewerkers en op deze wijze de gedragingen van deze medewerkers beïnvloeden. Dit leidt tot verschillende uitkomsten voor organisatie en medewerkers (Knies, 2012). Dit model is nog niet eerder getoetst in de zorgsector. Het toetsen van dit model kan echter inzicht geven in hoe peoplemanagement activiteiten kunnen bijdragen aan het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening en het welzijn van medewerkers.

1.3.2 Vraagstelling

Uitgaande van de bovenstaande doelstelling, kan de volgende centrale vraag worden geformuleerd.

"Hoe ervaren medewerkers en managers van Vecht en IJssel peoplemanagement in de praktijk, wat zijn daarvan de opbrengsten voor de organisatie en medewerkers, en hoe komen deze opbrengsten tot stand?"

Deze vraagstelling heeft drie hoofdcomponenten. De eerste twee hoofdcomponenten (de vragen naar de ervaringen met en opbrengsten van peoplemanagement) worden bestempeld als hoofddoelen van dit onderzoek.

In dit onderzoek wordt uitgegaan van het concept van peoplemanagement; zoals bedoeld door Purcell & Hutchinson (2007). Het concept van peoplemanagement benadrukt de cruciale rol die leidinggevenden lijken te spelen in het implementeren van HR beleid. Zij brengen het HR beleid als het ware tot leven (Purcell & Hutchinson, 2007; Gilbert et al., 2011; Knies, 2012). "*Zonder een goede implementatie komt er van dat beleid immers weinig terecht, hoe goed het ook ontworpen is* (citaat Bos-Nehles, van Riemsdijk & Looise, 2011:32)." Peoplemanagement kan in dit onderzoek worden opgevat als HR praktijk gericht op het ondersteunen van medewerkers (toelichting in paragraaf 2.2.4). In dit onderzoek zullen de termen opbrengsten, uitkomsten en performance als synoniemen worden gebruikt (in lijn met de *balanced approach* van Paauwe, 2004). Dit geldt ook voor de termen lijnmanagers, leidinggevenden en (team)managers.

Voor de beantwoording van de centrale vraag zijn de volgende deelvragen opgesteld. Deelvragen 3 en 4 hebben betrekking op de derde doelstelling van dit onderzoek, namelijk op de totstandkoming van opbrengsten.

1. Wat wordt verstaan onder (gepercipieerde) peoplemanagement activiteiten?
2. Welke opbrengsten kunnen peoplemanagement activiteiten opleveren voor organisatie en medewerkers?
3. Wat is de relatie tussen (gepercipieerd) peoplemanagement en opbrengsten voor organisatie en medewerkers?
4. Wordt de relatie tussen (gepercipieerd) peoplemanagement en opbrengsten voor organisatie gemedieerd door de *abilities, motivation, opportunities* en de houding en gedragingen van (individuele) medewerkers?

Deelvragen 3 en 4 corresponderen met het conceptueel model van de link tussen peoplemanagement en opbrengsten, welke is opgenomen in paragraaf 2.5. Hiermee wordt voortgeborduurd op de dissertatie van Knies (2012), zij heeft longitudinaal onderzoek verricht naar de antecedenten en effecten van de onafhankelijke variabele peoplemanagement. Haar onderzoek is uitgevoerd bij Achmea, die recentelijk haar HR beleid vernieuwd heeft. Knies (2012) toont aan dat (gepercipieerd) peoplemanagement effect heeft op de *abilities*, *motivation* en *opportunities* van medewerkers en op die manier het gedrag van medewerkers beïnvloedt, wat leidt tot effecten voor de organisatie én medewerkers. Zij concludeert dat investeringen in peoplemanagement activiteiten, gericht op de ondersteuning van medewerkers, de moeite waard zijn voor de organisatie en hun medewerkers.
Ook wordt uitgegaan van de rapporten van Van Bijsteren (2011) en Onwezen (2011). Hun onderzoeken richten zich op de kwaliteit van zorg binnen twee intramurale zorginstellingen van BrabantZorg (locaties de Wielewaal en Katwijk); net als Vecht en IJssel een organisatie op het gebied

van wonen, welzijn en zorg. Zij vroegen zich af wat er nou echt toe doet voor cliënten. Deze onderzoeken hebben getracht een meetinstrument te ontwikkelen welke de kwaliteit van zorg meet. Dit heeft geleid tot een aantal indicatoren van de zogenaamde proces- en uitkomstkwaliteit van zorg die voor cliënten van BrabantZorg van belang zijn. Proceskwaliteit refereert naar de interactie tussen zorgverlener en cliënt. Een voorbeeld van een indicator die de proceskwaliteit van zorg bepaalt, is individuele bejegening. Uitkomstkwaliteit verwijst naar hetgeen dat bereikt is, de opbrengsten van de geleverde zorg. Tevredenheid is een voorbeeld van een dergelijke indicator (Van Bijsteren, 2011; Onwezen, 2011). Meer hierover in paragraaf 2.3.1.

Daarnaast hebben Van Bijsteren (2011) en Onwezen (2011) bestudeerd welke behoeften aan ondersteuning medewerkers nodig hebben om tot een hoog niveau van kwaliteit van zorg te komen. Dit heeft inzichten opgeleverd in de impulsen die het personeel nodig heeft om de kwaliteit van zorg te kunnen verbeteren. Ze maken daarbij onderscheid tussen de onafhankelijke variabelen: instrumentele- en sociaal-emotionele ondersteuning. Ten aanzien van instrumentele ondersteuning hebben medewerkers bijvoorbeeld behoefte aan minimale verstoringen. Aangaande sociaal-emotionele ondersteuning hebben medewerkers bijvoorbeeld behoefte aan steun van collega's. Meer hierover in paragraaf 2.2.3.

De dissertatie en rapporten hebben geleid tot een conceptueel model van onderzoek naar de link tussen peoplemanagement en opbrengsten. Daarmee zijn de indicatoren die zijn voortgekomen uit de rapporten van Van Bijsteren (2011) en Onwezen (2011) geplaatst binnen het conceptueel model. Dit conceptueel model, evenals de resultaten van de dissertatie en rapporten, zullen verder uiteengezet worden in de theoretische verkenning.

Onderhavig onderzoek gebruikt het conceptueel model van de link tussen peoplemanagement en opbrengsten, zoals geïntroduceerd in de dissertatie van Knies, als 'raamwerk'. Aan de hand van de resultaten uit kwalitatief onderzoek van Van Bijsteren (2011) en Onwezen (2011) is dit model ingevuld met de (proces- en uitkomstkwaliteits)indicatoren van kwaliteit van zorg.

1.4 Praktische en wetenschappelijke relevantie

De *praktische* relevantie van dit onderzoek is dat vanuit de praktijk de vraag bestaat wat de vernieuwing in het HR beleid heeft opgeleverd, zowel op het niveau van de organisatie als op het niveau van de individuele medewerker. Met de invoering van resultaatgericht werken tracht Vecht en IJssel de kwaliteit van dienstverlening te verbeteren, evenals het welbevinden van de medewerkers. In het licht van toenemende concurrentie, als gevolg van (toenemende) marktwerking, zou dit hen kunnen helpen om zich op positieve wijze te onderscheiden van andere organisaties op het gebied van wonen, welzijn en zorg (wwz). Daarnaast geeft dit onderzoek inzicht in hoe medewerkers en managers van Vecht en IJssel resultaatgericht werken beoordelen. Hieruit kan een aantal verbeterpunten voortkomen die helpen het beleid te optimaliseren. Dit onderzoek geeft hen daarnaast inzicht in hoe opbrengsten tot stand komen, zodat zij in de toekomst weten welke managementinterventies gepleegd kunnen worden voor optimale uitkomsten voor de organisatie én

hun medewerkers. Hier kan de gehele zorgsector van profiteren; alle zorgverleners worden immers geconfronteerd met dezelfde (veranderlijke) institutionele omgeving (zoals geschetst in paragraaf 1.1)

De *wetenschappelijke* relevantie komt voort uit de aard van het onderzoek. Het betreft een sectorspecifiek onderzoek naar (de ervaringen met en de opbrengsten van) peoplemanagement. Daarbij wordt uitgegaan van een *balanced approach* (Boselie, 2010). Paauwe (2004) stelt dat opbrengsten van HRM voor andere *stakeholders* (zoals werknemers) vaak onderbelicht worden in wetenschappelijk onderzoek. In dit onderzoek wordt daarom de vraag gesteld naar opbrengsten van peoplemanagement voor organisatie én medewerkers. Juist in de zorgsector is het welzijn van medewerkers van belang; het beeld dat cliënten hebben van de geleverde zorg wordt immers bepaald door degenen die hen zorg verlenen.

In onderzoek naar de bijdrage die HRM kan leveren aan de prestatie van de organisatie is in toenemende mate aandacht voor de rol van leiderschap. Het is het lijnmanagement dat het HR beleid tot uitvoering brengt. De manier waarop zij dit doen en de leiderschapsgedragingen die zij daarbij vertonen, zijn bepalend voor de percepties van medewerkers met betrekking tot deze activiteiten. Dit is wat wordt bedoeld met het concept van peoplemanagement (Knies, 2012; Gilbert et al., 2011; Purcell & Hutchinson, 2007). Daarmee lijkt het van belang om de rol van leidinggevenden te betrekken bij onderzoek naar de HRM-performance keten; HR praktijken die medewerkers ervaren worden immers sterk beïnvloed door de kwaliteit van hun relatie met hun direct leidinggevende (Boxall & Purcell, 2011; Boselie et al., 2005). Dit onderzoek tracht de rol die leidinggevenden vervullen in de vertaling van HR beleid naar HR praktijken te belichten.

Guest (2011) stelt dat er nog steeds behoefte is aan een theorie over HRM, performance en de link tussen beide. Knies (2012) heeft recentelijk empirisch onderzoek verricht naar hoe peoplemanagement kan leiden tot opbrengsten voor organisatie én medewerkers. Hieruit is een conceptueel model voortgekomen die de link tussen peoplemanagement en opbrengsten illustreert. Deze link is tot nog toe alleen getoetst in de financiële dienstverlening, nog niet in de zorgsector. Dit onderzoek tracht dit conceptueel model te toetsen in een zorgcontext. Reden voor sectorspecifiek onderzoek ligt besloten in de analytische benadering, zoals bedoeld door Boselie (2011). Deze benadering is op drie principes berust: 1) HR onderzoek is gebaseerd op empirische data, met nadruk op de *evidence based approach* (EBM). Hiermee wordt de 'kloof' tussen wetenschap en (management)praktijk zo veel mogelijk verkleind. 2) HR onderzoek maakt gebruik van grondige methoden en technieken en 3) onderzoek wordt nadrukkelijk ingebed in de context van een organisatie. De analytische benadering doet meer recht aan de (institutionele) omgeving van organisaties. Vermoedelijk is de perceptie van medewerkers aangaande resultaatgericht werken anders voor medewerkers werkzaam in de zorg dan bijvoorbeeld in de financiële dienstverlening. Zorgmedewerkers zijn minder bekend met de 'prestatiecultuur' dan medewerkers in de financiële dienstverlening. In het licht van deze analytische benadering van HRM wordt daarom empirisch onderzoek verricht in één specifieke sector, waardoor dicht bij de praktijk kan worden gebleven.

1.5 'Resultaatgericht werken' bij Vecht en IJssel

De afgelopen twee jaar is de organisatie Vecht en IJssel bezig geweest met het vernieuwen van hun HR beleid door middel van 'resultaatgericht werken'. De focus: verantwoord presteren, beoordelen en belonen. In dit onderzoek wordt uitgegaan van het concept van peoplemanagement. Resultaatgericht werken wordt in dit onderzoek als voorbeeld gezien om te illustreren hoe invulling kan worden gegeven aan peoplemanagement. Hieronder zal eerst een introductie worden gegeven van de organisatie. Vervolgens zal worden weergegeven hoe resultaatgericht werken in de praktijk wordt vormgegeven.

1.5.1 Vecht en IJssel: een introductie

Stichting Vecht en IJssel is een middelgrote dienstverlenende organisatie op het gebied van wonen, welzijn en zorg (wwz) in de provincie Utrecht. Op drie locaties (Ewoud, Transwijk en Zuylenstede) en met Zorg Thuis zet Vecht en IJssel zich in om het welbevinden van haar cliënten te verbeteren door deskundige en gastvrije dienstverlening te bieden. Vecht en IJssel heeft de volgende missie omschreven:

"Vecht en IJssel wil werken aan de best mogelijke dienstverlening (wwz) voor ouderen die van deze dienstverlening gebruik maken. Iedere cliënt wordt benaderd als unieke persoonlijkheid met een eigen herkomst, geschiedenis en levensloop. Elke cliënt heeft immers recht op het maken van eigen keuzes en het nemen van eigen beslissingen. Cliënten, die zich aan de dienstverlening (wwz) van Vecht en IJssel toevertrouwen, worden tegemoet getreden met respect en eerbied in hun vraag naar dienstverlening (wwz), in hun wensen en behoeften (Vecht en IJssel, 2012)*."*

De missie resulteert in de visie 'optimale ondersteuning te bieden aan de vraag van de cliënt waarbij ieders persoonlijke keuze, verantwoordelijkheid en zelfstandigheid centraal staan'. Medewerkers van Vecht en IJssel worden gezien als betrokken professionals in een werkomgeving waarin zij zichzelf kunnen ontplooien. De ambitie: 'Iedereen is gericht op cliënten en iedereen is gericht op samenwerking en ondersteuning (Vecht en IJssel, 2012).'

De veranderende financiering (uitgedrukt in ZZP), het vraaggericht werken en de toenemende marktwerking en concurrentie zijn externe ontwikkelingen die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van resultaatgericht werken. Deze ontwikkelingen maakt Vecht en IJssel genoodzaakt zich te profileren als organisatie. Het meetbaar maken van prestaties en het ontwikkelen van een vorm van extra beloning kunnen daarbij helpen. Met resultaatgericht werken beoogt Vecht en IJssel antwoord te krijgen op de vraag "doen we wat we zeggen dat we doen?", oftewel leveren ze optimale kwaliteit ten behoeve van het welzijn van de cliënt. Resultaatgericht werken heeft daarnaast tot doel een kwaliteitsslag te realiseren. Van iedereen wordt verwacht dat ze zich professioneel opstellen en gericht zijn op kwaliteit. Resultaatgericht werken vormt ook een basis voor ontwikkeling van de medewerkers, waartoe Vecht en IJssel optimale gelegenheid geeft. Iedere individuele medewerker wordt geacht op zijn manier bij te dragen aan het realiseren van organisatiedoelstellingen. Van

medewerkers wordt een actieve houding verwacht; eigen initiatieven worden gewaardeerd. Omdat dit onderzoek de focus legt op de manier waarop leidinggevenden dit HR beleid in praktijk brengen, zal de rol van medewerkers in de toepassing van resultaatgericht werken achterwege worden gelaten. In paragraaf 1.5.2 zal worden toegelicht hoe Vecht en IJssel resultaatgericht werken vormgeeft in de praktijk.

1.5.2 Toepassing van resultaatgericht werken: functiebeschrijving en gesprekscyclus

Resultaatgericht werken gaat over het maken van afspraken en het beoordelen van geleverde prestaties. Een eerste uitgangspunt van resultaatgericht werken is dat iedere medewerker een nieuwe functiebeschrijving krijgt. Hierin worden resultaatgebieden, resultaatsuggesties, competenties en gedragsvoorbeelden opgenomen. De functiebeschrijvingen dienen als hulmiddel voor de vormgeving van de gesprekscyclus; het tweede uitgangspunt van resultaatgericht werken. Het doel van de gesprekscyclus is dat medewerkers van Vecht en IJssel concreet kunnen benoemen welke bijdrage wordt geleverd – vanuit de eigen functie – aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie. Daarnaast worden medewerkers gestimuleerd eigen initiatieven te nemen als het gaat om hun ontwikkeling. Om dit te realiseren zullen medewerkers en managers van Vecht en IJssel vaker met elkaar in gesprek gaan. Voor Vecht en IJssel houdt dit in dat er twee formele gesprekken plaatsvinden tussen manager en medewerker, bestaande uit drie onderdelen: planningsgesprek, voortgangsgesprek en beoordelingsgesprek. Het beoordelingsgesprek en het planningsgesprek worden samengevoegd in één gesprek om efficiëntie te bevorderen. Momenteel vinden de eerste planningsgesprekken plaats tussen medewerkers en managers. Verondersteld wordt dat de manier waarop de direct leidinggevenden de gesprekscyclus in de praktijk vormgeven en het leiderschapsgedrag dat ze daarbij vertonen, invloed hebben op de mate waarin medewerkers zich ondersteund voelen. Ondersteuning komt dus voort uit de middelen die de medewerkers tot hun beschikking krijgen, alsmede de interactie tussen medewerkers en managers. Dit is wat Purcell & Hutchinson (2007) bedoelen met het concept van peoplemanagement.

1.6 Leeswijzer

In *hoofdstuk 2* wordt het theoretisch kader weergegeven. Dit theoretisch kader mondt uit in een aantal verwachtingen en hypothesen, welke middels dit onderzoek worden getoetst. In *hoofdstuk 3* komen de methoden aan bod, ofwel de verantwoording van dit onderzoek. *Hoofdstuk 4* zal de resultaten van de centrale vraagstelling van dit onderzoek weergeven. In *hoofdstuk 5*, zullen respectievelijk de conclusie en discussie worden uiteengezet. Tot slot worden in *hoofdstuk 6* de aanbevelingen voor Vecht en IJssel gepresenteerd.

HOOFDSTUK 2: THEORETISCH KADER

Zoals in de inleiding al is gesteld, leidt (toenemende) marktwerking ertoe dat prestaties steeds meer centraal komen te staan in de zorgsector. Deze organisaties worden geconfronteerd met een grote (HR) beleidsvraag naar hoe de zorgsector goede resultaten kan realiseren. Voor Vecht en IJssel ligt de oplossing bij resultaatgericht werken. Hierbij worden medewerkers gestimuleerd optimaal te presteren; ze dienen concreet te kunnen benoemen welke bijdrage zij leveren aan het realiseren van organisatiedoelstellingen.

Deze (maatschappelijke) context raakt het theoretische HRM – performance debat; de vraag naar hoe HRM kan bijdragen aan de prestaties van een organisatie. In paragraaf 2.1 zal allereerst een introductie worden gegeven van het HRM-performance debat. In respectievelijk paragraaf 2.2, 2.3 en 2.4 zullen antwoorden worden gegeven op de volgende vragen, welke corresponderen met de vraagstelling van dit onderzoek:

- Wat wordt verstaan onder (gepercipieerde) peoplemanagement activiteiten?
- Welke opbrengsten kunnen peoplemanagement activiteiten opleveren voor de organisatie en medewerkers?
- Hoe komen opbrengsten voor organisatie en medewerkers tot stand?

Het theoretisch kader resulteert in een aantal verwachtingen en hypothesen (zie paragraaf 2.6). De hypothesen worden geïllustreerd aan de hand van het conceptueel model van onderzoek naar de link tussen peoplemanagement en opbrengsten (zie paragraaf 2.5).

2.1 HRM – performance debat: een introductie

Sinds medio jaren 90 concentreert veel onderzoek op het gebied van HRM zich op de relatie tussen HRM en performance (Guest, 2011; Paauwe, 2009). De opvatting luidt dat investeren in personeel bijdraagt aan een verhoogde performance. Het merendeel van onderzoek in de afgelopen decennia laat – op zijn minst een matige - positieve relatie tussen HRM en performance zien (Combs et al., 2006; Boselie et al., 2005). Echter, deze meta-analyses duiden slechts op een associatie tussen beide constructen. Er is een groeiend besef dat HRM kan leiden tot betere prestaties, maar de vraag is *hoe*? Er is nog maar beperkt onderzoek naar de 'linkende' mechanismen tussen beide concepten. In de wetenschap wordt dit het zogenaamde 'black box'-probleem genoemd (Kinnie, Hutchinson, Purcell & Rayton, 2005; Boxall & Purcell, 2011). Recentelijk heeft Knies (2012) empirisch onderzoek verricht naar deze 'black box', de zogenaamde verbindende schakels in de relatie tussen HRM en performance. Hierbij wordt het *ability, motivation* en *opportunity* (AMO) model gebruikt om de mechanismen tussen HRM en performance te categoriseren. In paragraaf 2.4 worden de mediërende variabelen uiteengezet.

Hoewel de afgelopen jaren vele nieuwe inzichten worden aangedragen - en mede dankzij Knies (2012) grote vooruitgang is geboekt in het 'oplossen' van het 'black box'-probleem - blijven er nog steeds een aantal vragen onbeantwoord (Paauwe, 2009; Guest, 2011). In onderzoek naar de relatie

tussen HRM en performance is ook nog steeds aandacht voor beide concepten; dit zijn immers geen eenduidige concepten te noemen. Vooraf aan verdieping op de 'black box' zullen daarom eerst de concepten van HRM en van performance besproken worden.

HRM

In de wetenschap en de praktijk is HRM een relatief jong concept. In 1984 werd het 'Harvard Model' geïntroduceerd, die benadrukt dat het management medewerkers dient te erkennen als zijnde belangrijke *stakeholders* in de organisatie (Beer et al., 1984). In 1987 werd HRM door Guest geïntroduceerd als een nieuwe benadering van personeelsmanagement (Paauwe, 2009). HRM, in de breedste zin, refereert naar alle activiteiten die te maken hebben met het managen van werk en mensen in organisaties (Boxall & Purcell, 2011). Ook Paauwe (2009) blijft bij een brede benadering van HRM en stelt dat het vakgebied zich concentreert op arbeidsverhoudingen en de manier waarop mensen worden aangestuurd op de werkvloer. Een specifieke definitie van HRM is volgens hem moeilijk te geven; deze is immers afhankelijk van de tijd en context.
Omdat dit onderzoek binnen één specifieke sector, binnen één organisatie, wordt verricht en daarmee contextueel is ingebed, wordt uitgegaan van de volgende definitie van HRM: *"HRM richt zich op de besluitvorming ten aanzien van beleid en activiteiten die de arbeidsrelatie in een organisatie (en maatschappij) vormgeven en die gericht zijn op het realiseren van doelstellingen van individuele medewerkers, de organisatie en de maatschappij* (Boselie, 2011:4)." Deze definitie plaatst HRM in een organisatorische, maatschappelijke, maar ook institutionele context. Het overheidsbeleid heeft immers ook betrekking op het HR beleid van een organisatie, bijvoorbeeld als het gaat over bezuinigingen en personeelstekorten. Voor dit onderzoek is deze context reeds geschetst in paragraaf 1.1.

Naast het bestaan van een tal van definities is er nog steeds geen consensus over welke HR praktijken essentieel zijn voor HRM. Boselie et al. (2005) laten in hun meta-analyse zien dat de literatuur 26 (!) verschillende HR maatregelen weergeven (e.g. Paauwe, 2009). De top vier van deze praktijken zijn respectievelijk activiteiten rondom: training & opleiding; loon & beloning; (incl. beoordeling) en werving & selectie. Tot nog toe is geen enkele overeenstemming over de totstandkoming van (bundels van) HR praktijken, evenals over de maatregelen die bijdragen aan het definiëren of meetbaar maken van HRM (Paauwe, 2009). Toch lijken HR activiteiten rondom performance management, en daarmee ook resultaatgericht werken (opgevat als vorm van performance management), een belangrijke plaats in organisaties in te nemen. Performance management wordt gedefinieerd als een (continu) proces gericht op het identificeren, meten en ontwikkelen van de prestaties van individuele medewerkers en het afstemmen van de prestaties op de doelstellingen van de organisatie (Aguinis & Pierce, 2008).

Een ander knelpunt in studies van HRM is de vraag of deze HR praktijken als losse verzameling kunnen worden gezien of, vanuit een meer strategisch oogpunt, als 'bundel'. Daarmee worden HR praktijken bedoeld die elkaar kunnen versterken, ook wel HR systemen genoemd. Veel onderzoek

naar de relatie tussen HRM en performance, spreekt van *high performance work practices* (HPWP); HR praktijken die prestatie verhogend zijn (Combs et al., 2006; Boselie, 2010). Een bundeling van geïntegreerde HPWP's worden ook wel *high performance work systems* (HPWS) genoemd. Tot op heden is geen overeenstemming over uit welke elemententen een HPWS zou moeten bestaan en wat hun onderlinge relatie is. Volgens aanhangers van de 'systeembenadering' leidt het integreren van HR praktijken tot het optreden van zogeheten synergetische effecten (Jiang, Lepak, Han, Hong, Kim & Winkler, 2011). Daarmee wordt bedoeld dat het 'samengaan' van de HR praktijken tot grotere effecten leidt dan wat de praktijken los van elkaar bereikt zouden hebben. Ook hier wordt tot vandaag de dag nog discussie over gevoerd.

In de meeste onderzoeken op het gebied van HRM en performance gaat het om de beoogde praktijken – het HR beleid. Maar worden deze beoogde praktijken wel uitgevoerd? En worden ze toegepast op alle medewerkers? Wanneer men HRM wil meten, is het van belang onderscheid te maken tussen HR beleid en HR praktijken (Boselie et al., 2005). Wright en Nishii (2004; in Boxall & Purcell, 2011) introduceerden een, tot op heden veelgebruikt, model dat onderscheid maakt tussen HR beleid (*intended practices*) en praktijken (*actual practices*). Er zit vaak een gat tussen wat de intenties van het management op het gebied van HRM zijn en de activiteiten die daadwerkelijk op de werkvloer terug te vinden zijn. Dit gat wordt ook wel het gat tussen 'retoriek' en 'realiteit' genoemd (Legge, 2005; Boselie et al., 2005). Daarnaast benadrukken Wright en Nishii (2004; in Boxall & Purcell, 2011) dat deze daadwerkelijke HR praktijken verschillend worden gepercipieerd en beoordeeld door medewerkers; zij noemen dit *perceived practices.* Recentelijke onderzoeken (zoals Purcell & Hutchinson, 2007 en Gilbert et al., 2011) gaan uit van de percepties van medewerkers en benadrukken daarnaast de toenemende rol van leidinggevenden in de implementatie van HR beleid. Verondersteld wordt dat het effect van HR praktijken afhankelijk is van de rol van leidinggevenden in de implementatie van HR beleid en het oordeel dat medewerkers daar over geven. Hierover meer in paragraaf 2.2.

Samenvattend kan worden gesteld dat HRM verschillende definities kent en op verschillende wijzen kan worden geoperationaliseerd. Boselie et al. (2005) geven aan dat het om die reden belangrijk is voor onderzoekers om weer te geven welk concept van HRM zij hanteren. In lijn met Paauwe (2004) gaat onderhavig onderzoek uit van een *contextually based* benadering van HRM. Volgens Paauwe (2004) kan HRM niet in een vacuüm worden geplaatst; zij is ingebed in een bredere maatschappelijke en institutionele omgeving. HR beleid en HR praktijken worden gevormd door interne en externe contextfactoren. De configuratie van de organisatie, evenals de maatschappelijke en institutionele omgeving beïnvloeden de dominante coalitie in het maken van strategische HR keuzes. Deze keuzes zijn gericht op het bereiken van doelstellingen voor *multipele stakeholders* (Paauwe, 2004; Beer et al., 1984). In dit onderzoek zal dan ook op basis van kwalitatieve en kwantitatieve methoden worden achterhaald wat de bijdrage van peoplemanagement is in het bereiken van organisatie- én medewerker-opbrengsten; in de context van zorg.

Performance

Opbrengsten van HRM investeringen kunnen op verschillende manieren uitgedrukt worden (Paauwe, 2009; Boselie et al., 2005; Paauwe, 2004). Boselie et al. (2005) maken daarbij onderscheid tussen drie vormen van opbrengsten: *financiële opbrengsten*, *organisatieopbrengsten* en *HR-opbrengsten* (zie ook Paauwe, 2009). De meeste onderzoeken op het gebied van HRM en performance leggen de nadruk op *financiële opbrengsten* - opbrengsten in termen van winst en marktwaarde. Dit zijn met name opbrengsten van organisaties met een winstoogmerk, in het bijzonder *fortune 500 companies.* Het zijn voornamelijk deze (Angelsaksische) organisaties die slechts oog hebben voor het bereiken van economische doelstellingen. Echter, naast HRM hebben ook vele andere factoren effect op de financiële uitkomsten. De zogenaamde 'causale afstand' tussen beide concepten lijkt te groot. Daarmee kunnen vraagtekens worden gezet bij de geloofwaardigheid van een (directe) relatie tussen HRM en financiële doelstellingen. Als reactie hierop zijn andere performance effecten gedefinieerd, als productiviteit, efficiëntie en kwaliteit, ofwel *organisatieopbrengsten* (Paauwe, 2009).

In de discussie naar de meerwaarde van HRM is toenemende aandacht voor *HR opbrengsten* - veelal uitgedrukt in termen van tevredenheid en commitment (hoewel op organisatieniveau ook profijt wordt ondervonden van gecommitteerde medewerkers). Verondersteld wordt dat HR activiteiten impact hebben op de houding en het gedrag van medewerkers en dat deze HR opbrengsten opleveren (Boxall & Purcell, 2011; Nishii, Lepak & Schneider, 2008; Boselie et al., 2005). Deze HR opbrengsten leiden vervolgens tot opbrengsten op het niveau van de organisatie (bijvoorbeeld in termen van productiviteit) of financiële opbrengsten (bijvoorbeeld in termen van winst) (Boselie et al., 2005; hierover meer in paragraaf 2.4).

Paauwe (2004) stelt echter dat HR opbrengsten als zelfstandig doel kunnen worden gezien. Er zou niet uitsluitend aandacht moeten worden besteed aan opbrengsten van HRM voor aandeelhouders, maar ook aan opbrengsten ten behoeve van bijvoorbeeld (individuele) medewerkers en de maatschappij. Winst is niet de enige maatstaaf. Hierbij wordt uitgegaan van een meer gebalanceerde benadering van performance (*balanced approach*), waarbij onderscheid gemaakt kan worden tussen economische performance én maatschappelijke performance (Boselie, 2010). Dit sluit aan bij het onderscheid dat Boxall en Purcell (2011) maken tussen economische doelen en sociaal-politieke doelen van HRM (zoals rechtvaardigheid en legitimiteit). Deze multi-dimensionele kijk op opbrengsten is de kern van het Rijnlands perspectief op organiseren (Boselie, 2010).

Dit onderzoek gaat uit van deze gebalanceerde benadering van opbrengsten. Er zal worden gekeken naar de opbrengsten voor de organisatie (in termen van kwaliteit van zorg en de inzet ten aanzien van het team) en de opbrengsten voor de medewerkers (in termen van tevredenheid en welzijn). In paragraaf 2.3 zullen de performance indicatoren specifiek voor dit onderzoek worden uiteengezet.

HRM black box

Zoals eerder gesteld, wordt in het vakgebied van HRM veelal nadruk gelegd op haar strategische bijdrage; de vraag naar hoe HRM de prestatie van de organisatie kan verbeteren (Paauwe, 2009;

Boselie et al., 2005). In navolging op het baanbrekende paper van Huselid (1995; zie ook Paauwe, 2004) werden in de jaren die volgden tal van artikelen gepubliceerd welke eveneens evidentie vonden voor performance effecten van (gebundelde) HR praktijken, zoals commitment, arbeidstevredenheid en motivatie. Gesteld werd dat deze HR uitkomsten bijdroegen aan de prestatie van de organisatie. Op het niveau van de organisatie werden effecten als kwaliteit, productiviteit en klanttevredenheid gevonden (Paauwe, 2009). Ook de recentelijke meta-analyses van Boselie et al. (2005) en Combs et al. (2006) bevestigen deze effecten en tonen aan dat de meeste onderzoeken naar de relatie tussen HRM en performance in ieder geval een zwakke significante associatie weergeven.

Beide overzichtsstudies concluderen echter dat er onvoldoende bewijs is naar het 'hoe' van een associatie tussen HRM en performance: de zogenaamde HRM 'black box' (Kinnie et al., 2005; Boselie et al., 2005; Combs et al., 2006; Guest, 2011). Boxall & Purcell (2011), Guest (2011) en Paauwe (2009) stellen dat het onduidelijk is welke constructen en variabelen bijdragen aan de link tussen HRM en performance en of deze gelden voor verschillende HR systemen. 'Hoewel veel vooruitgang is geboekt in onderzoek naar de relatie tussen HRM en performance en het bestaan van de 'black box' erkend wordt, is tot op heden weinig bekend over de 'inhoud' - de mediërende factoren (Boselie et al., 2005).' Volgens hen zou meer aandacht moeten zijn voor de vraag *hoe* HR beleid leidt tot de gewenste opbrengsten. Desalniettemin veronderstellen vrijwel alle wetenschappers in dit vakgebied dat HR praktijken de houding en gedragingen van medewerkers positief beïnvloeden, waardoor hun werkprestaties verbeteren - wat weer gunstig is voor de prestatie van de organisatie (o.a. in Boxall & Purcell, 2011; Nishii et al., 2008; Purcell & Hutchinson, 2007; Guest, 2002). HRM investeringen kunnen medewerkers het gevoel geven dat de organisatie waarde hecht aan hun welzijn, wat gedragingen oproept die voordelig zijn voor de organisatie (Gilbert et al., 2011; Gould-Williams, 2007). Individuele inzet (*effort)* wordt daarbij vaak als mediërende variabele beschouwd (Harney & Jordan, 2008; Garder, Moynihan, Park & Wright, 2001).

Ondanks de variatie in de (doelen van) HR systemen, lijken er nog meer 'algemene principes' te bestaan ten aanzien van de link tussen HRM en performance (Boxall & Purcell, 2011). Hiervoor wordt verwezen naar paragraaf 2.4, welke ingaat op de vraag hoe opbrengsten van HR praktijken tot stand komen.

Het vakgebied van HRM is continu in ontwikkeling, toch blijven er vragen onopgelost. Nog steeds is behoefte aan een theorie over HRM, performance en de link tussen beide (Guest, 2011; Boselie et al., 2005). Toekomstig onderzoek zou zich, net als Knies (2012), kunnen richten op de 'linkende' mechanismen in de HRM-performance keten en zou meer helderheid kunnen verschaffen over beide concepten.

Recentelijk is in onderzoek naar de relatie tussen HRM en performance een groeiende aandacht voor de rol van lijnmanagers (e.g. Knies, 2012). Het zijn vaak lijnmanagers die verantwoordelijk worden gehouden voor de implementatie van HR maatregelen (Gilbert et al., 2011; Purcell & Hutchinson, 2007). De manier waarop lijnmanagers HR beleid in de praktijk brengen, geeft inzicht in het gat tussen 'retoriek' en 'realiteit' (Legge, 2005). Ook dit onderzoek richt zich op de rol van

leidinggevenden in het vertalen van HR beleid naar HR praktijken. Deze rol wordt toegelicht in het concept van *peoplemanagement* (zie verder paragraaf 2.2).

2.2 Wat wordt in de literatuur verstaan onder (gepercipieerde) peoplemanagement activiteiten?

Arbeidsrelaties worden niet alleen vormgegeven door het aantal HR praktijken in organisaties; de aard en de kwaliteit van deze praktijken doen er toe. Boxall & Purcell (2011) stellen dat de houding en gedragingen van medewerkers niet zozeer worden beïnvloed door wat HR praktijken behelzen, maar om *hoe* deze worden gemanaged. Het gaat dus in mindere mate om beoordeling- en beloningsmaatregelen zelf, maar om *de manier waarop* dit in de praktijk wordt gebracht. Alleen dan kunnen organisaties een positief organisatieklimaat creëren en behouden, verondersteld de 'psychological contracting'-theorie (Boxall & Purcell, 2011). Met termen als decentralisatie, devolutie en *devolvement* wordt aangegeven dat het 'in de praktijk brengen van' HR praktijken steeds vaker in handen ligt van het lijnmanagement (Renwick, 2003; Bos-Nehles et al., 2011). Ook in onderzoek is recentelijk toenemende aandacht voor de rol die lijnmanagers vervullen in het implementeren van HR praktijken (Boxall & Purcell, 2011; Gilbert et al., 2011; Purcell & Hutchinson, 2007).

2.2.1 Lijnmanagers en hun verantwoordelijkheid voor HRM

Lijnmanagers zijn primair verantwoordelijk voor de aansturing en ontwikkeling van hun afdeling. Zij voeren dagelijks HR activiteiten uit, zoals het beoordelen, selecteren en trainen en opleiden van hun medewerkers. Ook zaken als ontslag, verzuim, re-integratie en het functioneren van medewerkers zijn belangrijke taken die bij de lijn worden neergelegd. In de literatuur werd deze rol van lijnmanagers al in een vroeg stadium erkend (zie Guest, 1987; Storey, 1992; Thornhill & Saunders, 1998). Storey (1992) stelt dat HRM het verschil kan maken, mits het op een strategische manier gemanaged wordt. Volgens hem zijn het de lijnmanagers die een brug dienen te slaan tussen het managen van human resources en het strategisch beleid van de organisatie. Maar komen lijnmanagers deze verantwoordelijkheid na? Beschouwen zij deze HR activiteiten ook als hun 'core business'?

Purcell en Hutchinson (2007) stellen dat er voor lijnmanagers twee rollen zijn weggelegd. De eerste rol doelt op de verantwoordelijkheid van lijnmanagers voor het implementeren van HR beleid (*application of HR practices*). Zij vertalen als het ware het HR beleid naar HR praktijken, waarvoor zij de middelen beschikbaar stellen die daarvoor nodig zijn. HR beleid kan goed ontworpen zijn, maar het is aan lijnmanagers om dit op juiste wijze in de praktijk te brengen (Bos-Nehles et al., 2011).
Ook spelen lijnmanagers een rol als het gaat om de interpersoonlijke relatie die zij hebben met hun medewerkers (*leadership behaviour*). De leiderschapsgedragingen die zij vertonen in de interactie met hun medewerkers zijn bepalend voor de perceptie die medewerkers hebben van HR praktijken. De interpersoonlijke relatie tussen managers en medewerkers is niet alleen bepalend voor de perceptie van deze medewerkers van HRM, maar ook van het werkklimaat (Purcell & Hutchinson, 2007; Gilbert

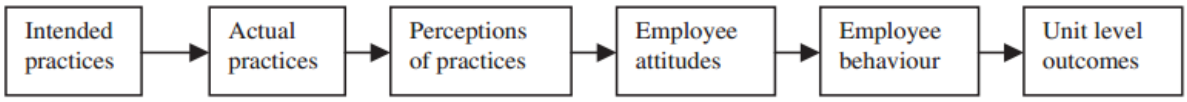
et al., 2011). Purcell & Hutchinson (2007) stellen dat de twee rollen van leidinggevenden als het ware met elkaar verweven zijn. Hoe medewerkers HR maatregelen ervaren, hangt af van het gedrag dat leidinggevenden tonen. En daarvoor hebben leidinggevenden goed ontworpen HR maatregelen nodig. Deze tweeledige rol vormt het concept van peoplemanagement.

Purcell en Hutchinson (2007) vonden een sterk effect van *leadership behaviour* en *the application of HR practices* op het gedrag van medewerkers. Ook Gilbert et al. (2011) laten zien dat lijnmanagers de affectieve commitment van medewerkers kunnen bevorderen door effectieve implementatie van HR praktijken en effectief leiderschapsgedrag. Beide rollen van leidinggevenden zouden derhalve betrokken moeten worden in onderzoek naar de mediërende factoren tussen HRM en performance (Purcell & Hutchinson, 2007; Gilbert et al., 2011).

2.2.2 Implementatie van HR praktijken

Bowen en Ostroff (2004) hebben onderzoek verricht naar de rol van klimaat in de relatie tussen HRM en performance. Een sterk organisatieklimaat vraagt om een sterk HRM systeem, veronderstellen zij. Voor een effectief HRM systeem is niet alleen 'consistentie van HRM' van belang, ook dient een dergelijk systeem interesse te wekken en zich te kunnen onderscheiden van haar omgeving. Een HRM systeem moet zich onderscheiden op de kenmerken zichtbaarheid, legitimiteit, relevantie en duidelijkheid. Tot slot is het ook van belang dat er consensus is onder medewerkers. Wanneer aan deze voorwaarden wordt voldaan, is de kans groter dat medewerkers het HRM systeem op eenzelfde manier percipiëren. Op die wijze kan een sterk organisatieklimaat tot stand komen (Bowen & Ostroff, 2004). Bowen & Ostroff (2004) stellen dat het onvoldoende is om een goed HRM systeem te hebben; deze praktijken dienen goed geïmplementeerd te worden. Hierin ligt een grote rol voor lijnmanagers besloten; zij zijn immers verantwoordelijk voor een effectieve implementatie van een dergelijk HRM systeem. In navolging op dit onderzoek benadrukt het 'procesmodel' van Wright en Nishii (2004; in Boxall & Purcell, 2011) dat er een verschil kan bestaan tussen intenties van het management en de praktijk. Lijnmanagers zijn verantwoordelijk voor het vertalen van HR beleid naar HR praktijken en dus voor een eventueel verschil tussen intenties en de praktijk (Boxall & Purcell, 2011). Net als Bowen en Ostroff (2004) stellen Wright en Nishii (2004; in Boxall & Purcell, 2011) dat percepties over de doelstelling(en) omtrent HR praktijken van belang zijn. De wijze waarop medewerkers HR praktijken interpreteren heeft invloed op hun houding en gedrag. Wanneer HR praktijken in organisatie goed aansluiten op wat wordt beoogd, zullen deze praktijken door medewerkers worden geïnterpreteerd zoals bedoeld (Wright & Nishii, 2004; in Boxall & Purcell, 2011).

