

Masterthesis Arbeids- en Organisationspsychologie

Strategische aansluiting in de zorg

Onderzoek naar de overeenstemming tussen de Raad van Bestuur, HR-managers en HR-adviseurs over de effectiviteit en volwassenheid van de HR afdeling in de zorg.

Universiteit Utrecht

Faculteit Sociale Wetenschappen

Psychologie, vakgroep Arbeid en Organisatie

Scriptiebegeleider: Marieke den Ouden, PhD

Tweede lezer: Else Ouweneel, PhD

Student: Brent Wolfis

Studentnummer: 3162419

Datum: 24 september 2012



Inhoudsopgave

1. Samenvatting	3
1.1. Nederlands	3
1.2. Engels	3
2. Voorwoord	4
3. Inleiding	5
3.1. Aanleiding	5
3.2. Doel van het onderzoek	7
3.3. Relevantie	7
3.4. Onderzoeksvragen	7
4. Theoretisch kader	8
4.1. Human Resource Management (HRM)	8
4.2. Eigenschappen van de HR afdeling	9
4.3. Actuele HR thema's in de zorg	10
4.4. Aansluiting CEO en HR professional	11
4.5. Volwassenheid HR afdeling	12
4.6. Meetbaarheid prestaties HR	13
4.7. Verschil publieke sector en private sector	14
4.8. Harde versus zachte HR focus	14
5. Methoden	15
5.1. Onderzoekspopulatie	15
5.2. Meetinstrumenten	16
5.2.1. Visie op de HR afdeling	16
5.2.2. Harde versus zachte HR focus	18
5.2.3. HR rapportage	18
6. Resultaten	19
6.1. Overeenstemming over de HR afdeling	19
6.2. Is HR klaar voor de toekomst?	22
6.3. Harde versus zachte HR focus	25
6.4. Werkervaring buiten de publieke sector	25
6.5. HR rapportagesysteem	26
7. Discussie	27
7.1. De overeenstemming tussen de RvB, de HR-managers en de HR adviseurs	27
7.2. Is HR klaar voor de toekomst?	29
7.3. Het effect van de HR focus	30
7.4. Het effect van ervaring buiten de publieke sector	30
7.5. HR rapportagesysteem	31
7.6. Beperkingen huidig onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek	31
7.7. Conclusie	33
8. Referentielijst	34
9. Bijlagen	39

1. Samenvatting

1.1. Nederlands

Voor een effectieve, waarde toevoegende HR afdeling, dient HR een strategisch partner te worden. Hiervoor is aansluiting tussen de Raad van Bestuur (RvB) en de HR afdeling van groot belang. Deze kwantitatieve studie onderzoekt de overeenstemming tussen visie van de RvB, de HR-managers en de HR-adviseurs in de Nederlandse zorgsector (n=95). Hun visie op de huidige stand van zaken op de HR afdeling, de ideale stand van zaken op korte en die op lange termijn op de HR afdeling is vergeleken. Ook werd onderzocht of HR voldoet aan de eisen en klaar is voor de toekomst. Tot slot werd het effect van een HR rapportagesysteem op de overeenstemming tussen de doelgroepen, en het effect van ervaring buiten de publieke sector en de HR visie (hard versus zacht) op het ideaalbeeld van de HR afdeling onderzocht. Uit de resultaten blijkt dat er slechts een verschil is tussen de HR-managers en de HR-adviseurs bij hun visie van de huidige stand van zaken op de HR afdeling. De overeenstemming tussen de drie groepen wordt positief beïnvloed door het gebruik van een HR rapportagesysteem. Volgens de deelnemers scoort de HR afdeling lager dan vereist en wordt er in de toekomst meer vereist van de HR afdeling, dan op korte termijn. De HR visie noch ervaring buiten de publieke sector bleken van invloed op het ideaalbeeld van de HR afdeling.

1.2. Engels

To establish an effective, value adding HR department, HR needs to become a strategic partner. To do so, consensus between the Board of Directors (BoD) and the HR department is crucial. This quantitative study examines the consensus between the BoD, the HR-managers and the HR-advisors in the Dutch health care sector (n=95). Their vision on the current situation, the ideal situation and the ideal future situation at the HR department is compared. It's also examined if the HR department meets current and future requirements. Next, the effect of an HR reporting system on the consensus between the target groups is examined. Finally, the effect of experience outside the public sector and the HR vision (hard versus soft) on the vision on the ideal (future) situation at the HR department is examined. Results show that only HR-managers and HR-advisors differ in their vision on the current situation at the HR department. De consensus between the target groups is positively affected by the use of an HR reporting system. According to the participants, the HR department does not meet the current or future requirements. No significant results were found on the effect of the HR vision or experience outside the public sector on the ideal (future) situation at the HR department.

2. Voorwoord

Voor u ligt de thesis ter afsluiting van mijn master Arbeids- en Organisationspsychologie aan de faculteit Sociale Wetenschappen aan de Universiteit Utrecht. In deze thesis is de overeenstemming onderzocht tussen de visies van de bestuurders (Raad van Bestuur), HR-managers en HR-adviseurs in de zorgsector.

Bij het opzetten van het onderzoek, dat ik tijdens mijn stage bij PwC heb uitgevoerd, heb ik veel samengewerkt met de mensen op de afdeling Human Resources & Communications. In meerdere brainstormsessies zijn de lijnen uitgezet voor het onderzoek waarvan het eindresultaat nu voor u ligt. Voor deze steun wil ik in het bijzonder Casper Droog en Sabine Taalman bedanken, die me begeleid en geadviseerd hebben tijdens mijn stage. Daarnaast wil ik mijn scriptie- en stagebegeleider Marieke den Ouden bedanken voor de begeleiding tijdens het schrijven van mijn scriptie. Haar kritische blik en leerzame feedback hebben me enorm geholpen bij het schrijven van deze thesis. Tot slot wil ik Lars Tummers, Nanco Vrijland en Hester Wagenvoort bedanken voor het delen van hun praktijkervaring en expertise met betrekking tot actuele thema's binnen HR in de zorgsector in de interviews. Mede dankzij de steun van bovengenoemde personen, ben ik tot dit eindproduct gekomen.

Brent Wolfis

Utrecht, 23 september 2012

3. Inleiding

3.1. Aanleiding

De afgelopen jaren stonden in het teken van constante economische verandering. In de jaren 90 verschoof de economie van een productiegerichte economie, naar een dienstengerichte economie (Porter, 1998, geciteerd in Boselie, 2010). De ontwikkelingen op het gebied van informatie technologie, telecommunicatie en het internet leidden tot het zogenaamde computertijdperk. De dienstenindustrie maakte hierdoor een versnelde ontwikkeling door (Boselie, 2010).

De groeiende globalisatie, die vergemakkelijkt werd door de uitgebreide communicatiemogelijkheden, zorgde voor een wereldwijde markt, waarin organisaties en dienstverleners niet meer locatieafhankelijk zijn, maar hun product of dienst globaal kunnen aanbieden. Een ander gevolg was dat organisaties meer dan ooit te maken kregen met een grote diversiteit van hun werknemers. De markt is daarnaast, door de ontwikkelingen in informatie technologie, communicatie en sociale netwerken, transparanter geworden.

Vanaf 2008 is er sprake van een economische crisis. De Nederlandse economie is gekrompen, de staatsschuld is fors gestegen, de koopkracht is gedaald en organisaties worden gedwongen om efficiency maatregelen te nemen (Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS], 2010). Een ander fenomeen, waar organisaties de laatste jaren in toenemende mate mee te maken hebben, is vergrijzing. In Nederland worden minder kinderen geboren en de gezinnen worden steeds kleiner. Tegelijkertijd is de medische zorg verbeterd, waardoor mensen steeds langer leven. Het aandeel zestigplussers stijgt tot 2025 naar verwachting met 25% ten opzichte van 2012, terwijl het aandeel jongeren tot 20 jaar met bijna 9% daalt (CBS, 2008).

Deze economische en sociaal maatschappelijke ontwikkelingen hebben een aanzienlijk effect op de zorgsector. De cijfers van het CBS geven aan dat er sprake is van een ontgroening, wat inhoudt dat er minder jongeren de arbeidsmarkt betreden, en dubbele vergrijzing, wat inhoudt dat er steeds meer ouderen zijn die gemiddeld steeds ouder worden. Hierdoor groeit de vraag naar zorg, terwijl er minder mensen zijn om dit op te vangen. Er wordt in 2015 een tekort van 8000 – 26000 arbeidskrachten verwacht in de zorg (*“Onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg & Welzijn”*, 2011). Het huidige zorgpersoneel staat onder verhoogde druk. Dit zal de komende jaren alleen maar toenemen. Het is voor de zorg niet alleen een uitdaging om aan de kwantitatieve zorgvraag te voldoen, maar ook op het gebied van kwaliteit ligt een uitdaging: door de transparante markt is de klant beter op de hoogte van de mogelijkheden en stelt deze hogere eisen op het gebied van zorgkwaliteit (snelle hulp, nieuwste technieken, beste medicijnen).

De betaalbaarheid van het huidige systeem staat onder druk en de overheid stuurt daarvoor op marktwerking en substitutie in de zorgsector. Door nieuwe toetreders op de markt moeten zorginstellingen zich meer richten op strategische planning, om te overleven. Daarbij zijn efficiëntie en effectiviteit sleutelwoorden. Ook door verzekeringsmaatschappijen wordt meer aangestuurd op efficiëntie (“Infozorg”, 2012).

De zorgsector is als geen ander afhankelijk van mensen. Ruim 2/3 van de begroting van zorgorganisaties wordt besteed aan de salarissen van het personeel, waardoor effectief en efficiënt management van de werknemers van groot belang is (Townsend & Wilkinson, 2010; McDermott & Keating, 2011). Door de economische en sociaal maatschappelijke veranderingen, zoals hierboven beschreven, wordt efficiënt Human Resource Management (HRM) een grote uitdaging. HRM optimaliseren is een belangrijk aspect bij het verbeteren en het behouden van *service delivery* in zorginstellingen (Wranik, 2008). Ook heeft HR grote invloed op de financiële prestaties van zorginstellingen (Khatri, Wells, McKune & Brewer, 2006). Echter, juist de HR functie staat onder druk. Door de toenemende financiële druk en bezuinigingen, moet de HR-manager de effectiviteit van de HR afdeling (steeds beter) kunnen aantonen. Dit terwijl de toegevoegde waarde van HR in ziekenhuizen zelden wordt aangetoond (Veld, Paauwe & Boselie, 2010; Harris, Cortvriend & Hyde, 2007).

Ook de rol van HR verandert. Waar HR voorheen vooral operationeel werd ingezet, wordt de nadruk steeds meer gelegd op HR als strategisch middel (o.a. Ulrich, 1997; Boselie, 2010; Teo & Rodwell, 2007; Dainty, 2011). Om een strategisch partner te zijn, moet HR worden betrokken bij strategische beslissingen en een plek krijgen aan de bestuurstafel (Ulrich, 1997; Khatri, 2006). Een optimale effectiviteit van HR wordt bereikt als de HR strategie in lijn is met de organisatiestrategie (Boselie, 2010; Van den Bergh & Marshall, 2009). Hiervoor dienen de Raad van Bestuur (RvB) en de HR-manager op een lijn te zitten over het te voeren beleid. Ondanks dat de strategische verantwoordelijkheid van HR door velen wordt erkend, is de invloed van HR vaak te beperkt (Van den Bergh & Marshall, 2009). Daarnaast is er, bij meerdere organisaties in de private sector, geen overeenstemming tussen de CEO en de HR-manager over de belangrijkste HR taken (Malkani, Pandey & Bhagwati, 2007). Dit werkt een optimaal effectieve organisatie- en HR-strategie tegen. Fitzgerald et al. (2006) tonen aan dat de HR afdeling in de zorgsector, in verhouding tot de private sector, onderontwikkeld is. HR heeft een te beperkt aandeel bij de veranderprogramma’s binnen organisaties en richt zich te weinig op de medewerkers die van groot strategisch belang zijn (McDermott & Keating, 2011).

3.2. Doel van het onderzoek

Het doel van huidig onderzoek is om de overeenstemming in de visie op het HR beleid van de RvB, de HR-managers en de HR-adviseurs in de zorgsector, in kaart te brengen. De visie op de huidige stand van zaken, de ideale stand van zaken op korte termijn en de ideale stand van zaken op lange termijn op de HR afdeling wordt onderzocht. Daarnaast wordt onderzocht of de HR afdeling in de zorg, volgens de RvB, de HR-managers en de HR-adviseurs, voldoet aan de eisen en klaar is voor de toekomst. Verder zal het effect worden onderzocht van een HR rapportagesysteem op de overeenstemming tussen de RvB, de HR-managers en de HR-adviseurs. Ook zal het effect van ervaring buiten de publieke sector en harde HR visie op de visie van de RvB, de HR-managers en de HR-adviseurs worden onderzocht.

3.3. Relevantie

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant, omdat er, zover mij bekend, geen onderzoek is gedaan naar de aansluiting tussen de RvB en de HR afdeling op het gebied van de volwassenheid van HR en de aandacht voor actuele thema's. Zeker niet specifiek gericht op de Nederlandse zorgsector. Dit onderzoek voegt nog een element toe dat nog niet is onderzocht, namelijk de vergelijking van de visie op de huidige, de ideale en de gewenste toekomstige stand van zaken op de HR afdeling in de zorg.