Een effectieve implementatie van HR beleid hangt dus in grote mate af van het lijnmanagement. Dit is eveneens in belangrijke mate bepalend voor het oordeel dat medewerkers hier over geven (Nishii et al., 2008; Purcell & Hutchinson, 2007). Figuur 2.2 geeft deze 'peoplemanagement-performance keten' weer (Purcell & Hutchinson, 2007).



Figuur 2.1 The peoplemanagement-performance causal chain (Purcell & Hutchinson, 2007)

Guest (2007; in Knies, 2012) maakt onderscheid tussen twee niveaus van implementatie. Leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor *algemeen geldende afspraken*. Deze afspraken gelden voor grote groepen medewerkers, zoals afspraken over (langdurige) ziekte en re-integratie. Daarnaast worden zij geacht individuele *maatwerkafspraken* te maken met hun medewerkers, passend bij hun persoonlijke situatie. Dit kunnen afspraken zijn over bijvoorbeeld werktijden of opleidingsmogelijkheden.

Met de toenemende rol van leidinggevenden in het implementeren van HR praktijken, lijkt het HR departement overbodig te worden als het gaat om het directe contact met medewerkers. Toch stellen Hope-Hailey, Farndale en Truss (2005) dat hier ook voor hen een belangrijke rol is weggelegd in het beschermen van medewerkers. HR managers moeten ervoor waken dat leidinggevenden niet onverschillig met hun HR verantwoordelijkheden omgaan. Ook moeten zij er voor zorgen dat lijnmanagers voldoende ruimte krijgen om het HR beleid succesvol in de praktijk kunnen brengen (Gilbert et al., 2011). Het HR departement dient om die reden een goede relatie te onderhouden met het lijnmanagement.

2.2.3 Leiderschapsgedrag

Naast het implementeren van HR praktijken hebben lijnmanagers ook een grote rol in het contact dat zij hebben met hun medewerkers. De interpersoonlijke relatie tussen leidinggevende en medewerker is eveneens bepalend voor het oordeel dat medewerkers geven over HR maatregelen (Purcell & Hutchinson, 2007; Gilbert et al., 2011; Knies, 2012). Onderzoek naar HRM en performance heeft dan ook steeds meer aandacht voor de interpersoonlijke relatie tussen hen, ofwel het leiderschapsgedrag dat de lijnmanager in dit contact vertoont.

De relatie tussen leidinggevende en medewerker wordt vaak aangeduid met de term 'leader-member exchange' (LMX), wat de rol van interpersoonlijke relaties benadrukt als belangrijk element van HR systemen (Purcell & Hutchinson, 2007). Relaties tussen leidinggevenden (leader) en medewerkers (member) worden gekarakteriseerd door wederzijds vertrouwen, respect, verplichtingen en sympathie (Gaern & Uhl-Bien, 1995). De afgelopen decennia is veelvuldig onderzoek gedaan naar het concept van LMX, ofwel naar de kwaliteit van deze interpersoonlijke relatie (Cogliser, Schriesheim, Scandura & Gardner, 2009). Beter ontwikkelde relaties tussen leidinggevenden en medewerkers zijn voordelig voor beide partijen, maar lijken ook bij te dragen aan de prestatie van de organisatie (Boxall & Purcell, 2011; Purcell & Hutchinson, 2007). Cogliser et al. (2009) laten zien dat het oordeel van zowel 'leaders' als 'members' geassocieerd kan worden met een hoger niveau van *job performance*,

organisatiebetrokkenheid en baantevredenheid. Verondersteld werd dat het oordeel van beide partijen over hun interpersoonlijke relatie *congruent* en *positief* dient te zijn om te kunnen leiden tot gewenste uitkomsten. Cogliser et al. (2009) bevestigen deze hypothese. Uit de resultaten van onderzoek blijkt dat congruente en positieve relaties meer gewenste uitkomsten opleveren voor *followers*.

De perceptie van medewerkers wordt niet alleen bepaald door de mate waarin het lijnmanagement wordt gezien als zijnde 'de aanbieder' van HR praktijken, maar ook door de kwaliteit van de LMX. Naast goed ontworpen HR praktijken, lijkt leiderschap de relatie tussen HRM en performance te versterken (Purcell & Hutchinson, 2007; Bowen & Ostroff, 2004).

2.2.4 Ondersteuning van medewerkers

Het concept van peoplemanagement vertoont gelijkenissen met de *social support* theorie. Deze theorie gaat over de mate waarin - en de manieren waarop - personen ondersteund worden door hun sociale omgeving. Er is weinig overeenstemming over de theoretische en operationele definitie van *social support* (Hupcey, 1998). Hupcey (1998) stelt dat deze definities kunnen worden geplaatst in vijf categorieën, namelijk 1) type ondersteuning, 2) de perceptie van 'ontvangers' van ondersteuning, 3) intenties van 'aanbieder' van ondersteuning, 4) ondersteuning in termen van wederkerigheid (*social exchange*) en 5) ondersteuning in termen van een sociaal netwerk. Hoewel veel onderzoek is verricht naar deze theorie, is er nog veel onduidelijkheid over de afbakening van het concept.

Vaux (1988) ziet *social support* als een metaconstruct, bestaande uit meerdere theoretische constructen (*support network resources*, *support appraisals*, *suportive behaviour*). Ten aanzien van *suportive behaviour* (handelingen met de intentie mensen te helpen) maakt Vaux (1988) onderscheid tussen twee typen ondersteuning: instrumentele ondersteuning en sociaal-emotionele ondersteuning (eerder toegelicht in paragraaf 1.3.2). De *social support* theorie maakt daarmee onderscheid tussen ondersteuning door het inzetten van beschikbare middelen en ondersteuning in de interactie (tussen leidinggevenden en medewerkers). Hetgeen overeenkomstig met de tweeledige rol van peoplemanagement.[2]

Het onderscheid dat beide theorieën maken, geeft aan dat HR praktijken verschillende doelen kunnen dienen. Deze doelstellingen krijgen vorm door het oordeel dat medewerkers hebben over het 'waarom' van HR praktijken (Nishii et al., 2008). In lijn met Bowen en Ostroff (2004) onderschrijft het onderzoek van Nishii et al. (2008) eveneens het belang van percepties van medewerkers. Medewerkers hebben ideeën over de doelstellingen die managers beoogden bij het implementeren van HR praktijken. Het effect van HR praktijken op de houding en gedragingen van medewerkers is afhankelijk van de manier waarop deze HR praktijken worden geïnterpreteerd (Nishii et al., 2008). Pas wanneer medewerkers een (duidelijk) beeld hebben over het 'waarom' van HR praktijken kan het de

[2] Voor verdere toelichting wordt verwezen naar het rapport van Van Bijsteren (2011).

houding en gedragingen beïnvloeden. Daarbij is het belangrijk op te merken dat niet alle medewerkers hetzelfde idee hebben van de reden(en) voor bepaalde HR praktijken. Individuele medewerkers kunnen dezelfde HR praktijken verschillend ervaren en er verschillend op reageren. Medewerkers kunnen het idee hebben dat managers bepaalde HR praktijken hebben ingezet om de kwaliteit van dienstverlening, evenals het welbevinden van medewerkers, te vergroten. Deze aanname heeft een positief effect op de houding en het gedrag van medewerkers. Medewerkers kunnen ook het idee hebben dat managers HR praktijken hebben ingezet ten behoeve van kostenreductie en de uitbuiting van medewerkers. Dit heeft een negatief effect op de houding en het gedrag van medewerkers (Nishii et al., 2008). Nishii et al. (2008) bevestigen hiermee dat (doelen van) HR praktijken tegengestelde effecten kunnen hebben.

Nishii et al. (2008) stellen dat verder empirisch onderzoek moet worden verricht naar de rol van perceptie van HRM in het causaal verband tussen HRM en performance. In wetenschappelijk onderzoek heeft *perceived* HRM minder aandacht gekregen dan *intended* HRM (Gilbert et al., 2011). Echter, de studies van Bowen en Ostroff (2004) en Nishii et al. (2008) onderstrepen het belang van perceptie en hebben de aandacht verschoven van *intended* naar *perceived (peoplemanagement)*.
Uit de studie van Nishii et al. (2008) blijkt ook dat er zowel positieve als negatieve effecten kunnen optreden van de perceptie van het 'waarom' van HRM op de houding en het gedrag van medewerkers. Leidinggevenden spelen hier een grote rol in. Om er voor te zorgen dat HRM een positieve invloed heeft op de houding en gedragingen van medewerkers – en uiteindelijk op performance – is het aan de lijnmanagers om aan hun medewerkers te communiceren waarom bepaalde HR praktijken zijn ingezet.

In dit onderzoek wordt uitgegaan van peoplemanagement activiteiten met als doel medewerkers zo goed mogelijk te ondersteunen door enerzijds de geïmplementeerde HR maatregelen en anderzijds leiderschapsgedrag. Vermoedelijk treden positieve effecten op van peoplemanagement wanneer medewerkers deze activiteiten ook als ondersteunend ervaren.

2.2.5 Van 'HRM-performance' naar 'peoplemanagement-performance'

Dit onderzoek gaat uit van het concept van peoplemanagement. Daarmee ligt de nadruk van dit onderzoek op resultaatgericht werken, gericht op het ondersteunen van medewerkers; het handelen van leidinggevenden staat centraal. Daarmee zal in dit onderzoek de tweeledige rol van leidinggevenden, zoals bedoeld door Purcell & Hutchinson (2007), in acht worden genomen. Bij Vecht en IJssel zijn het immers de zogeheten (team)managers die resultaatgericht werken in de praktijk brengen. Zij nemen de leiding in de gesprekscyclus en maken daarbij afspraken met hun medewerkers. Aan hen de taak hen daarbij zo goed mogelijk te ondersteunen. Bovendien gaat het in dit onderzoek ook expliciet om de percepties van medewerkers ten aanzien van peoplemanagement, dus gepercipieerd peoplemanagement.

Het concept van HRM wordt daarmee vervangen door het concept van peoplemanagement. In dit onderzoek gaat het dan ook niet om de link tussen HRM en performance, maar om de link tussen peoplemanagement en performance. Hiermee wordt voortgebouwd op de dissertatie van Knies (2012).

Samenvattend kan worden gesteld dat lijnmanagers toenemende verantwoordelijkheden hebben op het gebied van HRM. Zij zijn steeds vaker verantwoordelijk voor het vertalen van HR beleid naar HR praktijken, ofwel voor het implementeren van HR beleid. Ook vervullen leidinggevenden een belangrijke rol als het gaat om de interpersoonlijke relatie die zij hebben met hun medewerkers. Deze tweeledige rol vormt het concept van peoplemanagement. De perceptie van medewerkers is afhankelijk van de door lijnmanagers uitgevoerde HR maatregelen en het leiderschapsgedrag dat zij daarbij vertonen.

2.3 Welke opbrengsten kunnen peoplemanagement activiteiten opleveren voor de organisatie en medewerkers?

In paragraaf 2.1 is reeds stilgestaan bij het concept van performance; de afhankelijke variabele in dit onderzoek. Veel onderzoek naar de relatie tussen HRM en performance richt zich op financiële performance. Paauwe (2004) vindt dit een beperkte benadering van het concept performance; dit geeft geen 'compleet plaatje'. In de bijdrage die HRM kan leveren aan performance worden volgens hem belangrijke elementen achterwege gelaten. Onderzoek naar de relatie tussen HRM en performance zou niet alleen oog moeten hebben voor opbrengsten van HRM voor aandeelhouders, maar ook voor andere *stakeholders* in de organisatie. In onderzoek zou meer aandacht moeten uitgaan naar opbrengsten voor medewerkers en maatschappij. Om die reden zal in dit onderzoek - op basis van kwalitatieve en kwantitatieve methoden - worden achterhaald wat de bijdrage van peoplemanagement is in het bereiken van organisatie- én medewerker-opbrengsten in de zorgsector. Financiële opbrengsten worden in dit onderzoek achterwege gelaten; dit heeft niet de interesse van de organisatie. Bovendien is dit ook lastig te operationaliseren (zeker in een zorgcontext). Organisatieopbrengsten worden in dit onderzoek uitgedrukt in termen van kwaliteit van dienstverlening en HR-opbrengsten (ofwel opbrengsten voor medewerkers) worden uitgedrukt in termen van welzijn. Belangrijk hierbij is te vermelden dat beide categorieën van opbrengsten op individueel niveau worden geanalyseerd; vanuit het perspectief van individuele medewerkers. In respectievelijk paragraaf 2.3.1 en paragraaf 2.3.2 worden de specifieke performance indicatoren uiteengezet.

2.3.1 Organisatieopbrengsten

Een belangrijke meerwaarde van dit onderzoek is dat peoplemanagement, opbrengsten en de linkende mechanismen worden bekeken vanuit een 'zorgspecifiek kader'. Hierbij wordt uitgegaan van de rapporten van Van Bijsteren (2011) en Onwezen (2011). Zij hebben getracht indicatoren van kwaliteit van zorg te benoemen die voor de cliënt belangrijk zijn (vanuit het perspectief van medewerkers en leidinggevenden van BrabantZorg). Zij maken onderscheid tussen drie componenten

van kwaliteit van zorg: structuurkwaliteit, proceskwaliteit en uitkomstkwaliteit, zoals bedoeld door Koch (1992) (zie paragraaf 1.3.2). De vraag van BrabantZorg heeft met name betrekking op de proceskwaliteit. Echter, uit de literatuur blijkt dat in de zorg het onderscheid tussen proces- en uitkomstkwaliteit moeilijk te maken is (voornamelijk ten aanzien van bejegening). Om die reden nemen Van Bijsteren en Onwezen de indicatoren van zowel proces-, als uitkomstkwaliteit mee in hun resultaten.[3]

Proceskwaliteit refereert naar de interactie tussen zorgverlener en cliënt. Het heeft betrekking op de zorg zelf, maar ook op de acties en gedragingen van zorgverleners. Aangaande proceskwaliteit kunnen ook een aantal indicatoren worden benoemd. 'Individuele bejegening' kan daarbij voorop worden gesteld; deze indicator is heel belangrijk bij het aanspreken van en in de omgang met cliënten. Cliënten dienen te worden behandeld naar hun eigen wensen en behoeften. Daarnaast worden de volgende indicatoren genoemd: cliënt kennen, vertrouwensband, aandacht geven en respectvol omgaan met cliënten, ofwel het in waarde laten van de cliënt. Dit zijn de houding en gedragingen die van medewerkers verwacht worden. Houding en gedragingen van medewerkers worden in veel onderzoeken echter niet als organisatieopbrengsten gezien, maar als mediërende factor in de link tussen HRM en performance (e.g. Boxall & Purcell, 2011). *Uitkomstkwaliteit* verwijst naar hetgeen dat bereikt is; de opbrengsten van de geleverde zorg. Indicatoren die medewerkers noemen die vallen onder de uitkomstkwaliteit, zijn: rustige cliënt, verminderde hospitalisatie, tevredenheid en veiligheid. Als de kwaliteit van zorg niet voldoende is, zijn de cliënten onrustig, stellen deze medewerkers. Aan de term hospitalisatie wordt een negatieve lading gegeven door de medewerkers; het gaat om de standaard routines en structuren in het werk. Deze routines en structuren moeten voordelig zijn voor de cliënt. Tot slot dienen cliënten zich tevreden en veilig te voelen.

De bevindingen uit de rapporten van Van Bijsteren (2010) en Onwezen (2010) worden in dit onderzoek meegenomen. Op basis van kwalitatief onderzoek wordt nagegaan of – en in welke mate - deze opbrengsten van HRM, in termen van kwaliteit van dienstverlening, ook gelden voor de organisatie Vecht en IJssel. Aan de hand daarvan wordt het kwantitatieve onderzoek vormgegeven (hierover meer in hoofdstuk 3).

2.3.2 Medewerkeropbrengsten

In lijn met de gebalanceerde benadering van performance (Paauwe, 2004) wordt gekeken naar opbrengsten voor medewerkers. Deze opbrengsten worden in onderzoek vaak HR-opbrengsten genoemd en geoperationaliseerd in termen van commitment en tevredenheid (Paauwe, 2009; Boselie et al., 2005). Van de Voorde, Paauwe en van Veldhoven (2011) hebben een meta-analyse verricht naar de rol van het welzijn van medewerkers in het HRM-performance debat. Welzijn kan worden gedefinieerd als de subjectieve belevenis van medewerkers ten aanzien van hun functioneren op de werkvloer. Overzichtsstudies concentreren zich veelal op het effect van HRM op de organisatie of het effect van HRM op medewerkers (dus niet vanuit een *balanced approach*). Tot op heden is er weinig

[3] Voor verdere toelichting wordt verwezen naar het rapport van Onwezen (2011).

aandacht voor *gelijktijdige* effecten van HRM op organisatie (werkgevers) én medewerkers (het zogenaamde *mutual gain perspective*). HRM kan voor werkgevers en werknemers positieve uitkomsten realiseren. Echter, HRM kan ook op een positieve manier bijdragen aan het realiseren van organisatie-uitkomsten en gelijktijdig een negatief effect hebben op het welzijn van medewerkers (het zogenaamde *conflicting outcomes perspective*). Van de Voorde et al. (2011) focussen zich slechts op studies welke zowel organisatie- als medewerkeropbrengsten hebben meegenomen in de analyse. Zij concluderen dat de rol van welzijn van medewerkers in de HRM-performance keten afhankelijk is van de verschillende dimensies van welzijn (*happiness*, *relationship*, *health*). De focus van veel HRM onderzoek ligt op de categorie psychologisch welzijn (*happiness*), met name de concepten tevredenheid en commitment. Psychologisch welzijn (*happiness*) en sociaal welzijn (*relationship*) bevestigen de optimistische kijk op de relatie tussen HRM, organisatie- en medewerker-opbrengsten. Opbrengsten van HRM zijn hierbij wederzijds voordelig voor werkgevers en werknemers. HRM lijkt echter een negatief effect te hebben op gezondheid (*health*) (zie ook van de Voorde, 2010). Van de Voorde et al. (2011) raden aan de dimensies van welzijn in toekomstig onderzoek te integreren en uit te gaan van een meer gebalanceerde benadering van de rol van welzijn in de HRM-performance relatie. Ten aanzien van medewerkeropbrengsten worden, in dit onderzoek, psychologisch welzijn, tevredenheid en gezondheid meegenomen als uitkomstvariabelen. Hiermee wordt getoetst of het implementeren van een HR maatregel gelijktijdig zowel positieve als negatieve effecten kan hebben op het welzijn van medewerkers.

2.4 Hoe komen opbrengsten voor organisatie en medewerkers tot stand? (Link tussen peoplemanagement en opbrengsten)

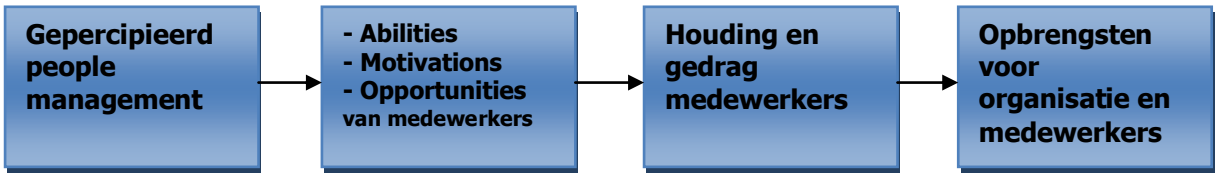
Recentelijk is empirisch onderzoek verricht naar alle 'verbindende schakels' in de keten tussen peoplemanagement en opbrengsten (Knies, 2012). Knies (2012) maakt daarmee een einde aan de empirische onduidelijkheid over de variabelen in de 'black box'. Zij gebruikt het AMO model als belangrijk theoretisch kader om de variabelen in de 'black box' te categoriseren (e.g. Boselie et al., 2005). In figuur 2.1 is de HRM-performance keten, zoals getoetst door Knies (2012), simplistisch weergegeven.

Knies (2012) neemt de belangrijke rol die is weggelegd voor lijnmanagers in acht en vervangt daarmee de term 'HRM' – in het HRM-performance debat – door 'peoplemanagement'. Haar onderzoek is uniek doordat zij vanuit een *balanced approach* naar de opbrengsten van peoplemanagement voor organisatie en medewerkers kijkt; dit in lijn met Paauwe (2004; zie ook van de Voorde, 2010).

Knies (2012) toont aan dat zowel de rol die leidinggevenden hebben in het toepassen van HR maatregelen, als het leiderschapsgedrag van leidinggevenden effect hebben op de *ability*, *motivation* (commitment) en *opportunity* (autonomie) van medewerkers en op die manier het gedrag (inzet) van medewerkers beïnvloeden, wat leidt tot effecten voor de organisatie én voor medewerkers. Peoplemanagement activiteiten hebben impact op de teamprestaties en de tevredenheid van medewerkers met hun baan. Deze bevindingen onderschrijven het belang van investeren in het

ondersteunen van medewerkers. Zij concludeert dat investeringen in peoplemanagement activiteiten gericht op de ondersteuning van medewerkers, de moeite waard zijn voor de organisatie en hun medewerkers.

Aan het conceptueel model van de keten tussen peoplemanagement en opbrengsten liggen verschillende theoretische perspectieven ten grondslag, die in paragraaf 2.4.1 aan de orde zullen komen.



Figuur 2.1 Conceptueel model peoplemanagement – opbrengsten

2.4.1 Theoretische perspectieven

Boselie et al. (2005) concluderen dat er drie dominante theorieën zijn in het HRM – performance debat, respectievelijk de contingentie theorie, de *resource-based view* (RBV) en het AMO *framework.*

De contingentie theorie benadrukt dat HRM wordt beïnvloed door de omgeving van de organisatie. Deze theorie hangt samen met het concept *fit*: HR strategieën, beleid en praktijken dienen op elkaar én met de interne en externe omgeving te worden afgestemd (Armstrong, 2009).

De RVB werd in 1991 geïntroduceerd door Barney als een nieuwe benadering van strategisch management. Deze benadering gaat er van uit dat de hulpbronnen en mogelijkheden van een organisatie kunnen leiden tot performance. Om zo goed mogelijke prestaties te leveren dienen organisaties hulpbronnen in te zetten die waardevol, schaars en moeilijk te imiteren zijn. Het gaat daarmee om het onderscheidend vermogen van organisaties; deze hulpbronnen kunnen op termijn leiden tot concurrerend voordeel (Barney, Wright & Ketchen, 2001; Armstrong, 2009).

Waar de contingentie theorie en de RBV zich concentreren op het macroniveau, richt het *ability*, *motivation* en *opportunity* (AMO) model zich op het belang van variabelen op individueel niveau (Boxall & Purcell, 2011; Paauwe, 2009). Boselie et al. (2005) concluderen dat het AMO model een veelgebruikt theoretisch kader is om de mechanismen in de 'black box' te categoriseren.

2.4.2 AMO model

Het AMO model werd geïntroduceerd door Appelbaum et al. (2000) en werd onder meer opgevolgd door Boxall & Purcell (2011). Het idee achter dit model is dat managers de individuele prestatie van medewerkers positief kunnen beïnvloeden. De 'beste' (bundels van) HR praktijken hebben effect op de *ability* (A), *motivation* (M) en *opportunity* (O) van de individuele werknemer (Boselie et al., 2005). Daarmee wordt ook wel geduid op een universele benadering van HRM in relatie tot performance (Guest, 2011).

Met ability wordt het *kunnen* bedoeld; de medewerker kan zijn werk doen, omdat hij over de nodige kennis en vaardigheden beschikt. Motivation duidt op het *willen;* de medewerker vindt zijn werk interessant en voelt zich uitgedaagd. Met opportunity wordt het *mogen* bedoeld; de werkomgeving ondersteunt de werknemer in de uitvoering van zijn werkzaamheden. Deze omgevingsfactoren, gericht op het ondersteunen van medewerkers, kunnen uiteenlopend zijn. Zo blijkt uit onderzoek van Van Bijsteren (2011) en Onwezen (2011) dat medewerkers instrumentele en sociaal-emotionele ondersteuningsbehoeften hebben in de uitvoering van hun werkzaamheden. Daarbij worden onder andere behoeften genoemd als inspraak en steun van collega's.
De verhouding tussen *ability*, *motivation* en *opportunity* is niet bekend (Boxall & Purcell, 2011). Hetgeen resulteert in de volgende formule: Performance = Ability * Motivation * Opportunity [P=f(AMO)].

Het AMO model kan worden gebruikt om de variabelen in de 'HRM black box' te categoriseren (Guest, 2011). Knies (2012) heeft dit reeds empirisch getoetst door middel van de variabelen bekwaamheid (A), commitment (M) en autonomie (O).[4] Wanneer managers de houding en gedragingen van de individuele medewerkers willen bevorderen, dienen zij de drie variabelen *ability*, *motivation* en *opportunity* positief te beïnvloeden. De variabelen van het AMO model lijken de relatie tussen HRM en gedrag van medewerkers te mediëren.

Het AMO *framework* vertoont veel gelijkenissen met de theorie van Becker en Huselid (1998), welke eveneens drie variabelen benoemen die de relatie tussen HPWP's en organisatieprestaties lijken te mediëren. Volgens hen leiden HPWP's tot een a) verhoging van *knowlegde*, *skills* en *abilities* (KSA's), b) *empowering* van medewerkers om gebruik te maken van hun KSA's en c) het motiveren van deze medewerkers. HPWS's verhogen de prestatie van de organisatie door invloed uit te oefenen op KSA's (Combs et al., 2006; Becker & Huselid, 1998).

Samengevat lijkt het AMO model een 'geaccepteerd' theoretisch kader om de mechanismen te categoriseren die peoplemanagement en opbrengsten met elkaar verbinden. Knies (2012) maakt gebruik van dit 'theoretische raamwerk' in onderzoek naar de link tussen peoplemanagement en opbrengsten. In navolging op het onderzoek van Knies (2012) worden in dit onderzoek *abilities*, *motivation* en *opportunities* meegenomen als mediërende variabelen in de 'HRM-performance keten'.

2.4.3 Houding en gedrag van medewerkers

Eerder is gesteld dat veel wetenschappers op het gebied van HRM en performance veronderstellen dat deze relatie gemedieerd wordt door de houding en het gedrag van medewerkers (o.a. in Boxall & Purcell, 2011; Nishii et al., 2008; Purcell & Hutchinson, 2007; Guest, 2002). Hoewel deze veronderstelling bekend is, zijn er maar weinig onderzoeken die HR gerelateerde opbrengsten

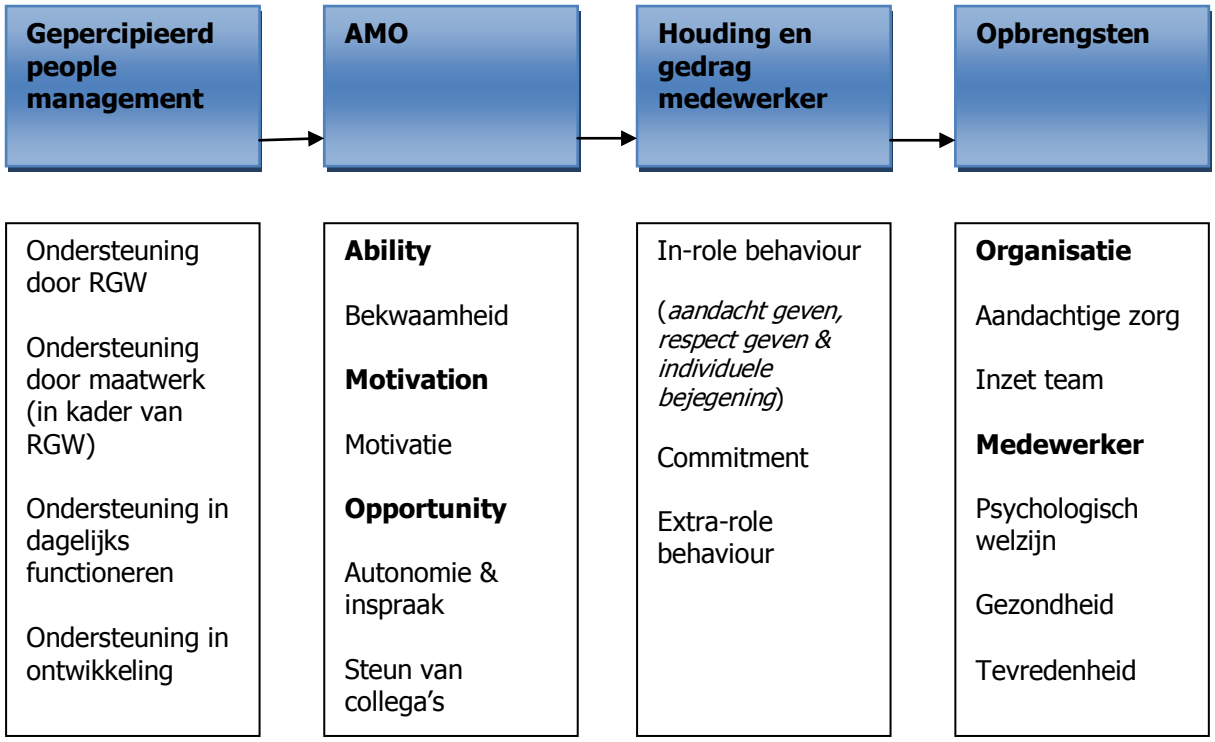
[4] Voor verdere toelichting omtrent de keuze voor deze variabelen verwijs ik naar paragraaf 3.3.3 van Knies (2012).

meenemen als mediërende variabelen in de link tussen HRM en performance. Met *HR opbrengsten* worden opbrengsten bedoeld die betrekking hebben op de houding en het gedrag van medewerkers. Daarbij komt dat populaire indicatoren de meer 'harde' meetinstrumenten zijn, als personeelsverloop en uitstroomcijfers (Boselie et al., 2005). Boselie et al. (2005) stellen derhalve dat variabelen als tevredenheid, commitment en vertrouwen – ofwel 'zachte' meetinstrumenten – moeten worden betrokken in onderzoek naar de link tussen HRM en performance. Ook Paauwe (2009) stelt dat er meer performance indicatoren, aangaande de houding en het gedrag van medewerkers, meegenomen dienen te worden in onderzoek naar de link tussen HRM en performance. Zoals eerder gesteld verkleind dat de zogenaamde 'causale afstand' tussen beide concepten. Ook hij noemt indicatoren als commitment en vertrouwen.
Verschillende studies (Gardner et al., 2001; Moynihan, Gardner, Park & Wright, 2001; Ahmad & Schroeder, 2003) nemen *commitment* mee als mediërende variabele in de link tussen HRM en performance. *Commitment* gaat over de mate van betrokkenheid bij de organisatie als geheel. Ook zijn er studies (Sun, Aryee & Law, 2007; Zhang, Wan & Jia, 2008) welke *extra-role behaviour* (ook wel *discretionary effort* of *organizational citizenship behaviour*) meenemen als mediërende variabelen. *Extra-role behaviour* wordt gedefinieerd als gedragingen die verder gaan dan de vereisten van de functie van individuele medewerkers (Harney & Jordan, 2008; Wright et al., 2003). Het stimuleren van deze gedragingen heeft zowel voordelen voor de individuele medewerkers, als voor de organisatie als geheel. Medewerkers worden veelal beloond voor dergelijke gedragingen en het levert de organisatie een club toegewijde medewerkers op (Harney & Jordan, 2008). Harney en Jordan (2008) stellen dat er een grote rol voor lijnmanagers is weggelegd in het stimuleren en belonen van *extra-role behaviour*.

In lijn met bovengenoemde onderzoeken worden in dit onderzoek – naast *in-role behaviour* - de indicatoren commitment en *extra-role behaviour* meegenomen als mediërende variabelen in de 'HRM-performance keten'.

2.5 Conceptueel model: 'Gepercipieerd peoplemanagement-opbrengsten keten'

De bovenstaande theoretische verkenning leidt tot een conceptueel model van de link tussen gepercipieerd peoplemanagement en opbrengsten (voor organisatie en medewerkers) - specifiek ingevuld voor de zorg (van Bijsteren, 2011; Onwezen, 2011). Dit model wordt hieronder gepresenteerd en zal empirisch – op individueel niveau - worden getoetst.



Figuur 2.2 Conceptueel model 'peoplemanagement – performance keten'; inclusief variabelen.

2.6 Verwachtingen en hypothesen

In navolging op deze theoretische verkenning kunnen enkele verwachtingen worden uitgesproken ten aanzien van onderhavig onderzoek; gericht op de peoplemanagement activiteit resultaatgericht werken. Zoals eerder gesteld wordt resultaatgericht werken opgevat als vorm van performance management.

Onderzoek van Mondy, Noe & Premeaux (2002) verondersteld dat het proces van performance management de individuele prestaties zal verbeteren en dit een positief effect zal hebben op de organisatie als geheel. Ook Boxall & Purcell (2011) veronderstellen dat performance management bijdraagt aan de prestaties van organisaties. Zij stellen echter als voorwaarde dat een performance management systeem zorgvuldig geïmplementeerd en gemanaged dient te worden door lijnmanagers. Onderzoek van Purcell et al. (2003) identificeert 11 peoplemanagement activiteiten, waaronder activiteiten omtrent performance management, die volgens hen de inzet van medewerkers doet verhogen. Resultaten laten zien dat als gevolg van deze peoplemanagement activiteiten een verandering te zien is in de houding van medewerkers. Deze activiteiten lijken een positief effect te hebben op commitment, tevredenheid en motivaties van medewerkers. Ook zij benadrukken het belang van lijnmanagers ten behoeve van de implementatie van deze HR praktijken, alsmede voor het tonen van goed leiderschap en respect jegens hun ondergeschikten.

In lijn met Mondy et al. (2002), Boxall & Purcell (2011) en Purcell et al. (2003) wordt ten eerste verwacht dat resultaatgericht werken een belangrijk hulpmiddel is om individuele prestaties te meten

en te verbeteren. Vermoedelijk zullen deze individuele prestaties een positieve invloed hebben op de kwaliteit van dienstverlening en het welzijn van medewerkers. Ten tweede wordt verwacht dat (team)managers van Vecht en IJssel een grote rol hebben in het 'tot leven brengen' van resultaatgericht werken. Van (team)managers wordt verwacht dat zij het HR beleid omtrent resultaatgericht werken onder de aandacht te brengen en hun medewerkers enthousiasmeren een actieve houding aan te nemen ten aanzien van dit beleid.
Onderzoek van Cogliser et al. (2009) liet daarnaast zien dat (naast implementatie) de interpersoonlijke relatie tussen leidinggevenden en medewerkers van cruciaal belang is. In lijn met dit onderzoek wordt tot slot verwacht dat positieve ervaringen omtrent resultaatgericht werken voor een groot deel worden bepaald door het oordeel van medewerkers over de interpersoonlijke relatie met hun (team)manager. Wanneer medewerkers een positief beeld hebben van de (relatie met hun) (team)manager zullen zij ook positiever reageren op de beleidsvernieuwing. Het oordeel dat medewerkers hebben over resultaatgericht werken kan daarmee niet los worden gezien van de manier waarop (team)managers dit HR beleid vormgeven, alsmede van de aard van hun onderlinge relatie.

Ten behoeve van de beantwoording van de vraag hoe opbrengsten voor organisatie en medewerkers tot stand komen, kunnen de volgende hypothesen worden opgesteld. Deze hypothesen corresponderen met het conceptueel model in paragraaf 2.5.

H1 (Gepercipieerd) peoplemanagement correleert positief met de opbrengsten voor de organisatie en medewerkers.

H2 De houding en het gedrag van de (individuele) medewerker correleert positief met de opbrengsten voor de organisatie.

H3 De relatie tussen gepercipieerd peoplemanagement en de houding en het gedrag van de (individuele) medewerker worden gemedieerd door de *abilities*, *motivation* en *opportunities* van deze medewerker.

H4 De relatie tussen de *abilities*, *motivation* en *opportunities* van medewerkers en organisatieopbrengsten worden gemedieerd door de houding en het gedrag van medewerkers.

HOOFDSTUK 3: METHODOLOGIE

Hieronder zal de methodologische aanpak van het onderzoek behandeld worden. In paragraaf 3.1 wordt ingegaan op de onderzoeksstrategie. In paragraaf 3.2 en paragraaf 3.3 zullen respectievelijk de verantwoording ten aanzien van de dataverzamelingsmethoden en analysemethoden aan de orde komen. Tot slot zullen in paragraaf 3.4 de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek worden gepresenteerd.

3.1 Onderzoeksstrategie

De doelstelling van dit onderzoek is drieledig. Ten eerste wordt beoogd een 0-meting uit te voeren voor Vecht en IJssel om na te kunnen gaan wat de eerste ervaringen en verwachtingen van medewerkers zijn met resultaatgericht werken. Daarnaast wordt de vraag gesteld naar de eerste effecten van deze beleidsvernieuwing voor organisatie en medewerkers. In dit onderzoek zijn opbrengsten voor de organisatie en medewerkers uitgedrukt in respectievelijk kwaliteit van dienstverlening en welzijn van medewerkers. Tot slot heeft dit onderzoek als doel om het conceptueel model 'peoplemanagement – opbrengsten keten' te toetsen, welke nog niet eerder is getoetst in een zorgcontext.

Deze drieledige doelstelling van dit onderzoek vraagt om het gebruik van gemixte methoden, namelijk kwalitatieve[5] én kwantitatieve[6] methoden. Een onderzoeker kiest vaak één richting om het onderzoek te benaderen. Echter, vanwege de drieledige doelstelling is een combinatie van beide methoden in dit geval aantrekkelijk. Kwalitatief onderzoek is vormgegeven door semigestructureerde interviews en wordt om verschillende redenen ingezet: ten eerste geeft dit een diepgaand beeld van peoplemanagement in de praktijk en of (en hoe) dit leidt tot verbetering van de kwaliteit van dienstverlening en het welzijn van medewerkers. Met behulp van interviews kan inzicht worden verkregen in de eerste ervaringen (en verwachtingen) van medewerkers en managers met resultaatgericht werken (hierover meer in paragraaf 3.2.1). Deze methode geeft daarmee meer ruimte om de situatie van Vecht en IJssel te beschrijven. Binnen deze kwalitatieve variant van onderzoek zijn drie typen te onderscheiden: de etnografische studie, de casestudie en de gefundeerde theoriebenadering. In dit onderzoek ligt het voor de hand een casestudie uit te voeren. Deze vorm van onderzoek bestudeert een verschijnsel in zijn natuurlijke context (Boeije, 2005). Het gaat hierbij dus om de subjectieve beleving van peoplemanagement van medewerkers en managers in de context van zorgorganisatie Vecht en IJssel.

Ten tweede draagt de kwalitatieve onderzoeksmethode ook bij aan het 'contextspecifiek' maken van het conceptueel model van de link tussen gepercipieerd peoplemanagement en opbrengsten voor de zorg. Inzicht verkrijgen in de beleving van medewerkers en managers is gunstig voor het (eventueel)

[5] Kwalitatief onderzoek is een onderzoeksmethode waarmee inzicht kan worden verkregen in de beleving van mensen. Deze methode heeft als doel deze beleving te beschrijven, te interpreteren en zo veel mogelijk te verklaren (Boeije, 2005).

[6] Kwantitatief onderzoek is een onderzoeksmethode welke uit de literatuur afgeleide hypothesen toetst. Gegevens worden verzameld op numerieke wijzen (bijvoorbeeld door middel van een enquête) (van der Velde, Jansen & Anderson, 2004).

aanpassen en aanvullen van dit model. Dit onderzoek gaat daarmee uit van een contextgerichte benadering, waarbij rekening wordt gehouden met de specifieke eigenschappen van de (ouderen)zorgsector; in lijn met Veld (2012). Hiermee wordt zo veel mogelijk een brug geslagen tussen de wetenschap en de praktijk. Eerdere rapporten van Van Bijsteren (2011) en Onwezen (2011) hebben getracht een meetinstrument te ontwikkelen welke de kwaliteit van zorg meet. Hieruit zijn enkele proces- en uitkomstkwaliteitsindicatoren voortgekomen die zijn geplaatst binnen het conceptueel model. Deze indicatoren worden getoetst in de context van Vecht en IJssel. Daarnaast zijn zij nagegaan welke ondersteuningsbehoeften medewerkers hebben, waarbij zij onderscheid hebben gemaakt tussen instrumentele en sociaal-emotionele ondersteuning (Vaux, 1988). Ook hier zijn een aantal indicatoren uit voortgekomen, geplaatst binnen het conceptueel model (zie paragraaf 2.5). Kwalitatief onderzoek richt zich daarmee ook op het verkrijgen van meer achtergrondinformatie in het licht van het model. De uitkomsten van het kwalitatief onderzoek zullen als input worden gebruikt voor het kwantitatief onderzoek. Daarmee past dit onderzoek binnen een positivistische benadering. De positivistische benadering vertrekt vanuit een theoretische model bij haar verklaring van de sociale werkelijkheid (Vincke, 2002).