Het onderzoek is maatschappelijk relevant omdat de zorgsector enorm onder druk staat. Deze druk moet worden opgevangen en omdat zorg mensenwerk is, zal er een belangrijke taak zijn weggelegd voor de HR afdeling. Resultaten uit dit onderzoek brengen de verwachtingen van de RvB, HR-managers en HR-adviseurs in kaart met betrekking tot de HR afdeling. Daarnaast wordt zichtbaar, op welk punt de RvB, HR-managers en HR-adviseurs een afwijkende visie hebben en wat daar de mogelijke oorzaak van is. Hiermee kan gericht gewerkt worden aan een grotere mate van overeenstemming tussen HR en bestuurders in de zorg, wat zorgt voor een effectievere HR afdeling.

3.4. Onderzoeksvragen

- 1) Is er sprake van overeenstemming tussen de Raad van Bestuur, de HR-managers en de HR-adviseurs in de zorg?
 - a. Is er sprake van overeenstemming tussen de visie van de Raad van Bestuur, de HR-managers en de HR-adviseurs over het beeld van de huidige stand van zaken op de HR afdeling in de zorg?
 - b. Is er sprake van overeenstemming tussen de Raad van Bestuur, de HR-managers en de HR-adviseurs over het ideaalbeeld op korte termijn van de HR afdeling in de zorg?

- c. Is er sprake van overeenstemming tussen de Raad van Bestuur, de HR-managers en de HR-adviseurs over het ideaalbeeld op lange termijn van de HR afdeling in de zorg?
- 2) Voldoet de HR afdeling in de zorg aan de eisen, volgens de Raad van Bestuur, de HR-managers en de HR-adviseurs?
- 3) Is de HR afdeling in de zorg klaar voor de toekomst, volgens de Raad van Bestuur, de HR-managers en de HR-adviseurs?
- 4) Heeft een rapportagesysteem, om de prestaties van HR meetbaar te maken, effect op de mate van overeenstemming tussen de Raad van Bestuur, de HR-managers en de HR-adviseurs?
- 5) Heeft de voorkeur voor een harde of zachte HR visie effect op het ideaalbeeld op korte en lange termijn van de HR afdeling in de zorg?
- 6) Heeft ervaring buiten de publieke sector effect op het ideaalbeeld op korte en lange termijn van de HR afdeling in de zorg?

4. Theoretisch kader

4.1. Human Resource Management (HRM)

Binnen een organisatie worden de medewerkers gezien als de belangrijkste activa, omdat kunnen zorgen voor hogere productiviteit, betere service kwaliteit en hogere verkoopcijfers (Boselie, 2010). HRM wordt door Armstrong (2003) gedefinieerd als een strategische en coherente aanpak van het beheren de medewerkers, opdat zij, individueel en collectief, de organisatie in staat stellen succes te behalen en haar doelstellingen te bereiken. Wanneer optimaal gebruik wordt gemaakt van het potentieel van de medewerkers, levert dit competitief voordeel op (Delery & Doty, 1996; Boselie, 2010). Dit voordeel wordt zelfs vooral behaald met HRM (Boselie, 2007).

Om van toegevoegde waarde te zijn voor een organisatie, moet de HR strategie in lijn zijn met de organisatiestrategie (Boselie, 2010). Strategie wordt door De Wit en Meyer (1998) uitgelegd als de intentie van een organisatie om bepaalde doelen te bereiken door aansluiting te vinden tussen de organisatie en zijn omgeving. De verschillende HR praktijken (bijvoorbeeld beloning, werving en selectie) moeten worden afgestemd op de organisatiedoelen en dus de organisatiestrategie. De effectiviteit van HR hangt af van de mate van aansluiting tussen de HR- en de organisatiestrategie (Boselie, 2010).

De vraag naar strategisch HRM groeit (SHRM) (o.a. Lievens, 2009; Truss, 2008; Ulrich, 1997; Ulrich, Johnson, Brockbank & Younger, 2007; Biemans, 2008). Het hoofddoel van SHRM is het creëren van aansluiting tussen de organisatiestrategie en de HR strategie. De organisatiestrategie is

het systeem van de belangrijkste keuzes van een organisatie, opdat het haar doelen behaalt (Boxall & Purcell, 2003). De HR strategie is de manier waarop organisatiedoelen worden bereikt door optimaal HRM (Boselie, 2010). 59% van de HR professionals in Nederland vindt SHRM de belangrijkste prioriteit van de HR afdeling in 2010, 89% noemt dit als verwachte prioriteit in 2011 (Van den Bergh & Marshall, 2009).

Dave Ulrich (1997) stelt dat de HR-manager zich, om van strategische waarde te zijn, moet ontwikkelen tot een business partner. Dit houdt in dat HRM een strategische partner wordt, die met een HR visie kijkt naar de organisatiestrategie. De HR business partner kijkt verder dan de operationele HR taken, opereert op strategisch niveau en geeft advies aan de bestuurder(s). De HR business partner heeft een stoel aan de bestuurstafel nodig. Die wordt verdiend door onder andere *HR delivery* (Ulrich & Brockbank, 2005), wat inhoudt dat de verschillende HR praktijken moeten worden geleverd en dat hier een rapportage van wordt gemaakt. HR wordt nog niet optimaal als strategisch partner gebruikt. Dit heeft onder andere te maken met de veelheid van interpretaties bestaat van termen als HR business partner (Van den Bergh & Marshall, 2009).

4.2. Eigenschappen van de HR afdeling

De HR afdeling van een organisatie is op verschillende manieren te beschrijven. Pfeffer (1998) beschrijft de HR afdeling aan de hand van zeven *best practices*. Ander onderzoek beschrijft vijf (Boselie, 2010), elf (Paauwe & Richardson, 1997) of zelf 26 HR praktijken (Boselie, 2005). De vaakst terugkerende praktijken zijn: *recruitment and selection, appraisal and performance management, compensation, training and development* en *employee participation*. Dit zijn de kritieke HR praktijken waarmee een HR afdeling haar doelen bereikt. De effectiviteit van de HR afdeling wordt bepaald door de competenties van de HR professionals en de eigenschappen en prioriteiten van de HR afdeling (Ulrich, 2012).

Ulrich heeft vanaf 1987 een vijfjaarlijks terugkerend onderzoek gedaan naar de vereiste competenties voor HR: *The Human Resource Competency Study (HRCS)*. In 2012 is de zesde versie van deze studie gepubliceerd, waarin onder andere is onderzocht hoe de HR afdeling invloed uitoefent op het succes van de business. Ulrich en collega's (2011) vonden dat de competenties van de individuele HR professionals een impact hebben van 10.8% ($R^2=.108$) op *business succes*, terwijl de belangrijkste eigenschappen van de HR afdeling een impact hebben van 31.7% ($R^2=.317$). Dit impliceert dat de effectiviteit van een HR afdeling meer wordt beïnvloed door de HR afdeling in zijn geheel, dan door de individuele HR specialisten. De eigenschappen van de HR afdeling die *business succes* het best voorspellen, zijn:

The HR department:

- *Interacts effectively with the Board of Directors*
- *Has clear roles and responsibilities for each of the groups within HR.*
- *Matches the structure of the HR department with how the business is organized.*
- *Ensures that HR initiatives enable the business to achieve strategic priorities.*
- *Develops an HR strategy that clearly links HR practices to business strategy.*
- *Ensures that the different groups within HR work effectively with each other to provide integrated HR solutions.*
- *Effectively manages external vendors of outsourced HR activities.*
- *Invests in training and development of HR professionals.*
- *Ensures that HR is a cultural role model for the rest of the organization.*
- *Holds line managers accountable for HR.*
- *Connects HR activities to external stakeholder expectations.*
- *Tracks and measures the impact of HR.*

4.3. Actuele HR thema's in de zorg

De huidige zorgsector is in beweging. Er vinden op verschillende vlakken veranderingen plaats waar de zorg op moet inspelen. Daarnaast staat HR onder druk. Het is voor HR in de zorg een grote uitdaging om flexibel te zijn en zich te kunnen voorbereiden op, aanpassen aan en wapenen tegen deze ontwikkelingen. Aan de hand van semigestructureerde interviews met meerdere specialisten op het gebied van HR in de zorg, is een lijst opgesteld met actuele thema's van HRM in de zorg. De terugkerende thema's (in de interviews en de literatuur) zijn:

- Duurzame inzetbaarheid van gemotiveerd, gekwalificeerd personeel.
- Dubbele vergrijzing, ontgroening.
- Resultaatgerichtheid in termen van kwaliteit en efficiëntie (Taylorisering van de zorg, procesoptimalisatie).
- Meetbaar maken van HR (kwaliteitsindicatie, HR meetbaar op basis van financiële analyses, waarde toevoeging HR).
- ICT als ondersteuning van HR (technologische innovatie).
- Social Media als ondersteuning van HR.
- Concurrentiepositie behouden (transparant maken prijs-kwaliteitverhoudingen).
- Aantrekken van nieuw personeel aan de hand van de kernwaarden van de organisatie.
- Effectieve communicatie en samenwerking tussen verschillende generatiegroepen.

4.4. Aansluiting CEO en HR professional

De fit tussen de senior HR-managers en de organisatiestrategie is een kritieke factor op het gebied van integratie van HRM binnen organisaties (Stanton, Young, Bartram & Leggat, 2010). Het blijkt echter, dat er geen overeenstemming is tussen CEO's, HR directeuren en senior managers van ziekenhuizen over de mate van integratie van de HR strategie in de organisatiestrategie (Bartram, Stanton, Leggat, Casimir en Fraser, 2007) en het begrip van de rol van HR (Stanton et al., 2010). Er blijkt daarnaast een aantal moeilijkheden te bestaan met betrekking tot de overdracht van HR beleid, (Renwick, 2003; McGovern, Gratton, Stiles & Truss, 1997; Currie en Proctor, 2001). Zo is er in sommige gevallen onenigheid over de verantwoordelijke voor HR praktijken.

Het gebrek aan verbintenis, consistentie en begrip van HR in de top van de organisatie, leidt tot verwarring en inconsistentie over alle managementlagen. Dit terwijl het begrip en de verbintenis van HR door de CEO van cruciaal belang is voor het creëren van een sterk HR systeem, aangezien de CEO de drijvende kracht is achter de integratie van de HR strategie met de organisatiestrategie (Guest 1997; Boxall & Purcell, 2003). Het effect van het HR beleid wordt dus bepaald door de CEO. Wanneer de CEO of de RvB hoge prioriteit aan HR geeft, zorgt dit voor een betere aansluiting tussen HR strategie en organisatiestrategie, ook wel de verticale fit genoemd (Boselie, 2010).

Het gebrek aan overeenstemming tussen bestuurders en HR professionals, blijkt ook uit onderzoek van Malkani, Pandey en Bhagwati (2007): veel CEO's en HR professionals verschillen van mening over het belang van bepaalde onderdelen van de organisatie, zoals sales, HR en marketing. Ook verschillen zij van mening over de prestaties van de organisatie op deze onderdelen (Malkani et al., 2007). Nankervis, Compton en Savery (2002) toonden aan dat de CEO's HR vooral als administratief zien, in plaats van strategisch. Dit suggereert dat de RvB minder hoge eisen stelt aan HR, dan de HR professionals, die zich bewust zijn van de vraag om strategisch HRM. De mensen van de HR afdeling, in vergelijking met de HR-managers, denken in termen van HR beleid en HR initiatieven in plaats van HR strategie. De HR strategie wordt pas als zodanig overgenomen als de HR-manager dat naar de afdeling communiceert. (Truss, Gratton, Hope-Hailey, Stiles & Zaleska, 2002). Dit duidt er op, dat de HR-managers de HR afdeling als strategischer beoordelen, dan de HR-adviseurs dat zullen doen. Daarnaast zullen ze wellicht ook hogere eisen stellen aan de HR afdeling.

In het huidig onderzoek wordt de visie van de RvB, de HR-manager en de HR-adviseur in de zorg vergeleken. Op basis van bovenstaande literatuur wordt verwacht dat er een verschil wordt gevonden tussen de visie van de drie doelgroepen. De hypothese luidt: *De RvB, HR-managers en de HR-adviseurs verschillen van mening over 1) de huidige stand van zaken op de HR afdeling, waarbij*

de HR-manager de hoogste score toekent en de HR-adviseur de laatste score toekent, 2) de ideale stand van zaken op de HR afdeling op korte termijn, waarbij de RvB de laagste score toekent en de HR-manager de hoogste score toekent, en 3) de ideale stand van zaken op de HR afdeling op lange termijn, waarbij de RvB de laagste score toekent en de HR-manager de hoogste score toekent.