Ten slotte wordt dit kwalitatief onderzoek ingezet ten behoeve van een betere duiding van de resultaten van kwantitatief onderzoek. Op basis van de semigestructureerde interviews kan meer *body* worden gegeven aan de kwantitatieve resultaten. De kwantitatieve methode is vormgegeven door het uitzetten van een enquête onder alle medewerkers van Vecht en IJssel. Dit geeft een breed beeld van peoplemanagement in de praktijk en de opbrengsten daarvan.

De combinatie van onderzoeksmethoden geven daarmee samen een beschrijving van de onafhankelijke en afhankelijke variabelen van dit onderzoek. Ten slotte draagt de kwantitatieve methode ook bij aan het toetsen van de verbindende mechanismen tussen peoplemanagement en opbrengsten. Deze combinatie van onderzoekstypen vinden zo veel mogelijk na elkaar plaats; de kwalitatieve methode voorafgaand aan de kwantitatieve methode. Op die manier kan de kwantitatieve operationalisering van dit onderzoek worden vormgegeven aan de hand van geworven inzichten uit kwalitatief onderzoek.

Locaties Vecht en IJssel

Dit onderzoek is uitgevoerd op de vier locaties van Vecht en IJssel, te weten Zuylenstede, Transwijk, Ewoud en het Centraal Bureau. Dit om een zo (organisatie)breed mogelijk beeld te krijgen van peoplemanagement in de praktijk. Elke locatie heeft andere kenmerken. Ook variëren de locaties van grootte. De locatie Zuylenstede biedt aan circa 152 cliënten dienstverlening. Daarnaast zijn er ruim 100 servicewoningen. Zuylenstede beschikt over een eigen verpleeghuisafdeling psychogeriatrie en er zijn enkele huiskamers voor cliënten met intensieve dienstverlening die onder begeleiding gezamenlijk de dag doorbrengen. Het aantal medewerkers op deze locatie bedraagt 154 (99.88 fte). Het responspercentage van de enquête bedroeg 18.2%. Op de locatie Transwijk verblijven 132 cliënten en er werken 88 medewerkers (64.66 fte). Ook zijn er meerdere huiskamerprojecten voor licht dementerende mensen onder intensieve begeleiding. Momenteel wordt er gebouwd aan een geheel

nieuw complex. Deze nieuwe locatie zal 36 plaatsen psychogeriatrie, 75 plaatsen lichte zorg, 10 plaatsen dagbesteding en 75 plaatsen extramurale zorg bieden. Voor de locatie Transwijk was het responspercentage 23.6%. De locatie Ewoud is een veelzijdig kleinschalig wooncentrum en beschikt over 78 appartementen en 166 servicewoningen. Het aantal medewerkers op deze locatie bedraagt 184 (93,48 fte). Het responspercentage was voor deze locatie het hoogst, namelijk 40.6%. Ook in Ewoud zijn er plannen voor nieuw- en verbouw. In de toekomst zullen onder andere 24 nieuwe appartementen komen voor zelfstandig wonende ouderen. Alle ondersteunende diensten zijn ondergebracht bij het Centraal Bureau. Daar werken momenteel 33 medewerkers (27,03 fte). Hier bedroeg het responspercentage 17.6%. Daarmee werken in totaal 459 mensen bij Vecht en IJssel.

3.2 Dataverzameling

Er zijn twee methoden van dataverzameling gebruikt in dit onderzoek. Voorafgaand aan deze dataverzamelingsmethoden zijn de voor dit onderzoek relevante documenten van Vecht en IJssel bestudeerd. Dit droeg bij aan kennisopbouw van dit onderwerp – hiermee kon inzicht worden verkregen in wat de organisatie beoogd met resultaatgericht werken. In navolging op deze zogenaamde documentanalyse werden semigestructureerde interviews met medewerkers en managers van Vecht en IJssel afgenomen. Ook is een enquête verspreid onder alle medewerkers van Vecht en IJssel. Beide methoden van dataverzameling zullen respectievelijk in paragraaf 3.2.1 en 3.2.2 worden uiteengezet. In paragraaf 3.2.3 zullen de meetschalen, die zijn gebruikt in het kwantitatief onderzoek, worden weergegeven.

3.2.1 Semigestructureerde interviews

Dit onderzoek is gestart met het afnemen van semigestructureerde interviews, waarbij de inhoud van de vragen vooraf gedeeltelijk wordt bepaald. In totaal zijn er 12 interviews afgenomen. Deze methode van dataverzameling is gekozen, omdat helder was welke onderwerpen aan bod moesten komen. Middels deze vorm van kwalitatief onderzoek had de respondent ook de vrijheid zijn of haar eigen verhaal te doen. Wanneer de respondent een voor hem of haar relevant onderwerp aanhaalde, kon dit worden meegenomen in de analyse. De semigestructureerde interviews droegen ook bij aan het 'passend' maken van het conceptueel model aan de context van Vecht en IJssel. Met de interviews kon bijvoorbeeld worden nagegaan of de indicatoren kwaliteit van zorg/dienstverlening herkenbaar waren voor medewerkers en managers en of zij dezelfde termen hanteerden.

Een interview biedt respondenten de kans hun eigen verhaal te construeren, maar biedt de onderzoeker ook de mogelijkheid om emoties en non-verbaal gedrag waar te nemen. Caseonderzoek brengt daarmee meer diepgang in het onderzoek. De interviews zijn afgenomen aan de hand van een topiclijst (zie bijlage I en II). Er is gebruik gemaakt van twee versies van de topiclijsten, één gericht op de medewerker en één gericht op de (team)manager. Toch komen beide topiclijsten grotendeels overeen. In de topiclijsten kwamen een viertal onderwerpen aan bod, respectievelijk; resultaatgericht werken, relatie met medewerker/(team)manager, opbrengsten van resultaatgericht werken en verwachtingen voor de toekomst. Voorbeelden van vragen waren *'wat heb je al gemerkt van*

resultaatgericht werken bij Vecht en IJssel?', *'wanneer zijn cliënten tevreden?'* en *'hoe zou resultaatgericht werken de kwaliteit van dienstverlening kunnen verbeteren?'*. Ten aanzien van de opbrengsten van resultaatgericht werken werden medewerkers ook gevraagd wat in hun ogen belangrijk is voor cliënten, zodat zij zich "zo gelukkig mogelijk" voelen. Ook werden medewerkers gevraagd naar hun ondersteuningsbehoeften en naar het gedrag dat van hen verwacht werd. Deze vragen zijn afgeleid van de rapporten van Van Bijsteren (2011) en Onwezen (2011). De vragen/onderwerpen hielpen medewerkers en managers benoemen wat ze vonden van resultaatgericht werken en wat ze verwachten dat het zal opleveren. Ook werd duidelijk hoe zij tegen het contact met hun (team)manager aankeken. Er werd dus gevraagd naar de toegepaste HR activiteiten, alsmede naar het leiderschapsgedrag van de (team)manager. Dit is wat Purcell & Hutchinson (2007) verstaan onder de term peoplemanagement. Verondersteld wordt dat peoplemanagement activiteiten kunnen leiden tot organisatie- en medewerkeropbrengsten (Knies, 2012; Paauwe, 2004). Om deze opbrengsten te kunnen duiden, was dit ook onderwerp van gesprek.
Daarnaast was er ruimte voor medewerkers en managers om andere onderwerpen aan te halen die in hun ogen belangrijk waren om aan bod te laten komen. De interviews zijn *face-to-face* en in een rustige ruimte afgenomen. Voorafgaand aan het interview zijn medewerkers en (team)managers op de hoogte gesteld van de doelstellingen van dit onderzoek. Ook is hen gegarandeerd dat de gegevens vertrouwelijk werden behandeld. Hierdoor werd de kans op sociaal-wenselijke antwoorden verkleind.

Respondenten

Omdat in dit onderzoek gebruik is gemaakt van gemixte methoden, is het aantal (geïnterviewde) respondenten beperkt gebleven. De organisatie is pas recentelijk van start gegaan met de gesprekscyclus. Om die reden werden alleen medewerkers geselecteerd die reeds een planningsgesprek hadden gehad. Dit principe wordt een doelgerichte steekproeftrekking genoemd (Boeije, 2005). De interviews zijn afgenomen met vier (team)managers en acht medewerkers (in totaal 12 respondenten). De respondenten zijn verdeeld over de vier locaties van Vecht en IJssel. De interviews zijn afgenomen op alle locaties van Vecht en IJssel (Zuylenstede, Transwijk, Ewoud, Centraal Bureau). Per locatie (Zuylenstede, Transwijk en Ewoud) is geprobeerd drie medewerkers en één (team)manager te interviewen. Op de locatie Ewoud en de locatie Transwijk is echter met twee medewerkers en één (team)manager gesproken. Op het Centraal Bureau is met één manager en één medewerker gesproken. Ook is geprobeerd medewerkers met zo verschillend mogelijke functies te spreken (van Eerstverantwoordelijke Welzijn en Zorg tot aan Zorg Thuis medewerkers), welke een groot niveauverschil kent. Dit had tot doel zo veel mogelijk spreiding te realiseren om zo een gedragen beeld neer te kunnen zetten.

3.2.2 Enquête

De tweede methode van dataverzameling betrof een digitale enquête (zie bijlage IV). Deze enquête was bedoeld om inzicht te krijgen in de afhankelijke (opbrengsten) en onafhankelijke variabelen

(peoplemanagement) en de mechanismen die deze twee concepten lijken te verbinden. Hieronder zal de gehanteerde procedure worden gepresenteerd.

Respondenten en procedure

De enquête is via een link in een e-mailbericht verspreid onder alle medewerkers van Vecht en IJssel. Medewerkers waren al bekend met deze methode; elke twee jaar worden zij verzocht de MedewerkerMonitor digitaal in te vullen. Aan (team)managers is gevraagd de enquête in te vullen vanuit hun rol als medewerker. (Team)managers zijn immers ook 'ontvangers' van het HR beleid – onderhavig onderzoek richt zich tenslotte ook op gepercipieerde peoplemanagement activiteiten.
Omdat vermoedelijk niet alle medewerkers (actief) gebruik maken van hun mailadres en omdat niet alle medewerkers even goed met een computer overweg kunnen, is hen ook de mogelijkheid aangeboden deze enquête schriftelijk in te vullen. Hiervoor zijn naar alle (team)managers drie exemplaren van de vragenlijst gestuurd om uit te delen onder de desbetreffende medewerkers. Medewerkers hebben hier echter geen gebruik van gemaakt. Ook zijn nog 10 extra papieren exemplaren verzonden naar Zorg Thuis medewerkers op de locatie Ewoud. Ook zij hebben geen gebruik gemaakt van deze papierenversies. De uiteindelijke onderzoeksgroep bestond uit 459 medewerkers. Het responspercentage bedroeg 41%. De overgrote meerderheid van de respondenten was vrouw (93.9%). De gemiddelde leeftijd bedroeg 45.4 jaar (SD = 11.9). Medewerkers waren gemiddeld 9.0 jaar in dienst. De meeste van hen werken op de afdeling Welzijn en Zorg (43.6%). De hoogst afgeronde opleiding van de meeste respondenten was MBO niveau 3 (25.9%). Op basis hiervan kan worden gesteld dat het om een representatieve steekproef gaat. Van alle respondenten hebben 52 medewerkers aangegeven een planningsgesprek te hebben gevoerd met hun (team)manager.

3.2.3 Meetschalen

De enquête bestond voor een deel uit gestandaardiseerde schalen, maar er zijn ook nieuwe schalen ontwikkeld. Deze nieuwe schalen zijn met name gebaseerd op onderzoeksresultaten van Van Bijsteren (2011) en Onwezen (2011). Hieronder zal worden ingegaan op de gebruikte meetschalen. Met uitzondering van de controlevariabelen zijn de schalen gescoord op een 5-punts Likertschaal (1 = helemaal oneens; 5 = helemaal eens). Bij iedere schaal worden voorbeelditems genoemd en wordt de betrouwbaarheid weergegeven.

Onafhankelijke variabele

Gepercipieerd peoplemanagement is gebaseerd op de variabele *toepassing van HR maatregelen*, zoals geïntroduceerd door Knies (2012). Deze variabele bestaat uit twee subschalen, namelijk *ondersteuning door HR maatregelen* en *ondersteuning door maatwerkafspraken*. Omdat het in dit onderzoek slechts om één HR maatregel gaat (namelijk resultaatgericht werken), is de subschaal *ondersteuning door HR maatregelen* niet gebaseerd op de oorspronkelijke zeven items. Deze subschaal is vervangen door *ondersteuning door resultaatgericht werken* en bevat 11 items (α = .86).

Deze variabele verwijst naar de mate waarin medewerkers zich ondersteund voelen door de HR maatregel 'resultaatgericht werken', gericht op hun functioneren en hun persoonlijke ontwikkeling. Voorbeelditems zijn: 'Door resultaatgericht werken voel ik mij ondersteund als medewerker' en 'Resultaatgericht werken biedt mij de kans mezelf te ontwikkelen'.

De variabele *ondersteuning door maatwerkafspraken* bestaat uit twee items (Knies, 2012). De twee items gaan over de mate waarin de afspraken, die zijn gemaakt tussen leidinggevenden en medewerkers, passend zijn bij de persoonlijke situatie en behoeften van deze medewerkers. Beide items zijn gebruikt in dit onderzoek met de toevoeging 'in het kader van resultaatgericht werken' (α = .83). Een voorbeelditem is: 'In het kader van resultaatgericht werken maakt mijn (team)manager afspraken met mij die passen bij mijn persoonlijke situatie'.

Om na te kunnen gaan of medewerkers, die reeds te maken hebben gehad met resultaatgericht werken, zich beter ondersteund voelden dan de medewerkers die nog niks met deze HR maatregel van doen hebben gehad, zijn twee variabelen toegevoegd. De variabelen *ondersteuning in dagelijks functioneren* en *ondersteuning in ontwikkeling* gaan over de mate waarin medewerkers zich ondersteund voelen door hun (team)manager in hun dagelijks functioneren en aangaande hun persoonlijke ontwikkeling. Beide variabelen zijn gebaseerd op onderzoek van Knies (2012). *Ondersteuning in dagelijks functioneren* bestaat uit vier items (α = .95). Een voorbeelditem is: 'Mijn (team)manager toont belangstelling voor hoe ik mijn werk doe'. *Ondersteuning in ontwikkeling* bestaat ook uit vier items (α = .89). 'Mijn (team)manager attendeert mij op mogelijkheden voor verdere opleiding' is een voorbeeld van een stelling.

Mediërende variabelen

Het AMO model bestaat uit drie variabelen (*ability*, *motivation*, *opportunity*) welke de mediërende variabelen lijken te vormen tussen peoplemanagement en opbrengsten. Dit model wordt dus gebruikt om de variabelen in de black box te categoriseren.

De term *ability* verwijst naar het 'kunnen' van individuele medewerkers. Het gaat hierbij om hun overtuiging dat ze over voldoende kennis en vaardigheden beschikken om hun werkzaamheden uit te kunnen voeren (Boxall & Purcell, 2011). De schaal *ability* (ofwel bekwaamheid) is opgesplitst in twee variabelen, namelijk *bekwaamheid algemeen* en *bekwaamheid zorgspecifiek*. De items van de variabele *bekwaamheid* zijn gebaseerd op Knies (2012) en zijn gemeten op basis van zes items (α = .85). Een voorbeelditem is 'ik weet wat het belang is van de diensten (zoals zorg, administratie en ondersteuning) die wij leveren'.

Bekwaamheid zorgspecifiek is in het bijzonder gericht op bekwaamheden van zorgpersoneel. Op basis van de bevindingen van Van Bijsteren (2010) en Onwezen (2010) zijn de indicatoren 'rust bewaren, inlevingsvermogen en prioriteiten stellen' geplaatst onder de variabele *bekwaamheid zorgspecifiek*. Op

basis van deze indicatoren zijn zes nieuwe items geconstrueerd (α = .76). Een voorbeelditem is 'ik kan in verschillende situaties mijn rust bewaren'.

Motivation verwijst naar het 'willen' van individuele medewerkers. Het gaat om hun perceptie van de wil om werkzaamheden uit te voeren (Boxall & Purcell, 2011). De variabele *motivatie* is gebaseerd op de Self Determination Theory (SDT) (Vandenabeele, 2008). De SDT stelt dat het handelen van werknemers bepaald wordt door hun motivatie. *Motivatie* is op te delen in autonome motivatie (handelen met een vrijwillig karakter) en gecontroleerde motivatie (handelen onder externe druk); ook wel het onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie genoemd. *Motivatie* kan op een continuüm worden geplaatst die reikt van demotivatie tot intrinsieke motivatie. Handelen vanuit demotivatie wordt sterk bepaald door externe factoren. Extern-, geïntrojecteerd- en geïdentificeerde gereguleerde motivatie worden ook, maar in mindere mate, bepaald door externe factoren. Geïntegreerd gereguleerd gedrag komt het dichtst bij intrinsieke motivatie (Gagné & Deci, 2005). Deze variabele bestaat uit zeven items. Een voorbeelditem is 'ik doe mijn werk omdat ik er plezier in heb'. Aan deze items is één item toegevoegd, afgeleid van Gagné (2010). Op basis van factoranalyse zijn deze items opgesplitst in enerzijds extern- en geïntrojecteerde motivatie (α = .86) en anderzijds geïdentificeerde en intrinsieke motivatie (α = .83).

Het begrip *opportunity* gaat over het 'mogen' van individuele medewerkers. Vinden zij dat ze genoeg mogelijkheden/ruimte krijgen om hun werkzaamheden uit te voeren (Boxall & Purcell, 2011)? Dit concept is in dit onderzoek geoperationaliseerd aan de hand van de twee variabelen *autonomie & inspraak* en *ondersteuning van collega's*.
De variabele *autonomie* is in lijn met onderzoek van Knies (2012) en verwijst naar het oordeel van medewerkers over de mate van invloed die ze hebben op de uitoefening van hun taken. Deze variabele bestaat uit vijf items, waarvan er één nieuw is toegevoegd. Een voorbeeldstelling uit deze schaal is: 'Voor de uitoefening van mijn taken heb ik voldoende beslissingsbevoegdheid'. Deze schaal is aangevuld met de variabele *inspraak*, bestaande uit twee items**.** Een voorbeelditem is: 'Mijn (team)manager nodigt mij uit om mijn mening te geven'. De variabele *autonomie en inspraak* bestaat daarmee uit zeven items (α = .87).
De variabele *ondersteuning van collega's* bestaat uit vijf items (α = .85). Een voorbeeld van een stelling is: 'Binnen mijn team spreken we elkaar aan op gedrag'. Deze variabele is gebaseerd op de uitkomsten van het onderzoek van Van Bijsteren (2011) en Onwezen (2011). Uit de resultaten van hun onderzoek blijkt dat medewerkers de behoefte hebben ondersteund te worden door collega's, zowel in de uitvoering van hun werkzaamheden als op sociaal-emotioneel vlak.

Afhankelijke variabelen

Verondersteld wordt dat de variabelen in het AMO model een mediërend effect hebben op de (houding en) gedragingen van individuele medewerkers. *Gedrag van medewerkers* is gemeten aan de hand van drie variabelen, respectievelijk *in-role behaviour*, *extra-role behaviour* en *commitment*. Op

basis van het kwalitatief onderzoek van Van Bijsteren (2011) en Onwezen (2011) zijn de uitkomstvariabelen *respect geven*, *aandacht geven* en *individuele bejegening* naar voren gekomen; tezamen *in-role behaviour*. De variabele *respect geven* bestaat uit vijf items. Een voorbeelditem is: 'Ik ben altijd eerlijk tegen mijn cliënten'. De variabele *aandacht geven* bestaat uit vier items. Een voorbeeld van een stelling is: 'Ik luister naar de problemen van mijn cliënten'. De variabele *individuele bejegening* bestaat uit vier items. Een voorbeelditem is: 'Ik kom tegemoet aan de wensen van mijn cliënten'. Op basis van factoranalyse zijn deze drie variabelen omgevormd tot de schaal *in-role behaviour* en die bestaat daarmee uit 13 items (α = .86).

De variabele *extra-role behaviour* is gebaseerd op de schaal Organizational Citizenship Behaviour gericht op individuele medewerkers (OCBI). Organizational Citizenship Behaviour (OCB) verwijst naar de mate waarin medewerkers iets extra's doen voor de organisatie zonder dat dit van hen gevraagd wordt. Specifiek gaan de items van *extra-role behaviour* over het helpen van collega's op het werk. Verondersteld wordt dat dit indirect voordelig kan zijn voor de organisatie als geheel. Deze variabele is gebaseerd op onderzoek van Allen en Lee (2002) en bestaat uit vier items (α = .77). Een voorbeelditem is: 'Ik help collega's met hun taken'.

Gebaseerd op Knies (2012) wordt ook voor de variabele *commitment* gekozen. *Commitment* is gedefinieerd als de mate van betrokkenheid bij de organisatie. Hoewel *commitment* in onderzoek vaak als uitkomstvariabele wordt beschouwd, heeft Knies (2012) er voor gekozen deze variabele een plek te geven in het model van de link tussen peoplemanagement en opbrengsten. Ook dit onderzoek beschouwt de variabele *commitment* als mediërende variabele. Echter, krijgt deze variabele een andere plaats in het model – niet als onderdeel van het AMO model, maar om de houding van medewerkers uit te drukken (vergelijk Knies, 2012). Eerder onderzoek (Sun et al., 2007; Zhang et al., 2008) operationaliseert de houding van medewerkers ook met de variabele *commitment*. Deze variabele bestaat uit vier items (α = .80). Een voorbeelditem is: 'Ik voel me emotioneel gehecht aan mijn team'.

Kwaliteit van dienstverlening is gemeten aan de hand van de variabelen *aandachtige zorg* en *inzet team.* De variabele *aandachtige zorg* is gebaseerd op onderzoek van Van Bijsteren (2011) en Onwezen (2011). De uitkomsten van hun kwalitatief onderzoek geven aan welke indicatoren van uitkomstkwaliteit van belang zijn voor cliënten. Hieruit kwamen indicatoren als 'cliënt is tevreden' en 'cliënt heeft eigen inbreng in de geleverde zorg' naar voren. In dit onderzoek is gekeken in hoeverre deze indicatoren van toepassing waren in de context van Vecht en IJssel. Daarvoor zijn respondenten, in de kwalitatieve interviews, gevraagd wat zij onder kwaliteit van dienstverlening verstonden. Aan de hand van de uitkomsten van Van Bijsteren en Onwezen, evenals de uitkomsten van de kwalitatieve interviews in onderhavig onderzoek, is deze variabele opgebouwd. De variabele *aandachtige zorg* bestaat uit zeven items (α = .88). Een voorbeelditem is: 'Mijn cliënten hebben het gevoel dat ik ze met respect behandel'. De variabele *inzet team* is de tweede dimensie van de theorie aangaande OCB, gericht op de organisatie (Lee & Allen, 2002). *Inzet team* verwijst naar gedragingen van

medewerkers die direct van invloed zijn op de organisatie als geheel. Een voorbeeld van een stelling is: 'Ik verdedig mijn team wanneer anderen kritiek hebben'.

Welzijn van medewerkers is gemeten aan de hand van drie items. In navolging op Van de Voorde (2010) is welzijn beschreven aan de hand van drie dimensies: *psychologisch welzijn*, *sociaal welzijn* en *gezondheid*. De uiteindelijke items zijn gebaseerd op twee van de drie dimensies, namelijk *psychologisch welzijn* en *gezondheid*. De dimensie *sociaal welzijn* kwam namelijk erg overeen met de variabele *extra role behaviour*. De drie items zijn afgeleid van Grant, Christianson en Price (2007); grondlegger van onderzoek naar medewerkerswelzijn. *Psychologisch welzijn* is gemeten aan de hand van twee items (α = .78). Een voorbeelditem is: 'Ik voel me emotioneel uitgeput door mijn werk'. *Gezondheid* is gemeten aan de hand van één item, namelijk: 'Ik heb geen gezondheidsklachten als gevolg van mijn werk'.

Ook is de variabele *tevredenheid medewerkers* meegenomen als medewerkeruitkomst in dit onderzoek. Deze variabele is gebaseerd op Wanous, Reichers & Hudy (1997). Zij beargumenteren dat *job satisfaction* met slechts één item te meten is, in dit onderzoek: 'Over het algemeen ben ik zeer tevreden met mijn baan'.

Controlevariabelen

Leeftijd, *geslacht* en *dienstjaren* zijn meegenomen als controlevariabelen in dit onderzoek. Naar geslacht en het aantal dienstjaren werd direct gevraagd in de online enquête. Geslacht is als dummyvariabele meegenomen in de analyse (0 = man; 1 = vrouw). De variabele leeftijd is bevraagd door respondenten in de enquête hun geboortedatum te laten invullen. In de analyse van de gegevens is de geboortedatum vertaald naar de leeftijd van de respondent.
Ook *opleidingsniveau* is als controlevariabele meegenomen in het onderzoek. Respondenten werden daarbij niet alleen gevraagd naar hun hoogst afgeronde opleiding, maar ook naar hun eventuele huidige opleidingstraject. Hiervoor is gekozen, omdat veel medewerkers van Vecht en IJssel momenteel een opleiding volgen.

Tot slot zijn deze controlevariabelen aangevuld met de variabele *levensfase*. Levensfase verwijst naar de fase waarin een medewerker zich denkt te bevinden in relatie tot hun baan. Deze variabele bestaat uit vijf fases/items, respectievelijk start-, ambitie-, combinatie-, deskundigheids- en landingsfase; afgeleid van Leisink, Knies & de Lange (2010). In de startfase gaat het om de vraag 'waar wil ik heen?'. Je start met een baan of wisselt van baan. 'Daar wil ik heen!' is kenmerkend voor de ambitiefase. Medewerkers willen veel leren, zijn gemotiveerd en gedreven. De combinatiefase kenmerkt zich door de 'zoektocht naar balans' tussen de eisen die gesteld worden in je werk en privéleven. De deskundigheidsfase houdt in dat je veel werk- en levenservaring hebt opgedaan en veel betekent voor de organisatie. Het afbouwen van de loopbaan, het overdragen van werk en het

nadenken over het pensioen horen bij de laatste fase - de landingsfase. Respondenten konden één of meerdere fase(n) aankruisen welke ze op dat moment het beste bij zich vonden passen.

3.3 Data-analyses

In deze paragraaf komt de verantwoording van de data-analyse aan bod. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van één niveau van analyse, namelijk het individuele niveau van analyse. In paragraaf 3.3.1 wordt de analysemethode de van semigestructureerde interviews weergegeven. In paragraaf 3.3.2 wordt de analysemethode van de enquête gepresenteerd.

3.3.1 Semigestructureerde interviews

Alle interviews zijn met een *voice-recorder* opgenomen en volledig getranscribeerd. Deze transcripties vormden de basis van de analyse. Alle uitgewerkte interviews zijn gecodeerd met behulp van het kwalitatieve analyse programma Nvivo 9. Dit betekent dat er verschillende codes worden aangemaakt voor verschillende interviewfragmenten. Daarbij is in eerste instantie zo veel mogelijk bij de oorspronkelijke tekst in de interviewfragmenten gebleven. De hoofdcodes komen echter grotendeels overeen met het conceptueel model van de 'peoplemanagement – opbrengsten keten'. Voorbeeld van hoofdcodes zijn 'contact met (team)manager/medewerker' en 'opbrengsten voor cliënten'. Vervolgens zijn alle codes en subcodes bij elkaar gebracht. De codes die veel op elkaar leken, werden samengevoegd. Op die manier ontstond een lijst met codes en subcodes, waarin interviewfragmenten bij elkaar werden geplaatst. Zo is de code 'individuele bejegening' voortgekomen uit de codes 'zeggenschap over de geleverde zorg', 'eigen levensstijl voortzetten', 'eigen regie' en 'zorg afstemmen op behoefte van cliënt'. In bijlage III is deze zogenaamde codeboom opgenomen.

3.3.2 Enquête

De enquête is met het programma SPSS 20 geanalyseerd. De hypothesen zijn getoetst aan de hand van correlatie- en regressieanalyses en de methode van Baron en Kenny (1986). Aan de hand van correlatie- en regressieanalyses is nagegaan of de relatie tussen gepercipieerd peoplemanagement en het gedrag van medewerkers positief is, alsmede de relatie tussen gedrag van medewerkers en opbrengsten voor de organisatie (in termen van kwaliteit van dienstverlening en inzet team) en voor de medewerker (in termen van welzijn en tevredenheid). Aan de hand van de methode van Baron en Kenny (1986) is nagegaan of de variabelen in het AMO *framework* een mediërend effect hebben op de relatie tussen gepercipieerd peoplemanagement en de houding en het gedrag van medewerkers. Ook is middels deze methode nagegaan of de variabelen ten aanzien van de houding en het gedrag van medewerkers een mediërend effect hebben op de relatie tussen gepercipieerd peoplemanagement en organisatieopbrengsten.

De ontbrekende scores zijn als *missing values* meegenomen in de analyse. In de enquête zijn zorggerelateerde schalen en een schaal over resultaatgericht werken opgenomen. Echter, medewerkers die geen zorgfunctie hebben en/of medewerkers die nog niet te maken hebben gehad met resultaatgericht werken hoefden deze schalen niet in de te vullen. Al met al heeft dit geleid tot

veel *missing values.* Dit wordt ook wel *missing by design* genoemd. Dit betekent dat de waarden (*values*) *missing* zijn door de manier waarop de data verzameld is.

Ten aanzien van de schaal over resultaatgericht werken kregen respondenten de (controle)vraag voorgelegd of zij al een planningsgesprek hebben gehad met hun (team)manager. Omdat niet alle respondenten een planningsgesprek hebben gevoerd met hun (team)manager, bleek het respondentenaantal voor de analyses van deze peoplemanagement activiteit laag. Om die reden is deze (controle)vraag als interactieterm toegevoegd aan de (regressie)analyses (voor de twee componenten van peoplemanagement 'ondersteuning door resultaatgericht werken' en 'ondersteuning door maatwerkafspraken'), waarbij de *missing values* voor de respondenten die 'nee' hebben geantwoord op deze vraag als nul zijn gecodeerd.[7] Op die manier kon het respondentenaantal worden vergroot.

Alle analyses zijn uitgevoerd met gebruik van *pairwise deletion* - met als gevolg dat alle afzonderlijke analyses geen gelijk respondenten aantal hadden. Hiervoor is gekozen omdat het respondentenaantal niet zo groot was. Het nadeel hiervan is echter dat het respondentenaantal niet meer goed te duiden is.

3.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Om de kwaliteit van dit onderzoek te waarborgen, wordt in dit hoofdstuk aandacht besteed aan de betrouwbaarheid en validiteit. De betrouwbaarheid van de meetschalen, gebruikt in dit onderzoek, is reeds benoemd onder paragraaf 3.2.3. In paragraaf 3.4.1 en paragraaf 3.4.2 zullen respectievelijk de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek aan bod komen.

3.4.1 Betrouwbaarheid

Wanneer een onderzoek als betrouwbaar wordt bestempeld, betekent dit dat een herhaling van het onderzoek zou moeten leiden tot dezelfde resultaten (Boeije, 2005). In paragraaf 3.2.3 is de betrouwbaarheid weergegeven van alle afzonderlijke (gestandaardiseerde) meetschalen. Aangaande de kwalitatieve operationalisatie van dit onderzoek, te weten de semigestructureerde interviews, is de betrouwbaarheid moeilijk vast te stellen. Deze interviews zijn immers altijd onderhevig aan subjectiviteit; de onderzoeker interpreteert de verkregen informatie altijd op zijn of haar eigen manier. Om de betrouwbaarheid toch nog zo veel mogelijk te waarborgen, zijn alle respondenten vrijwel dezelfde vragen gesteld. Elke topic in de topiclijst bevatte drie kernvragen die aan elke respondent zijn gesteld.

3.4.2 Validiteit

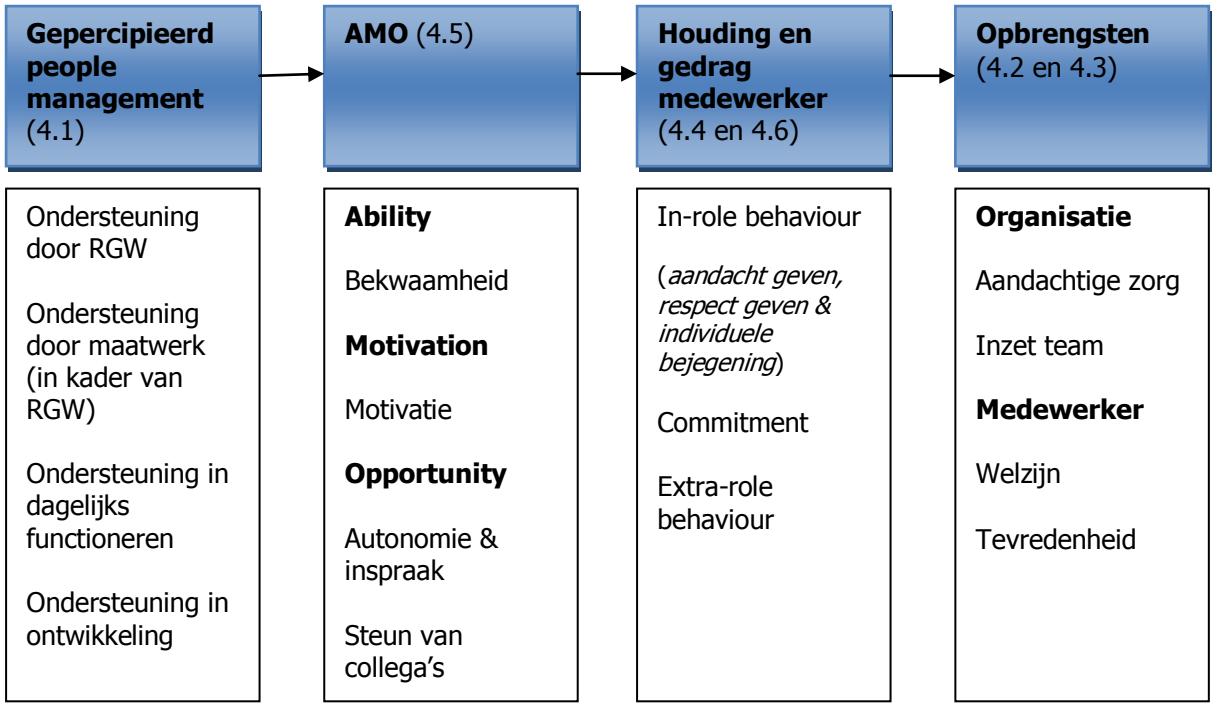
De validiteit van een onderzoek wordt vaak uitgedrukt in termen van 'geldigheid'. Verklaart het onderzoek ook wat het beoogt te verklaren (Van der Velde et al., 2004; Boeije, 2005)? Een valide

[7] Het gebruik van de methode *mean imputation* - waarbij voor een variabele bij de *missing values* de gemiddelde waarde wordt ingevuld - laten dezelfde resultaten zien.

onderzoek heeft de juiste methoden van dataverzameling gebruikt, waarbij de juiste informatie is geworven om de vraagstelling te beantwoorden (Boeije, 2005). Betrouwbaarheid is een *pre-conditie* voor validiteit (Van der Velde et al., 2004). Om de validiteit van het onderzoek zo veel mogelijk te kunnen waarborgen zijn een aantal mogelijkheden benut. Door gebruik te maken van meerdere methoden – documentanalyse, caseonderzoek en statistisch onderzoek - is getracht de validiteit te verhogen. Dit wordt door Boeije (2005) methodische triangulatie genoemd. Ten aanzien van het caseonderzoek heeft de onderzoeker benadrukt dat er geen goede of foute antwoorden zijn; het ging puur om de mening van de respondenten. Ook was er oog voor de specifieke situatie van de respondenten. Daarnaast heeft de onderzoeker naar aanleiding van de eerste twee interviews de transcripties nader bestudeerd om kritisch te kunnen kijken naar de gestelde vragen en de manier waarop werd doorgevraagd. Vervolgens is opnieuw gekeken naar de topiclijst en zijn nog enkele wijzigingen aangebracht. Tot slot zijn sociaal-wenselijke antwoorden zo veel mogelijk ondervangen door de anonimiteit te waarborgen. Ten behoeve van de kwantitatieve onderzoeksmethoden is zo veel mogelijk gebruik gemaakt van bestaande schalen. De 'nieuwe' schalen zijn zoveel mogelijk gebaseerd op wat door medewerkers en (team)managers naar voren werd gebracht in de interviews. Ook is voorafgaand aan het uitzetten van de enquête een pre-test uitgevoerd met twee medewerkers van Vecht en IJssel. Hiermee kon worden nagegaan of de vragen begrijpelijk waren voor medewerkers. Op basis van deze pre-test zijn enkele items bijgesteld.

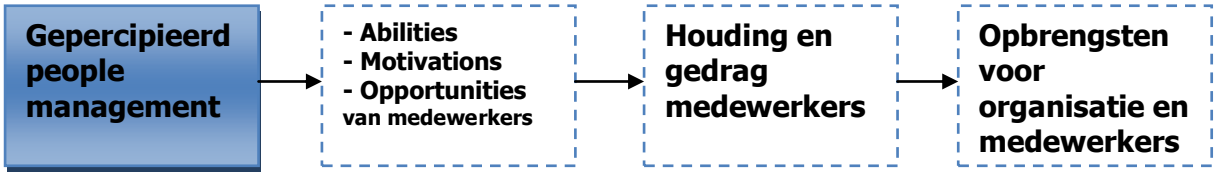
HOOFDSTUK 4: RESULTATEN

In dit hoofdstuk zullen de onderzoeksresultaten worden gepresenteerd van beide onderzoeksmethoden, zoals reeds beschreven in hoofdstuk 3; de methodologische verantwoording. Kwalitatief onderzoek is in onderhavig onderzoek vormgegeven door semigestructureerde interviews met 12 respondenten[8]; kwantitatief onderzoek is vormgegeven door middel van een digitale enquête, verspreid onder alle medewerkers van Vecht en IJssel. De resultaten worden in zeven paragrafen beschreven, welke zich richten op de – relaties tussen de - concepten in het model van de 'peoplemanagement – opbrengsten keten':



Figuur 2.3 Conceptueel model 'Gepercipieerd peoplemanagement – opbrengsten keten'

4.1 Peoplemanagement



Deze paragraaf richt zich op de gepercipieerde peoplemanagement activiteiten, met name op de peoplemanagement activiteit 'resultaatgericht werken'. Recentelijk is resultaatgericht werken ingevoerd bij Vecht en IJssel. Teammanagers en medewerkers gaan met elkaar in gesprek, waarbij medewerkers de gelegenheid krijgen te benoemen wat zij (nog) willen bereiken in hun functie en/of op persoonlijk vlak. Onderhavig onderzoek erkent de grote rol van lijnmanagers in het implementeren

[8] Respondent 1 = R1, Respondent 2 = R2 etc. M2, M3, M7 en M10 zijn (team)managers.

van dit HR beleid en gaat daarmee uit van het concept van peoplemanagement, zoals bedoeld door Purcell & Hutchinson (2007). Resultaatgericht werken wordt in onderhavig onderzoek als voorbeeld gezien om te illustreren hoe invulling kan worden gegeven aan peoplemanagement.
Ten eerste zal een algemeen beeld gegeven worden van peoplemanagement activiteiten als ondersteuningsmiddel. Vervolgens zal worden beschreven hoe resultaatgericht werken door (team)managers en medewerkers van Vecht en IJssel in de praktijk wordt ervaren.

Ondersteuning door peoplemanagement activiteiten

Respondenten zijn in de enquête gevraagd hun oordeel te geven over de mate waarin zij zich ondersteund voelen door peoplemanagement activiteiten. In tabel 1 zijn de gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties opgenomen van de variabelen tezamen peoplemanagement.