Er wordt daarnaast onderzocht wat in de ogen van de drie doelgroepen de belangrijkste thema's zijn voor de effectiviteit van HR op korte en lange termijn. Op basis van bovenstaande literatuur wordt verwacht de drie doelgroepen verschillen in hun HR prioriteiten. De hypothese luidt: *De RvB, de HR-managers en de HR-adviseurs verschillen in hun HR prioriteiten voor een effectieve HR afdeling op korte termijn en op lange termijn.*

4.5. Volwassenheid HR afdeling

HRM in de publieke sector is onderontwikkeld (Fitzgerald et al., 2006). De HR afdeling moet zich meer proactief opstellen, in plaats van reactief omgaan met veranderingen (Biemans, 2008; Khatti, Wells, McKune & Brewer, 2006). Veel HR-managers zijn onvoldoende op de hoogte van de wetenschappelijke ontwikkelingen op HR gebied (Rynes, Colbert & Brown, 2002; Sanders, Van Riemsdijk & Groen, 2008). Daarnaast blijken HR professionals de wetenschappelijk onderzoeken, die door onderzoekers relevant worden gevonden, als onbelangrijk te zien. Naast de beperkte interesse voor wetenschappelijke literatuur op HR gebied, wordt de beschikbare kennis niet goed getransformeerd naar organisatieverandering. Er bestaat een gat tussen de strategische intentie en de operationele realiteit (Currie & Proctor, 2001). Pfeffer en Sutton (2000) stellen dat het probleem zit in de transformatie van theorie naar praktijk, niet in het gebrek aan kennis. HR professionals zijn zich bewust van deze verbeterpunten en geven aan dat HR, om effectief te zijn, strategischer moet worden (Biemans, 2008). Echter, strategisch management wordt soms slechts als academische oefening gezien, die niet praktisch toepasbaar is (Khatri, et al., 2006). Er wordt verwacht dat de HR afdeling, in de ogen van de RvB, HR-managers en HR adviseurs niet voldoet aan de eisen, doordat de theorie wel bekend is, maar niet voldoende wordt getransformeerd naar daadwerkelijke veranderingen. De hypothese luidt: *Op de huidige stand van zaken op de HR afdeling wordt lager gescoord dan op de ideale stand van zaken.*

De zorg ondergaat enorme veranderingen en krijgt de komende jaren veel druk te verduren. Effectiviteit en efficiëntie worden met de dag belangrijker (CBS, 2010). Dit terwijl de HR afdeling in de zorg met een achterstand begint aan de uitdaging om deze zware tijden het hoofd te bieden (Fitzgerald et al., 2006; McDermott & Keating, 2011). Omdat er elk jaar meer effectiviteit wordt vereist van de HR afdeling, zal de HR afdeling beter moeten presteren in de toekomst. Daarom luidt

de hypothese: *Op de huidige stand van zaken wordt lager gescoord dan op de ideale stand van zaken over vijf jaar op de HR afdeling.*

4.6. Meetbaarheid prestaties HR

Organisaties zijn aan verschillende belanghebbenden verplicht om op regelmatige basis hun prestaties en de realisaties van doelstellingen te rechtvaardigen, dit geldt ook voor de HR prestaties (Boselie, 2010). Voor organisaties is deze rapportage van groot belang, omdat het de effectiviteit van het beleid weergeeft (Boselie, 2010). Rapportage kan worden gebruikt als een evaluatie (Boselie, 2010). Vooraf zijn enkele doelen in de vorm van *key performance indicators* (kpi's) opgesteld. Door middel van de rapportage wordt inzichtelijk gemaakt of deze doelen zijn bereikt en of het verstandig is een beleid door te zetten, bij te stellen of te stoppen. Vervolgens kan een realistische planning voor de volgende periode worden gemaakt.

Het meetbaar maken van toegevoegde waarde van HRM staat al enige tijd in de belangstelling. Zoals eerder vermeld is het voor de HR als strategisch partner noodzakelijk dat er een rapportage wordt gemaakt van HR delivery. Er zijn verschillende methoden ontwikkeld om de prestaties van HRM te meten. Twee bekende methoden van HR rapportage in Nederland zijn: de HR scorecard (Becker, Huselid & Ulrich, 2001) en de ken- en stuurgetallen personeelsmanagement (KSP) (Baarda & Kouwenhoven, 2007). Echter, 33% van de organisaties maakt helemaal geen gebruik van een instrument om HR meetbaar te maken (Van den Bergh & Marshall, 2009). De bijdrage van HR op productiviteit wordt bij meer dan de helft van de organisaties nooit inzichtelijk gemaakt. Dat terwijl dit door Boxall en Purcell (2003) wordt aangemerkt als kritiek doel van HRM en van cruciaal belang voor het slagen van de strategie (Van den Bergh & Marshall, 2009). Meetbaarheid en rapportage op HR gebied behoort tot een van de beste voorspellers van business succes (Ulrich et al., 2011). Het is echter een van de zwakste praktijkgebieden van de hedendaagse HR afdeling.

De rapportage van en communicatie over de wederzijdse verwachtingen en doelstellingen zijn van belang. Wanneer de communicatie en toepassing van het HR beleid inconsistent en gebrekkig zijn, ontstaat een onduidelijk, inconsistent beeld over gewenst gedrag binnen de organisatie (Stanton et al., 2010). Dit heeft een negatief effect op de effectiviteit van het beleid. Communicatie zorgt voor een betere afstemming van de wederzijdse verwachtingen. Wanneer er gebruik wordt gemaakt van een HR rapportagesysteem, wordt een grotere mate van overeenstemming verwacht tussen de RvB, de HR-managers en de HR-adviseurs, dan wanneer er geen gebruik wordt gemaakt van een HR rapportagesysteem. Dit geldt niet voor de overeenstemming wat betreft de visie op het ideaalbeeld op lange termijn (over vijf jaar), aangezien slechts 3% van de organisaties hun HR-beleid meer dan vier

jaar vooruit plant (Van den Bergh & Marshall, 2009). De hypothese luidt: *Bij gebruik van een HR rapportagesysteem, zullen er minder verschillen tussen de RvB, de HR-managers en de HR-adviseurs zijn in de visie op de huidige en de ideale stand van zaken op korte termijn op de HR afdeling.*

4.7. Verschil publieke sector en private sector

Dit onderzoek richt zich op de publieke sector, nog specifieker: de zorgsector. Er bestaat een verschil tussen de publieke en private sector op het gebied van HRM (Boyne, Jenkins en Poole, 1999). Zo worden werknemers in de publieke sector in verhouding minder aan de hand van prestaties beloond. In de publieke sector wordt in verhouding meer aandacht besteed aan de persoonlijke behoeften van de werknemer en is er meer sprake van een “vaderlijke”, gestandaardiseerde en gecollectiviseerde vorm van HRM (Boyne et al., 1999). Het verschil tussen de twee sectoren is de laatste jaren wel gekrompen Dit heeft onder andere te maken met de stijgende vraag naar strategisch, resultaatgericht HRM in de publieke sector.

In de publieke sector hebben, in de afgelopen decennia, veel structurele en procesmatige veranderingen plaatsgevonden. Hiermee is een poging gedaan om de efficiëntie, de kosteneffectiviteit en prestaties te verhogen (Truss, 2008). Voor een daadwerkelijke verandering in de rol van HR is echter weinig bewijs (Boyne et al., 1999). Truss (2008) vond dat HRM in de publieke sector was veranderd: deze was complexer, strategischer en pro-actiever geworden.