Tabel 1 Correlaties, gemiddelden en standaarddeviaties van variabelen

		1	2	3	4	M	SD
Ondersteuning door HR-maatregel							
(1) Ondersteuning door resultaatgericht werken (RGW)		1.00				3.80	.50
	N	56					
(2) Ondersteuning door maatwerkafspraken		.63**	1.00			3.75	.76
	N	53	53				
Ondersteuning door leiderschapsgedrag							
(3) Ondersteuning in dagelijks functioneren		.48**	.53**	1.00		3.78	.80
	N	51	49	151			
(4) Ondersteuning in ontwikkeling		.45**	.42**	.61**	1.00	3.29	.75
	N	51	49	151	151		

*** Coëfficiënt is significant bij p < .01 (tweezijdig getoetst)*

Alle variabelen zijn gemeten op een vijfpuntsschaal (1 = negatief; 5 = positief)

Uit deze tabel kan worden opgemaakt dat alle gemiddelden boven het middelpunt van de schaal liggen. Dit betekent dat medewerkers vinden dat hun (team)managers in behoorlijke mate peoplemanagement activiteiten ondernemen. Medewerkers oordelen het meest positief over 'de ondersteuning door resultaatgericht werken' (3.80). Het minst positief zijn medewerkers over de ondersteuning die zij krijgen in ontwikkeling (3.29). Hierbij dient echter wel opgemerkt te worden dat het respondentenaantal, meegenomen in de analyse, sterk verschilt tussen de variabelen van ondersteuning door HR maatregel (1,2) en ondersteuning door leiderschapsgedrag (3,4).
De standaarddeviaties variëren van .50 tot .80. Dit geeft de mate van spreiding aan in het oordeel van medewerkers op de componenten van peoplemanagement. Deze spreiding is het grootst op de component 'ondersteuning in dagelijks functioneren' (0.80).

Uit de tabel blijkt ook dat de onderdelen van peoplemanagement sterk met elkaar samenhangen. De correlaties variëren van .42 tot .63 (p <.01). Deze samenhang geldt met name voor de twee componenten onder ondersteuning door HR-maatregelen ('ondersteuning door resultaatgericht

werken' en 'ondersteuning door maatwerkafspraken') en de twee componenten van leiderschapsgedrag ('ondersteuning in dagelijks functioneren en 'ondersteuning in ontwikkeling').

In tabel 2 worden de gemiddelde scores van respondenten op de twee componenten van peoplemanagement ('ondersteuning in dagelijks functioneren' en 'ondersteuning in ontwikkeling') inzichtelijk gemaakt, waarbij twee groepen worden geïdentificeerd. Hiermee wordt nagegaan of de gemiddelde score significant verschilt voor medewerkers die al een planningsgesprek hebben gehad met hun leidinggevenden en medewerkers die nog geen planningsgesprek hebben gehad. Hierdoor kan inzichtelijk worden gemaakt of medewerkers die al een planningsgesprek hebben gehad (en dus al te maken hebben gehad met resultaatgericht werken) het leiderschapsgedrag van hun leidinggevenden anders percipiëren.

Tabel 2 Gemiddelde score op de componenten van leiderschapsgedrag; onderscheid tussen medewerkers met en zonder planningsgesprek.

	N	**M**	**SD**
(1) Ondersteuning in dagelijks functioneren			
Planningsgesprek	52	3.89*	.78
Geen planningsgesprek	99	3.68*	.80
(2) Ondersteuning in ontwikkeling			
Planningsgesprek	52	3.41	.81
Geen planningsgesprek	99	3.23	.72

** Coëfficiënt is significant bij $p < .05$*

Uit tabel 2 kan worden afgelezen dat de gemiddelde score op het onderdeel 'ondersteuning in dagelijks functioneren' significant verschilt voor medewerkers die al een planningsgesprek hebben gehad ($t = 2.20$, $p < .05$). Medewerkers die nog geen planningsgesprek hebben gehad, hebben een significant lager oordeel op dit component (3.68) dan medewerkers die al gestart zijn met resultaatgericht werken (3.89). Dit betekent dat medewerkers die al een planningsgesprek hebben gehad, vinden dat hun leidinggevende meer informeert naar hun dagelijks functioneren dan medewerkers die nog geen planningsgesprek hebben gehad. Op de component 'ondersteuning in ontwikkeling' zijn de verschillen echter niet significant.

Tabel 3 laat de verschillen zien tussen de locaties op één van de componenten van peoplemanagement, namelijk 'ondersteuning in dagelijks functioneren'.[9] Daarvoor is een Bonferroni post-hoc test uitgevoerd. Hierdoor kan inzichtelijk worden gemaakt hoe peoplemanagement wordt beoordeeld door medewerkers op de verschillende locaties. De tabel geeft weer dat er een significant verschil bestaat in de scores op 'ondersteuning in dagelijks functioneren' tussen de locaties Centraal

[9] De overige componenten geven geen significante resultaten (vandaar dat deze ook niet schematisch zijn weergegeven).

Bureau en Transwijk (F = 3.065, $p < .05$). Dit betekent dat medewerkers zich meer ondersteund voelen in hun dagelijks functioneren op de locatie Centraal Bureau (4.18), dan medewerkers op de locatie Transwijk (3.77).

Tabel 3. Verschillen tussen locaties op 'ondersteuning in dagelijks functioneren'

	N	M	SD
Ondersteuning in dagelijks functioneren			
Centraal Bureau	25	4.18*	.72
Transwijk	61	3.77*	.64
Ewoud	34	3.57	1.02
Zuylenstede	29	4.69	.79

** Coëfficiënt is significant bij p < .05*

Alle variabelen zijn gemeten op een vijfpuntsschaal (1 = negatief; 5 = positief)

In de interviews zijn respondenten gevraagd welke ondersteuning zij nodig hebben van hun (team)manager. R11 en R12 geven aan het prettig te vinden om hulp te kunnen vragen wanneer er bijvoorbeeld complexe zorgvragen zijn. R11 zegt hierover:

Als we complexe zorgvragen hebben, is het wel prettig om op mijn teammanager te kunnen terugvallen. We hadden laatst bijvoorbeeld drie mensen met een behoorlijke gedragsproblematiek. Mensen die op het balkon staan 's nachts, dat soort dingen. Het ging gewoon niet goed. Dan komt mijn teammanager ook en bespreken we met elkaar wat we hieraan kunnen doen om te zorgen dat het voor de cliënt het prettigst is (R11).

Ook R1 vindt het prettig om met vragen bij de teammanager terecht te kunnen. Het volgende citaat illustreert dit:

Ik vind het vooral belangrijk dat ik bij mijn teammanager terecht kan wanneer dat nodig is. Bijvoorbeeld vandaag had ik een cliënt met een verstopte gootsteen. Als we dat niet snel oplossen, kan de hele keuken overstromen. Dan loop ik gelijk even naar mijn teammanager toe om te vragen bij wie ik dit het beste kan aankaarten (R1).

R12 geeft aan het niet alleen fijn te vinden om met vragen over het werk naar de teammanager toe te kunnen, maar ook als er andere dingen spelen.

Als er iets is, kan ik bij mijn teammanager terecht. Als er even iets niet loopt. Maar soms wil je niet een oplossing, maar gewoon even je verhaal kwijt. Als ik dan vraag of er vandaag tijd voor is, kan dat eigenlijk altijd wel. Dat vind ik ook heel prettig (R12).

R5 zegt het belangrijk te vinden altijd advies te kunnen vragen aan de leidinggevende en dat deze 'adviesvraag ook gehoord wordt'. Ook R6, R8 en R9 vinden het belangrijk dat hun leidinggevenden een luisterend oor bieden. R9 zegt hierover:

Gewoon, het idee dat mijn teammanager naar je luistert als er wat is. En tijd vrijmaakt, in hoeverre dat kan natuurlijk, om met je te bekijken hoe het gaat en hoe het kan worden opgelost. Het belangrijkste is gewoon dat je bij hem terecht kan als je het nodig hebt (R9).

Ook (team)managers zijn gevraagd naar de ondersteuning die zij hun medewerkers bieden. M3 en M7 geven aan dat 'hun deur altijd open staat'. M3 zegt hierover:

Ik ondersteun medewerkers door de drempel hier laag te houden. Ze kunnen altijd naar binnen lopen met vragen die ze hebben (M3).

Resultaatgericht werken en het planningsgesprek

In het (*intended*) HR beleid wordt resultaatgericht werken als volgt omschreven: resultaatgericht werken dient te worden vormgegeven door middel van twee formele gesprekken tussen (team)managers en medewerkers - de zogenaamde gesprekscyclus. In het eerste gesprek - het planningsgesprek - maken zij samen afspraken over de te behalen doelstellingen van de medewerker. Van medewerkers wordt verwacht dat zij van tevoren nadenken over welke resultaten zij willen behalen of welke doelen zij zichzelf stellen voor komend jaar; medewerkers worden gestimuleerd eigen initiatieven te nemen aangaande hun ontwikkeling. Zij kunnen zowel doelen/afspraken formuleren ten aanzien van hun functie, als over hun persoonlijke ontwikkeling. Het tweede formele gesprek bestaat uit twee onderdelen: voortgang en beoordeling. Daarnaast hebben alle medewerkers van Vecht en IJssel een nieuwe functiebeschrijving gekregen. Hierin zijn resultaatgebieden, resultaatsuggesties, competenties en gedragsvoorbeelden opgenomen. Deze functiebeschrijving dient als hulpmiddel voor de vormgeving van de gesprekscyclus.

Momenteel vinden de eerste planningsgesprekken plaats tussen managers en medewerkers. Respondenten zijn gevraagd naar hun eerste ervaringen en verwachtingen omtrent dit eerste formele gesprek. In de interviews zijn respondenten tevens gevraagd wat voor (resultaat)afspraken zij hebben gemaakt met hun (team)manager. Deze blijken erg uiteenlopend te zijn. Het kan bijvoorbeeld gaan om afspraken over het volgen van een opleiding, over hun werkzaamheden richting cliënten of over hun persoonlijk functioneren. Voorbeelden van afspraken worden weergegeven in onderstaande citaten:

Ik heb nu afgesproken dat ik twee keer per jaar een cliëntbespreking houd. En ik moet leren mijn eigen grenzen te stellen (R11).

Een medewerker heeft afgesproken dat ze twee keer per jaar notulen gaat maken van het teamoverleg. […] Het doel is om beter punctueel dingen op te schrijven (M10).

Ik heb bewust gekozen om twee gezamenlijke afspraken te maken over bijvoorbeeld de productie, waar ze samen verantwoordelijk voor zijn (M2).

En dat ik op een duidelijke en respectvolle manier kan communiceren. Dat is natuurlijk wel eens moeilijk om mensen persoonlijk aan te spreken op wat ze niet goed doen (R6).

We [collega's] zien elkaar niet veel, dus ik heb tegen mijn manager gezegd dat ik er voor ga zorgen dat we twee keer per jaar gaan overleggen. Je kan wel dingen schrijven, maar ik vind dat zo onpersoonlijk (R8).

Uit bovenstaande citaten kan worden opgemaakt dat er uiteenlopende afspraken worden gemaakt tussen medewerkers en (team)managers. Hierbij dient wel vermeld te worden dat de respondenten niet altijd de afspraken helder op hun netvlies hebben staan. R6 geeft aan: 'Toevallig heb ik vandaag mijn manager moeten vragen wat ook alweer onze afspraken waren.' Ook R5 zegt in eerste instantie de afspraken 'niet meer te weten'.

Positieve punten met betrekking tot resultaatgericht werken

Wanneer respondenten worden gevraagd wat zij al hebben gemerkt van resultaatgericht werken, gaat het voornamelijk over het planningsgesprek. Hoewel de geïnterviewde respondenten allen een planningsgesprek hebben gehad (en afspraken hebben gemaakt over doelstellingen en resultaten voor komend jaar), zeggen ze nog niet veel te merken van resultaatgericht werken in de praktijk. 'Het leeft nog niet zo' (M2) en 'behalve dat iedereen er over zit te praten, merk je het niet zo' (R9), zijn enkele opmerkingen van respondenten.
Er wordt weinig gesproken over wat resultaatgericht werken nog meer behelst, zoals over het werken op basis van nieuwe functiebeschrijvingen. Eén van de teammanagers staat hier wel kort bij stil. M3 is van mening dat de functiebeschrijvingen erg duidelijk zijn, zoals blijkt uit het volgende citaat:

Ik vind dat de functiebeschrijvingen heel duidelijk en helder omschreven zijn. Als medewerkers er zelf niet uitkomen, kan ik ze laten zien aan welke competenties ze moeten voldoen (M3).

Wanneer respondenten gevraagd wordt of deze werkwijze anders is ten opzichte van het vroegere functioneringsgesprek, wordt een bevestigend antwoord gegeven. Respondenten lijken toch meer van resultaatgericht werken te merken dan in eerste instantie wordt gesteld. M7 en R11 zeggen hierover het volgende:

Ik kan meer uit het planningsgesprek halen en ik kan hier ook meer mee uit de voeten dan het functioneringsgesprek. […] Ik denk dat als je eenmaal de slag te pakken hebt, dat het dan sneller gaat dan een functioneringsgesprek (M7).

Vroeger had je een functioneringsgesprek, dat vond ik ook prima. Maar dat was niet meetbaar. Dat ging dan bijvoorbeeld over wat jouw zwakke punten waren. Dat werd dan op papier gezet. Nu hoef je niet meer het hele verslag op papier te zetten (R11).

De verwachting is dat resultaatgericht werken in de toekomst minder tijd zal kosten dan het vroegere functioneringsgesprek; er hoeft immers geen verslag meer van te worden gemaakt.
Hoewel de meeste respondenten van mening zijn dat het nog niet zo merkbaar is in de praktijk, vinden zij dat resultaatgericht werken wel meerwaarde heeft. Zo vinden zij dat het maken van (resultaat)afspraken onder andere meer duidelijkheid geeft. R11 zegt bijvoorbeeld: 'Het geeft veel duidelijkheid, je hebt deze afspraken gemaakt en daar moet aan gehouden worden.'
Ook denken respondenten dat resultaatgericht werken bijdraagt aan bewustwording van medewerkers aangaande hun functioneren (R6, M10, R11, R12). M10 zegt hierover:

Ik denk dat resultaatgericht werken individuen helpt. Ze worden zich bewuster van hun persoonlijk functioneren (M10).

Ook R12 geeft aan dat, nu ze afspraken heeft gemaakt met de teammanager, ze hier bewuster mee bezig is. R9 zegt het volgende:

Het is altijd goed om na te denken over wat je wil in je werk [...] dat je moet nadenken over welke doelen je wil bereiken, welke plannen je nog hebt voor je werk (R9).

Eén van de teammanagers geeft aan zijn medewerkers beter te kunnen aansturen wanneer ze onderling concrete afspraken hebben gemaakt. Het volgende citaat illustreert dit:

Je kan ze sturen op afspraken die je met ze hebt gemaakt. Zij kunnen zich daarin verbeteren. En als je tussentijds dingen op de werkvloer ziet, dan kan je daar iemand op aanspreken (M3).

Ook zeggen teammanagers dat middels deze manier van werken de verantwoordelijkheid meer bij de medewerkers wordt gelegd. R6 zegt ook:

Ik ben wel blij dat het resultaatgericht werken is gekomen, want er worden heel vaak dingen in het algemeen geroepen tijdens een werkoverleg. Ik denk dat het beter werkt als je mensen er persoonlijk op kan aanspreken of afrekenen en dat kan nu. [...] Er wordt nu echt nadruk gelegd op prestaties en dat vind ik goed (R6).

De meeste respondenten geven aan hun eigen doelen haalbaar te vinden. R11 zegt daarover: 'Deze afspraken zijn wel haalbaar […] dat zijn geen dingen waarvoor ik op mijn tenen moet lopen, dat zou ik ook niet willen.' De meeste respondenten voelden zich ook vrij om initiatief te tonen tijdens het gesprek. 'Ik heb het idee dat ik zelf kon inbrengen wat ik wilde' (R9) en 'ze liet vooral mij praten' (R8). (Team)managers lijken een andere mening te hebben; het onderstaand citaat illustreert dit:

Het is meer samen. Ze vinden het doodeng om te kiezen […] zeker medewerkers met een lager niveau. Ik probeer, en moet, dat wel echt uit ze trekken (M10).

De meeste respondenten vinden dat hun (team)manager zich goed op heeft gesteld in het gesprek (R1, R5, R8, R12). Samen zijn ze er goed uitgekomen. R1 zegt:

Mijn teammanager heeft me uitgelegd hoe het werkt en samen hebben we naar de vragen gekeken. We hebben samen besproken hoe het allemaal ging (R1).

In de interviews zijn respondenten gevraagd of hun (team)manager naar aanleiding van het planningsgesprek al heeft gevraagd hoe het gaat met de opgestelde afspraken/doelen. De meeste respondenten geven daarbij aan dat dit tot op heden niet is gebeurd (M2, R4, R6 R9, R8, R11, R12). R6 geeft daarbij aan nog niet zo lang geleden het planningsgesprek te hebben gehad. R12 zegt de (team)manager regelmatig te spreken: 'Als er iets is, kan ik altijd bij haar terecht' (R12). Een van de teammanagers zegt hierover het volgende: 'Bij een paar heb ik dat al gedaan. Voor de rest probeer ik het te plannen, ik heb een Excel-bestand gemaakt, waarin ik per maand overzichtelijk probeer te maken aan welke medewerkers ik aandacht moet besteden' (M10).

Knelpunten met betrekking tot resultaatgericht werken

Toch lopen medewerkers en (team)managers nog tegen zaken aan. Zo geven zowel medewerkers, als (team)managers aan het moeilijk te vinden om de doelen SMART [Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden] te formuleren; ze geven aan: 'Wat is nou meetbaar?' (M7, M10, R11). 'Je kunt wel zeggen dat je hier aan gaat werken, maar hoe kan een ander zien of meten dat je hier aan werkt' (M10)? Volgens M7 ligt echter de grootste problematiek besloten in het 'begrijpen' van het HR instrument:

Veel mensen snappen niet wat resultaatgericht werken inhoudt en wat het tot doel heeft en zij kunnen er ook niet mee aan de slag, zeker voor deze locatie. Ik denk dat het voor veel mensen lastig is om na te gaan of ze voldoen aan de verwachtingen en daarbij verbeterpunten te formuleren […] dan zal de inhoud van het gesprek voornamelijk bij mij liggen (M7).

R8 bevestigt dit en geeft toe eerst ook niet te begrijpen wat er met resultaatgericht werken bedoeld werd (voorafgaand aan het planningsgesprek). R8 zegt dat dit ook voor andere collega's geldt. Waarschijnlijk hangt dit voor sommigen ook samen met de beheersing van de Nederlandse taal, zegt R8. R1 en R4 lijken ook niet helemaal te vatten wat resultaatgericht werken inhoudt. In beide interviews begonnen zij te vertellen over afspraken met cliënten in plaats van de gemaakte (resultaat)afspraken met hun teammanagers. R1 lijkt met name moeite te hebben met welke (praktijk)veranderingen ze kan toeschrijven aan resultaatgericht werken en wat wordt geïntroduceerd door de teammanager. Ze vertelt dat de teammanager nieuw is in de organisatie.

R9 geeft aan geluiden te horen van medewerkers dat ze niet weten wat voor doelen ze moeten opstellen en hoe ze die moeten gaan behalen. M7 bevestigt dit, maar zegt ook dat ze denkt dat dit locatie-gebonden is. 'Hier is het toch een beetje de cultuur van, ik heb niet zoveel zin om daar moeite voor te doen, dus laat maar gaan' (M7). Ze zegt ook: 'Dat betekent voor mij dat ik de resultaten bepaal, terwijl ik eigenlijk vind dat de medewerker zelf zou moeten aangeven waar hij of zij aan zou willen werken.' Ook vinden enkele respondenten het moeilijk dat er verschil komt tussen medewerkers onderling (M10 en R12); het volgende citaat illustreert dit:

Medewerkers vinden het vooral moeilijk dat er verschil komt, dat je wordt beoordeeld op je eigen werken, op je eigen doelen (M10).

R12 hoopt dat 'de zwaarte van de doelen voor iedereen gelijk blijft liggen'. R12 zegt hierover:

Als de één een moeilijk doel niet haalt en de ander heeft drie makkelijke doelen die wel haalbaar zijn, vind ik het niet eerlijk dat de één dan wel zijn periodiek krijgt en de ander niet. Ik moet er op vertrouwen dat mijn leidinggevende dat bewaakt (R12).

Daarnaast geeft R9 aan dat de organisatie moet oppassen dat ze niet teveel concentreren op de doelen, zoals blijkt uit het volgende citaat:

Ik ben meer dan alleen dat doel […]. Het gesprek ging over dat je twee doelen moest formuleren en hoe je werkt, hoe je functioneert, kwam verder niet ter sprake. Dan kan ik mijn werk slecht doen, als ik mijn doelen maar haal aan het eind van het jaar […]. Maar ja, ik neem aan dat als je niet functioneert je dit dan wel te horen krijgt. En iemand die goed functioneert, waarom moet diegene dan ook nog die doelen halen (R9)?

M10 en M2 bevestigen dit: 'Het gevaar van het planningsgesprek, vind ik, is dat je alleen maar richt op afspraken, maar ik vind het hele functioneren ook belangrijk (M10)' en 'dat betekent niet dat als de doelen zijn behaald, je als medewerker achterover kan gaan zitten (M2)'. Ook vinden enkele respondenten het op dit moment nog redelijk veel tijd kosten (M7, M10, R11), maar dat wordt over het algemeen toegeschreven aan de opstartfase. Ook R5 is van mening dat resultaatgericht werken veel tijd in beslag neemt. R5 geeft daarbij aan de werkdruk op dit moment al hoog te vinden en 'vanwege deze hoge werkdruk niet toe te komen aan de resultaten die behaald moeten worden'. Ook zegt R5 hierover:

Aan iets extra's kom je gewoon niet toe, omdat we gewoon een hoge werkdruk hebben. Met resultaatgericht werken moet je toch de lat weer een stukje hoger leggen en wordt er iets extra's van je verwacht. Daar kom je nu gewoon niet aan toe (R5).

Het systeem Perfweb, waar de afspraken in komen te staan, kent tevens enkele mankementen. M3 zegt bijvoorbeeld:

De afspraken die we hebben gemaakt, staan wel bij mij vermeld maar niet bij de medewerkers. Zij kunnen op die manier niet terug kijken wat de afspraken ook al weer waren. En zij kunnen ook niet bevestigen hoe goed zij bezig zijn geweest met hun afspraak. Dus ja, dat werkt nog niet […]. Ik denk dat er nog wel training moet worden gegeven aan alle medewerkers hoe met Perfweb om moet worden gegaan (M3).

Tot slot spreekt één van de respondenten onvrede uit over de opvolging van het planningsgesprek. Hoewel R5 aangeeft een goed gesprek te hebben gehad met haar leidinggevende, vindt ze het jammer dat er tot op heden niks mee gedaan is. In het planningsgesprek heeft ze kunnen aangeven graag een externe opleiding te willen volgen; 'een opleiding in het belang van de organisatie, als verbreding en verdieping op mijn functie'. Daarbij heeft ze om hulp gevraagd die ze tot nu toe niet heeft gekregen, maar wel aan haar is beloofd. Deze ervaring maakt dat zij minder positief is over het HR instrument.

Levensfase

Een aantal respondenten begon in de interviews over de toepassing van resultaatgericht werken in relatie tot de levensfase waarin medewerkers zich bevinden (R9, R11, M2). Zij stellen dat het uitmaakt in welk moment van hun leven medewerkers zich bevinden in de aandacht die uitgaat naar resultaatgericht werken. R9, R11 en M2 zeggen hierover het volgende:

Ik denk ook dat het heel lastig is om zo'n systeem te bedenken en om dat toe te passen bij iedereen op dezelfde manier. Je hebt inderdaad te maken met verschillende mensen, verschillende situaties, op verschillende momenten in hun leven (R9).

Als ik 20 zou zijn, had ik waarschijnlijk zoiets van ik wil dat nog leren en dat nog doen. Dat heb ik nu niet meer (R11).

Ik heb het gevoel dat zij [medewerkers] denken van 'gooi maar in mijn pet, ik zie wel waar het op uitkomt'. Nou ja, dat is niet helemaal waar. Dat geldt eigenlijk voornamelijk voor [naam medewerker]. Zij hoeft ook niet heel lang meer tot haar pensioen. Zij zegt 'mijn tijd is al geweest' (M2).

Uit bovenstaande citaten met de toepassing van resultaatgericht werken blijkt dat ook rekening dient te worden gehouden met de levensfase van individuele medewerkers. Om die reden is levensfase meegenomen als controlevariabele in de statistische analyses.

Verwachtingen voor de toekomst

Omdat resultaatgericht werken pas recentelijk in de praktijk is gebracht en medewerkers de gesprekcyclus nog niet in zijn geheel hebben doorlopen, is in de interviews ook stilgestaan bij de verwachtingen voor de toekomst. Enkele respondenten vinden het moeilijk te beschrijven wat zij van resultaatgericht werken moeten verwachten. R1 zegt bijvoorbeeld niet te weten hoe ze de toekomst voor zich ziet. Ook R11 heeft moeite met het formuleren van verwachtingen, ze zegt 'niet te weten

wat hier precies uit moet komen en of het nu heel veel meerwaarde zal hebben'. Ze hoopt in ieder geval dat het in de toekomst niet meer zoveel tijd kost.

R12 hoopt dat iedereen bewuster zal omgaan met zijn of haar functiebeschrijving. 'De functiebeschrijving wordt er immers ieder gesprek opnieuw bij gepakt,' zegt R12. R5 verwacht dat het inzichtelijk zal worden voor de teammanager wat ze doet. M3 ziet de toekomst positief in en zegt hierover: 'Ik heb het idee dat het over een paar jaar een goed systeem zal zijn dat iedereen zal kennen. Ik denk en hoop dat over een paar jaar medewerkers bij mij komen met de doelstellingen waar zij aan willen werken. Het zou ideaal zijn als ze meer vanuit zichzelf gaan denken.'
R6 spreekt haar verwachtingen met het volgende citaat uit:

Ik hoop dat je er gewoon echt achter komt waarom dingen niet goed gaan en wat iemand nodig heeft om zijn werk op een goede manier te doen. Voor iedereen is dat anders. Iedereen moet kunnen groeien in zijn functie. Mijn verwachting, voor mezelf, is dat het me makkelijker afgaat. En dat het meer beklijft, dat medewerkers toch zelf meer die initiatieven gaan nemen. Ik denk dat daarin nu nog teveel de rol bij mij ligt (R6).

R9 denkt dat medewerkers die uitdaging zoeken in hun werk met resultaatgericht werken aan de slag zullen gaan, maar ze verwacht ook dat medewerkers die deze behoefte niet hebben het ook niet zullen oppakken. Om er voor te zorgen dat dit verschil niet al te groot wordt, oppert ze het idee om 'als team bepaalde doelen te stellen en daarna te kijken wat jouw bijdrage is aan deze teamdoelstelling'.

Verwachtingen ten aanzien van de beoordeling en beloning

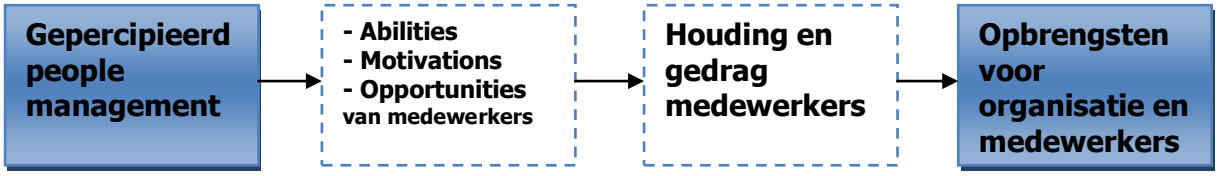
Op basis van de afspraken zullen alle medewerkers worden beoordeeld en beloond. Ook hier hebben medewerkers in de interviews hun verwachtingen over uitgesproken. M2 verwacht dat medewerkers niet vreemd zullen opkijken van een bepaalde beoordeling; medewerkers zien het wel aankomen. R5 vindt 'het goed dat niet iedereen zomaar een beloning krijgt'. M10 vindt 'dat je mensen die het echt goed doen een extra schouderklopje mag geven'. Ook R1 vindt het goed dat iedereen wordt beloond op hoe goed iemand zijn werk doet. 'Ik denk dat het anderen zal stimuleren beter hun best te gaan doen,' zegt R1. Hoewel R11 denkt dat een medewerker het wel heel bont moet maken om zijn of haar periodiek niet te krijgen. Ook M3 twijfelt of medewerkers geprikkeld zullen worden door een beloning. M7 en R12 geven aan het positief te vinden dat niet alle medewerkers meer standaard hun periodiek krijgen; 'of mensen nou goed of minder goed functioneren, iedereen krijgt evenveel beloond' (R12). Hierover zegt M7 het volgende:

Ik heb de periodiek altijd al een raar systeem gevonden. Hoe erg je er ook de kantjes er van af loopt, je krijgt toch altijd je periodiek (M7).

Tussentijdse conclusie

- De onderdelen van peoplemanagement hangen positief met elkaar samen.
- Medewerkers oordelen het meest positief over de ondersteuning die zij van hun leidinggevenden ervaren door resultaatgericht werken.
- Medewerkers die al een planningsgesprek hebben gehad vinden dat hun leidinggevenden vaker informeert naar hun dagelijks functioneren dan medewerkers die geen planningsgesprek hebben gehad.
- Medewerkers op de locatie Centraal vinden dat hun leidinggevenden vaker informeert naar hun dagelijks functioneren dan medewerkers op de locatie Transwijk.
- Onder resultaatgericht werken verstaan medewerkers (momenteel) voornamelijk het voeren van een planningsgesprek. Hierin maken zij afspraken met hun (team)manager. Die afspraken worden op verschillende wijze vormgegeven.
- Hoewel medewerkers aangeven nog niet veel te merken van resultaatgericht werken vinden zij dat deze werkwijze wel meerwaarde heeft. Ze geven bijvoorbeeld aan dat ze dit HR instrument duidelijk en concreet vinden. Ook zeggen enkele respondenten dat het hen bewuster maakt van hun functioneren.
- Medewerkers en (team)managers ondervinden ook enkele knelpunten met resultaatgericht werken, met name als het gaat om het SMART formuleren van doelen. Ook valt het (team)managers op dat medewerkers niet altijd begrijpen wat met resultaatgericht werken bedoeld wordt.

4.2 Peoplemanagement en medewerkeropbrengsten



In deze paragraaf zal gekeken worden naar het effect van peoplemanagement op medewerkeropbrengsten. Tabel 4 geeft de gemiddelde scores van respondenten weer op de uitkomsten voor medewerkers.

Tabel 4 Gemiddelde score van respondenten op de uitkomsten

	N	M	SD
Tevredenheid medewerkers	162	4.15	.67
Welzijn			
Psychologisch welzijn	54	3.86	.80
Gezondheid	54	3.60	1.02

Alle variabelen zijn gemeten op een vijfpuntsschaal (1 = negatief; 5 = positief)

Uit deze tabel is af te leiden dat de score op tevredenheid medewerkers ruim boven het middelpunt van de schaal ligt. Dit betekent dat medewerkers over het algemeen zeer tevreden zijn met hun baan (4.15). De score op psychologisch welzijn ligt boven het middelpunt van de schaal (3.86). Dit betekent dat medewerkers zich over het algemeen niet emotioneel uitgeput of vermoeid voelen als gevolg van hun werkzaamheden. De score op gezondheid ligt boven het middelpunt van de schaal (3.60).

Medewerkers ervaren over het algemeen geen gezondheidsklachten als gevolg van hun baan. De standaarddeviaties voor deze schalen variëren van .67 tot 1.02. Voor de schalen psychologisch welzijn en gezondheid zijn dit redelijk hoge standaarddeviaties. Hetgeen impliceert dat de verschillen tussen medewerkers op deze variabelen groter zijn.

In de interviews zijn respondenten gevraagd wat hen tevreden maakt met hun baan. De meeste respondenten geven aan tevreden te zijn wanneer hun cliënten tevreden zijn (R1, R6, M7, M10, R11, R12). M7 zegt hierover het volgende:

Cliënten staan voor mij op nummer 1, daar doen we het hier met zijn allen voor (M7).

Daarnaast geven medewerkers zich graag gehoord te voelen (R1, R9). Ze vinden het prettig als naar hen geluisterd wordt en 'dingen niet direct weggewuifd worden' (R9). Ten slotte geven medewerkers aan tevreden te zijn wanneer zij hun taken hebben kunnen afronden (R4) en hun eigen resultaten behaald zijn (M2).
Hypothese 1 voorspelde dat de componenten van peoplemanagement positief zouden correleren met opbrengsten, zowel voor medewerkers als voor de organisatie. Tabel 5 geeft de resultaten van de correlatiematrix weer van de relatie tussen peoplemanagement en medewerkeropbrengsten.

Tabel 5 Correlatiematrix peoplemanagement – medewerkeropbrengsten

	Onder-steuning door RGW	**Ondersteuning door maatwerkafspraken**	**Ondersteuning in dagelijks functioneren**	**Ondersteuning in ontwikkeling**
Tevredenheid	.39**	.37**	.34**	.28**
Welzijn				
Psychologisch welzijn	.06	-.17	.14	.15
Gezondheid	-.01	.10	-.03	-.04
N	53	51	146	146

*** Coëfficiënt is significant bij P < .01*

De bovenstaande tabel laat zien dat er significante samenhang is tussen de componenten van peoplemanagement en de tevredenheid van medewerkers. Er bestaat dus een relatie tussen de mate van ondersteuning die zij ervaren van hun leidinggevenden en de mate van tevredenheid met hun baan. Deze correlaties variëren van .28 tot .39 ($p < .01$).

De onderdelen van peoplemanagement correleren niet met psychologisch welzijn en gezondheid. Hoewel deze correlaties niet significant zijn, is het opvallend dat psychologisch welzijn en gezondheid negatief correleren met enkele componenten van peoplemanagement. Zo lijkt de ondersteuning die medewerkers ervaren in hun ontwikkeling negatief samen te hangen met hun gezondheid.

Tabel 6 geeft deze resultaten weer van de regressiepaden tussen de onafhankelijke variabelen peoplemanagement en de medewerkeropbrengst; tevredenheid. Het welzijn van medewerkers blijkt niet significant samen te hangen met peoplemanagement (zie tabel 5). Ook blijkt uit de regressieanalyse dat er geen significant effect van peoplemanagement op het welzijn van medewerkers is. Om die reden worden de resultaten van deze regressieanalyse niet meegenomen in deze rapportage.

De resultaten van de regressieanalyse laten zien dat alleen het onderdeel van peoplemanagement 'ondersteuning in dagelijks functioneren' een positieve invloed heeft op de tevredenheid van medewerkers (B = .189, $p < .05$). Medewerkers die zich ondersteund voelen in hun dagelijks functioneren, scoren ook hoger op tevredenheid. Van de controlevariabelen blijkt alleen de combinatiefase een significant effect te hebben op de tevredenheid van medewerkers (B = .299, $p < .05$). Dit betekent dat medewerkers die hebben aangegeven zich in de combinatiefase te bevinden, hoger scoren op de tevredenheid met hun baan. Het percentage verklaarde variantie van tevredenheid is 14.5% ($AR^2 = .145$, $p < .01$). De overige componenten van peoplemanagement hebben geen effect op de tevredenheid van medewerkers.[10] Opvallend is dat er een negatief effect lijkt te zijn van de mate waarin medewerkers zich ondersteund voelen door resultaatgericht werken op de tevredenheid met hun baan (B = -.068, ns).

Tabel 6 Resultaten van de regressieanalyses (peoplemanagement – medewerkeropbrengsten)

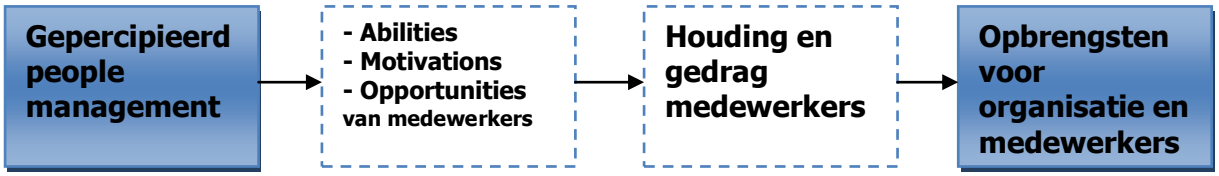
	Tevredenheid medewerkers
	B (S.E.)
Ondersteuning door RGW	-.068 (.257)
Ondersteuning door maatwerkafspraken	.199 (.177)
Ondersteuning in dagelijks functioneren	.189* (.091)
Ondersteuning in ontwikkeling	.111 (.092)
Leeftijd	.003 (.006)
Geslacht (0 = man; 1 = vrouw)	.312 (.236)
Opleidingsniveau	.008 (.030)
Dienstjaren	.007 (.007)
Startfase	.048 (.193)
Ambitiefase	.095 (.138)
Combinatiefase	-.299* (.119)
Deskundigheidsfase	.226 (.127)
Landingsfase	.145 (.217)
R^2	.230**
AR^2	.145**

[10] Een mogelijke verklaring voor deze bevinding (evenals de bevindingen van de overige regressieanalyses) het lage respondentenaantal (N). Voor verdere toelichting zie hoofdstuk 5.

Tussentijdse conclusie

- Medewerkers zijn over het algemeen tevreden met hun baan.
- Medewerkers voelen zich over het algemeen niet emotioneel uitgeput of moe als gevolg van hun baan. Ook ervaren zij over het algemeen geen gezondheidsklachten.
- Peoplemanagement hangt positief samen met tevredenheid. Peoplemanagement hangt echter niet samen met het welzijn van medewerkers.
- Het verband tussen peoplemanagement en tevredenheid is nader geanalyseerd met behulp van een regressieanalyse. Daaruit blijkt dat het onderdeel van peoplemanagement 'ondersteuning in dagelijks functioneren' heeft een positieve invloed op de tevredenheid van medewerkers. Naarmate medewerkers zich meer ondersteund voelen in hun dagelijks functioneren, scoren zij ook hoger op tevredenheid. Er is geen effect van de overige componenten van peoplemanagement op tevredenheid.
- Hoewel een significant effect uitblijft, is het opvallend dat de component 'ondersteuning door resultaatgericht werken' een negatieve invloed lijkt te hebben op de tevredenheid van medewerkers.

4.3 Peoplemanagement en organisatieopbrengsten



In deze paragraaf gaat het over het effect van peoplemanagement op de opbrengsten voor de organisatie. In de semigestructureerde interviews kregen medewerkers ook de gelegenheid indicatoren voor kwaliteit van zorg te benoemen. In de interviews is alle respondenten gevraagd wat in hun ogen belangrijk was voor cliënten om hen (zo) gelukkig (mogelijk) te laten voelen. De meeste respondenten geven aan *individuele bejegening* een belangrijke indicator te vinden van kwaliteit van dienstverlening. Hiermee bedoelen zij dat 'iedere cliënt anders is' (R9) en 'de ene cliënt andere wensen en behoeften heeft als de andere cliënt' (R11). Afstemming van de zorg op cliënten staat hierbij centraal, zoals blijkt uit het volgende citaat:

Het is de bedoeling dat we in het mdo [multidisciplinair overleg] achterhalen welke behoeftes een cliënt heeft en welke hulp nodig is. Wij moeten de zorg zo goed mogelijk afstemmen op de cliënt en die zorg ook leveren. […] Er zitten wel grenzen aan. We hebben natuurlijk altijd nog te maken met organisatieregels […] Op papier is het leuk, maar in werkelijkheid is het niet altijd zo (R6).

Het positieve vind ik dat cliënten nu meer zeggenschap hebben over hoe ze hun leven willen invullen. Vroeger moesten ze zich aanpassen aan de organisatieregels en nu past de organisatie zich aan aan de wensen van cliënten (R11).

Respondenten geven aan dat ze het belangrijk vinden dat cliënten kunnen blijven *leven zoals ze gewend zijn* (M2, R11) en dat ze de *regie over hun eigen leven* kunnen houden (R5, M7). De volgende citaten illustreren dit:

Je wilt dat mensen op die manier kunnen blijven leven zoals ze gewend zijn. Dat als ze thuis om 7 uur opstonden, ze hier ook om 7 uur opstaan. Al moeten ze zich altijd wel een beetje aanpassen aan de organisatie (R11).

De mensen moeten de regie over hun eigen leven houden, dat zorgplan moet door ons worden opgesteld en aan hun moet gevraagd worden wat ze willen. Wie zijn wij om te bepalen of die mensen tussen de middag warm moeten eten (R5).

Naast individuele bejegening vinden respondenten het belangrijk dat *cliënten zich thuis – en welkom – voelen* in de organisatie (M3, R6, M10, 12). M3 zegt hierover:

De cliënten moeten het gevoel hebben dat het hun thuis is, waarin wij als medewerkers eigenlijk als het ware op bezoek bij de cliënten komen (M3).

Ook *veiligheid* en *vertrouwen* worden benoemd als indicatoren van kwaliteit van dienstverlening. Dit blijkt uit het volgende citaat:

Er kan toch altijd iemand bij de cliënten naar binnen. Ik zou het eerlijk gezegd niet fijn vinden als iemand de sleutel van mijn huis had. Het is in ieder geval heel belangrijk dat ze de medewerkers kunnen vertrouwen (M7).

R9 zegt daarnaast 'dat cliënten tevreden zijn als ze *gekend en gezien worden*'.

Aandachtige zorg en inzet team

Aan de hand van de interviews is de variabele *aandachtige zorg* samengesteld ten behoeve van het kwantitatieve onderzoek. De bovenstaande indicatoren zijn (grotendeels) vertaald naar stellingen, welke vragen naar de perceptie van medewerkers over de geleverde zorg naar cliënten. Ook is de variabele *inzet team* opgesteld. Deze variabele toont het oordeel dat medewerkers geven over de inzet die zij tonen jegens hun team; wat zij extra doen voor hun team. Tabel 7 geeft een beschrijving van beide variabelen.

Tabel 7 Gemiddelde score van respondenten op de organisatie-uitkomsten

	N	**M**	**SD**
Organisatieopbrengsten			
Aandachtige zorg	131	4.10	.51
Inzet team	159	3.94	.54

Alle variabelen zijn gemeten op een vijfpuntsschaal (1 = negatief; 5 = positief)

De uitkomsten voor de organisatie worden door medewerkers over het algemeen zeer positief beoordeeld. Medewerkers oordelen positief over de zorg die wordt geleverd aan cliënten (4.10) en de inzet die zij tonen ten aanzien van hun team (3.94). Medewerkers vinden dat er goede zorg wordt geleverd aan cliënten. Ook zijn zij bereid iets extra's te doen voor hun team. Medewerkers zijn bijvoorbeeld bereid hun team te verdedigen wanneer anderen kritiek hebben.

Hypothese 1 voorspelde dat de componenten van peoplemanagement positief zouden correleren met opbrengsten, zowel voor medewerkers als voor de organisatie. Tabel 8 geeft de resultaten van de correlatiematrix weer van de relatie tussen peoplemanagement en organisatieopbrengsten.

Tabel 8 laat zien dat de onderdelen van peoplemanagement positief en significant correleren met de inzet van team. Deze correlaties variëren van .18 tot .41 ($p < .05$). Er bestaat een relatie tussen de ondersteuning die medewerkers ervaren van hun leidinggevenden en de inzet die zij tonen jegens hun team. De onderdelen van peoplemanagement correleren niet met de variabele *aandachtige zorg*.

Tabel 8 Correlatiematrix peoplemanagement - organisatieopbrengsten

	Ondersteuning door RGW	Ondersteuning door maatwerkafspraken	Ondersteuning in dagelijks functioneren	Ondersteuning in ontwikkeling
Aandachtige zorg	.19	.19	.17	.09
N	39	36	106	106
Inzet team	.41**	.35*	.40**	.18*
N	51	49	144	144

** Coëfficiënt is significant bij P < .05*

*** Coëfficiënt is significant bij P < .01*

Respondenten zijn in de interviews gevraagd of, en zo ja, hoe resultaatgericht werken zou kunnen bijdragen aan de kwaliteit van dienstverlening. Alle respondenten geven aan te verwachten dat resultaatgericht werken zou kunnen bijdragen aan de kwaliteit van dienstverlening. De volgende citaten illustreren dit:

Doordat de functiebeschrijving steeds terugkomt, weet iedereen ook beter wat er allemaal in staat. Als iedereen zijn taken goed weet, worden ze misschien ook goed uitgevoerd en ik denk dat doordat iedereen doelen heeft, dat iedereen ook beter wordt op bepaalde punten. Als je beter wordt in bepaalde punten wordt de dienstverlening ook beter denk ik. Dus ik denk dat iedereen meer vaardigheden krijgt, doordat mensen daar mee bezig zijn. Dat kan de dienstverlening zeker ten goede komen […]. Bijvoorbeeld een collega heeft als doel om te leren goede notulen op te stellen. Zij heeft afgesproken drie keer een vergadering te notuleren. Als je duidelijke notulen hebt van een overleg dan is duidelijk wat de afspraken zijn en wat er gezegd wordt. Iedereen weet daardoor waar hij of zij aan toe is (R12).

Doordat je handreikingen krijgt in hetgeen wat je nodig hebt, dat jij daarin kan groeien en op die manier beter je werk kan doen (R6).

Je hoopt dus dat de kwaliteit van de medewerker omhoog gaat. Niet zozeer altijd in opleiding, maar juist in gedrag en dat soort dingen. Dan gaat de kwaliteit van dienstverlening vanzelf omhoog (M10).

Tabel 9 geeft de resultaten van de regressieanalyse weer. Daarbij wordt nagegaan of er een effect is van de onderdelen van peoplemanagement op de variabele inzet team. De onderdelen van peoplemanagement hebben geen invloed op de variabele aandachtige zorg. Om die reden worden de resultaten van deze regressieanalyse niet gepresenteerd.

De resultaten van de regressieanalyse laten zien dat alleen het onderdeel van peoplemanagement 'ondersteuning in dagelijks functioneren' een positieve invloed heeft op de inzet ten aanzien van het team (B = .299, $p < .01$). Dit betekent dat als medewerkers zich meer ondersteund voelen in hun dagelijks functioneren, zij ook hoger scoren op de inzet die zij tonen aan hun team. Van de controlevariabele blijkt alleen deskundigheidsfase significant samen te hangen met de inzet met betrekking tot het team ($B = .258$, $p < .01$). Dit betekent dat medewerkers die hebben aangegeven in de deskundigheidsfase te begeven hoger scoren op de variabele *inzet team*. De verklaarde variantie van de inzet die wordt getoond aan het team bedraagt 21.7% ($AR^2 = .217$, $p < .01$).
Hoewel een significant effect uitblijft, is het opvallend dat de component 'ondersteuning in ontwikkeling' een negatieve effect lijkt te hebben op de inzet die medewerkers tonen ten aanzien van hun team (B = -.095, ns). Dit zou betekenen dat medewerkers die zich door hun leidinggevenden ondersteund voelen in hun ontwikkeling minder inzet zouden tonen ten opzichte van hun team.

Tabel 9 Resultaten van de regressieanalyse (peoplemanagement – organisatieopbrengsten)

	Inzet team
	B (S.E.)
Ondersteuning door RGW	.167 (.195)
Ondersteuning door maatwerkafspraken	.135 (.134)
Ondersteuning in dagelijks functioneren	.299** (.069)
Ondersteuning in ontwikkeling	-.095 (.070)
Leeftijd	-.006 (.004)
Geslacht (0 = man; 1 = vrouw)	.299 (.179)
Opleidingsniveau	.010 (.023)
Dienstjaren	-.001 (.005)
Startfase	.061 (.146)
Ambitiefase	.041 (.105)
Combinatiefase	-.089 (.091)
Deskundigheidsfase	.258* (.096)
Landingsfase	.195 (.165)
R^2	.294**
AR^2	.217**

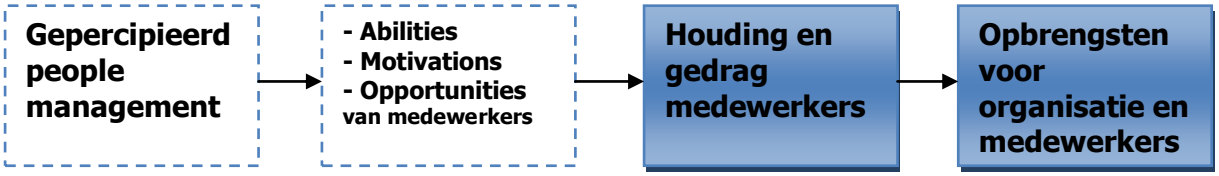
** Coëfficiënt is significant bij P < .05*

*** Coëfficiënt is significant bij P < .01*

Tussentijdse conclusie

- Respondenten hebben een positief oordeel over de zorg die geleverd wordt aan cliënten.
- Respondenten oordelen positief over de inzet die zij tonen jegens hun team.
- Peoplemanagement hangt positief en significant samen met de variabele inzet team. Er is geen significante correlatie tussen peoplemanagement en aandachtige zorg.
- Hoewel een significant effect uitblijft, hebben respondenten in interviews aangegeven hoe resultaatgericht werken zou kunnen bijdragen aan de kwaliteit van dienstverlening.
- Het component van peoplemanagement 'ondersteuning in dagelijks functioneren' heeft een positieve invloed op de inzet van medewerkers. Er is geen effect van de overige componenten van peoplemanagement op de inzet van medewerkers jegens hun team.
- Hoewel een significant effect uitblijft, is het opvallend dat de component 'ondersteuning in ontwikkeling' een negatieve effect lijkt te hebben op de inzet die medewerkers tonen ten aanzien van hun team.

4.4 Houding en gedragingen van medewerkers en organisatieopbrengsten



In deze paragraaf zullen de resultaten worden gepresenteerd met betrekking tot de houding en gedragingen van medewerkers. In de interviews zijn respondenten gevraagd wat cliënten van hen mogen verwachten en zijn (team)managers gevraagd wat zij van hun medewerkers verwachten. Respondenten vinden het belangrijk dat zij zich *aan de afspraken houden* richting cliënten toe (R4, R6, R9) en dat zij de *cliënt serieus nemen* (M2 en R8). 'Elke vraag van een cliënt is een serieuze vraag, dus die moeten we beantwoorden en toelichten,' zegt M2. R6 en R9 vertellen:

Als ik een afspraak maak met een cliënt moet ik me daar wel aan houden. Ik moet de cliënt serieus nemen en als ik het druk heb, moet ik dat de cliënt niet laten merken (R6).

Ik geef ze de zorg die ze nodig hebben, waar ze recht op hebben, conform de afspraken (R9).

R5 zegt ook: 'Je moet de cliënt tevreden houden met een aardig woord.' *Vriendelijk zijn* wordt ook M7 en R8 genoemd. M10 zegt: 'Ze moeten elkaar en de cliënten *respectvol behandelen*, als het gevoel er bij maar goed is.' R5 en R9 vertellen ook dat ze het belangrijk vinden dat medewerkers *belangstelling tonen* naar cliënten.

Als je bijvoorbeeld hoort dat een hond ziek is, vraag dan even door. Ik vind het belangrijk dat we die belangstelling tonen (R5).

Deze interviewuitkomsten hebben geleid tot de variabele *in-role behaviour*. Deze variabele geeft aan in hoeverre respondenten vinden dat zij respect tonen, aandacht geven en individuele bejegening tonen aan hun cliënten.

Tabel 10 Gemiddelde score van respondenten op de houding en gedrag medewerkers

	N	M	SD
In-role behaviour	134	4.25	.42
Extra-role behaviour	179	4.10	.48
Commitment	159	3.68	.66

Alle variabelen zijn gemeten op een vijfpuntsschaal (1 = negatief; 5 = positief)

Tabel 10 geeft een beschrijving van de gemiddelde score van respondenten op de houding en gedrag van medewerkers. De gemiddelde scores op de variabelen blijken alle boven het middelpunt van de schaal te liggen. De gemiddelde score is het hoogst voor de variabele *in-role behaviour* (4.25). Dit betekent dat medewerkers over het algemeen positief oordelen over het gedrag dat zij vertonen jegens cliënten. Hierbij gaat het om het respect dat zij hen tonen, de aandacht die zij cliënten geven en de individuele bejegening van cliënten. De gemiddelde score is het laagst voor de variabele commitment (3.68). Deze variabele gaat over de mate waarin medewerkers zich betrokken voelen bij hun team.

Hypothese 3 voorspelde dat de houding en gedragingen van medewerkers positief zouden correleren met organisatieopbrengsten. Tabel 11 geeft de correlaties weer tussen de variabelen van houding en gedrag en de organisatieopbrengsten.

Tabel 11 Correlatiematrix variabelen

		Aandachtige zorg	Inzet team
Commitment medewerkers		.29**	.72**
	N	113	159
In-role behaviour		.75**	.33**
	N	119	114
Extra-role behaviour		.37**	.57**
	N	122	156

** Coëfficiënt is significant bij P < .05*

*** Coëfficiënt is significant bij p < .01 (tweezijdig getoetst)*

Alle variabelen zijn gemeten op een vijfpuntsschaal (1 = negatief; 5 = positief)

Uit bovenstaande tabel kan worden opgemaakt dat de correlaties variëren van .29 tot .75 ($p < .01$). De variabelen van houding en gedragingen van medewerkers hangen in redelijk tot sterke mate samen met organisatieopbrengsten. Deze samenhang is het sterkst tussen de variabelen in-role

behaviour en aandachtige zorg (r = .75, p < .01). Deze correlatie is het minst sterk voor tussen de variabele commitment en aandachtige zorg (r = .29, *p* < .01).

Tabel 13 presenteert de resultaten van de regressieanalyses. Hierbij is gekeken naar het effect van de houding en gedrag van medewerkers op de opbrengsten.

Tabel 13 laat zien dat er de variabele commitment (B = .121, *p* < .05) en de variabele in-role behaviour (B = .937, *p* < .01) een positieve invloed hebben op aandachtige zorg. Dit effect is het sterkst voor de variabele in-role behaviour. De mate waarin medewerkers zich betrokken voelen bij de organisatie, evenals de mate waarin zij respect tonen, aandacht geven en individuele bejegening tonen richting cliënten hebben een positief effect op de geleverde zorg. Ook laat de tabel een negatief effect zien van de startfase op de variabele aandachtige zorg (B = -.290, *p* < .05). Dit betekent dat medewerkers die hebben aangegeven zich in de startfase van hun functie te bevinden minder positief oordelen over de geleverde zorg. De verklaarde variantie van de afhankelijke variabele aandachtige zorg is 56.7% (AR^2 = .567, *p* < .01); een vrij hoog percentage.

Tabel 13 Resultaten van de regressieanalyses (houding en gedrag medewerker – opbrengsten)

	Aandachtige zorg	**Inzet team**
	B (S.E.)	B (S.E.)
Commitment	121* (.059)	.453** (.063)
In-role behaviour	.937** (.093)	.199 (.098)
Extra-role behaviour	.003 (.090)	.274** (.095)
Leeftijd	.003 (.004)	-.002 (.004)
Geslacht (0 = man; 1 = vrouw)	-.127 (.149)	.094 (.158)
Opleidingsniveau	-.007 (.018)	-.003 (.020)
Dienstjaren	-.001 (.005)	-.005 (.005)
Startfase	-.290* (.120)	.009 (.127)
Ambitiefase	.097 (.087)	.054 (.093)
Combinatiefase	.016 (.076)	.048 (.080)
Deskundigheidsfase	-.127 (.079)	.113 (.084)
Landingsfase	-.045 (.133)	.096 (.141)
R^2	.616**	.599**
AR^2	.567**	.547**

** Coëfficiënt is significant bij P < .05*

*** Coëfficiënt is significant bij p < .01*

Tabel 13 laat ook zien dat de variabelen commitment (B = .453, *p* < .01) en extra-role behaviour (B = .274, *p* < .01) een positief effect hebben op de inzet die medewerkers tonen ten aanzien van hun team. Dit betekent dat de mate van betrokkenheid bij de organisatie en de bereidheid 'iets extra's' te

doen een positieve invloed heeft op de inzet die zij tonen naar hun team. De verklaarde variantie van de variabele inzet team is 54.7% (AR^2 = .547, p < .01); eveneens een vrij hoog percentage.

Om na te kunnen gaan of de *abilities*, *motivation* en *opportunities* de relatie tussen peoplemanagement en de houding en gedragingen van medewerkers mediëren (zie paragraaf 4.5), dient in eerste instantie gekeken te worden naar het effect van peoplemanagement op de houding en het gedrag van medewerkers. Tabel 14 geeft de resultaten weer de regressieanalyse.

Uit tabel 14 kan worden afgeleid dat er alleen het onderdeel van peoplemanagement 'ondersteuning in dagelijks functioneren' een positief effect heeft op extra-role behaviour (B = .192, p < .01) en op de commitment van medewerkers (B = .315, p <.01). Naarmate medewerkers zich door hun leidinggevenden meer ondersteund voelen in hun dagelijks functioneren, hoe meer bereid ze zijn wat extra's te doen voor de organisatie en hoe hoger zij scoren op commitment.
De ondersteuning die medewerkers ervaren van hun leidinggevenden met betrekking tot dagelijks functioneren heeft het sterkste effect voor de commitment van medewerkers. De verklaarde variantie van beide variabelen zijn respectievelijk 20.3% (AR^2 = .203, p < .01) en 17.8% (AR^2 = .178, p < .01). Dit zijn redelijke percentages.

Hoewel een significant effect uitblijft, is het opvallend dat de componenten 'ondersteuning door resultaatgericht werken' (B = -.018, ns) en 'ondersteuning door maatwerkafspraken' (B = -.022, ns) een negatief effect lijken te hebben op de variabele extra-role behaviour. Ook lijkt 'ondersteuning door resultaatgericht werken' een negatieve invloed te hebben op de commitment van medewerkers (B = -.020, ns).

Tabel 14 Resultaten van de regressieanalyse (peoplemanagement – gedrag mw)

	In-role behaviour medewerkers	**Extra-role behaviour medewerkers**	**Commitment medewerkers**
	B (S.E.)	B (S.E.)	B (S.E.)
Ondersteuning door RGW	.014 (.193)	-.018 (.178)	-.020 (.248)
Ondersteuning door maatwerkafspraken	.017 (.133)	-.022 (.123)	.122 (.171)
Ondersteuning in dagelijks functioneren	.062 (.068)	.192** (.063)	.315** (.088)
Ondersteuning in ontwikkeling	-.015 (.069)	.062 (.064)	.026 (.089)
Leeftijd	.000 (.004)	-.004 (.004)	-.007 (.006)
Geslacht (0 = man; 1 = vrouw)	.080 (.177)	-.195 (.164)	.378 (.228)
Opleidingsniveau	.027 (.023)	.005 (.021)	.024 (.029)
Dienstjaren	-.008 (.005)	.000 (.005)	-.001 (.007)
Startfase	.215 (.145)	.072 (.134)	.124 (.186)
Ambitiefase	-.100 (.104)	.069 (.096)	-.129 (.134)
Combinatiefase	-.087 (.090)	-.152 (.083)	-.138 (.115)
Deskundigheidsfase	.126 (.095)	.273 (.088)	.240 (.122)
Landingsfase	.181 (.163)	.061 (.150)	.226 (.209)
R^2	.170	.282**	.260**
AR^2	.043	.203**	.178**

** Coëfficiënt is significant bij P < .05*

*** Coëfficiënt is significant bij P < .01*

Respondenten zijn in de interviews gevraagd wanneer zij resultaatgericht werken succesvol zouden noemen. Een aantal respondenten geven aan het beleid succesvol te vinden wanneer het medewerkers meerwaarde oplevert. De volgende citaten illustreren dit:

Ik vind het belangrijk dat mensen hun eigen groei gaan ervaren (M10).

Resultaatgericht werken is succesvol als mensen zelf met initiatieven komen om zichzelf te ontplooien (M2).

Als iedereen zich aan de afspraken houdt, als iedereen daar mee bezig is, zal je op een heel ander niveau komen in je werk. Iedereen zal dan voor zichzelf en voor de omgeving een hele andere houding hebben. Je kwaliteitsniveau zal omhoog gaan (M3).

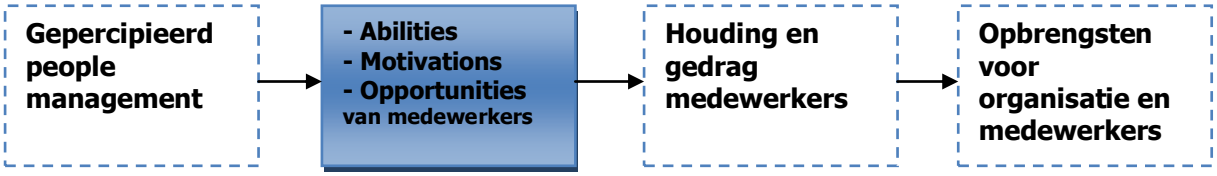
Tussentijdse conclusie

- Medewerkers oordelen over het algemeen positief over de gedragingen die zij vertonen aan cliënten, over de dingen die zij extra doen en over de mate waarin zij zich betrokken voelen bij hun team.
- De variabelen commitment en in-role behaviour hebben een positief effect op de geleverde zorg.
- De variabelen commitment en extra-role behaviour hebben een positief effect op de getoonde inzet ten

aanzien van het team.

- Er is een positief effect van de commitment van medewerkers op hun tevredenheid.
- Het component van peoplemanagement 'ondersteuning in dagelijks functioneren' heeft een positieve invloed op extra-role behaviour en commitment medewerkers. Er is geen effect van de overige componenten van peoplemanagement op deze variabelen.
- Er is geen effect van peoplemanagement op in-role behaviour.
- Hoewel een significant effect uitblijft, is het opvallend dat er een negatief effect lijkt te zijn van 'ondersteuning door RGW' en 'ondersteuning door maatwerkafspraken' op extra-role behaviour. Ook lijkt 'ondersteuning door RGW' een negatieve invloed te hebben op de commitment van medewerkers.

4.5 *Abilities, Motivation* en *Opportunities* (AMO) als mediërende variabelen



In deze paragraaf wordt nagegaan of de variabelen van het AMO model een mediërend effect hebben op de relatie tussen peoplemanagement en de houding en het gedrag van medewerkers; en daarmee de vraag of hypothese 2 bevestigd kan worden. Voorafgaand aan deze methode van onderzoek zijn respondenten in interviews gevraagd wat zij moeten weten, kunnen en nodig hebben om hun functie goed uit te kunnen voeren. R9 en R11 geven aan dat *geduld* belangrijk is wanneer je werkzaam bent in de zorg. R6 vindt het belangrijk dat een medewerker de *rust* kan bewaren wanneer hij of zij zorgt voor cliënten. Ook R11 zegt dat 'je af en toe tot honderd moet kunnen tellen'. R6, R8 en R12 geven aan het erg belangrijk te vinden om goed te *luisteren*.

Het is aan ons om goed te luisteren naar de vraag van de cliënt (R12).

R6 zegt ook dat een medewerker zich goed moet kunnen *inleven* in de cliënt. 'Als je zelf afhankelijk zou zijn van zorg, wat zou je dan zelf willen?' vraagt ze zich weleens hardop af. R1 geeft aan *observeren* en *rapporteren* erg belangrijk te vinden. 'Als er bijzonderheden zijn, moet je dat kunnen signaleren en aan elkaar kunnen doorgeven,' zegt R1 hierover. R12 zegt ook dat je goed moet kunnen *onderhandelen.*

Als iemand een lage ZZP heeft, kan lang niet alles, terwijl cliënten dat wel willen. Dan moet je toch kunnen onderhandelen. Dat is wel belangrijk dat je dat kan. Cliënten zijn gewend dat alles voor ze gedaan wordt, maar dat kan niet meer (R12).

Ook zijn respondenten gevraagd welke ondersteuning zij nodig hebben van hun collega's. R1, R5 en R6 geven aan het prettig te vinden dat ze hun collega's om advies kunnen vragen en met elkaar kunnen overleggen. Daarnaast geven R1, R8 en R12 aan hun collega's nodig te hebben bij het uitvoeren van werkzaamheden. R8 en R12 zeggen hierover:

Dat ik toch hulp krijg van de verzorging. Dat heb ik wel nodig bij de eetkarretjes, die zijn heel zwaar. Dat kan ik eigenlijk niet alleen (R8).

Als er bij de ene discipline mensen tekort komen, dan kunnen andere disciplines mensen aanleveren. Vanmorgen was er ook iemand te weinig, dus heb ik ook iemand geholpen onder de douche (R12).

R11 vindt het ook belangrijk dat 'collega's bereid zijn voor elkaar in te vallen als er wat is' (R11).
De reacties, gegeven door de respondenten in de interviews, zijn meegenomen in kwantitatief onderzoek. Tabel 15 geeft de gemiddelde scores, standaarddeviaties en correlaties weer van de AMO variabelen.

Tabel 15 Correlaties, gemiddelden en standaarddeviaties van variabelen

		1	2	3	4	M	SD
(1) Bekwaamheid: algemeen		1.00				4.09	.45
	N	184					
(2) Motivatie medewerkers		.38**	1.00			4.21	.58
	N	172	174				
(3) Inspraak en autonomie medewerkers		.39**	.48**	1.00		4.03	.60
	N	182	172	186			
(4) Ondersteuning van collega's		.30**	.27**	.44**	1.00	3.91	.55
	N	178	176	177	179		

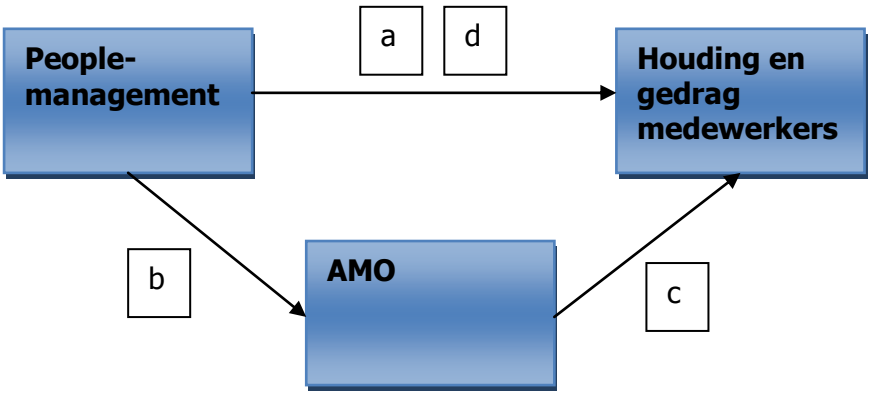
*** Coëfficiënt is significant bij P < .01*
Alle variabelen zijn gemeten op een vijfpuntsschaal (1 = negatief; 5 = positief)

Tabel 15 laat zien dat de gemiddelde scores van respondenten ruim boven het middelpunt van de schaal liggen. Medewerkers beoordelen hun motivatie het meest positief (4.21). Het minst positief zijn zij over de ondersteuning die zij krijgen van collega's (3.91). De standaarddeviaties variëren van .45 tot .60.

Uit tabel 15 blijkt ook dat de variabelen van het AMO model significant en positief met elkaar samenhangen. De correlaties variëren van .27 tot .48 (p <.01). De sterkste samenhang is te vinden tussen het oordeel dat medewerkers geven over hun motivatie en de mate van inspraak en autonomie van medewerkers (r = .48, p < .01). De correlatie is het minst sterk voor de variabelen 'ondersteuning van collega's' en 'motivatie' (r = .27, p <.01).

Mediatieanalyse

Onderhavig onderzoek maakt gebruik van de methode van Baron en Kenny (1986) om na te gaan of de relatie tussen peoplemanagement en de houding en het gedrag van medewerkers wordt gemedieerd door de *abilities*, *motivation* en *opportunities* van medewerkers. Figuur 4.1 geeft deze methode weer.



Figuur 4.1 Mediatieanalyse (Baron & Kenny, 1986).

Alle 'stappen' (a,b,c,d) worden uitgevoerd middels multipele regressieanalyses. Stap d is de laatste stap in de mediatieanalyse; hierbij wordt nagegaan of de relatie tussen peoplemanagement en de houding en gedragingen van medewerkers via de variabelen in het AMO model loopt. In paragraaf 4.4 is reeds nagegaan wat het effect was van peoplemanagement op de houding en gedragingen van medewerkers (a; tabel 14).

Tabel 16 geeft de resultaten weer van de volgende stap in de mediatieanalyse; stap b. Deze tabel laat het effect van de onderdelen van peoplemanagement zien op de variabelen van het AMO model.

Tabel 16 Resultaten van de regressieanalyses (effect van peoplemanagement op de AMO variabelen)

	Bekwaamheid Algemeen	**Motivatie**	**Inspraak en autonomie**	**Ondersteuning van collega's**
	B (S.E.)	B (S.E.)	B (S.E.)	B (S.E.)
Ondersteuning door RGW	.081 (.210)	.324 (.233)	.278 (.207)	-.280 (.189)
Ondersteuning door maatwerkafspraken	.150 (.144)	-.226 (.160)	-.015 (.143)	.188 (.130)
Ondersteuning in dagelijks functioneren	.073 (.074)	.100 (.083)	.235** (.073)	.276** (.067)
Ondersteuning in ontwikkeling	-.004 (.076)	.103 (.084)	.217** (.075)	.144* (.068)
Leeftijd	-.004 (.005)	-.001 (.005)	.005 (.005)	-.009* (.004)
Geslacht (0 = man; 1 = vrouw)	-.235 (.193)	.359 (.214)	-.092 (.191)	-.002 (.174)
Opleidingsniveau	.047 (.025)	-.006 (.027)	.019 (.024)	-.019 (.022)
Dienstjaren	-.001 (.006)	-.004 (.006)	.000 (.006)	.002 (.005)
Startfase	.022 (.158)	-.102 (.175)	.008 (.156)	.255 (.142)
Ambitiefase	.030 (.113)	.098 (.126)	-.049 (.112)	-.153 (.102)
Combinatiefase	.049 (.098)	-.223 (.108)	.037 (.097)	.005 (.088)
Deskundigheidsfase	.095 (.104)	.186 (.115)	.114 (.102)	.232* (.093)
Landingsfase	-.019 (.177)	.213 (.197)	.194 (.175)	.253 (.159)
R^2	.131	.156	.371**	.383**
AR^2	.035	.063	.302**	.314**

** Coëfficiënt is significant bij P < .05*

*** Coëfficiënt is significant bij P < .01*

Het onderdeel van peoplemanagement 'ondersteuning in dagelijks functioneren' heeft een positief effect op twee variabelen van het AMO model. Het oordeel van medewerkers over de ondersteuning die zij ervaren in het dagelijks functioneren, heeft een significant en positief effect op de variabele 'autonomie en inspraak' (B = .235, $p < .01$) en op de ondersteuning die zij ervaren van hun collega's (B = .276, $p < .01$). Het sterkste effect van 'ondersteuning in dagelijks functioneren' is op de variabele 'ondersteuning van collega's'.

Het onderdeel van peoplemanagement 'ondersteuning in ontwikkeling' heeft een positief effect op dezelfde twee variabelen van het AMO model, namelijk 'autonomie en inspraak' (B = .217, $p < .01$) en 'ondersteuning van collega's' (B = .144, $p < .05$). De ondersteuning die medewerkers ervaren in hun ontwikkeling heeft een positieve invloed op de mate van autonomie en inspraak van medewerkers en de ondersteuning die zij ervaren van hun collega's.

Uit de tabel is ook af te lezen dat de controlevariabelen leeftijd (B = -.009, $p < .05$) en deskundigheidsfase (B = .232, $p < .05$) respectievelijk een negatief en positief effect hebben op het

oordeel dat medewerkers geven over de ondersteuning die zij ervaren van hun collega's. Jongere medewerkers en medewerkers die zich in de deskundigheidsfase begeven, scoren hoger op de ervaren ondersteuning van collega's.

De verklaarde variantie van de 'afhankelijke' variabelen inspraak en autonomie, en ondersteuning van collega's bedraagt respectievelijk 30.2% (AR^2 = .302, p < .01) en 31.4% (AR^2= .314, p < .01).

Tabel 17 geeft de resultaten weer van het effect van de variabelen van het AMO model op de houding en het gedrag van medewerkers (stap c).

Uit tabel 17 blijkt dat de AMO variabelen bekwaamheid (B = .268, p < .01) en motivatie (B = .162, p < .05*)* een positieve invloed hebben op in-role behaviour. Het oordeel van medewerkers over hun eigen bekwaamheden en hun motivatie draagt bij aan het gedrag dat zij vertonen in hun functie. Ook laat de tabel zien dat de ondersteuning die medewerkers ervaren van hun collega's een positief effect heeft op hun bereidheid iets extra's te doen voor de organisatie (B = .449, p < .01). Daarnaast scoren medewerkers in de combinatiefase lager op de bereidheid iets extra's te doen (B = -.139, p < .05).
Tot slot geeft deze tabel het effect van de AMO variabelen op de commitment van medewerkers weer. Resultaten laten zien dat de motivatie van medewerkers (B = .218, p < .05) , de mate van autonomie en inspraak (B = .246, p < .05) en de ondersteuning die zij ervaren van hun collega's (B = .290, p < .01) een positief effect hebben op de mate van commitment aan de organisatie. Dit effect is het sterkst voor de variabele 'ondersteuning van collega's'.

In het geval van de 'afhankelijke variabele' inrole-behaviour wordt 38% (AR^2 = .380, p < .01) van de variantie verklaard door de bekwaamheid en motivatie van medewerkers. Het percentage van de verklaarde variantie ligt hoger voor de variabele extra-role behaviour. 49.5% (AR^2 = .495, p < .01) van de variantie wordt verklaard door de ondersteuning van collega's. In het geval van de variabele commitment wordt 29.7% (AR^2 = .297, p < .01) van de variantie verklaard door de 'onafhankelijke variabelen' motivatie, autonomie en inspraak en ondersteuning van collega's.

Tabel 17 Resultaten van de regressieanalyses (effect van AMO op de houding en gedragingen medewerkers)

	In-role behaviour medewerkers	**Extra-role behaviour Medewerkers**	**Commitment medewerkers**
	B (S.E.)	B (S.E.)	B (S.E.)
Bekwaamheid	.268** (.070)	.087 (.062)	.060 (.101)
Motivatie	.162* (.066)	.095 (.059)	.218* (.096)
Inspraak en autonomie	.097 (.069)	.081 (.062)	.246* (.100)
Ondersteuning van collega's	.096 (.067)	.449** (.060)	.290** (.097)
Leeftijd	.003 (.004)	.001 (.003)	-.005 (.005)
Geslacht (0 = man; 1 = vrouw)	.124 (.143)	-.216 (.128)	.253 (.206)
Opleidingsniveau	.013 (.018)	.010 (.016)	.036 (.026)
Dienstjaren	-.007 (.004)	-.001 (.004)	-.001 (.006)
Startfase	.203 (.115)	-.032 (.103)	.085 (.166)
Ambitiefase	-.087 (.084)	.138 (.075)	-.136 (.121)
Combinatiefase	-.065 (.074)	-.139* (.066)	-.093 (.106)
Deskundigheidsfase	.037 (.075)	.120 (.067)	.127 (.108)
Landingsfase	.105 (.128)	-.117 (.114)	.059 (.184)
R^2	.456**	529**	359**
AR^2	.380**	485**	297**

** Coëfficiënt is significant bij P < .05*

*** Coëfficiënt is significant bij P < .01*

Om na te kunnen gaan of de relatie tussen peoplemanagement en de houding en gedragingen van medewerkers via de *abilities*, *motivation* en *opportunities* loopt (stap d), wordt gekeken naar de uitkomsten van stap a (tabel 14), stap b (tabel 16) en stap c (tabel 17).

Uit tabel 14 kan worden afgeleid dat er alleen het onderdeel van peoplemanagement 'ondersteuning in dagelijks functioneren' een positief effect heeft op extra-role behaviour (B = .192, $p < .01$) en op de commitment van medewerkers (B = .315, $p < .01$). Er is geen effect van de andere onderdelen van peoplemanagement.

Uit tabel 16 blijkt dit onderdeel van peoplemanagement een significant en positief effect op de variabele 'autonomie en inspraak' (B = .235, $p < .01$) en op de ondersteuning die zij ervaren van hun collega's (B = .276, $p < .01$).

Tot slot geeft tabel 17 het effect van de AMO variabelen op de commitment van medewerkers weer. Resultaten laten zien dat de mate van autonomie en inspraak (B = .246, $p < .05$) en de ondersteuning die zij ervaren van hun collega's (B = .290, $p < .01$) een positief effect hebben op de mate van commitment aan de organisatie. Ook laat de tabel zien dat de ondersteuning die

medewerkers ervaren van hun collega's een positief effect heeft op hun bereidheid iets extra's te doen voor de organisatie (B = .449, *p* < .01).

Naar aanleiding van de gepresenteerde resultaten van tabel 14, tabel 16 en tabel 17 kan worden geconcludeerd dat er drie mogelijke mediatie-effecten bestaan:

1. Het effect van de door medewerkers ervaren ondersteuning in hun dagelijks functioneren op hun commitment wordt gemedieerd door de ondersteuning van hun collega's (zie tabel 18).

2. Het effect van de door medewerkers ervaren ondersteuning in hun dagelijks functioneren op hun bereidheid iets extra's te doen voor de organisatie wordt gemedieerd door de ondersteuning die zij krijgen van hun collega's (zie tabel 18).

3. Het effect van de door medewerkers ervaren ondersteuning in hun dagelijks functioneren op hun commitment wordt gemedieerd door de mate van autonomie en inspraak van medewerkers (zie tabel 19).

Tabel 18 Resultaten mediatieanalyse

	Commitment medewerkers	**Extra-role behaviour**
	B (S.E.)	B (S.E.)
Ondersteuning in dagelijks functioneren	.218** (.076)	.043 (.047)
Ondersteuning van collega's	.314** (.109)	.499** (.068)
Leeftijd	-.005 (.005)	.001 (.003)
Geslacht (0 = man; 1 = vrouw)	.342 (.215)	-.200 (134)
Opleidingsniveau	.027 (.028)	.013 (.017)
Dienstjaren	-.002 (.007)	-.001 (.004)
Startfase	.051 (.177)	-.045 (.110)
Ambitiefase	-.102 (.128)	.156 (.080)
Combinatiefase	-.127 (.110)	-.154* (.069)
Deskundigheidsfase	.186 (.115)	.145* (.071)
Landingsfase	.172 (.198)	-.085 (.123)
R^2	.294**	.489**
AR^2	.234**	.446**

** Coëfficiënt is significant bij P < .05*

*** Coëfficiënt is significant bij P < .01*

Uit tabel 18 blijkt dat het directe effect van de ervaren ondersteuning in dagelijks functioneren op de commitment van medewerkers kleiner wordt wanneer deze relatie wordt gemedieerd door de variabele ondersteuning van collega's (B = .218, *p* < .01) (vergelijk tabel 14). Dit kan duiden op een

partiële mediatie van de variabele 'ondersteuning van collega's. De Sobel test (Baron & Kenny, 1986) bevestigt dit resultaat (z = 2.42, $p < .05$). Het effect van ondersteuning in dagelijks functioneren op de commitment van medewerkers wordt partieel gemedieerd door de ervaren ondersteuning van collega's.

Daarnaast blijkt dat het effect van de component van peoplemanagement 'ondersteuning in dagelijks functioneren' op extra-role behaviour volledig wordt gemedieerd door de ervaren ondersteuning van collega's (B = .499, $p < .01$). Dit houdt in dat het directe effect van de door medewerkers ervaren ondersteuning in het dagelijks functioneren op de bereidheid iets extra's te doen voor de organisatie niet meer significant is (B = .043, ns) (vergelijk tabel 14).

In het geval van de commitment van medewerkers wordt 23.4% van de variantie verklaard door 'ondersteuning in dagelijks functioneren' en 'ondersteuning in dagelijks functioneren via ondersteuning van collega's'. In het geval van de afhankelijke variabele extra-role behaviour wordt 44.6% van de variantie verklaard door 'ondersteuning in dagelijks functioneren via ondersteuning van collega's'.

Tabel 19 Resultaten mediatieanalyse

	Commitment medewerkers
	B (S.E.)
Ondersteuning in dagelijks functioneren	.197** (.074)
Inspraak en autonomie medewerkers	.350** (.096)
Leeftijd	-.009 (.005)
Geslacht (0 = man; 1 = vrouw)	.356 (.212)
Opleidingsniveau	.018 (.027)
Dienstjaren	-.001 (.007)
Startfase	.105 (.172)
Ambitiefase	-.146 (.125)
Combinatiefase	-.134 (.109)
Deskundigheidsfase	.213 (.111)
Landingsfase	.165 (.193)
R^2	.319**
AR^2	.261**

** Coëfficiënt is significant bij P < .05*

*** Coëfficiënt is significant bij P < .01*

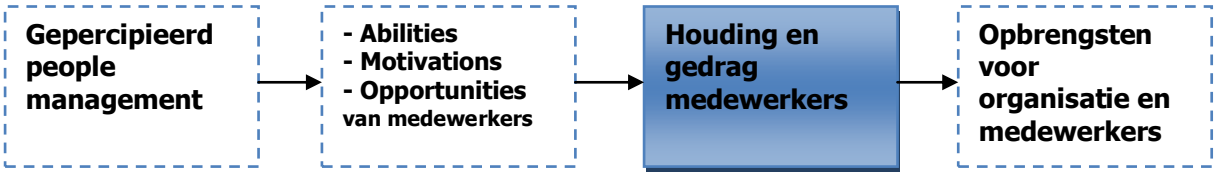
Uit de resultaten van de mediatieanalyse blijkt dat het directe effect van de ervaren ondersteuning in dagelijks functioneren op de commitment van medewerkers kleiner wordt wanneer deze relatie via inspraak en autonomie van medewerkers loopt (B = .197, $p < .01$) (vergelijk tabel 14). Dit kan duiden op een partiële mediatie van de variabele 'autonomie en inspraak'. De Sobel test (Baron & Kenny, 1986) bevestigt dit resultaat echter net niet (z = 1.95, $p = .05$). Het effect van de door medewerkers

ervaren ondersteuning in hun dagelijks functioneren op hun commitment wordt daarmee *niet* partieel gemedieerd door de mate van autonomie en inspraak van medewerkers.