Het blijkt dat HRM in de publieke sector achter loopt op de private sector. Dit uit zich op verschillende manieren: er wordt minder gestuurd op resultaat en efficiëntie (Boyne et al., 1999), minder geïnvesteerd in training en ontwikkeling, en HR specialisten zijn in verhouding beperkt betrokken bij verandertrajecten binnen de organisatie (Fitzgerald et al., 2006). In het huidig onderzoek wordt het effect onderzocht van ervaring buiten de publieke sector op het ideaalbeeld op korte en lange termijn van de HR afdeling. Omdat er in de private sector meer gestuurd wordt op effectiviteit en efficiëntie, wordt verwacht dat mensen met ervaring in die sector, hogere eisen stellen aan de HR afdeling. De hypothese luidt: *Er bestaat een positief verband tussen het aantal jaren ervaring buiten de publieke sector en hogere eisen aan het HR-beleid, zoals tot uiting komt in de scores op het ideaalbeeld van de HR afdeling op korte en lange termijn.*

4.8. Harde versus zachte HR focus

HRM heeft constant te maken met een tweestrijd tussen toegevoegde waarde en morele waarde (Paauwe, 2004). Hierbij staat de toegevoegde waarde voor de economische kant van HRM, dat in deze rol voor betere financiële prestaties en economische waarde toevoeging moet zorgen. De morele

waarde staat voor de menselijke kant van HRM, dat in deze rol zorgt voor het welbevinden en de motivatie van de werknemers. Dit wordt door Legge (1995) uitgelegd als het verschil tussen ‘hard’ en ‘zacht’ HRM. Legge (2005) geeft aan dat een organisatie niet voor een van de uitersten moet gaan, maar een balans moet zien te vinden. Er dient, om als organisatie te overleven, aandacht te zijn voor zowel de harde, als de zachte kant van HRM (Ulrich, Brockbank, Johnson & Younger, 2007). 64% van de organisaties gebruikt bewust een combinatie van de zachte en harde HR benadering voor HRM (Cunningham & Hyman, 1995). In tijden van economische onzekerheid en een zwakke positie van HRM, is het meer dan ooit van belang, dat HRM van toegevoegde waarde is (Ulrich, 1997). Ulrich zegt in zijn bekende “*Human Resource Champions*” (1997), dat het tijd is om *competitieve*, niet *comfortabele* organisaties te bouwen. In het huidige economische klimaat lijkt daarom hard HRM van groter belang voor zowel de organisatie (financiële prestaties zijn belangrijk), als de HR afdeling (toegevoegde waarde moet inzichtelijk zijn). In dit onderzoek wordt onderzocht of de HR focus (hard of zacht), invloed heeft op het ideaalbeeld van de HR eigenschappen op korte en lange termijn. Omdat de onderzochte eigenschappen vooral invloed hebben op business succes, in plaats van het welbevinden van de werknemers, wordt verwacht dat een harde HR focus zorgt voor een hogere score op het ideaalbeeld op korte en lange termijn, vergeleken met een zachte HR focus. De hypothese luidt: *Mensen met een harde HR focus scoren hoger op het ideaalbeeld van de HR afdeling, zowel op korte als op lange termijn, dan mensen met een zachte HR focus.*

5. Methodes

5.1. Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie in het huidige onderzoek bestaat uit bestuurders (RvB), HR-managers en HR-adviseurs binnen zorginstellingen uit het relatie-bestand van PwC. De deelnemers zijn per mail en telefoon uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek. Zodra de instellingen wilden deelnemen aan het onderzoek, werd de vragenlijst naar de deelnemende personen gemaild. Deelname aan het onderzoek was anoniem en vrijwillig. 88.4% van de deelnemende zorginstellingen heeft meer dan 2000 medewerkers, de overige 11.6% heeft 501-2000 medewerkers. Het zijn Nederlandse zorginstellingen met vestigingen in Brabant, Gelderland, Overijssel, Utrecht en/of Zuid-Holland.

Aan dit onderzoek hebben 95 personen meegewerkt, waarvan 31 (32.6%) mannelijk en 64 (67.4%) vrouwelijk. De leeftijd van de deelnemers varieert van 25 jaar tot 62 jaar met een gemiddelde van 45 jaar (SD = 8.68). De deelnemers zijn als volgt verdeeld over de doelgroepen: 10 bestuurders (10.5%), 29 HR-managers (30.5%) en 50 HR-adviseurs (52.6%). Er zijn verder nog 6 personen (6.3%)

die niet binnen een van de doelgroepen vallen. Zij zijn niet meegenomen in de vergelijkingen tussen de doelgroepen. Van de deelnemers heeft 45.3% HBO niveau en 54.7% WO niveau. 66 personen (69.5%) hebben werkervaring buiten de publieke sector (van 1 – 35 jaar, $M=10.97$, $SD=8.14$), de overige 29 personen (30.5%) hebben geen werkervaring buiten de publieke sector.

5.2. Meetinstrumenten

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een samengestelde vragenlijst. In de vragenlijst zijn drie onderwerpen opgenomen: 1) de huidige stand van zaken op de HR afdeling, 2) de ideale stand van zaken op de HR afdeling op korte termijn en 3) de ideale stand van zaken op de HR afdeling over vijf jaar. Dit is uitgevraagd door middel van twee operationalisaties: de eigenschappen van een effectieve HR afdeling en actuele thema's/vraagstukken voor HR in de zorg.

5.2.1. Visie op de HR afdeling

Operationalisaties. - De visie op de HR afdeling en het HR beleid wordt onderzocht door middel van twee operationalisaties: eigenschappen van een effectieve HR afdeling en actuele thema's voor HR in de zorg. De eerste, de eigenschappen van een effectieve HR afdeling, bestaat uit de twaalf meest invloedrijke eigenschappen van een HR afdeling voor *business succes* uit de 2012 HRCS (Ulrich et al., 2011). De tweede operationalisatie bestaat uit negen actuele thema's voor HR in de zorg, die zijn opgesteld aan de hand van interviews met meerdere specialisten op het gebied van HR in de zorg een HR projectmanager in een groot ziekenhuis, een universitair docent en promovendus aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, gespecialiseerd in HR in de publieke sector, en een organisatieadviseur gericht op de zorgsector.

Zowel de eigenschappen, als de thema's, zijn als stellingen aan de deelnemers voorgelegd, waarbij zij op een vijfpuntschaal (van "volledig mee oneens" tot "volledig mee eens") konden aangeven in hoeverre zij het eens waren met de stelling. Deze stellingen hadden betrekking op de huidige stand van zaken, de ideale stand van zaken op korte termijn en de ideale stand van zaken op lange termijn.

De huidige stand van zaken op de HR afdeling. - De huidige stand van zaken op de HR afdeling is gemeten aan de hand van de bovengenoemde operationalisaties. De deelnemers konden aangeven in hoeverre de stelling van toepassing was op hun HR afdeling. Twee voorbeeldstellingen zijn: "Er wordt geïnvesteerd in de opleiding en ontwikkeling van HR professionals" en "De HR afdeling volgt en meet de impact van HR". De interne consistentie is ruim voldoende gebleken ($\alpha = .89$).

Bij de tweede operationalisatie, de actuele thema's van HR in de zorg, konden de deelnemers aangeven in hoeverre hun HR afdeling zich op dat moment richtte op de negen thema's. Twee voorbeeldstellingen zijn: "De HR afdeling van mijn organisatie richt zich op duurzame inzetbaarheid van gekwalificeerd, gemotiveerd personeel" en "De HR afdeling van mijn organisatie richt zich op effectieve inzet van Social Media als ondersteuning van HR". De interne consistentie is ruim voldoende gebleken ($\alpha = .82$).

De ideale stand van zaken op de HR afdeling op korte termijn. – Ook de ideale stand van zaken op de HR afdeling is gemeten aan de hand van de twee operationalisaties. Met betrekking tot de eigenschappen van een effectieve HR afdeling is gevraagd in hoeverre de eigenschap op korte termijn bijdraagt aan de effectiviteit van HR. Hierdoor wordt duidelijk waar volgens de deelnemers de prioriteiten liggen voor de HR afdeling. Een voorbeeldstelling is: "Om als HR afdeling in de zorg, op korte termijn, effectief te zijn, is de volgende eigenschap van groot belang: Er wordt geïnvesteerd in de opleiding en ontwikkeling van HR professionals" De interne consistentie is ruim voldoende gebleken ($\alpha = .94$).

Bij de tweede operationalisatie, de actuele thema's, is gevraagd waar de HR afdeling zich op moet richten om op korte termijn effectief te zijn. Een voorbeeldstelling is: "Om effectief te zijn, moet een HR afdeling in de zorg zich op korte termijn richten op effectieve inzet van Social Media als ondersteuning van HR". De interne consistentie is voldoende gebleken ($\alpha = .69$).

De ideale stand van zaken op de HR afdeling over vijf jaar – Om in kaart te brengen hoe de visie op het HR beleid in de toekomst is, is er gevraagd naar de ideale stand van zaken op de HR afdeling over vijf jaar. Er is gekozen voor een periode van vijf jaar, omdat dit bij 97% van de organisaties buiten de het vaste HR beleid valt (Van den Bergh & Marshall, 2009). Ook de ideale stand van zaken op de HR afdeling over vijf jaar is gemeten aan de hand van de twee operationalisaties.

Bij de eerste operationalisatie, de eigenschappen van een effectieve HR afdeling, is gevraagd in hoeverre de eigenschap over vijf jaar bijdraagt aan de effectiviteit van HR. Hierdoor wordt duidelijk waar volgens de deelnemers in de toekomst de prioriteiten liggen voor de HR afdeling. Een voorbeeldstelling is: "Om als HR afdeling in de zorg effectief te zijn, is de volgende eigenschap over vijf jaar van groot belang: Er wordt geïnvesteerd in de opleiding en ontwikkeling van HR professionals". De interne consistentie is ruim voldoende gebleken ($\alpha = .89$).

Bij de tweede schaal, de actuele thema's, is gevraagd waar de HR afdeling zich over vijf jaar op moet richten om effectief te zijn. Een voorbeeldstelling is: "Over vijf jaar, moet een HR afdeling in

de zorg zich, om effectief te zijn, richten op effectieve inzet van Social Media als ondersteuning van HR”. De interne consistentie is ruim voldoende gebleken ($\alpha = .84$).

Tabel 1. Aantal items en de interne consistentie van de operationalisaties per onderwerp (n=95).

Onderwerp	Operationalisatie	Aantal items	Cronbach's α
Huidige stand van zaken	eigenschappen	12	.89
	actuele thema's	9	.82
Ideale stand van zaken	eigenschappen	12	.94
	actuele thema's	9	.69
Ideale stand van zaken over vijf jaar	eigenschappen	12	.89
	actuele thema's	9	.84

HR prioriteiten. – Er is onderzocht wat, in de ogen van de doelgroepen, de belangrijkste thema's zijn voor de HR afdeling om zich op te richten. De deelnemers konden een top drie samenstellen uit de lijst met negen actuele thema's. Er is gevraagd om een top drie samen te stellen van thema's waar de HR afdeling zich op moet richten om effectief te zijn. Dit is gevraagd voor de effectiviteit op korte termijn en de effectiviteit op lange termijn.

5.2.2. Harde versus zachte HR focus

Het effect van de voorkeur voor de harde of zachte visie op HRM op het ideaalbeeld op korte en lange termijn van de HR afdeling is onderzocht. Dit is onderzocht met de volgende stellingen:

- *In hoeverre moet de HR afdeling een bijdrage leveren aan de betrokkenheid en het werkplezier van de werknemers?*
- *In hoeverre moet de HR afdeling een bijdrage leveren aan de toegevoegde waarde van de werknemers voor de organisatie?*

Deze vragen werden op een vijfpuntschaal (van “volledig mee oneens” tot “volledig mee eens”) beantwoord. Deze vragen zijn voor de data-analyse omgevormd tot één variabele, waarbij een positieve score duidt op een harde HR visie en een negatieve score op een zachte HR visie. Van de 89 deelnemers, hebben 24 mensen (25.3%) een harde HR visie, slechts 5 mensen (5,3%) hebben een zachte HR visie en 60 personen (69.5%) zijn neutraal.

5.2.3. HR Rapportage

Het effect van een rapportagesysteem, om de prestaties van HR meetbaar te maken, op de mate van aansluiting tussen de RvB, de HR-managers en de HR-adviseurs is onderzocht. De vraag die de deelnemers hebben beantwoord is: “*Maakt uw HR afdeling gebruik van een rapportagesysteem om de prestaties van HR meetbaar te maken (HR scorecard, ken- en stuurgetallen personeelsmanagement,*

enz.)?". Van de deelnemers aan het onderzoek maken 36 mensen (37.9%) gebruik van een HR rapportagesysteem en 59 mensen niet (62.1%).

6. Resultaten

De gemiddelde scores, standaarddeviaties en steekproefgroottes van de drie doelgroepen (RvB, HR-managers en HR-adviseurs) op de operationalisaties per onderwerp zijn weergegeven in tabel 2. Deze scores vormen de basis voor de statistische analyses in dit hoofdstuk, waarin de doelgroepen met elkaar worden vergeleken.

Tabel 2. De gemiddelde scores (μ) en standaard deviaties (SD) van de drie doelgroepen en de totale steekproef op de operationalisaties per onderwerp.