Tussentijdse conclusie

- Respondenten geven in de interviews aan dat het voor hun werkzaamheden belangrijk is dat ze geduld hebben, rust kunnen bewaren, goed kunnen luisteren, kunnen observeren, rapporteren en onderhandelen.
- Respondenten geven aan het belangrijk te vinden dat ze hun collega's om advies kunnen vragen en elkaar kunnen ondersteunen bij het uitvoeren van werkzaamheden.
- De gemiddelde scores van de AMO variabelen liggen alle boven het middelpunt van de schaal.
- De AMO variabelen hangen in redelijke mate met elkaar samen.
- Het effect van de door medewerkers ervaren ondersteuning in hun dagelijks functioneren op hun commitment wordt partieel gemedieerd door de ondersteuning van hun collega's.
- Het effect van de door medewerkers ervaren ondersteuning in hun dagelijks functioneren op hun bereidheid iets extra's te doen voor de organisatie wordt gemedieerd door de ondersteuning die zij krijgen van hun collega's.
- Het effect van de door medewerkers ervaren ondersteuning in hun dagelijks functioneren op hun commitment wordt *niet* gemedieerd door de mate van autonomie en inspraak van medewerkers.

4.6 Houding en gedragingen van medewerkers als mediërende variabelen



In deze paragraaf wordt nagegaan of de variabelen van de houding en gedragingen van medewerkers (in-role behaviour, extra-role behaviour en commitment) een medierend effect hebben op de relatie tussen de AMO variabelen en organisatieopbrengsten; en daarmee of ondersteuning kan worden gevonden voor hypothese 4.

Om na te kunnen gaan of de relatie tussen de AMO variabelen en organisatieopbrengsten via de houding en het gedrag van medewerkers loopt (stap d), wordt gekeken naar de uitkomsten van stap a (tabel 17), stap b (tabel 13) en stap c (tabel 20).

Uit tabel 17 kan worden afgeleid dat de variabelen bekwaamheid (B = .268, $p < .01$) en motivatie (B = .162, $p < .05$) een positieve invloed hebben op in-role behaviour. De motivatie van medewerkers heeft ook een positieve invloed op hun commitment (B = .218, $p < .05$). Ook de variabelen inspraak en autonomie (B = .246, $p < .05$) en ondersteuning van collega's (B = .290, $p < .01$) hebben een

positieve invloed op de commitment van medewerkers. Daarnaast heeft de variabele ondersteuning van collega's ook een positieve invloed op extra-role behaviour (B = .449, $p < .01$).

Uit tabel 13 blijkt dat het oordeel van medewerkers over hun commitment een positieve invloed heeft op de geleverde (aandachtige) zorg (B = .121, $p < .05$) en op de getoonde inzet naar het team (B = .453, $p < .01$). Daarnaast blijkt in-role behaviour een (sterk) positief effect te hebben op de geleverde (aandachtige) zorg (B = .937, $p < .01$). Tot slot heeft extra-role behaviour een positieve invloed op de getoonde inzet ten aanzien van het team (B = .274, $p < .01$).

Tabel 20 (stap c) geeft de resultaten weer van het directe pad tussen de AMO variabelen en organisatieopbrengsten. De resultaten geven weer dat de variabele bekwaamheid een positieve invloed heeft op de aandachtige zorg (B = .359, $p < .01$) en op de inzet die wordt getoond richting het team (B = .262, $p < .01$). Daarnaast heeft de variabele inspraak en autonomie een positieve invloed op de geleverde (aandachtige) zorg (B = .206, $p < .05$). Dit betekent dat als medewerkers vinden dat zij over redelijke mate van inspraak en autonomie beschikken, zij hoger scoren op de variabele aandachtige zorg. Tot slot heeft de variabele ondersteuning van collega's een positieve invloed op de getoonde inzet van medewerkers aangaande hun team (B = .212, $p < .01$). Naarmate medewerkers zich meer ondersteund voelen door hun collega's, hoe hoger zij scoren op inzet.

Tabel 20 Resultaten regressieanalyse (AMO variabelen – organisatiepbrengsten)

	Aandachtige zorg	**Inzet team**
	B (S.E.)	B (S.E.)
Bekwaamheid	.359** (.095)	.262** (.080)
Motivatie	.028 (.090)	.125 (.076)
Inspraak en autonomie	.206* (.094)	.133 (.079)
Ondersteuning van collega's	.094 (.091)	212** (.077)
Leeftijd	.005 (.005)	-.003 (.004)
Geslacht (0 = man; 1 = vrouw)	.103 (.195)	.212 (.164)
Opleidingsniveau	.002 (.024)	.010 (.020)
Dienstjaren	-.008 (.006)	-.001 (.005)
Startfase	-.105 (.157)	.066 (.131)
Ambitiefase	.016 (.114)	.010 (.096)
Combinatiefase	-.097 (.100)	-.055 (.084)
Deskundigheidsfase	-.071 (.102)	.200* (.086)
Landingsfase	.072 (.174)	.116 (.146)
R^2	.350**	.379**
AR^2	.258**	.320**

** Coëfficiënt is significant bij P < .05*

*** Coëfficiënt is significant bij P < .01*

Naar aanleiding van de gepresenteerde resultaten van tabel 13, tabel 17 en tabel 20 kan worden geconcludeerd dat er vier mogelijke mediatie-effecten bestaan:

1. Het effect van de bekwaamheid van medewerkers op de geleverde (aandachtige) zorg wordt gemedieerd door de in-role behaviour van medewerkers (zie tabel 21).

2. Het effect van de mate waarin medewerkers inspraak en autonomie hebben op de geleverde (aandachtige) zorg wordt gemedieerd door de commitment van medewerkers.[11]

3. Het effect van de door medewerkers ervaren ondersteuning van collega's op hun getoonde inzet richting het team wordt gemedieerd door de bereidheid van medewerkers iets extra's te doen voor de organisatie (zie tabel 22).

4. Het effect van de door medewerkers ervaren ondersteuning van collega's op hun getoonde inzet richting het team wordt gemedieerd door de commitment van medewerkers (zie tabel 22).

Tabel 21 Resultaten mediatieanalyse

	Aandachtige zorg
	B (S.E.)
Bekwaamheid	.158 (.095)
Inrole-behaviour	.864** (.110)
Leeftijd	.006 (.004)
Geslacht (0 = man; 1 = vrouw)	-.107 (.220)
Opleidingsniveau	-.032 (.023)
Dienstjaren	-.005 (.005)
Startfase	-.147 (.126)
Ambitiefase	.097 (.088)
Combinatiefase	-.017 (.087)
Deskundigheidsfase	-.107 (.096)
Landingsfase	.027 (.157)
R^2	.554**
AR^2	.493**

** Coëfficiënt is significant bij P < .05*

*** Coëfficiënt is significant bij P < .01*

[11] Dit indirecte effect bleef uit. Om die reden zijn de resultaten van deze mediatieanalyse niet gepresenteerd.

Tabel 22 Resultaten mediatieanalyse

	Inzet team	**Inzet team**
	B (S.E.)	B (S.E.)
Ondersteuning van collega's	.068 (.088)	.199 (.064)
Extra-role behaviour	.557** (.104)	--
Commitment	--	.513** (.053)
Leeftijd	-.004 (.004)	-.001 (.003)
Geslacht (0 = man; 1 = vrouw)	.301 (.160)	.031 (.136)
Opleidingsniveau	.019 (.020)	.003 (.017)
Dienstjaren	-.002 (.005)	-.001 (.004)
Startfase	.075 (.131)	.023 (.111)
Ambitiefase	-.045 (.096)	.091 (.081)
Combinatiefase	.015 (.083)	.002 (.070)
Deskundigheidsfase	.166 (.086)	.159 (.073)
Landingsfase	.198 (.146)	.086 (.124)
R^2	.374**	.549**
AR^2	.324**	.513**

** Coëfficiënt is significant bij P < .05*

*** Coëfficiënt is significant bij P < .01*

Uit tabel 21 blijkt dat het directe effect van de ervaren bekwaamheid van medewerkers op de geleverde (aandachtige) zorg niet meer significant is wanneer deze relatie wordt gemedieerd door de variabele in-role behaviour (B = .158, ns) (vergelijk tabel 20). Dit betekent dat de relatie tussen bekwaamheid van medewerkers en aandachtige zorg volledig wordt gemedieerd door in-role behaviour van medewerkers.

Daarnaast blijkt uit tabel 22 dat het effect van de AMO variabele 'ondersteuning van collega´s' op de inzet die door medewerkers wordt getoond ten aanzien van het team volledig wordt gemedieerd door de bereidheid van medewerkers iets extra's te doen (B = .068, ns) en hun commitment (B = .199, ns) (vergelijk tabel 20). De relatie tussen ondersteuning van collega's op de getoonde inzet van medewerkers is niet meer significant.

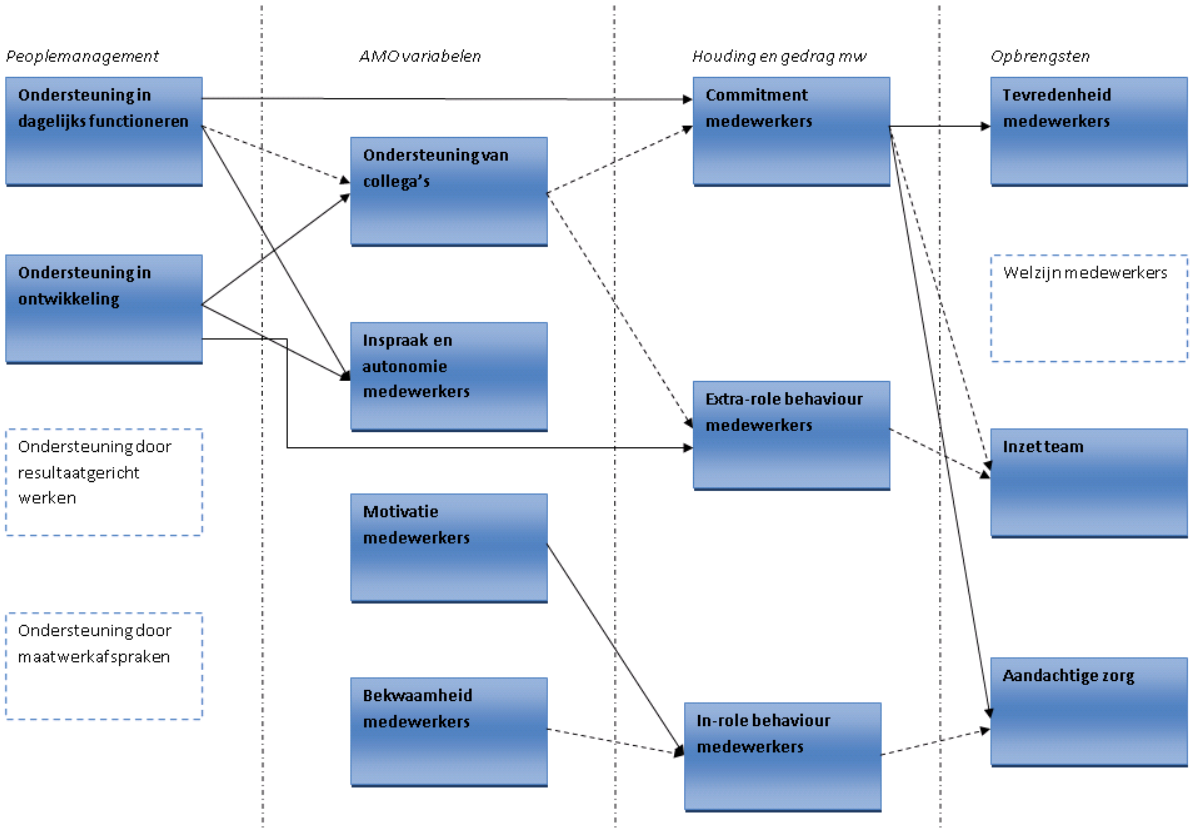
In het geval van de afhankelijke variabele aandachtige zorg wordt 49.3% van de variantie verklaard door de bekwaamheid van medewerkers en in-role behaviour van medewerkers. In het geval van de afhankelijke variabele inzet team wordt 32.4% van de variantie verklaard door de ervaren ondersteuning van collega's en extra-role behaviour van medewerkers. 51.3% van de variantie wordt verklaard door de ervaren ondersteuning van collega's en commitment.

Tussentijdse conclusie

- Het effect van de mate waarin medewerkers zich bekwaam voelen op de geleverde (aandachtige) zorg wordt volledig gemedieerd door in-role behaviour van medewerkers.
- Het effect van de door medewerkers ervaren ondersteuning door collega's op de inzet die medewerkers tonen ten aanzien van hun team wordt volledig gemedieerd door de bereidheid van medewerkers iets extra's te doen voor de organisatie.
- Het effect van de door medewerkers ervaren ondersteuning door collega's op de inzet die medewerkers tonen ten aanzien van hun team wordt volledig gemedieerd door de commitment van medewerkers.

4.7 Overzicht van resultaten

Figuur 4.2 geeft een overzicht van de gevonden effecten in onderhavig onderzoek.



*Figuur 4.2 Effecten tussen de variabelen in het conceptueel model van de 'peoplemanagement – opbrengsten keten'. *De stippellijnen duiden op een (partiële) mediatie.*

Ten behoeve van de beantwoording van de vraag hoe opbrengsten voor organisatie en medewerkers tot stand komen, zijn de volgende hypothesen opgesteld (zie paragraaf 2.6).

H1 (Gepercipieerd) peoplemanagement correleert positief met de opbrengsten voor de organisatie en medewerkers.

H2 De houding en het gedrag van de (individuele) medewerker correleert positief met de opbrengsten voor de organisatie.

H3 De relatie tussen gepercipieerd peoplemanagement en de houding en het gedrag van de (individuele) medewerker worden gemedieerd door de *abilities*, *motivation* en *opportunities* van deze medewerker.

H4 De relatie tussen de *abilities*, *motivation* en *opportunities* van medewerkers en organisatieopbrengsten worden gemedieerd door de houding en het gedrag van medewerkers.

Uit de resultaten blijkt dat er slechts gedeeltelijke ondersteuning is gevonden voor hypothese 1. De componenten van peoplemanagement hangen samen met de organisatieopbrengst 'inzet team' en de medewerkeropbrengst 'tevredenheid'. Echter, peoplemanagement hangt niet samen met de organisatieopbrengst 'aandachtige zorg' en de medewerkeropbrengsten 'psychologisch welzijn' en 'gezondheid'.

Er is ondersteuning gevonden voor hypothese 2. De houding en het gedrag van medewerkers blijkt positief samen te hangen met de organisatieopbrengsten 'aandachtige zorg' en 'inzet team'.

De resultaten laten daarnaast zien dat er slechts gedeeltelijk ondersteuning is gevonden voor hypothese 3. Er worden slechts mediërende effecten gevonden voor een van de componenten van peoplemanagement, namelijk ondersteuning in dagelijks functioneren. Uit de resultaten blijkt het effect van de door medewerkers ervaren ondersteuning in hun dagelijks functioneren op hun commitment deels wordt gemedieerd door de ondersteuning die zij ervaren van hun collega's. Daarnaast blijkt dat het effect van de door medewerkers ervaren ondersteuning in dagelijks functioneren op hun bereidheid iets extra's te doen voor de organisatie volledig wordt gemedieerd door de ondersteuning die zij ervaren van hun collega's. Alleen de *opportunities* van medewerkers (zoals geoperationaliseerd in dit onderzoek) lijken dus een mediërend effect te hebben op de relatie tussen gepercipieerd peoplemanagement en de houding en het gedrag van medewerkers.

Ook voor hypothese 4 is slechts gedeeltelijke ondersteuning gevonden. Het effect van bekwaamheid op de geleverde (aandachtige) zorg wordt volledig gemedieerd door in-role behaviour van medewerkers. Daarnaast blijkt dat de relatie tussen de door medewerkers ervaren ondersteuning van collega's op de inzet die zij tonen ten aanzien van hun team, volledig gemedieerd wordt door de bereidheid van medewerkers iets extra's te doen. Ook blijkt het effect van de door medewerkers ervaren ondersteuning van collega's volledig gemedieerd te worden door de commitment van medewerkers.

HOOFDSTUK 5: CONCLUSIE EN DISCUSSIE

In dit hoofdstuk zal ten eerste in paragraaf 5.1 een conclusie worden gegeven van het kwalitatieve- en kwantitatieve onderzoek bij Vecht en IJssel. Hiermee wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. Vervolgens zal in paragraaf 5.2 de discussie aan bod komen, waarbij de onderzoeksresultaten worden afgezet tegen de literatuur. Ook zullen in deze paragraaf punten worden aangedragen die mogelijk de onderzoeksresultaten hebben beïnvloed. Daarnaast zullen de beperkingen van dit onderzoek aan de orde komen en zullen suggesties worden gegeven voor vervolgonderzoek.

5.1 Conclusie

In deze paragraaf zal antwoord gegeven worden op de hoofdvraag van dit onderzoek:

"Hoe ervaren medewerkers en managers van Vecht en IJssel peoplemanagement in de praktijk, wat zijn daarvan de opbrengsten voor de organisatie en medewerkers, en hoe komen deze opbrengsten tot stand?"

De vraag heeft drie hoofdcomponenten, namelijk de vraag naar de ervaringen van medewerkers en (team)managers met peoplemanagement, de vraag naar de opbrengsten van peoplemanagement (voor organisatie en medewerkers) en de vraag naar de link tussen peoplemanagement en opbrengsten. De eerste twee componenten zijn bestempeld als hoofddoelen van dit onderzoek. Ten aanzien van de hoofdvraag zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Wat wordt verstaan onder (gepercipieerde) peoplemanagement activiteiten?
2. Welke opbrengsten kunnen peoplemanagement activiteiten opleveren voor organisatie en medewerkers?
3. Wat is de relatie tussen (gepercipieerd) peoplemanagement en opbrengsten voor organisatie en medewerkers?
4. Wordt de relatie tussen (gepercipieerd) peoplemanagement en opbrengsten voor organisatie gemedieerd door de *abilities*, *motivation*, *opportunities* en de houding en gedragingen van (individuele) medewerkers?

In paragraaf 5.1.1 zal antwoord worden gegeven op deelvraag 1. Paragraaf 5.1.2 geeft antwoord op deelvraag 2 en deelvraag 3. Het antwoord op deelvraag 4 wordt uiteengezet in paragraaf 5.1.3. Tot slot wordt in paragraaf 5.1.4 antwoord gegeven op de hoofdvraag.

5.1.1 Ervaringen van medewerkers en (team)managers met peoplemanagement

Uitgaande van het concept van peoplemanagement, zoals bedoeld door Purcell & Hutchinson (2007), zijn er twee rollen weggelegd voor lijnmanagers: het implementeren van HR beleid en

leiderschapsgedrag. Onderhavig onderzoek is nagegaan in hoeverre medewerkers zich ondersteund voelen door HR maatregelen en door leiderschapsgedrag. Hierbij wordt verondersteld dat de manier waarop leidinggevenden peoplemanagement activiteiten in de praktijk brengen en het leiderschapsgedrag dat zij daarbij vertonen van invloed is op de percepties van medewerkers aangaande deze activiteiten (Purcell & Hutchinson, 2007; Nishii et al., 2008). Peoplemanagement is geoperationaliseerd door middel van vier onderdelen, respectievelijk ondersteuning door resultaatgericht werken, ondersteuning door maatwerkafspraken, ondersteuning in dagelijks functioneren en ondersteuning in ontwikkeling. De eerste twee onderdelen vallen onder ondersteuning door HR maatregelen; de laatste twee onderdelen vallen onder leiderschapsgedrag.

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat de vier onderdelen van peoplemanagement in sterke mate met elkaar samenhangen. Ook laten de resultaten zien dat medewerkers vinden dat hun (team)managers in redelijke mate peoplemanagement-activiteiten inzetten. Medewerkers oordelen het meest positief over de ondersteuning die zij ervaren door resultaatgericht werken. Ook laten de resultaten zien dat medewerkers die al een planningsgesprek hebben gehad (als onderdeel van resultaatgericht werken) zich meer ondersteund voelen in hun dagelijks functioneren.
In de interviews gaven medewerkers aan resultaatgericht werken in de praktijk momenteel voornamelijk te ervaren door het voeren van een planningsgesprek. Er wordt weinig gesproken over wat resultaatgericht werken nog meer behelst (zoals het werken op basis van nieuwe functiebeschrijvingen). Deze bevinding kan echter ook toe worden geschreven aan het feit dat resultaatgericht werken pas recentelijk in de praktijk is gebracht. Hoewel medewerkers aangeven nog niet veel te merken van resultaatgericht werken, zien zij wel de meerwaarde van deze werkwijze. Respondenten geven aan resultaatgericht werken duidelijk en concreet te vinden. Ook vinden ze dat het medewerkers bewuster maakt van hun functioneren op het werk. (Team)managers geven aan het prettig te vinden dat medewerkers gestuurd kunnen worden op afspraken. Ook vinden zij het positief dat de verantwoordelijkheid bij medewerkers wordt gelegd en dat je medewerkers persoonlijk kan aanspreken op de gemaakte afspraken.

In het planningsgesprek worden de geformuleerde doelstellingen op verschillende wijzen vormgegeven. Dit wordt door enkele respondenten als belemmerend ervaren; zij voorzien differentiatie in de gemaakte doelstellingen, maar ook in de beoordeling op het werk. Ook vragen respondenten zich af of in de toekomst niet te veel gefocust wordt op de doelen en daarmee minder aandacht is voor het gehele functioneren van medewerkers. Andere knelpunten die medewerkers en (team)managers ondervinden, is het SMART formuleren van doelen. Ook valt het (team)managers op dat medewerkers niet altijd begrijpen wat met resultaatgericht werken wordt bedoeld. Ze horen geluiden van medewerkers dat ze niet weten hoe ze doelen moeten opstellen en hoe ze die moeten gaan behalen. Eén van de respondenten geeft daarbij ook aan niet te weten welke (zichtbare) veranderingen in de organisatie – ofwel in het team – toe te schrijven zijn aan de komst van resultaatgericht werken of aan de komst van de nieuwe (team)manager. Een andere respondent

spreekt haar onvrede uit over het gebrek aan opvolging door de (team)manager naar aanleiding van het planningsgesprek. De hulp, waarom ze had gevraagd, heeft ze tot nog toe niet gekregen. Om die reden is zij dan ook in eerste instantie minder positief over de nieuwe werkwijze. Vooralsnog wordt het opstellen van doelstellingen voornamelijk gezamenlijk gedaan, stellen (team)managers.

5.1.2 Opbrengsten van peoplemanagement

Volgens Paauwe (2004) zou onderzoek naar de relatie tussen HRM en performance niet alleen oog moeten hebben voor opbrengsten van HRM voor aandeelhouders, maar ook voor andere *stakeholders* in de organisatie. Uitgaande van deze gebalanceerde benadering van performance is achterhaald wat de bijdrage van peoplemanagement is in het bereiken van organisatie- én medewerkeropbrengsten. Organisatieopbrengsten zijn uitgedrukt in termen van kwaliteit van dienstverlening en getoonde inzet ten aanzien van het team. Medewerkeropbrengsten zijn uitgedrukt in termen van tevredenheid, psychologisch welzijn en gezondheid.

Medewerkers zijn over het algemeen zeer tevreden met hun baan. Ook blijken medewerkers zich over het algemeen niet emotioneel uitgeput te voelen als gevolg van hun werkzaamheden. Daarnaast laten de uitkomsten zien dat medewerkers over het algemeen geen gezondheidsklachten ervaren als gevolg van hun baan. Aangaande de link tussen peoplemanagement en medewerkeropbrengsten blijken alle onderdelen van peoplemanagement samen te hangen met tevredenheid van medewerkers. Daarnaast blijkt dat de mate waarin leidinggevenden informeren naar het dagelijks functioneren een positieve invloed heeft op de tevredenheid van medewerkers met hun baan. Dit betekent dat medewerkers die zich meer ondersteund voelen in hun dagelijks functioneren, hoger scoren op tevredenheid. Peoplemanagement hangt echter niet significant samen met het welzijn van medewerkers.

Ten aanzien van organisatieopbrengsten oordelen medewerkers positief over de zorg die geleverd wordt aan cliënten en de inzet die zij tonen richting het team. In de interviews geven respondenten aan te verwachten dat resultaatgericht werken bijdraagt aan de kwaliteit van dienstverlening, doordat de kwaliteit van (individuele) medewerkers verbetert. Uit de resultaten blijkt dat gepercipieerde peoplemanagement activiteiten niet samenhangen met de aandachtige zorg die wordt geleverd. Er is dan ook geen effect van peoplemanagement op de aandachtige zorg. Wel blijkt de mate waarin medewerkers ervaren dat hun leidinggevende belangstelling toont in hun dagelijks functioneren een positieve invloed heeft op de inzet die zij tonen ten aanzien van het team. Medewerkers die zich door hun leidinggevenden meer ondersteund voelen in hun dagelijks functioneren, tonen meer inzet ten aanzien van het team waarin zij werkzaam zijn.

5.1.3 Link tussen peoplemanagement en opbrengsten

Sinds medio jaren 90 concentreert onderzoek op het gebied van HRM zich op de relatie tussen HRM en performance (Guest, 2011; Paauwe, 2009). Hoewel er overwegend bewijs is gevonden dat beide concepten positief met elkaar samenhangen, blijft het de vraag *hoe* deze relatie tot stand komt

(Combs et al., 2006; Boselie et al., 2005). Verondersteld wordt dat de relatie tussen HRM en performance wordt gemedieerd door de houding en het gedrag van medewerkers (o.a. in Boxall & Purcell, 2011; Purcell & Hutchinson, 2007). Ook wordt het AMO model veel gebruikt als theoretisch kader om de mechanismen te categoriseren die HRM en performance met elkaar verbinden (Knies, 2012; Boselie et al., 2005).

Resultaten laten zien dat alle variabelen met betrekking tot de houding en het gedrag van medewerkers positief samenhangen met de geleverde (aandachtige) zorg en de mate van inzet die wordt getoond richting het team.

Met behulp van de mediatieanalyse van Baron en Kenny (1986) is nagegaan of er een indirect effect is van gepercipieerde peoplemanagement activiteiten op de houding en gedragingen van medewerkers (via het AMO model); en of er een indirect effect is van de AMO variabelen op organisatieopbrengsten (via de houding en gedragingen van medewerkers). Resultaten laten zien dat de relatie tussen de ervaren ondersteuning in dagelijks functioneren en extra-role behaviour, volledig gemedieerd wordt door de mate waarin medewerkers ondersteuning ervaren van hun collega's. Daarnaast blijkt dat het effect van de door medewerkers ervaren ondersteuning in hun dagelijks functioneren op hun commitment gedeeltelijk wordt gemedieerd door de ervaren ondersteuning van collega's. Er is dus zowel een direct, als indirect effect van de door medewerkers ervaren ondersteuning in hun dagelijks functioneren op hun commitment. Tot slot kan geconcludeerd worden dat de houding en het gedrag van (individuele) medewerkers de relatie tussen de AMO variabelen en organisatieopbrengsten mediëren.

5.1.4 Antwoord op de hoofdvraag

Over het algemeen voelen medewerkers zich ondersteund door peoplemanagement activiteiten en vinden zij dat hun leidinggevenden deze activiteiten in redelijke mate ondernemen. Hoewel medewerkers zich het meest ondersteund voelen door resultaatgericht werken, geven zij in de interviews aan nog enkele knelpunten te ervaren omtrent deze werkwijze. Zo hebben (team)managers en medewerkers bijvoorbeeld moeite met het SMART formuleren van (resultaat)afspraken.
Hoewel medewerkers over het algemeen positief oordelen over de opbrengsten, kunnen er – door het lage respondentenaantal – maar weinig significante directe en indirecte effecten van peoplemanagement op deze opbrengsten worden aangetoond. Met name het onderdeel van peoplemanagement 'ondersteuning in dagelijks functioneren' lijkt belangrijk te zijn ten aanzien van de link tussen peoplemanagement en opbrengsten. Voor deze component van peoplemanagement zijn er zowel directe als indirecte effecten gevonden op opbrengsten.

Bovenstaande bevindingen zullen nader verklaard worden in de discussie.

5.2 Discussie

In deze paragraaf zullen de bevindingen worden afgezet tegen de literatuur en daarmee zullen mogelijke verklaringen voor deze resultaten aan het licht worden gebracht. Daarbij zullen suggesties worden gegeven voor vervolgonderzoek. Vervolgens zal aandacht worden besteed aan de beperkingen van dit onderzoek.

5.2.1 Resultaten met betrekking tot gepercipieerd peoplemanagement

Onderhavig onderzoek gaat uit van de rol die leidinggevenden spelen in het implementeren van HR beleid en het leiderschapsgedrag dat zij hierbij vertonen. Samen vormt dit het concept van peoplemanagement. Verondersteld wordt dat deze tweeledige rol van leidinggevenden bepalend is voor de perceptie van medewerkers ten aanzien van HR praktijken. Hoe medewerkers HR-maatregelen ervaren, hangt af van de manier waarop deze HR praktijken worden vormgegeven en van het gedrag dat leidinggevenden daarbij tonen (Purcell & Hutchinson, 2007).

Dit onderzoek bevestigt deze - verwevenheid van de - tweeledige rol van leidinggevenden. Niet alleen blijkt uit het kwantitatieve onderzoek dat de onderdelen van peoplemanagement in sterke mate met elkaar samenhangen, ook zijn medewerkers van mening dat hun leidinggevenden in redelijke mate peoplemanagement activiteiten ondernemen. Zij oordelen het meest positief over de ondersteuning die zij krijgen door resultaatgericht werken. Daarnaast blijken medewerkers die al een planningsgesprek hebben gehad zich meer ondersteund te voelen in hun dagelijks functioneren. Bovendien bevestigt het kwalitatieve onderzoek eveneens de verbondenheid tussen HRM en leiderschap. Dit blijkt bijvoorbeeld uit een opmerking van één van de respondenten. De respondent gaf aan moeite te hebben met welke (praktijk)veranderingen ze kan toeschrijven aan resultaatgericht werken en wat wordt geïntroduceerd door de (nieuwe) teammanager.

De verbondenheid tussen HRM en leiderschap kan vanuit twee perspectieven worden benaderd. Enerzijds lijken (team)managers een belangrijke rol te spelen bij het 'wegnemen' van knelpunten (in de manier waarop zij het beleid in de praktijk brengen). Zo dienen (team)managers er voor te zorgen dat 'angsten' van medewerkers zoveel mogelijk worden weggenomen, bijvoorbeeld als het gaat om het differentiëren in beoordeling en beloning van het gedane werk. Ook dienen zij na te denken over de weging van de opgestelde doelstellingen. Daarnaast behoren zij medewerkers 'op sleeptouw te nemen' als het gaat om het SMART formuleren van afspraken. Voor (team)managers is het ook van belang dat zij niet het gehele functioneren uit het oog verliezen, ondanks de (nieuwe) focus op afspraken.

Anderzijds lijken (team)managers ook de oorzaak te zijn van enkele knelpunten (als gevolg van getoonde leiderschapsgedragingen). Het gedrag dat leidinggevenden tonen, lijkt invloed te hebben op de perceptie van medewerkers ten aanzien van resultaatgericht werken. Dit blijkt onder andere uit de geuite onvrede van een respondent over het handelen van (team)managers met betrekking tot de opvolging van de gemaakte afspraken. Voor deze respondent leidt dit in eerste instantie ook tot onvrede over resultaatgericht werken. Ook ten aanzien van de (totstandkoming van) opbrengsten van

peoplemanagement lijkt het leiderschapsgedrag een grote rol te spelen. Resultaten laten immers zien dat het onderdeel van leiderschapsgedrag, ondersteuning in dagelijks functioneren, zowel direct als indirect effecten heeft op de houding en het gedrag van medewerkers, en uiteindelijk op organisatieopbrengsten. Leidinggevenden dienen zich bewust te zijn van de verbondenheid tussen hun gedrag en de manier waarop zij resultaatgericht werken 'tot leven brengen'.
Met deze bevindingen wordt de verwachting bevestigd dat het oordeel dat medewerkers hebben over resultaatgericht werken niet los kan worden gezien van de manier waarop (team)managers dit HR beleid vormgeven, evenals de aard van hun onderlinge relatie. Omdat het concept van peoplemanagement pas recentelijk is gedefinieerd (door Purcell & Hutchinson, 2007; Gilbert et al. 2011; Knies, 2012), is het wenselijk meer onderzoek te verrichten naar dit concept. Het is aan te raden om vervolgonderzoek naar peoplemanagement in andere sectoren of in andere organisaties te verrichten, waardoor het concept van peoplemanagement in andere contexten kan worden bezien.

5.2.2 Resultaten met betrekking tot gepercipieerd peoplemanagement en opbrengsten

In de literatuur wordt verondersteld dat peoplemanagement activiteiten positieve opbrengsten kunnen realiseren, zowel voor organisatie als voor medewerkers. Daarmee wordt uitgegaan van een gebalanceerde benadering van performance (Paauwe, 2004). Uitgaande van onderzoek van Paauwe (2009) en Boselie et al. (2005) werd verwacht dat peoplemanagement een positief effect heeft op de tevredenheid van medewerkers. Ook werd verondersteld dat peoplemanagement een positieve invloed heeft op het welzijn van medewerkers – in termen van psychologisch welzijn en gezondheid (van de Voorde, 2010). Tevens werd uitgegaan van een positieve invloed op de geleverde (aandachtige) zorg en de inzet die naar het team wordt getoond.

Resultaten laten zien dat alle componenten van peoplemanagement samenhangen met tevredenheid. In deze studie is er echter alleen een positief effect gevonden van één van de componenten van leiderschapsgedrag (ondersteuning in dagelijks functioneren) op de tevredenheid van medewerkers. Dit is in lijn met onderzoek van Cogliser et al. (2009), die laten zien dat het (positieve) oordeel dat medewerkers en leidinggevenden hebben van hun onderlinge relatie geassocieerd kan worden met een hoger niveau van (*job performance*, organisatiebetrokkenheid en) baantevredenheid.
Hoewel een significant effect uitblijft, is het opmerkelijk dat de door medewerkers ervaren ondersteuning door resultaatgericht werken een negatief effect lijkt te hebben op tevredenheid. Dat zou betekenen dat naarmate medewerkers meer ondersteuning ervaren door resultaatgericht werken, zij zich minder tevreden zouden voelen met hun baan. Ook lijken psychologisch welzijn en gezondheid negatief samen te hangen met enkele componenten van (gepercipieerd) peoplemanagement. Dit lijkt in lijn met onderzoek van Van de Voorde (2010), die stelt dat er gelijktijdig positieve en negatieve effecten kunnen optreden ten aanzien van HRM. Negatieve effecten kunnen bijvoorbeeld optreden door toegenomen werkdruk en stress. Ten aanzien van eventuele negatieve effecten van resultaatgericht werken kan het een mogelijke verklaring zijn dat medewerkers als gevolg van de gemaakte (resultaat)afspraken meer werkdruk ervaren. Eén van de respondenten geeft bijvoorbeeld

aan de werkdruk op dit moment al hoog te vinden en dat deze druk alleen maar hoger wordt met de komst van resultaatgericht werken. Volgens de respondent moeten medewerkers door resultaatgericht werken 'de lat hoger leggen' en zegt daarbij dat er 'op dit moment geen tijd is om iets extra's te doen'. Daarmee ziet de respondent resultaatgericht werken niet als onderdeel van de functie, maar als 'iets extra's' bovenop zijn of haar functie. Een andere verklaring kan besloten liggen in de 'zwaarte' van de gemaakte afspraken. Wellicht dat sommige medewerkers afspraken met hun (team)manager maken die buiten hun bereik liggen en waarbij kan worden afgevraagd of ze wel realistisch zijn. Hierdoor is het mogelijk dat sommige medewerkers 'op hun tenen gaan lopen' en daardoor meer werkdruk en stress ervaren. Vervolgonderzoek zou zich daarom meer moeten richten op mogelijke negatieve effecten van peoplemanagement activiteiten.

In tegenstelling tot bevindingen uit de meta-analyses van Boselie et al. (2005) en Combs et al. (2006), die stellen dat er op zijn minst een matig positieve associatie bestaat tussen HRM en performance, blijkt de organisatieopbrengst aandachtige zorg niet samen te hangen met de componenten van peoplemanagement. Ook blijkt er geen effect te zijn van peoplemanagement op de geleverde (aandachtige) zorg (en maar gedeeltelijk op de tevredenheid van medewerkers).
Desalniettemin blijft de contextuele invulling van performance - zoals in dit onderzoek is uitgedrukt in termen van aandachtige zorg - van belang; er wordt steeds meer onderkend dat contextsensitiviteit een belangrijke bijdrage levert in onderzoek binnen het vakgebied van HRM (Boxall & Purcell, 2011; Boselie, 2010). Hiermee wordt de brug tussen wetenschap en praktijk zo veel mogelijk verkleind (Veld, 2012).

Een mogelijke verklaring voor het niet kunnen aantonen van een effect tussen peoplemanagement en aandachtige zorg is het lage respondentenaantal (N). Met name ten aanzien van de componenten van peoplemanagement 'ondersteuning door resultaatgericht werken' en 'ondersteuning door maatwerkafspraken' kan worden afgevraagd in hoeverre een N van respectievelijk 39 en 36 een associatie kan weergeven (zie tabel 8). Deze lage N komt doordat niet alle medewerkers al te maken hebben gehad met resultaatgericht werken (niet alle medewerkers hebben reeds een planningsgesprek gehad). Overigens is deze N ook laag doordat niet alle respondenten een zorgfunctie hebben, waardoor niet iedereen de schaal aandachtige zorg hoefden in te vullen. Daarnaast blijkt uit de interviews dat veel medewerkers nog niet lijken te begrijpen wat met resultaatgericht werken bedoeld en beoogd wordt, en hoe zij dit in de praktijk moeten vormgeven. Deze bevinding zou eveneens een verklaring kunnen zijn voor het feit dat de resultaten niet duiden op een associatie of onderlinge effecten. Wanneer resultaatgericht werken organisatiebreed is ingevoerd, zou het derhalve wenselijk zijn dit onderzoek te herhalen.

5.2.3 Resultaten met betrekking tot de link tussen gepercipieerd peoplemanagement en opbrengsten

Ten aanzien van het HRM-performance debat blijft het de vraag hoe de relatie tussen beide concepten tot stand komt (Combs et al., 2006; Boselie et al., 2005). Ook Guest het (2011) stelt dat er nog

steeds behoefte is aan een theorie over de link tussen HRM en performance. Veel wetenschappers op het gebied van HRM en performance gaan echter uit van een indirect effect van HRM (peoplemanagement) op performance via de houding en gedrag van medewerkers. HR praktijken lijken een positieve invloed te hebben op de houding en gedragingen van medewerkers, waardoor hun werkprestaties verbeteren, wat gunstig is voor de prestatie van de organisatie (o.a. in Boxall & Purcell, 2011; Guest, 2002). Ook wordt het AMO model - voornamelijk als theoretische fundering – veel gebruikt als verbindend mechanisme tussen HRM en performance (Boselie et al., 2005; Knies, 2012). Knies (2012) toont, als één van de eersten, aan dat peoplemanagement effect heeft op de *abilities*, *motivation* en *opportunities* van medewerkers en op die manier het gedrag van medewerkers beïnvloedt.

Hoewel niet alle paden significant zijn, lijken er indirecte effecten te zijn van ondersteuning door leiderschapsgedragingen op medewerker- en organisatieopbrengsten. Opvallend is dat de overige componenten van peoplemanagement (ondersteuning door resultaatgericht werken en ondersteuning in ontwikkeling) geen effect lijken te hebben op de AMO variabelen of de houding en het gedrag van medewerkers. Op basis van de literatuur (besproken in hoofdstuk 2) werd dit echter wel verwacht.
Daarnaast is het opmerkelijk dat de door medewerkers ervaren ondersteuning door resultaatgericht werken geen effect heeft op in-role behaviour. Het gaat bij resultaatgericht werken juist om (het verbeteren van) de werkzaamheden die van medewerkers in hun functie worden gevraagd. Ook hier lijkt de lage N een verklaring te zijn voor deze bevinding. Ten aanzien van deze bevinding kan ook de vraag worden opgeworpen of medewerkers resultaatgericht werken als 'iets extra's' percipiëren (in plaats van als onderdeel van hun functie).

Uit de resultaten blijkt daarnaast dat in-role behaviour een positieve invloed heeft op de geleverde (aandachtige) zorg. Echter, dit effect blijkt erg groot te zijn. Dit kan wijzen op een mogelijke conceptuele overlap tussen beide variabelen. Ook bij het nader bestuderen van beide schalen lijkt eventuele conceptuele overlap niet te kunnen worden uitgesloten.

Hoewel de resultaten niet significant zijn, lijkt de ervaren ondersteuning door resultaatgericht werken een negatief effect te hebben op extra-role behaviour en commitment van medewerkers. Dit zou betekenen dat naarmate medewerkers meer ondersteuning ervaren door resultaatgericht werken zij minder bereid zouden zijn iets extra's te doen voor de organisatie en dat zij minder gecommitteerd zouden zijn aan de organisatie. Daarmee lijken de bevindingen van onderzoek van Nishii et al. (2008) van belang. Zij stellen dat er zowel positieve als negatieve effecten kunnen optreden van de perceptie over het 'waarom' van HRM en daarmee op de houding en het gedrag van medewerkers. Medewerkers die het idee hebben dat bepaalde HR praktijken zijn ingezet ten behoeve van de kwaliteit van dienstverlening en het welbevinden van medewerkers, hebben een positief effect op de houding en het gedrag van medewerkers. Echter, medewerkers die van mening zijn dat HR praktijken zijn ingezet ten behoeve van kostenreductie of uitbuiting van medewerkers, hebben een negatief

effect op de houding en het gedrag van medewerkers. Nishii et al. (2008) concluderen dat het communiceren over de beoogde doelen van HR praktijken van cruciaal belang is. De resultaten van dit onderzoek kunnen er op wijzen dat medewerkers in hun oordeel over resultaatgericht werken niet vinden deze werkwijze uitsluitend is ingezet ten behoeve van kwalitatieve dienstverlening en welzijn. Wellicht ervaren medewerkers ook elementen van de "negatieve kant" van HRM. Het wordt aangeraden om in vervolgonderzoek meer aandacht te besteden aan mogelijke "negatieve" percepties van de beoogde doelstellingen van HRM.

Ten aanzien van het *abilities*, *motivation* en *opportunities* van medewerkers als mediërende variabelen, blijken alleen de *opportunities* een rol te spelen in de relatie tussen peoplemanagement en de houding en gedragingen van medewerkers. Bovendien worden deze mediërende effecten uitsluitend gevonden voor één van de componenten van peoplemanagement, namelijk de door medewerkers ervaren ondersteuning in hun dagelijks functioneren. Deze studie heeft daarmee slechts gedeeltelijk kunnen bevestigen dat de relatie tussen HRM en performance wordt gemedieerd door de AMO variabelen. Het wordt aangeraden om in vervolgonderzoek wederom het AMO model te toetsen als mediërende variabele. Daarnaast is een suggestie voor vervolgonderzoek het AMO model uit te breiden met andere variabelen.

Hoewel het onderdeel van peoplemanagement 'ondersteuning door resultaatgericht werken' geen significante effecten weergeeft, zowel ten aanzien van de *abilities*, *motivation* en *opportunities* van (individuele) medewerkers om te presteren, als op de houding en gedragingen van medewerkers, lijken medewerkers die al te maken hebben gehad met resultaatgericht werken zich meer ondersteund te voelen in hun dagelijks functioneren. Medewerkers die al een planningsgesprek hebben gehad, ervaren dat hun leidinggevenden meer informeert naar hun dagelijks functioneren. Deze component van peoplemanagement (ondersteuning in dagelijks functioneren) blijkt wel directe en indirecte effecten te hebben op medewerker- en organisatieopbrengsten. Ook hier komt de verwevenheid tussen enerzijds HR praktijken en anderzijds leiderschapsgedragingen tot uiting. Indirect lijkt de toepassing van resultaatgericht werken een positieve invloed te hebben op de perceptie van medewerkers ten aanzien van leiderschapsgedrag.

5.2.4 Beperkingen van het onderzoek

De bevindingen van dit onderzoek vragen om een kritische reflectie. Hierbij komen de beperkingen van dit onderzoek aan het licht.

Ten eerste dient nogmaals benadrukt te worden dat het respondentenaantal (N) laag is. Deze lage N kan worden aangemerkt als grootste beperking van dit onderzoek. Het lage respondentenaantal komt enerzijds door de 'contextgebondenheid' van dit onderzoek. Het onderzoek is slechts uitgevoerd in één organisatie. Aan de andere kant is het voordeel hiervan dat er wat meer specifieke verklaringen kunnen worden gegeven voor de resultaten. Anderzijds komt de lage N doordat nog niet alle

medewerkers van Vecht en IJssel al te maken hebben gehad met de uitvoering van het HR beleid omtrent resultaatgericht werken (het betreft immers een 0-meting). Om hiervoor te controleren is er in de enquête een controlevraag gesteld waarbij medewerkers konden aangeven of zij al een planningsgesprek hebben gehad. Medewerkers die nog geen planningsgesprek hadden gehad, hoefden dan ook niet de vragen over resultaatgericht werken in te vullen. Niet alle medewerkers bleken echter de controlevraag te hebben ingevuld, waardoor het soms onduidelijk was of zij nou al wel of niet in aanraking zijn gekomen met resultaatgericht werken. Ook hebben sommige medewerkers, die aangaven nog geen planningsgesprek te hebben gehad, wel ingevuld in hoeverre zij zich ondersteund voelden door de uitvoering van dit HR beleid. Om deze redenen is geprobeerd de verzamelde data voorafgaand aan de analyses zoveel mogelijk 'op te schonen'.
Ook dienden alleen medewerkers met een zorgfunctie een aantal zorg-gerelateerde schalen in te vullen in de enquête. Overige medewerkers konden deze vragen overslaan. Al met al heeft dit geleid tot veel *missing values* (onder de noemer *missing by design*[12]), wat de resultaten beïnvloed kan hebben.

Ten aanzien van deze *missing values* zijn twee 'maatregelen' getroffen ten behoeve van de (regressie)analyses. Ten eerste zijn alle analyses uitgevoerd met behulp van *pairwise deletion*, met als gevolg dat de afzonderlijke analyses geen gelijk respondentenaantal hadden. Een nadeel van het gebruik van *pairwise deletion* is dat het respondentenaantal niet meer goed te duiden is. Ten tweede is de controlevraag (wel of geen planningsgesprek) meegenomen als interactieterm in de (regressie)analyses (voor de twee componenten van peoplemanagement 'ondersteuning door resultaatgericht werken' en 'ondersteuning door maatwerkafspraken'). Hierdoor konden de *missing values* meegenomen worden in de analyses en kon daarmee het respondentenaantal worden vergroot. De *missing values* hebben daarmee de waarde nul gekregen. Het gebruik van deze 'maatregelen' omtrent de missende waarden in dit onderzoek vergroten de kansen op statistisch significante resultaten (omdat er meer gegevens zijn meegenomen in de regressieanalyses). Om die reden dienen de resultaten met voorzichtigheid te worden geïnterpreteerd. Desondanks blijft het respondentenaantal laag en zal dit naar alle waarschijnlijkheid de resultaten hebben beïnvloed.

Ook kan de vraag worden opgeworpen in hoeverre peoplemanagement, zoals uitgewerkt in dit onderzoek, de lading van het concept dekt. Hierbij kan worden afgevraagd of peoplemanagement – ten aanzien van de ondersteuning door HR maatregelen – niet meer behelst dan resultaatgericht werken. Leidinggevenden zijn immers verantwoordelijk voor meer HR gerelateerde zaken, waarbij zij medewerkers ondersteuning bieden. Onderzoek van Knies (2012) heeft in tegenstelling tot dit onderzoek een breder perspectief gehanteerd ten aanzien van de operationalisatie van peoplemanagement. Voor vervolgonderzoek is het aan te raden om aandacht te besteden aan de

[12] Toegelicht in hoofdstuk 3.

operationalisatie van het concept van peoplemanagement en daarbij na te gaan wat de voor- en nadelen zijn van het hanteren van een breed, dan wel een smal perspectief.

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een cross-sectionele dataset. Dit betekent dat de onafhankelijke en afhankelijke variabelen slechts op één moment in de tijd gemeten zijn. Het wordt aangeraden om in vervolgonderzoek longitudinaal onderzoek te verrichten, waardoor iets gezegd kan worden over de causaliteit van de gevonden effecten.

Daarnaast dient te worden opgemerkt dat in dit onderzoek gebruik is gemaakt van zelf-rapportage en dat er interviews zijn afgenomen met medewerkers. Hierbij kan worden afgevraagd in hoeverre dit geleid heeft tot sociaal-wenselijke antwoorden. Om dit zo veel mogelijk te ondervangen, is benadrukt dat vertrouwelijk met de gegevens (van de interviews en de enquête) werd omgegaan. Desalniettemin blijft dit een beperking van het onderzoek.

Ten aanzien van de gebruikte variabelen kan worden opgemerkt dat niet alle schalen gestandaardiseerd waren. De nieuwe schalen zijn echter grotendeels opgesteld aan de hand van de uitkomsten uit de interviews en op basis van eerdere studies, wat bijdraagt aan de validiteit van deze schalen. Ook blijkt uit de betrouwbaarheidsanalyses dat de nieuwe schalen voldoende betrouwbaar zijn. Toch is het valideringsproces nog niet volledig. Het is dan ook wenselijk om in vervolgonderzoek te richten op de validering van de verschillende schalen.

Tot slot is een beperking van dit onderzoek dat gebruik is gemaakt van slechts één niveau van analyse, namelijk het niveau van de individuele medewerker. (Team)managers zijn immers gevraagd of ze vanuit hun rol als medewerker de vragenlijst konden invullen. Het is wenselijk om in vervolgonderzoek leidinggevenden als 'aparte' groep te identificeren. Op deze manier zouden de antwoorden van medewerkers gekoppeld kunnen worden aan hun leidinggevende. Daarnaast kan het inzicht geven in eventuele verschillen tussen medewerkers en leidinggevenden ten aanzien van (de effecten van) peoplemanagement.

HOOFDSTUK 6: AANBEVELINGEN

Op basis van dit onderzoek kunnen enkele aanbevelingen worden geformuleerd voor Vecht en IJssel. Deze aanbevelingen zullen hieronder worden uiteengezet.

Een eerste belangrijke aanbeveling is om in de toekomst deze meting nogmaals te herhalen. Dit onderzoek betreft, nadrukkelijk, een 0-meting naar de ervaringen met en (eerste) opbrengsten van resultaatgericht werken. De resultaten van deze studie laten echter zien dat de effecten tussen resultaatgericht werken en opbrengsten (vooralsnog) niet kunnen worden aangetoond. Deze conclusie wordt toegeschreven aan het lage respondentenaantal (met name met betrekking tot de schaal over resultaatgericht werken). Desondanks blijft deze 0-meting waardevol, omdat er inzicht is verkregen in de startsituatie. In de toekomst kan daardoor worden nagegaan welk verschil resultaatgericht werken heeft gemaakt. Het wordt aangeraden om deze meting over twee jaar te herhalen. Dan zal het HR beleid volledig in uitvoering zijn gebracht en zullen (vrijwel) alle medewerkers de gesprekscyclus een keer hebben doorlopen.

Ook wordt op basis van de bevindingen in dit onderzoek geadviseerd meer aandacht te besteden aan de terminologie met betrekking tot resultaatgericht werken. Deze aanbeveling is gebaseerd op de verzamelde gegevens van zowel de enquête, als de interviews. In de enquête werden medewerkers gevraagd of zij al een planningsgesprek hebben gehad met hun (team)manager. Wanneer zij aangaven een planningsgesprek gehad te hebben, werden zij gevraagd de stellingen over resultaatgericht werken in te vullen. Indien zij nog geen planningsgesprek hadden gehad, konden zij deze stellingen overslaan. Uit de data bleek dat sommige medewerkers aangaven een planningsgesprek gehad te hebben, maar vervolgens niet de vragen omtrent resultaatgericht werken invulden. Andersom waren sommige medewerkers van mening nog geen planningsgesprek gehad te hebben, maar zij vulden vervolgens wel de vragen over resultaatgericht werken in. Ook leken enkele geïnterviewde respondenten in eerste instantie niet te begrijpen wat werd bedoeld met de termen planningsgesprek en resultaatgericht werken. Er kan daarmee worden afgevraagd in hoeverre termen als planningsgesprek, gesprekscyclus en resultaatgericht werken 'leven' in de praktijk. Om dit te verbeteren kan het een eerste stap zijn om tijdens de trainingen voor (team)managers de termen consequent te gebruiken en te benadrukken dat van hen hetzelfde wordt verwacht in de communicatie naar hun medewerkers.

Voor de organisatie is het daarnaast van belang extra aandacht te besteden aan het SMART formuleren van (resultaat)afspraken. De resultaten van dit onderzoek laten zien dat het SMART formuleren van de (resultaat)afspraken/doelstellingen zowel door medewerkers, als (team)management nog als knelpunt wordt ervaren. Beide partijen geven aan het opstellen van SMART geformuleerde doelen moeilijk te vinden. Zij vragen zich af wanneer een doelstelling "meetbaar" kan worden genoemd. Het meetbaar kunnen maken van gemaakte (resultaat)afspraken is

echter een cruciaal onderdeel van resultaatgericht werken. Zonder meetbaar doel, geen meetbare prestatie. In eerste instantie is het belangrijk dat (team)managers dit aspect van de gesprekscyclus 'in de vingers krijgen'. Wellicht zouden (team)managers hier nog meer mee kunnen oefenen tijdens de trainingen. Ook is het een idee om hen nog meer voorbeelden te geven; overeenkomstig met de resultaatgebieden en resultaatsuggesties in de functiebeschrijvingen. Een van de respondenten in de interviews gaf aan er baat bij te hebben om te kunnen overleggen met andere (team)managers over het SMART formuleren van doelstellingen. Het wordt dan ook aangeraden om tijdens de trainingen ook een moment in te lassen om ervaringen uit te kunnen wisselen.
Uiteindelijk is het de bedoeling dat medewerkers zelf in staat zijn een meetbaar doel op te stellen. (Team)managers hebben een grote rol bij dit proces. Zij kunnen bijvoorbeeld hun medewerkers eerst zelf actief te laten nadenken over het opstellen van meetbare doelen, alvorens hulp geboden wordt. Ook voor medewerkers zou er daarnaast nagedacht kunnen worden over het organiseren van een intervisiebijeenkomst, waar medewerkers onderling hun ervaringen kunnen uitwisselen. Daarmee kan de verantwoordelijkheid meer bij de medewerker zelf worden gelegd en worden zij gestimuleerd een actieve houding aan te nemen.

Voor de organisatie is het ook van belang alert te zijn op eventuele negatieve effecten als gevolg van resultaatgericht werken. Op basis van de resultaten van dit onderzoek lijkt resultaatgericht werken bijvoorbeeld een negatieve invloed te hebben op medewerkerstevredenheid. Deze mogelijke negatieve effecten kunnen bijvoorbeeld optreden vanwege een toegenomen werkdruk of stress. Een voorzichtig conclusie hierbij is dat medewerkers resultaatgericht werken niet zien als onderdeel van hun functie, maar als iets extra's bovenop hun functie. Om dit beeld van medewerkers te veranderen is het aan te raden om (team)managers meer expliciet gebruik te laten maken van de functiebeschrijvingen in de gesprekscyclus. Hierdoor worden medewerkers er (herhaaldelijk) op gewezen dat resultaatgericht werken deel uitmaakt van hun functie. Ook worden (team)managers geadviseerd er voor te waken dat medewerkers 'teveel hooi op hun vork nemen' wat betreft de (resultaat)afspraken. Aangeraden wordt om hier aandacht aan te besteden tijdens het plannings- en/of voortgangsgesprek.

Met het project Resultaatgericht werken heeft Vecht en IJssel veel aandacht besteed aan het introduceren van de nieuwe werkwijze en wat de bedoelingen daarvan zijn. Het wordt aangeraden om ook in de toekomst blijvend aandacht te besteden aan deze bedoelingen: het optimaal kunnen inzetten van de aanwezige kwaliteiten van medewerkers om daarmee bij te dragen aan het werkplezier van medewerkers en aan optimale kwaliteit van dienstverlening. Ten aanzien van de resultaten van dit onderzoek lijkt er een negatief effect te zijn van resultaatgericht werken op de houding en het gedrag van medewerkers. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat medewerkers een ander beeld hebben van de bedoelingen met resultaatgericht werken (zij kunnen bijvoorbeeld van mening zijn dat resultaatgericht werken uitsluitend is ingezet om organisatiebelangen te dienen). De vraag is dan hoe dit beeld kan worden veranderd. Daarbij wordt aanbevolen om de bedoelde

medewerker- en organisatiebelangen ten aanzien van resultaatgericht werken te blijven communiceren richting medewerkers, zowel in de formele communicatie als tijdens gesprekken met de (team)manager.

Hoewel medewerkers van Vecht en IJssel nog niet beloond of beoordeeld zijn op hun gemaakte (resultaat)afspraken, hebben zij wel hun verwachtingen daarover uitgesproken. Sommige medewerkers geven aan de beoordeling op dit moment als belemmering te ervaren. Zij voorzien differentiatie in de gemaakte doelstellingen. Het gaat hierbij niet alleen om het aantal opgestelde doelstellingen, maar ook om de aard van deze doelstellingen. Concreet werpen medewerkers bijvoorbeeld de vraag op hoe (team)managers (resultaat)afspraken gaan beoordelen als deze voor de ene medewerker gemakkelijk haalbaar zijn en voor de andere medewerker moeilijk haalbaar zijn of wanneer de ene medewerker bijvoorbeeld twee afspraken heeft gemaakt en de ander vijf.
Dit betekent echter niet dat medewerkers negatief tegenover beoordeling en beloning staan. Integendeel, zij verwachten dat het beoordelen en belonen van de (resultaat)afspraken medewerkers zal stimuleren extra hun best te gaan doen. Toch is het belangrijk om de ervaren belemmeringen te adresseren. Een kanttekening hierbij is dat de ervaren knelpunten rondom beoordeling en beloning nooit helemaal weg te nemen zijn; dit hangt immers af van wat medewerkers zelf als rechtvaardig beschouwen.
Ten aanzien van resultaatgericht werken moet in eerste instantie worden voorkomen dat medewerkers uit angst voor beoordeling minder of 'makkelijke' doelen gaan opstellen. Het wordt aangeraden om (team)managers het aantal – en de 'zwaarte' van de – doelen mee te nemen in de beoordeling. Hiermee zouden (team)managers kunnen oefenen tijdens de trainingen. Wanneer zij de aanpak rondom beoordelen en belonen helder communiceren naar hun medewerkers, wordt vermoedelijk al een groot deel van de ervaren knelpunten weggenomen.

REFERENTIELIJST

Actiz (2010). Een nieuwe koers voor een toekomstbestendige zorg. Laatst geraadpleegd op 1 maart 2012, op http://www.actiz.nl/cms/showpage.aspx?id=2978.

Aguinis, H. & Pierce, C.A. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior,* 29, 139-145.

Ahmad, S. & Schroeder, R.G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: reconizing country and industry differences. *Journal of Operations Management,* 21, 19-43.

Allen, N.J. & Lee, K. (2002). Organizational Citizenship Behaviour and workplace deviance: the role of affects and cognitions. *Journal of Applied Psychology,* 87, 131-142.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Ofy* Ithaca: Cornell University Press.

Armstrong, M. (2009). *Amstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.

Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

Becker, B.E. & Huselid, M.A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implecations. *Research in Personnel and Human Resource Management,* 16, 53-101.

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen.* Amsterdam: Uitgeverij Boom.

Bos-Nehles, A., van Riemsdijk, M. & Looise, J. (2011). Lijnmanagement verantwoordelijk voor HR-implementatie; een uitdaging voor HRM. *Tijdschrift voor HRM,* 3, 32-45.

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

Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management: a balanced approach.* Londen: McGrawHill.

Boselie, P. (2011). SHRM en personeel, Studiehandleiding master SHRM 2011-2012. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Bowen, D.E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the 'strenght' of the HRM system. *Academy of Management Review,* 29, 203-221.

Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke*:* Palgrave Macmillan.

CBS (2011). *Ouderen wonen steeds langer zelfstandig.* Laatst geraadpleegd op 20 maart 2012 op http://www.cbs.nl/nl-nl/menu/themas/bevolking/publicaties/artikelen/archief/2011/2011-3434-wm.htm.

Cogliser, C.C., Schriesheim, C.A., Scandure, T.A. & Gardner, W.L. (2009). Balance in leader and

follower perceptions of leader-member exchange: Relationships with performance and work attitudes. *The leadership Quarterly,* 20, 452-465.

Combs, C., 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: A Journal of Applied Research,* 59, 501-28.

Delnoij, D. & Hendriks, M. (2008). De CQ-index: het meten van klantervaringen in de zorg. *Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen*, 86(8), pp. 440-446.

Douven, R., Ligthart, M., Mannaerts, H., & Woittiez, I. (2006). Een scenario voor de zorguitgaven 2008-2011. CPB document, 1-64.

Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). Self-determination Theory and work motivation. *Journal of Organisational Behaviour,* 26, 331-362.

Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J., & Wright, P. M. (2001). Beginning to unlock the black box in the HR firm performance relationship: the impact of HR practices on employee attitudes and employee outcomes. *Center for advanced human resource studies Working Paper Series*, 75.

Garssen, J. (2011). Demografie van de vergrijzing. Rapport CBS, 3-37.

Gilbert, C., De Winne, S. & Sels, L. (2011). The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *International Journal of Human Resource Management,* 22, 1618-1637.

Gould-Williams, J. (2007). HR practices, organizational climate and employee outcomes: evaluating social exchange relationships in local government. *The International Journal of Human Resource Management, 18*(9), 1627-1647.

Graen, G.B. & Ulh-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly,* 6, 219-247.

Grant, A.M., Christianson, M.K., & Price, R.H. (2007). Happiness, Health of Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeofss. *The academy of management perspectives,* 21, 51-63.

Guest, D.E. (1987). Human Resource Management and industrial relations. *Journal of management studies,* 24, 503-521.

Guest, D.E. (2011). Human Resource Management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal,* 21, 3-13.

Harney, B. & Jordan, C. (2008). Unlocking the black box: line managers and HRM-performance in a call centre context. *International Journal of Productivity and Performance Management,* 57, 275-296.

Hingstman, T.L., Langelaan, M. & Wagner, C. (2012). De dagelijkse bezetting en kwaliteit van zorg in instellingen voor langdurige zorg, 1-108.

Hope Hailey, V., Farndale, E. & Truss, C. (2005). The HR department's rol in organisational performance. *Human Resource Management Journal,* 15, 49-66.

Hupcey, J.E. (1998). Clarifying the social support theory-research linkage. *Journal of Advanced Nursing,* 27, 1231-1241.

Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *The Academy of Management Journal,* 38, 635-672.

Jiang, K., Lepak, D.P., Han, K., Hong, Y., Kim, A. & Winkler, A. (2011). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review,* 1-13.

Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B. & Swart, J. (2005). Satisfaction with Hr practices and commitment to the organisation: why one size not fit all. *Human Resource Management Journal,* 15, 9-29.

Koch, T. (1992). A review of nursing quality asssurance. *Jounal of Advanced Nursing*, 17, pp. 785-794.

Knies, E. (2012). Meer waarde voor en door medewerkers: een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement, dissertatie. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Legge, K. (2005). *Human Resource Management: Rethorics and Realities,* 10th anniversary edition, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Leisink, P., Knies, E., & Lange, W. de (2010). Levensfasebewust diversiteitsbeleid. Tijdschrift voor HRM, 4, 53-85.

Mondy, R.W., Noe, R.M., & Premeaux, S.R. (2002). *Human resource management* (8th edn.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Nishii, L.H., Lepak, D.P., & Schneider, B. (2008). Employee Attributions of the 'Why' of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviours, and Customer Satisfaction. *Personnel Psychology,* 61, 503-545.

Onwezen, M. (2011). 'Aandacht voor individuen: een onderzoek naar kwaliteit van zorg binnen intramurale zorginstellingen van BrabantZorg', masterscriptie Universiteit Utrecht.

Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving long term viability.* New York: Oxford University Press.

Paauwe, J. (2009). HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management Studies,* 46, 130-142.

Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal,* 17, 3-20.

Regeerakkoord CDA en VVD (2010a); hoofdstuk ouderenzorg; laatst geraadpleegd op 20 maart 2012. http://www.rijksoverheid.nl/regering/het-kabinet/regeerakkoord.

Regeerakkoord CDA en VVD (2010b); hoofdstuk gezondheid; laatst geraadpleegd op 20 maart 2012. http://www.rijksoverheid.nl/regering/het-kabinet/regeerakkoord.

Renwick, D. (2003). Line manager involvement om HRM: an inside view. *Employee Relations,* 25, 262-280.

Rijksoverheid (2012a). *Zorgverzekering.* Laatst geraadpleegd op 9 maart 2012 op

http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/zorgverzekering/wet-marktordening-gezondheidszorg-wmg.

Rijksoverheid (2012b). *Zorgzwaartepakketen.* Laatst geraadpleegd op 16 maart 2012 op http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/zorgzwaartepakketten.

Rijksoverheid (2012c). *Werken in de zorg.* Laatst geraadpleegd op 20 maart 2012 op http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-in-de-zorg.

Rijksoverheid (2012d). *Investeren in ouderenzorg.* Laatst geraadpleegd op 9 maart 2012 op http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ouderenzorg/investeren-in-ouderenzorg.

Storey, J. (1992), Developments in the Management of Human Resources, Blackwell, Oxford.

Sun, L., Aryee, S. & Law, K.S. (2007). High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A relatiopnal Perspective. *The Academy of Management Journal,* 50, 558-577.

Thornhill, A. & Saunders, M.N.K. (1998). What if line managers don't realize they're responsible for HR? *Personnel Review,* 27, 460-476.

Vandenabeele, W. (2008). Development of a public service motivation measurement scale: corroborating and extending Perry's measurement instrument. *International Public Management Journal,* 11, 143-67.

Van Bijsteren, K (2011). 'Een Onderzoek naar Kwaliteit van Zorg binnen Intramurale Zorginstellingen van BrabantZorg', masterscriptie Universiteit Utrecht.

Van de Voorde, K. (2010). *HRM, employee well-being and organizational performance: a balanced perspective.* Tilburg: Tilburg University.

Van de Voorde, K., Paauwe, J. & Van Veldhoven, m. (2011). Employee Well-being and the HRM-organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Managements Reviews,* 1-17.

Vaux, A. (1988). *Social support: theory, research and intervention.* New York: Praeger.

Vecht en Ijssel (2012). *Missie/visie*. Laatst geraadpleegd op 20 maart 2012 op http://vechtenijssel.nl/missie-visie.

Veld, M.F.A. (2012). HRM, Strategic Climate and Employee Outcomes in Hospitals: HRM Care for Cure? Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.

Velde van der, M.E.G., Jansen, P.G.W. & Anderson, N. (2004). *Guide to management research methods.* Malden: Blackwell.

Vincke, J. (2002). *Sociologie: een klassieke en hedendaagse benadering.* Gent: Academia Press.

Wanous, J.P. Reichers, A.E. & Hudy, M.J. (1997). Overall job satisfaction: how good are single-item measures? Journal of applied psychology, 82, 247-252.

Zhang, Z., Wan, D. & Jia, M. (2008). Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior. *The journal od High Technology Management,* 2, 128-138.

BIJLAGE I TOPICLIJST MEDEWERKER

Introductie
Ik wilde je allereerst bedanken voor je bereidheid aan dit interview deel te nemen. Ik zal mijzelf eerst kort voorstellen. Wellicht heb je al het een en ander over mij gehoord of gelezen. Mijn naam is Renée van Meegeren en ik ben momenteel bezig met mijn afstudeeronderzoek voor de master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht. Aan mij de taak om de zogenaamde 0-meting uit te voeren van het project Resultaatgericht werken. Deze 0-meting zorgt ervoor dat in de toekomst gemeten kan worden welk verschil resultaatgericht werken heeft gemaakt. Recentelijk is resultaatgericht werken in de praktijk gebracht. Ik heb begrepen dat jij daar ook al het een en ander van hebt meegekregen.
In een later stadium zal ik ook nog een enquête onder alle medewerkers verspreiden. Maar voordat ik deze vragenlijst opstel, wilde ik eerst van een aantal medewerkers en teammanagers hun eerste ervaringen en verwachtingen ten aanzien van resultaatgericht werken horen - zoals ik in de mail al schreef - er zijn geen foute antwoorden.
Ik verwacht dat dit gesprek ongeveer een uur gaat duren. Dit interview zal ik uitwerken tot een verslag, waarbij je volledig anoniem zal blijven. In dit verslag en de scriptie wordt gebruik gemaakt van codes. Als je dit verslag wil inzien (ter controle) is het uiteraard mogelijk deze op te sturen.
Heb je er bezwaar tegen als ik dit gesprek opneem? Dit geeft mij de gelegenheid het gesprek nogmaals terug te luisteren en op de juiste wijze te verwerken. Dan zal ik bij deze de recorder aanzetten. *Recorder aanzetten.* Heb je nog vragen voor we beginnen?

Achtergrondinformatie medewerker
- Functie/werkzaamheden?
- Vooropleiding?
- Aantal jaar werkzaam zorg/Vecht en IJssel?
- Waarom werkzaam in zorg/Vecht en IJssel?

Introductie eerste onderwerp

Topic 1: Resultaatgericht werken; gesprekscyclus (planningsgesprek)
'Zoals ik eerder al zei, is resultaatgericht werken recentelijk in de praktijk gebracht...'

KERNVRAGEN:
1. Heb je al iets van het resultaatgericht werken gemerkt? Wat dan?
2. Is het anders dan hoe het vroeger ging? Wat is er anders ten opzichte van vroeger?
3. Wat vind je van deze werkwijze? Wat vind je er prettig/minder prettig aan?

Verder te behandelen
- **Afspraken** die gemaakt zijn in het planningsgesprek; hoeveel, inhoud [AMO model], tijd, haalbaarheid, verwachtingen, mogelijkheden, resultaatgericht werken als hulpmiddel, passend bij persoonlijke situatie, eigen initiatief, knelpunten, opvolging door teammanager etc.
- Eigen **Rol** in het gesprek; **benadering** van teammanager
- Verwerken van de afspraken door middel van **Perfweb**.

Kort samenvatten. Klopt dit?

Topic 2: Relatie met teammanager
'Dan wil ik nu graag wat meer weten over het contact met jouw teammanager..'
KERNVRAGEN:
1. Hoe vaak heb jij contact met je teammanager? (formeel en informeel)
2. Wat vind je van dit contact? Wat vind je er prettig/minder prettig aan?
3. Verandert dit contact door het resultaatgericht werken?

Verder te behandelen
- **Aard** van het contact: *waar gaan de gesprekken zoal over?* Voorbeelden.

- **Beeld** van teammanager ten aanzien van dagelijks functioneren en ontwikkeling; duidelijker door resultaatgericht werken?
- Bijdrage teammanager in **ondersteuning** bij de werkzaamheden. *Welke ondersteuning heb je nodig van jouw teammanager om je werk goed uit te kunnen voeren* (*hulpmiddelen etc.*)*?*

Doorvragen:
- Kun je daar misschien een concreet voorbeeld bij geven?
- Wat vind je hiervan?
- Wat kan er beter?

Kort samenvatten. Klopt dit?

Topic 3: Opbrengsten
'Het doel van resultaatgericht werken is het verbeteren van het welzijn van cliënten en medewerkers…'

KERNVRAGEN
1. Wat versta je onder cliënt- en medewerkerwelzijn? Anders geformuleerd: Wanneer zijn cliënten tevreden?; Wat mogen zij verwachten?; Wanneer ben jij zelf tevreden?
2. Wanneer kan worden gesproken van succesvol beleid? Anders geformuleerd: Wanneer is resultaatgericht werken succesvol?

- **Opbrengsten**
  - voor medewerkers (tevredenheid; maatwerk; persoonlijke aandacht)
  - voor cliënten/organisatie. **Indicatoren kwaliteit van zorg**: cliënt kan levensstijl voortzetten; heeft eigen inbreng in de geleverde zorg; is rustig; niet/weinig gehospitaliseerd; heeft gevoel van eigenwaarde; cliënt is tevreden.
- Koppeling aan **houding en gedrag**. *Wanneer zijn cliënten tevreden?*
  - **In-role behaviour**: interesse/belangstelling tonen, iets extra's doen, meegaan in beleving, cliënt proberen te kennen, werken aan vertrouwensband met cliënt.
- **AMO model**: Wat moet een goede *naam functie* kunnen/weten? Motivatie; kennis; vaardigheden (gericht op huidige situatie)
- *Welke factoren dragen bij aan een goede uitoefening van je functie?* Anders geformuleerd: *Wat heb je nu nodig om je functie goed uit te voeren?*
  Autonomie; steun van collega's [taak-/emotionele-/informatieve ondersteuning; advies/coaching]; inspraak/medezeggenschap; hulpmiddelen (instrumenteel); minimale verstoringen; tijd.

Topic 4: Blik op de toekomst
'Je weet nog niet helemaal hoe resultaatgericht werken er in de praktijk uit komt te zien, maar wellicht heb je hier al wel ideeën over..'
KERNVRAGEN
1. Wat zijn je verwachtingen voor de toekomst ten aanzien van resultaatgericht werken?
2. Wat kan er beter in resultaatgericht werken?
3. Hoe zou resultaatgericht werken de kwaliteit van dienstverlening kunnen verbeteren?

Verder te behandelen
- **Beloning** op basis van resultaatgerichte afspraken.

Doorvragen
- Kun je hier voorbeelden bij geven?

Samenvatten. Klopt dit?

- Zijn er nog andere zaken die nog belangrijk zijn om te weten voor dit onderzoek?

Afsluiting
Ik denk dat ik zo een helder beeld heb van jouw werkzaamheden en jouw ervaringen en verwachtingen met resultaatgericht werken. Ik wil je nogmaals bedanken voor je deelname aan dit interview. Laatste vraag; wat vond je van dit gesprek? *Uitleggen wat er nu gaat gebeuren.*
Mocht je nog opmerkingen of vragen hebben, kun je die nu stellen of kun je mailen naar Renee.van.Meegeren@vechtenijssel.nl.

Recorder uitzetten.

BIJLAGE II TOPICLIJST (TEAM)MANAGER

Introductie
Ik wilde je allereerst bedanken voor je bereidheid aan dit interview deel te nemen. Ik zal mijzelf eerst kort voorstellen. Wellicht heb je al het een en ander over mij gehoord of gelezen. Mijn naam is Renée van Meegeren en ik ben momenteel bezig met mijn afstudeeronderzoek voor de master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht. Aan mij de taak om de zogenaamde 0-meting uit te voeren van het project Resultaatgericht werken. Deze 0-meting zorgt ervoor dat in de toekomst gemeten kan worden welk verschil resultaatgericht werken heeft gemaakt. Recentelijk is resultaatgericht werken in de praktijk gebracht. Ik heb begrepen dat jij daar ook al het een en ander van hebt meegekregen.
In een later stadium zal ik ook nog een enquête onder alle medewerkers verspreiden. Maar voordat ik deze vragenlijst opstel, wilde ik eerst van een aantal medewerkers en teammanagers hun eerste ervaringen en verwachtingen ten aanzien van resultaatgericht werken horen - zoals ik in de mail al schreef - er zijn geen foute antwoorden.
Ik verwacht dat dit gesprek ongeveer een uur gaat duren. Dit interview zal ik uitwerken tot een verslag, waarbij je volledig anoniem zal blijven. In dit verslag en de scriptie wordt gebruik gemaakt van codes. Als je dit verslag wil inzien (ter controle) is het uiteraard mogelijk deze op te sturen.
Heb je er bezwaar tegen als ik dit gesprek opneem? Dit geeft mij de gelegenheid het gesprek nogmaals terug te luisteren en op de juiste wijze te verwerken. Dan zal ik bij deze de recorder aanzetten. *Recorder aanzetten.* Heb je nog vragen voor we beginnen?

Achtergrondinformatie teammanager
- Functie/werkzaamheden?
- Vooropleiding?
- Aantal jaar werkzaam zorg/Vecht en IJssel?
- Waarom werkzaam in zorg/Vecht en IJssel?

Introductie eerste onderwerp

Topic 1: Resultaatgericht werken; gesprekscyclus (planningsgesprek)
'Zoals ik eerder al zei, is resultaatgericht werken recentelijk in de praktijk gebracht...'

KERNVRAGEN:
4. Heb je al iets van het resultaatgericht werken gemerkt? Wat dan?
5. Is het anders dan hoe het vroeger ging? Wat is er anders ten opzichte van vroeger?
6. Wat vind je van deze werkwijze? Wat vind je er prettig/minder prettig aan?

Verder te behandelen
- **Afspraken** die gemaakt zijn in het planningsgesprek: hoeveel; inhoud [AMO model]; tijd; verwachtingen van medewerkers; mogelijkheden; passend bij hun persoonlijke situatie (meer dan anders?); gelegenheid tot eigen initiatief; feedback; aansturing; knelpunten, checken/opvolging etc.
- **Verschillen tussen medewerkers**, verschillende afspraken; functioneren.
- **Rol** in het planningsgesprek; houding medewerker.
- Resultaatgericht werken als **hulpmiddel/maatregel:** bereiken van doelstellingen (in lijn met organisatiedoelstellingen); maatwerk; persoonlijke aandacht.
- Verwerken van de afspraken door middel van **Perfweb**; gebruiksvriendelijkheid; overzichtelijkheid; tijd (werkdruk) etc.

Topic 2: Relaties met medewerkers/team(s)
'Dan wil ik nu graag wat meer weten over het contact met jouw medewerkers/team(s)..'

KERNVRAGEN:
4. Hoe vaak heb jij contact met je team(s)/medewerkers? (formeel en informeel)
5. Wat vind je van dit contact? Wat vind je er prettig/minder prettig aan?

6. Verandert dit contact door het resultaatgericht werken?

Verder te behandelen
- **Aard** van het contact: *waar gaan de gesprekken zoal over?* Voorbeelden.
- **Beeld** ten aanzien van dagelijks functioneren; duidelijker door resultaatgericht werken?
- Welke **ondersteuning** bied jij jouw medewerkers, zodat zij hun werk goed kunnen uitvoeren? Hulpmiddelen; benodigdheden; bijdrage resultaatgericht werken.

Doorvragen:
- Kun je daar misschien een concreet voorbeeld bij geven?
- Wat vind je hiervan?
- Wat kan er beter?

Kort samenvatten. Klopt dit?

Topic 3: Opbrengsten
'Het doel van resultaatgericht werken is het verbeteren van het welzijn van cliënten en medewerkers…'

KERNVRAGEN
3. Wat versta je onder cliënt- en medewerkerwelzijn? Anders geformuleerd: Wanneer zijn cliënten/medewerkers tevreden? Wat mogen zij verwachten?
4. Wanneer kan worden gesproken van succesvol beleid? Anders geformuleerd: Wanneer is resultaatgericht werken succesvol?

- **Opbrengsten**
  - Voor medewerkers (tevredenheid; welzijn; maatwerk; persoonlijke aandacht)
  - Voor cliënten/organisatie. **Indicatoren kwaliteit van zorg**: cliënt kan levensstijl voortzetten; heeft eigen inbreng in de geleverde zorg; is rustig; niet/weinig gehospitaliseerd; heeft gevoel van eigenwaarde; cliënt is tevreden.

Topic 4: Blik op de toekomst
'Je hebt nog niet alle gesprekken gevoerd met jouw medewerkers/team(s). Ook wordt hier nog geen beloning/periodiek aan gekoppeld. Ik ben benieuwd naar jouw verwachtingen en ideeën over hoe dit er in de praktijk uit gaan zien..'

KERNVRAGEN
1. Wat zijn je verwachtingen voor de toekomst ten aanzien van resultaatgericht werken?
2. Wat kan er beter in resultaatgericht werken?
3. Hoe zou resultaatgericht werken kunnen bijdragen aan de kwaliteit van dienstverlening?

Verder te behandelen
- **Beoordelen en belonen**

Doorvragen
- Waarom denk je dit?
- Kun je me daar iets meer over vertellen?
- Wat vind je hiervan?

Kort samenvatten. Klopt dit?

- Zijn er nog andere zaken die nog belangrijk zijn om te weten voor dit onderzoek?

Afsluiting
Ik denk dat ik zo een helder beeld heb van jouw werkzaamheden en jouw ervaringen en verwachtingen met resultaatgericht werken. Ik wil je nogmaals bedanken voor je deelname aan dit interview. Laatste vraag; wat vond je van dit gesprek? *Uitleggen wat er nu gaat gebeuren.*

Mocht je nog opmerkingen of vragen hebben, kun je die nu stellen of kun je mailen naar Renee.van.Meegeren@vechtenijssel.nl.

Recorder uitzetten.

BIJLAGE III CODEBOOM

- **RGW**
  - Merkbaar in de praktijk
  - Planningsgesprek
    - Gemaakte afspraken – doelen
      - Eigen initiatief
      - In lijn met organisatiedoelstellingen
      - Haalbaarheid
    - Eigen initiatief
  - Rol teammanager
  - Beoordeling en beloning
  - Positieve punten
    - Duidelijk
    - Bewust bezig met eigen functioneren
    - Beloning op basis van geleverde prestaties
    - Jezelf verbeteren/iets bereiken
    - Meetbaar
    - Persoonlijk aanspreken
    - Nadruk op prestaties
    - Snel
    - Sturen op afspraken
    - Verantwoordelijkheid bij medewerkers
    - Concreet
  - Knelpunten medewerkers
    - Opstellen doelen
    - Ondersteuning manager
    - Onbegrijpelijk
    - Puur gericht op doelen
    - Geen behoefte aan uitdaging
    - Waarmaken/aanpak
    - SMART formuleren – meetbaar maken afspraken
    - Zichtbare verschillen tussen medewerkers
    - Tijd en energie
  - Knelpunten teammanager
    - SMART formuleren – meetbaar maken afspraken
    - Afspraken voor medewerkers opstellen
    - Je eigen maken
    - Tijd en energie
    - Beoordelen en belonen
    - Alleen richten op afspraken/doelen
    - Perfweb
  - Levensfase
  - Perfweb
  - Ten opzichte van vroeger
    - Persoonlijker
    - Tijd
  - Verwachtingen voor de toekomst

- **Contact met teammanager – medewerker**
  - Aard contact
  - Beeld dagelijks functioneren
    - N.a.v. RGW
  - Contactmomenten/frequentie
  - Contact en RGW

- **Vaardigheden**
  - Rust
  - Luisteren
  - Aan afspraken houden
  - Inlevingsvermogen/empathie
  - Observeren
  - Rapporteren
  - Goede communicatie in omgang met cliënten
  - Geduld
  - Onderhandelen

- **Motivatie**
  - Werken in de zorg
    - Voldoening/dankbaarheid ouderen
    - Iets terug doen voor ouderen
    - Werken met mensen/omgang met bewoners
  - Werken bij VenIJ
    - Betrokkenheid organisatie
    - Ambitieuze organisatie
    - Korte lijnen
    - Professionaliteit
    - Werken in teamverband
    - Uitdagende functie

- **Ondersteuning**
  - Collega's
    - Advies
    - Hulp bij uitvoeren werzaamheden
    - Openstaan voor elkaar
  - Teammanager
    - Advies
    - Taakondersteuning
    - Complimentje krijgen/bevestiging
    - Hulp vragen
    - Luisterend oor
    - 'open deur' beleid
    - Verhaal kwijt kunnen
    - Coaching
  - Hulpmiddelen
  - In relatie tot RGW

- **Opbrengsten cliënten**
  - Individuele bejegening
    - Zeggenschap over geleverde zorg
    - Eigen levensstijl voortzetten
    - Eigen regie
    - Zorg afstemmen op behoeften cliënt
  - Veiligheid
  - Vertrouwen
  - Cliënt voelt zich thuis – welkom

- **Opbrengsten medewerkers**
  - Tevredenheid
    - Tevreden cliënten
    - Je gehoord voelen
    - Plezier in het werk
    - Behalen doelstellingen

- **Opbrengsten van RGW**
  - Bijdrage aan kwaliteit van zorg
  - Voor medewerkers

- **Gedrag medewerkers**
  - Respect tonen
  - Aan afspraken houden
  - Cliënt serieus nemen
  - Proactieve houding
  - Vriendelijk
  - Belangstelling tonen/aandacht geven

- **Veranderingen in de zorg**

BIJLAGE IV ENQUETE

Utrecht, 27 april 2012

Beste medewerker,

Zoals wellicht bekend is, heeft Vecht en IJssel kortgeleden **resultaatgericht werken** ingevoerd in de organisatie. Resultaatgericht werken betekent dat medewerkers en (team)managers met elkaar in gesprek gaan en samen (resultaat)afspraken maken.

Vecht en IJssel wil weten op welke punten de ondersteuning van medewerkers om resultaatgericht te werken verbeterd kan worden, zodat optimale dienstverlening aan cliënten kan worden geleverd. Jouw mening is van belang!

Naast de ondersteuning door resultaatgericht werken komen ook andere onderwerpen aan de orde, zoals de ondersteuning door de (team)manager, maar ook het contact met directe collega's en het contact met cliënten (indien van toepassing).

Er worden verschillende stellingen voorgelegd. Bij deze stellingen kun je aangeven in hoeverre je het er mee eens of oneens bent. Er zijn geen goede of foute antwoorden, het gaat om jouw persoonlijke mening. Het invullen van deze vragenlijst zal ongeveer 15 minuten duren. De informatie die verzameld is in de vragenlijst wordt vertrouwelijk behandeld. Graag invullen vóór maandag 21 mei 2012.

Wat gebeurt er met de informatie?
Vecht en IJssel heeft geen toegang tot de vragenlijsten. Hierdoor is het niet mogelijk om antwoorden van individuele medewerkers te achterhalen. De resultaten worden gepresenteerd aan MT/managers, aan de Ondernemingsraad en komt in de Nieuwsbrief.

Let op!
Alle medewerkers die ***niet*** in een team Welzijn en Zorg of Zorg Thuis zitten, kunnen **de vragen onder 'omgang met cliënten', 'aandachtige zorg' en 'mijn zorgwerkzaamheden' overslaan** (volgende pagina). Dan nog een opmerking voor alle **(team)managers**: deze vragenlijst graag invullen vanuit jullie rol als medewerker.

Alvast bedankt voor het invullen!

Met vriendelijke groet,
Renée van Meegeren
Student Bestuurs- en Organisatiewetenschap
Universiteit Utrecht

r.vanmeegeren@students.uu.nl

Omgang met cliënten

Let op: alle medewerkers die ***niet*** in een team Welzijn en Zorg of Zorg thuis zitten, kunnen deze vragen overslaan.

	Helemaal oneens	oneens	neutraal	eens	helemaal eens
Tijdens mijn werkzaamheden maak ik regelmatig een praatje met mijn cliënten.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik neem de tijd om tijdens de verzorging van mijn cliënten iets extra's te doen.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik luister naar de problemen van mijn cliënten.	☐	☐	☐	☐	☐
Als zich problemen voordoen zoek ik met mijn cliënten naar een oplossing.	☐	☐	☐	☐	☐

	Helemaal oneens	oneens	neutraal	eens	helemaal eens
Ik ga niet in tegen de normen en waarden van mijn cliënten (bijvoorbeeld ten aanzien van religieuze uitingen en kamerinrichting).	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ben altijd eerlijk tegen mijn cliënten.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik geef informatie aan mijn cliënten over acties die ik onderneem (bijvoorbeeld waarom de cliënt nog even moet wachten of waarom hij of zij nieuwe medicijnen krijgt).	☐	☐	☐	☐	☐
Ik kom afspraken met mijn cliënten altijd na.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik respecteer de persoonlijke ruimte van mijn cliënten (bv. bij toiletgebruik).	☐	☐	☐	☐	☐

	Helemaal oneens	oneens	neutraal	eens	helemaal eens
Ik kom tegemoet aan de wensen van mijn cliënten.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik houd persoonlijke gewoontes en routines van mijn cliënten in ere.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik betrek mijn cliënten in keuzes die gemaakt worden.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik laat mijn cliënten zoveel mogelijk zelf doen.	☐	☐	☐	☐	☐

Aandachtige zorg
Let op: alle medewerkers die ***niet*** in een team Welzijn en Zorg of Zorg thuis zitten, kunnen deze vragen overslaan.

	Helemaal oneens	oneens	neutraal	eens	helemaal eens
Mijn cliënten zijn tevreden over de zorg die ze van mij ontvangen.	☐	☐	☐	☐	☐
De familie van mijn cliënten is tevreden met de ondersteuning die mijn cliënten van mij ontvangen.	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn cliënten kunnen hun eigen levensstijl voortzetten als ik voor ze zorg.	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn cliënten hebben het gevoel dat ik luister naar hun wensen en behoeften.	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn cliënten hoeven hun persoonlijke routines en structuren niet aan te passen als ik voor ze zorg.	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn cliënten hebben zelf inspraak in de zorg die ze van mij krijgen.	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn cliënten hebben het gevoel dat ik ze met respect behandel.	☐	☐	☐	☐	☐

Mijn zorgwerkzaamheden
Let op: alle medewerkers die ***niet*** in een team Welzijn en Zorg of Zorg thuis zitten, kunnen deze vragen overslaan.

	Helemaal oneens	oneens	neutraal	eens	helemaal eens
Ik kan goed met de familie van mijn cliënten communiceren.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb voldoende kennis om mijn zorgtaken uit te kunnen voeren.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik kan me inleven in de zorgvraag van mijn cliënten.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik kan met andere zorgverleners (zoals artsen en therapeuten) communiceren over mijn cliënten.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb voldoende vaardigheden om mijn zorgtaken uit te voeren.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik kan me inleven in de persoonlijke situatie van mijn cliënten.	☐	☐	☐	☐	☐

Mijn werk

	Helemaal oneens	oneens	neutraal	eens	helemaal eens
In mijn functie krijg ik de gelegenheid om mijn kennis en vaardigheden te benutten.	☐	☐	☐	☐	☐
Voor de uitvoering van mijn taken heb ik voldoende beslissingsbevoegdheid.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik voel me op mijn plaats in mijn functie.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik voel me vrij mijn werk te doen zoals ik denk dat het goed is.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik krijg voldoende mogelijkheden om mijn kennis en vaardigheden verder te ontwikkelen.	☐	☐	☐	☐	☐
Tijdens teamoverleg heb ik voldoende gelegenheid om mijn zegje te doen.	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn (team)manager nodigt mij uit om mijn mening te geven.	☐	☐	☐	☐	☐

Omgang met collega's

	Helemaal oneens	oneens	neutraal	eens	helemaal eens
Ik help collega's bij het oplossen van werkgerelateerde problemen, ook als ik daarvoor iets langer moet blijven.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik sta open om mijn werkschema aan te passen aan de wensen van collega's zodat zij vrij kunnen krijgen.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik doe hard mijn best om nieuwe collega's zich welkom te laten voelen.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik help collega's met hun taken.	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn directe collega's ondersteunen me bij de uitvoering van mijn werkzaamheden.	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn directe collega's tonen belangstelling voor mijn persoonlijke situatie.	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn directe collega's geven me advies in lastige situaties.	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn directe collega's helpen me als ik daar behoefte aan heb.	☐	☐	☐	☐	☐
Binnen mijn team spreken we elkaar aan op gedrag.	☐	☐	☐	☐	☐

Motivatie
De volgende vragen hebben betrekking op uw motivatie voor het werk en werken binnen de zorg.

	Helemaal oneens	oneens	neutraal	eens	helemaal eens
Ik doe mijn werk…..					
Omdat ik mijn baan leuk vind.	☐	☐	☐	☐	☐
Omdat deze baan aansluit bij dingen die ik belangrijk vind.	☐	☐	☐	☐	☐
Omdat ik anders in de problemen kom.	☐	☐	☐	☐	☐
Omdat ik een goede dienstverlener wil zijn.	☐	☐	☐	☐	☐
Omdat ik anders een slechte evaluatie/beoordeling krijg.	☐	☐	☐	☐	☐
Omdat ik het belangrijk vind dat ik in mijn werk andere mensen kan helpen.	☐	☐	☐	☐	☐
Omdat ik er plezier in heb.	☐	☐	☐	☐	☐
Omdat ik me anders schuldig voel.	☐	☐	☐	☐	☐
Omdat ik het belangrijk vind dat ik in mijn werk een bijdrage lever aan de samenleving.	☐	☐	☐	☐	☐
Omdat ik me anders slecht voel.	☐	☐	☐	☐	☐

Mijn werkzaamheden

	Helemaal oneens	oneens	neutraal	eens	helemaal eens
Ik weet wat het belang is van de diensten (zoals zorg, administratie en ondersteuning) die wij leveren.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb voldoende vaardigheden om mijn administratieve taken uit te kunnen voeren.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik kan in verschillende werksituaties mijn rust bewaren.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik kan bepalen welke acties en taken in het werk prioriteit hebben.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb voldoende kennis over de diensten (zoals zorg, administratie, ondersteuning) die mijn team levert.	☐	☐	☐	☐	☐

Ik heb voldoende kennis om mijn administratieve taken uit te voeren.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb het gevoel dat ik ook moeilijke taken op mijn werk tot een goed einde kan brengen.	☐	☐	☐	☐	☐

Resultaatgericht werken

Dit deel van de vragenlijst gaat over **resultaatgericht werken** bij Vecht en IJssel.
Resultaatgericht werken betekent dat medewerkers en (team)managers met elkaar **in gesprek gaan** en samen **(resultaat)afspraken maken**.
Dit kunnen afspraken zijn over de **inhoud van de functie** en over de **persoonlijke ontwikkeling** van medewerkers. Medewerkers weten op die manier wat van hen verwacht wordt. Voor managers is het duidelijk waarop ze hun medewerkers beoordelen.

	Ja	**Nee**
Ik heb al een planningsgesprek gehad met mijn (team)manager, waarin ik afspraken heb gemaakt over de resultaten/doelen die ik wil behalen.	☐	☐

Medewerkers die nog ***geen*** planningsgesprek hebben gehad, kunnen **de vragen onder het kopje resultaatgericht werken overslaan!** Dit zijn de twee onderstaande tabellen.

Resultaatgericht werken

	Helemaal oneens	**oneens**	**neutraal**	**eens**	**helemaal eens**
Door resultaatgericht werken voel ik mij ondersteund als medewerker.	☐	☐	☐	☐	☐
Resultaatgericht werken helpt mij duidelijk te krijgen wat ik wil bereiken in mijn functie.	☐	☐	☐	☐	☐
Resultaatgericht werken biedt mij de kans mezelf te ontwikkelen.	☐	☐	☐	☐	☐
Door resultaatgericht werken heb ik beter contact met mijn (team)manager.	☐	☐	☐	☐	☐
In mijn functiebeschrijving staat goed beschreven wat de resultaatgebieden zijn van mijn functie.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik weet welk resultaat van mij verwacht wordt in mijn werk.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik houd me aan de gemaakte (resultaat)afspraken die gericht zijn op mijn functioneren.	☐	☐	☐	☐	☐

Ik houd me aan de gemaakte (resultaat)afspraken die gericht zijn op mijn persoonlijke ontwikkeling.	☐	☐	☐	☐	☐
Als ik bepaalde wensen heb (met betrekking tot werktijden, opleidingsmogelijkheden e.d.) kaart ik dat aan bij mijn (team)manager.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik kan mijn wensen goed onder woorden brengen in gesprek met mijn (team)manager.	☐	☐	☐	☐	☐

	Helemaal oneens	**oneens**	**neutraal**	**eens**	**helemaal eens**
In het kader van resultaatgericht werken maakt mijn (team)manager afspraken met mij die passen bij mijn persoonlijke situatie.	☐	☐	☐	☐	☐
In het kader van resultaatgericht werken maakt mijn (team)manager individuele afspraken met mij (bijvoorbeeld over werktijden en opleidingsmogelijkheden) waardoor ik mijn werk beter kan doen.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb *geen* behoefte aan het maken van afspraken met mijn (team)manager over mijn werk.	☐	☐	☐	☐	☐

Ondersteuning

	Helemaal oneens	**oneens**	**neutraal**	**eens**	**helemaal eens**
Mijn (team)manager toont belangstelling voor hoe ik mijn werk doe.	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn (team)manager toont belangstelling voor mijn persoonlijk functioneren.	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn (team)manager laat waardering merken voor mijn werk.	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn (team)manager informeert bij mij of ik mijn werk goed aankan.	☐	☐	☐	☐	☐

	Helemaal oneens	**oneens**	**neutraal**	**eens**	**helemaal eens**
Mijn (team)manager attendeert mij op mogelijkheden voor verdere opleiding.	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn (team)manager biedt mij de mogelijkheid om aan opleidingen deel te nemen.	☐	☐	☐	☐	☐

Mijn (team)manager helpt mij bij het doorgroeien naar een hogere functie.	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn (team)manager helpt mij om door te stromen naar een andere functie op hetzelfde niveau als ik nu heb.	☐	☐	☐	☐	☐

	Helemaal oneens	**oneens**	**neutraal**	**eens**	**helemaal eens**	**n.v.t.**
Er zijn voldoende materialen aanwezig om mijn zorgwerkzaamheden uit te voeren (incontinentiemateriaal, verbanden e.d.).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Er zijn voldoende hulpmiddelen (zoals een tillift) aanwezig om mijn zorgwerkzaamheden uit te voeren.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik kan ongestoord mijn werkzaamheden bij mijn cliënten uitvoeren.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb voldoende tijd per cliënt om mijn werkzaamheden uit te voeren.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Er zijn voldoende materialen (zoals computers, overdrachtsmappen en systemen) aanwezig om mijn administratieve werkzaamheden uit te voeren.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Mijn team

	Helemaal oneens	**oneens**	**neutraal**	**eens**	**helemaal eens**
Ik ben trouw/loyaal ten opzichte van mijn team.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik voel me 'een deel van de familie' binnen mijn team.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik probeer problemen binnen mijn team te voorkomen.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik voel me *niet* thuis binnen mijn team.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik verdedig mijn team wanneer anderen kritiek hebben.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik voel me emotioneel gehecht aan mijn team.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik kom binnen mijn team met nieuwe ideeën om het werk beter te doen.	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn team betekent veel voor mij.	☐	☐	☐	☐	☐

Tevredenheid

	Helemaal oneens	**oneens**	**neutraal**	**eens**	**helemaal eens**
Over het algemeen ben ik zeer tevreden met mijn baan.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik voel me emotioneel uitgeput door mijn werk.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik voel me vermoeid als ik 's morgens opsta en weer een dag moet werken.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb geen gezondheidsklachten als gevolg van mijn werk.	☐	☐	☐	☐	☐

Op welke locatie werk je?	☐ ZS ☐ EW ☐ TW ☐ CB	
Wat is je geslacht?	☐ Man ☐ Vrouw	
Wat is je geboortejaar?	19……	
Wat is je hoogst afgeronde opleiding?	Basisschool	☐
	Middelbare school (mavo/havo/vwo)	☐
	MBO niveau 2	☐
	MBO niveau 3	☐
	MBO niveau 4	☐
	HBO (bachelor)	☐
	Universitair (bachelor/master)	☐
	Anders nl…….	☐
Als je nog met een opleiding bezig bent, wat voor opleiding is dat dan?	Middelbare school (mavo/havo/vwo)	☐
	MBO niveau 2	☐
	MBO niveau 3	☐
	MBO niveau 4	☐
	HBO (bachelor)	☐
	Universitair (bachelor/master)	☐

	Anders …… N.v.t.	 ☐
Ik werk op een afdeling die de volgende dienst levert. (Als je meerdere diensten levert, geef dan aan welke je het meeste levert).	Welzijn en Zorg Zorg Thuis Facilitair BOPZ/kleinschalig wonen Ondersteunende dienst (administratief, staf) Management (operationeel, tactisch, strategisch)	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Hoe lang ben je al werkzaam bij Vecht en IJssel of een van de voorlopers?	…. jaar	

Levensfase	
Kruis de fase(n) aan die op dit moment het beste bij je past/passen. Je kan meerdere antwoorden geven.	
Startfase In deze fase gaat het om de vraag: 'waar wil ik heen?' Je start met een baan of je wisselt van baan. Starten met een baan is een zoekproces waarin je veel dingen uitprobeert en op zoek gaat naar je kwaliteiten.	☐
Ambitiefase 'Daar wil ik heen!' In deze fase wil je veel leren. Je bent gemotiveerd en gedreven.	☐
Combinatiefase Tijdens deze fase ga je 'op zoek naar balans' tussen de eisen die gesteld worden door je werk en je privéleven.	☐
Deskundigheidsfase Deze fase houdt in dat je veel werk- en levenservaring hebt opgedaan en dat je veel betekent voor de organisatie. Je hebt een zekere rust en balans gevonden.	☐
Landingsfase Het afbouwen van je loopbaan, het overdragen van werk en het nadenken over je pensioen horen bij deze fase. Je hebt meer behoefte aan vrijheid en flexibiliteit en op zoek naar een manier om de laatste fase goed in te vullen.	☐

Bedankt voor je medewerking.
Voor vragen en/of opmerkingen kun je altijd mailen naar R.vanMeegeren@students.uu.nl.

Met vriendelijke groet,
Renée van Meegeren

BIJLAGE V SHRM EN HET PUBLIEKE DOMEIN

Inleiding

"The different HR strategies of firms are better understood if they are examined in the wider context that helps to shape them (citaat Boxall & Purcell, 2011:9)."

De master Strategisch Human Resource Management (SHRM), aangeboden door het departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap (USBO), komt dit na en richt zich op de relatie tussen Human Resource Management (HRM) en haar (veranderlijke) omgeving. 'HRM is geen zelfstandig beleidsdomein', luidt de opvatting (zie ook Boxall & Purcell, 2011; Paauwe, 2004). Zij is ingebed in een bredere maatschappelijke en institutionele context en wordt hierdoor beïnvloed. Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills & Walton (1984) onderschreven het belang van de context al in een vroeg stadium. Contextuele factoren bepalen de vorming van het HR beleid. Maar erkennen organisaties deze context? Stemmen zij hier hun HR beleid op af? Hoe ziet deze context eruit? Deze vragen komen in toenemende mate aan de orde binnen het vakgebied van strategisch HRM.

De USBO, en dus ook de master SHRM, richt zich daarnaast in het bijzonder op de publieke functie van arbeidsorganisaties en daarmee hun HR beleid. In de leerkring Capita Selecta (2012) stond dan ook de volgende vraag centraal: 'Hoe worden HR vraagstukken gepositioneerd in het publieke domein?' Dit paper tracht deze vraag te beantwoorden voor het HRM vraagstuk, waarvoor in het kader van het afstudeerproject van de master SHRM onderzoek naar gedaan wordt. Het desbetreffende onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van de organisatie Vecht en IJssel. Hieronder volgt eerst een korte introductie van deze organisatie, alsmede een introductie van het onderzoek.

Vecht en IJssel: een introductie van de organisatie en het onderzoek

Stichting Vecht en IJssel is een middelgrote dienstverlenende organisatie op het gebied van wonen, welzijn en zorg (wwz) in de provincie Utrecht. Op drie locaties (Ewoud, Transwijk en Zuylenstede) en met Zorg Thuis zet Vecht en IJssel zich in om het welbevinden van haar cliënten te verbeteren door deskundige en gastvrije dienstverlening te bieden. Zij heeft de ambitie 'optimale ondersteuning te bieden aan de vraag van de cliënt waarbij ieders persoonlijke keuze, verantwoordelijkheid en zelfstandigheid centraal staan (jaarverantwoording, 2010).'

De afgelopen twee jaar is Vecht en IJssel bezig geweest met het vernieuwen van hun HR beleid door middel van het project 'Resultaatgericht werken'. Dit project beoogt antwoord te krijgen op de vraag "doen we wat we zeggen dat we doen?", oftewel leveren ze optimale kwaliteit ten behoeve van het welzijn van de cliënt. Stichting Vecht en IJssel wenst een evaluatie van dit project en de effecten ervan voor organisatie én medewerkers en heeft derhalve opdracht gegeven tot het uitvoeren van het onderzoek. Omdat het project pas recentelijk in uitvoering is gebracht, zal het onderzoek een 0-meting betreffen. De (praktijk)vraag naar de opbrengsten van deze HR maatregel, raakt het wetenschappelijke 'HRM-performance debat'. Resultaatgericht werken wordt in dit onderzoek als toepassing van peoplemanagement opgevat, zoals bedoeld door Purcell & Hutchinson (2007) (zie ook Gilbert, de Winne & Sels, 2011 en Knies, 2012). Peoplemanagement benadrukt de cruciale rol die lijkt

weggelegd voor leidinggevenden in het implementeren van HR beleid. Het onderzoek betreft een kwalitatief en kwantitatief onderzoek naar de opbrengsten van en ervaringen met (gepercipieerd) peoplemanagement in de praktijk. In dit paper zullen respectievelijk de publieke identiteit van Vecht en IJssel en de publieke dimensie van het HR vraagstuk 'HRM en performance' aan de orde komen.

Publieke identiteit van Vecht en IJssel

De verhouding tussen publiek en privaat is troebel, stellen Noordegraaf en Teeuw (2003). Ook Rainey (2003) stelt dat de scheiding tussen publieke en private organisaties steeds moeilijker weer te geven is. Organisaties zijn niet meer per definitie privaat of publiek. Private organisaties zijn zich steeds meer bewust van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid (het zogenaamde Rijnlandse model van ondernemen) en in publieke organisaties komt bedrijfsvoering de laatste jaren meer centraal te staan. Deze ontwikkeling noemt Rainey (2003) de zogenaamde hybride vormen van organisaties. De 'dichotome tegenstelling' tussen publiek en privaat kan daarmee worden losgelaten (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Zo kan zich een 'publiek-privaat continuüm' worden voorgesteld. Ook kan worden voorgesteld dat alle organisaties in meer of mindere mate publiek dan wel privaat kunnen zijn.
Om deze troebele verhouding tussen publiek en privaat 'op te lossen', stellen Noordegraaf en Teeuw (2003) om de (publieke of private) *identiteit* van organisaties te achterhalen. Hierbij wordt uitgegaan van een *gemengde* empirisch-normatieve theorie. Uitgaande van hun artikel wordt gekeken naar de publieke identiteit van Vecht en IJssel.

Gawtrop (1984; in Noordegraaf & Teeuw, 2003) stelt dat vier dimensies bepalend zijn voor het onderscheid tussen publieke- en private identiteit in organisaties: respectievelijk de idee van doelmatigheid, oorzakelijkheid, tijd en orde. Deze dimensies zullen worden toegepast op de organisatie Vecht en IJssel.
Idee van doelgerichtheid. Vecht en IJssel zet zich in om het welbevinden van haar cliënten te verbeteren. "Vecht en IJssel wil werken aan de best mogelijke dienstverlening (wwz) voor ouderen die van deze dienstverlening gebruik maken. Iedere cliënt wordt benaderd als unieke persoonlijkheid met een eigen herkomst, geschiedenis en levensloop" (jaarverantwoording Vecht en IJssel, 2010). De primaire focus ligt bij het leveren van 'optimale' kwaliteit van zorg, nu en in de toekomst. Deze ambitie is te omschrijven als 'lange termijn doelstelling', gericht op het verwezenlijken van een hoger doel, wat in lijn ligt met de publieke opvatting van doelgerichtheid (*teleologisch)*. De organisatie is immers continue bezig met het verbeteren van kwaliteit van zorg. Daarbij dient wel de opmerking te worden gemaakt dat Vecht en IJssel (evenals andere zorgorganisaties) geconfronteerd wordt met toenemende marktwerking in de zorg - een streven van de overheid. Efficiëntie en effectiviteit komen meer centraal te staan. Daarbij kan worden afgevraagd of dit een korte termijn doelstelling is. Met die opvatting zouden zorgorganisaties meer 'geduwd' worden naar de private opvatting van doelgerichtheid (*ateleologisch)*.
Idee van oorzakelijkheid. Oorzaak, gevolg, doelen en middelen zijn niet eenduidig volgens de *holistische* opvatting van oorzakelijkheid. Vecht en IJssel is niet alleen geïnteresseerd in directe

effecten van handelen. Zij dient meerdere *stakeholders* en wil een optimale omgeving scheppen voor cliënten en medewerkers. Het gaat er niet alleen om of wordt voldaan aan de kwaliteitskaders geschetst door de overheid. Daarmee sluit Vecht en IJssel aan bij deze *holistische* opvatting (in tegenstelling tot *atomistische* opvatting).

Idee van tijd. Denken aan de toekomst is van belang voor Vecht en IJssel. Zij dient in te spelen op veranderingen in de zorgvraag. Als gevolg van individualisering en diversiteit hebben ouderen in de toekomst wellicht een andere zorgvraag dan de ouderen van nu. Ook wenst Vecht en IJssel dat haar locaties 'toekomst proof' zijn (jaarverantwoording, 2010). Daarmee heeft Vecht en IJssel een *dynamisch* opvatting van tijd, zoals bedoeld door Gawtrop (1984; in Noordegraaf & Teeuw, 2003).

Idee van orde. Vecht en IJssel heeft diverse samenwerkingsverbanden met andere zorgaanbieders, zoals Aveant (wordt Careyn). De organisatie is gericht op samenwerking en wederzijdse ondersteuning. Ook vormen de locaties een integraal onderdeel van de buurt en wijk waarin ze zijn gevestigd (jaarverantwoording, 2010). Het idee van orde maakt onderscheid tussen *verticaal* (private opvatting) en *horizontaal* (publieke opvatting), waarbij de laatste uitgaat van relaties als wederzijdse afhankelijkheden. De samenwerkingsverbanden van Vecht en IJssel wijzen op een *horizontaal* idee van orde (Gawtrop, 1984 in Noordegraaf & Teeuw, 2003).

Geconcludeerd kan worden dat Vecht en IJssel met name een *teleologische* opvatting heeft van doelgerichtheid, een *holistische* opvatting van oorzakelijkheid, een *dynamische* opvatting van tijd en een *horizontaal* idee van orde en daarmee hoofdzakelijk een publieke identiteit heeft.

Publieke dimensie van het HR vraagstuk: "HRM en performance"

Belangrijk bij het concept van identiteit is dat organisaties zijn ingebed in een maatschappelijke en bestuurlijke context en daar niet los van kunnen worden gezien (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Dit geldt eveneens voor het HR beleid van deze organisaties. Zoals in de inleiding al is gesteld, kan HRM niet in een vacuüm worden geplaatst. Paauwe (2004) presenteert een conceptueel model waarbij een overzicht wordt gegeven van de contextuele factoren die van invloed zijn op het HR beleid: 'A Contextually Bases Human Resource Theory' (in het vervolg HR-contextmodel). De context, gevormd door de *Product/Market/Technology* dimensie (PMT) en de S*ocial/Cultural/Legal* dimensie (SCL), mondt uit in een aantal speerpunten. Deze speerpunten, evenals de configuratie van de organisatie beïnvloeden de dominante coalitie in het maken van strategisch HR keuzes. Deze keuzes leiden tot verschillende HR- en organisatie-uitkomsten. Hieronder zullen de 'grootste' contextfactoren aan de orde komen, welke van invloed zijn geweest op de vernieuwing van het HR beleid van Vecht en IJssel.

Maatschappelijke en institutionele omgeving

Vecht en IJssel wordt in haar HR beleid geconfronteerd met verschillende maatschappelijke ontwikkelingen/transformaties (PMT dimensie). Door vergrijzing en ontgroening heeft zij momenteel te maken met krapte op de arbeidsmarkt. Daarbij komt dat steeds minder mensen in de zorg willen werken (rijksoverheid, 2012a). Veranderingen in de omvang en leeftijdssamenstelling van de bevolking dragen eveneens bij aan de toename van de zorgvraag en daarmee stijgen de zorgkosten

(rijksoverheid, 2012b). Daarnaast heeft de afgelopen jaren een omslag plaatsgevonden van aanbodsturing naar vraagsturing in de gezondheidszorg: de cliënt bepaalt. Hierdoor kan beter worden ingespeeld op de wensen en behoeften van de cliënt. Dit heeft onder andere tot gevolg dat de concurrentie en marktwerking tussen de zorgorganisaties toenemen (Delnoij & Hendriks, 2008). Vecht en IJssel meent dat 'resultaatgericht werken' medewerkers op weg helpt in deze veranderende werkomgeving. De toenemende concurrentie maakt hen ook genoodzaakt zichzelf te profileren en deze HR maatregel kan hen daarbij helpen.

Ook de institutionele omgeving speelt een cruciale rol bij organisatie- of managementvraagstukken (de SCL dimensie) (Paauwe, 2004). Momenteel wordt Vecht en IJssel door de overheid gefinancierd op basis van Zorgzwaartepakketten (ZZP). De ondersteuning die cliënten nodig hebben, wordt uitgedrukt in een ZZP. Dit pakket is een omschrijving van hoeveel en welke soort zorg en begeleiding een cliënt nodig heeft. In samenspraak met cliënten stellen zorgaanbieders een zorgplan op. Aan de hand van het ZZP wordt bepaald hoeveel geld een zorgorganisatie krijgt voor een cliënt. Deze manier van financiering wordt een zorgzwaartebekostiging genoemd. De overheid noemt deze manier van financieren een eerlijke manier om geld voor langdurige zorg te verdelen (rijksoverheid, 2012c). In het licht van deze institutionele transformatie, dienen medewerkers van Vecht en IJssel bewust bezig te zijn met de vraag welke bijdrage zij kunnen leveren ten behoeve van het welzijn van de cliënt.

Sinds 2006 gaat het zorgstelsel uit van beloning naar prestatie in plaats van een jaarlijks budget (regeerakkoord VVD-CDA, 2010b). "*Zorgorganisaties moeten worden beloond voor de mate waarin zij bijdragen aan de zelfredzaamheid van de burger en de tevredenheid van de cliënt over de verleende zorg en dienstverlening* (citaat Actiz, 2010)." Met deze omslag, waarbij zorgaanbieders worden beschouwd als ondernemers, zullen dan ook hogere eisen worden gesteld aan prestatie en transparantie van de zorgorganisaties (Delnoij & Hendriks, 2008). In het licht van deze maatschappelijke en bestuurlijke transformaties wordt de vraag naar hoe medewerkers het beste ondersteund kunnen worden in deze veranderende werkomgeving en het vraagstuk van 'HRM en (het meetbaar maken van) opbrengsten' van [groot] belang.

Configuratie

In de inleiding is al een korte introductie gegeven van de organisatie. De volgende ontwikkeling is eveneens van belang ten aanzien van de configuratie van Vecht en IJssel: de toenemende concurrentie en de vorming van grootschalige zorgorganisaties hebben geleid tot de keuze voor samenwerking (en later deels fusie) tussen enkele kleinere organisaties in Utrecht en IJsselstein. De nieuwe organisatie die daaruit ontstond, kreeg de naam Vecht en IJssel (jaarverantwoording, 2010).

HR strategie

Vecht en IJssel wordt in haar HR beleid geconfronteerd met de bovengenoemde contextfactoren. De (toenemende) marktwerking in de zorg leidt ertoe dat prestatie (uitstekende kwaliteit van zorg) steeds meer centraal komt te staan. Ook de nijpende personeelstekorten maken het behouden en aantrekken van gekwalificeerd personeel een belangrijk HRM thema in deze sector. Voor deze organisaties is er

een grote beleidsvraag naar hoe de zorgsector goede resultaten kan realiseren én een aantrekkelijke werkgever kan blijven. Als reactie op deze ontwikkelingen heeft Vecht en IJssel haar beleid vernieuwd door middel van het project 'Resultaatgericht werken'. De HRM afdeling, het management, de ondernemingsraad en diverse teammanagers en medewerkers waren hier bij betrokken. Met resultaatgericht werken beoogt Vecht en IJssel medewerkers en managers met elkaar in gesprek te brengen om daarmee concreet te benoemen welke bijdrage individuele medewerkers leveren aan het realiseren van organisatiedoelstellingen. Tegelijkertijd vormt resultaatgericht werken ook een basis voor ontwikkeling van medewerkers. Hiermee worden zowel de organisatie-, als de medewerkersbelangen gediend. Vecht en IJssel wil zich profileren als organisatie en tegelijkertijd een aantrekkelijke werkgever zijn door medewerkers de kans te bieden zich continu te ontwikkelen. Deze HR maatregel wordt in de praktijk gebracht door lijnmanagers van Vecht en IJssel. Voor hen is dus een cruciale rol weggelegd. Steeds vaker worden lijnmanagers verantwoordelijk gehouden voor HR praktijken. De perceptie van medewerkers wordt beïnvloed door de manier waarop zij dit HR beleid implementeren en het leiderschapsgedrag dat zij daarbij vertonen. Deze tweeledige rol vormt het concept van peoplemanagement (Purcell & Hutchinson, 2007). Daarmee worden lijnmanagers van Vecht en IJssel ook een belangrijke stakeholder in de organisatie.

Performance

Het vraagstuk van het onderzoek gaat over welke opbrengsten peoplemanagement oplevert voor de organisatie. Paauwe (2004) stelt HRM vaak eenzijdig aandacht besteed aan opbrengsten voor aandeelhouders. Opbrengsten voor andere stakeholders (zoals werknemers) worden vaak onderbelicht. Beer et al. (1984) stellen dat goed HR beleid bijdraagt aan het realiseren van doelen van meerdere stakeholders. In dit onderzoek wordt daarom de vraag gesteld naar opbrengsten van peoplemanagement voor organisatie (in termen van kwaliteit van zorg) én medewerkers (in termen van welbevinden). Daarmee wordt uitgegaan van een *balanced approach* (Boselie, 2010).

Het onderzoeksthema 'HRM en performance' bij Vecht en IJssel is zodoende in het HR-context model van Paauwe (2004) geplaatst. Geconcludeerd kan worden dat het HR vraagstuk duidelijk in het publieke domein gepositioneerd kan worden.

Conclusie

Het doel van dit paper was het in kaart brengen van de publieke identiteit van Vecht en IJssel, zoals bedoeld door Gawtrop (1984; in Noordegraaf & Teeuw, 2003). Al met al kan worden geconcludeerd dat Vecht en IJssel een organisatie is met een primaire publieke identiteit, hoewel zij in toenemende mate geconfronteerd wordt met bedrijfsmatige aspecten.

Daarnaast had dit paper tot doel de publieke dimensie van het HR vraagstuk naar opbrengsten van HRM investeringen te achterhalen. Daarvoor is gebruik gemaakt van het HR-context model van Paauwe (2004). Deze illustreert hoe organisaties in hun HR beleid gevormd worden door (externe) contextfactoren. Bij Vecht en IJssel is dit aantoonbaar gemaakt aan de hand van de HR maatregel

'Resultaatgericht werken'. Samenvattend kan worden gesteld dat de toenemende marktwerking en de personeelstekorten in de zorg hebben geleid tot de keuze voor deze vernieuwing van het HR beleid door middel van resultaatgericht werken. Ook erkent het onderzoek de toenemende verantwoordelijkheid van leidinggevenden.

Vecht en IJssel stelt de vraag naar de opbrengsten van deze HR maatregel. Paauwe (2004) stelt dat het proces van de vorming van HR strategieën effect heeft op de uitkomsten van de organisatie. Deze uitkomsten kunnen multi-dimensioneel van aard zijn. Het onderzoek bij Vecht en IJssel is terug te zien; er wordt aandacht besteed aan opbrengsten voor de organisatie, maar ook wordt het welbevinden van medewerkers als uitkomstvariabele erkent. Daarmee wordt uitgegaan van een gebalanceerde benadering van performance (Paauwe, 2004).

Kortom, het HR vraagstuk van het onderzoek bij Vecht en IJssel kan duidelijk in het publieke domein worden geplaatst door middel van het HR-context model van Paauwe (2004).

Referenties

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Quinn Mills, D. & Walton, R.E. (1984). *Managing Human Assets.* New York: Free Press.

Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management: a balanced approach.* Londen: McGrawHill.

Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke*:* Palgrave Macmillan.

Delnoij, D. & Hendriks, M. (2008). De CQ-index: het meten van klantervaringen in de zorg. *Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen*, 86(8), pp. 440-446.

Gilbert, C., De Winne, S. & Sels, L. (2011). The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *International Journal of Human Resource Management,* 22, 1618-1637.

Knies, E. (2012). Meer waarde voor en door medewerkers: een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement, dissertatie. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Noordegraaf, M. & Teeuw, M.M. (2003). Publieke identiteit. Eigentijds organiseren in de publieke sector. *Bestuurskunde,* 1, 2-13.

Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving long term viability.* New York: Oxford University Press.

Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal,* 17, 3-20.

Rainey, H. G. (2003). *Understanding and managing public organizations.* San Francisco: Jessey-Bass.

Overig

Bijeenkomsten Leerkring Capita Selecta (2012). Door: Paul Boselie.

Regeerakkoord CDA en VVD (2010); hoofdstuk gezondheid; laatst geraadpleegd op: 09 maart 2012. http://www.rijksoverheid.nl/regering/het-kabinet/regeerakkoord.

Rijksoverheid (2012a). *Langer zelfstandig wonen.* Geraadpleegd op 13 maart 2012 op http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ouderenzorg/investeren-in-ouderenzorg.

Rijksoverheid (2012b). *Investeren in ouderenzorg.* Geraadpleegd op 13 maart 2012 op http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ouderenzorg/investeren-in-ouderenzorg. \

Rijksoverheid (2012c). Z*orgzwaartepakketen.* Geraadpleegd op 13 maart 2012 op http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/zorgzwaartepakketten

Vecht en IJssel (2010). *Jaarverantwoording zorginstellingen.* Geraadpleegd op 13 maart 2012 op http://www.vechtenijssel.nl/app/webroot/userfiles/files/Jaardocument%20Vecht%20en%20IJssel%202010.pdf