Onderwerp	Operationalisatie	Bestuurders (n=10)		HR-managers (n=29)		HR-adviseurs (n=50)		Totaal (n=89)	
		μ	SD	μ	SD	μ	SD	μ	SD
Huidige stand van zaken	Eigenschappen	3.41	.57	3.61	.53	3.19	.57	3.35	.59
	Actuele thema's	3.10	.37	3.43	.52	2.99	.57	3.15	.57
Ideale stand van zaken	Eigenschappen	4.11	.67	4.10	.49	3.71	.78	3.88	.71
	Actuele thema's	3.80	.39	3.99	.41	3.92	.38	3.93	.39
Ideale stand van zaken over vijf jaar	Eigenschappen	4.08	.34	4.37	.44	4.18	.59	4.23	.53
	Actuele thema's	4.04	.33	4.28	.43	4.11	.59	4.16	.52

6.1. Overeenstemming over de HR afdeling

De hoofdvraag in het onderzoek luidt: "Is er sprake van overeenstemming tussen de Raad van Bestuur, De HR-managers en de HR-adviseurs over het HR beleid binnen zorginstellingen". Deze vraag werd onderzocht voor de huidige en de gewenste eigenschappen/taken en belangrijke thema's op korte en lange termijn van de HR afdeling. In tabel 2 zijn de gemiddelde scores en standaardafwijkingen van de doelgroepen te zien op de operationalisaties (eigenschappen van de HR afdeling & actuele thema's) per onderwerp (de huidige stand van zaken, de ideale stand van zaken op korte termijn en de ideale stand van zaken op lange termijn op de HR afdeling in de zorg).

Door middel van een univariate ANOVA (met *post-hoc toets* bij een significant verschil tussen de groepen) is onderzocht of er een verschil bestaat tussen de RvB, de HR-managers en de HR-adviseurs in de visie op de belangrijke eigenschappen en thema's bij de drie onderwerpen: huidige stand van zaken (Huidig), ideale stand van zaken op korte termijn (Ideaal) en de ideale stand van zaken over vijf jaar (5jaar). In de onderstaande tabel staan de resultaten van de *tests of between*

subjects effects. In de volgende paragrafen zullen de resultaten in Tabel 3 besproken en geïnterpreteerd worden.

Tabel 3. *Visie op huidige stand van zaken en ideaalbeeld op korte en lange termijn: verschil tussen de doelgroepen onderzocht met behulp van een Test of Between-Subjects Effects (n=89).*

Source	Dependent Variable	Type III sum of squares	Df	Mean square	F	Sig.
Doelgroepen	Huidig (Eigenschappen)	3.300	2	1.650	5.284	.007
	Huidig (Thema)	3.678	2	1.839	6.365	.003
	Ideaal (Eigenschappen)	3.390	2	1.695	3.555	.033
	Ideaal (Thema)	0.262	2	0.131	0.865	.425
	5jaar (Eigenschappen)	0.917	2	0.458	1.683	.192
	5jaar (Thema)	0.718	2	0.359	1.324	.271

6.1.1. De huidige stand van zaken op de HR afdeling

De huidige stand van zaken op de HR afdeling is opgesplitst in de eigenschappen van een effectieve HR afdeling (Eigenschappen) en de actuele thema's waar een HR afdeling zich op richt (Thema). Zoals te zien is in tabel 3, bestaat er een verschil tussen de visie van de drie doelgroepen op de huidige stand van zaken op de HR afdeling. Als eerst is onderzocht of er overeenstemming is tussen de drie doelgroepen op de eigenschappen van een effectieve HR afdeling. De hypothese luidde dat er een verschil bestaat tussen de drie doelgroepen op de visie van de eigenschappen van de huidige HR afdeling, waarbij de HR-managers de hoogste score en de HR-adviseurs de laagste score toekennen. Er is, om dit te toetsen, een *post-hoc toets* uitgevoerd. De adviseurs ($\mu=3.19$, $SD=.57$) scoren lager dan de managers ($\mu=3.61$, $SD=.53$) ($\alpha=.007$) in de visie die zij hebben van de huidige eigenschappen van de HR afdeling (tabel 4a). De andere verschillen zijn niet significant gebleken. De hypothese kan slechts gedeeltelijk bevestigd worden.

Tabel 4a. *Huidige stand van zaken op de HR afdeling (eigenschappen): verschillen tussen de doelgroepen getoetst met behulp van de post-hoc toets (Scheffé) (n=89).*

Doelgroep (A)*	Doelgroep (B)*	Mean Difference (A-B)	Std. Error	Sig.
Bestuurders	HR-managers	-0.198	0.205	.629
	HR-adviseurs	0.223	0.194	.517
HR-managers	Bestuurders	0.198	0.205	.629
	HR-adviseurs	0.421	0.130	.007
HR-adviseurs	Bestuurders	-0.223	0.194	.517
	HR-managers	-0.421	0.130	.007

N.B. * bestuurders (n=10), HR-managers (n=29) en HR-adviseurs (n=50)

Op het gebied van de actuele thema's, was de hypothese dat er een verschil bestaat tussen de drie doelgroepen op de visie op de actuele thema's waar de huidige HR afdeling zich op richt, waarbij de HR-manager het hoogst scoort en de HR-adviseur het laagst. Om dit te toetsen is er een *post-hoc toets* uitgevoerd. Het blijkt, zoals weergegeven in tabel 4b, dat de HR-managers ($\mu=3.43$, $SD=.52$) wederom hoger scoren dan de HR-adviseurs ($\mu=2.99$, $SD=.57$) ($\alpha=.003$). Er is geen verschil gevonden tussen de bestuurders en de overige twee groepen. Wederom kan de hypothese slechts gedeeltelijk worden bevestigd.

Tabel 4b. *Huidige stand van zaken op de HR afdeling (actuele thema's): verschillen tussen de doelgroepen getoetst met behulp van de post-hoc toets (Scheffé) (n=89).*

Doelgroep (A)*	Doelgroep (B)*	Mean Difference (A-B)	Std. Error	Sig.
Bestuurders	HR-managers	-0.333	0.197	.246
	HR-adviseurs	0.113	0.186	.831
HR-managers	Bestuurders	0.333	0.197	.246
	HR-adviseurs	0.446	0.125	.003
HR-adviseurs	Bestuurders	-0.113	0.186	.831
	HR-managers	-0.446	0.125	.003

N.B. * bestuurders (n=10), HR-managers (n=29) en HR-adviseurs (n=50)

6.1.2. De ideale stand van zaken op de HR afdeling op korte termijn

De ideale stand van zaken op de HR afdeling op korte termijn is opgesplitst in de eigenschappen van een effectieve HR afdeling (Eigenschappen) en de actuele thema's waar een HR afdeling zich op richt (Thema). De hypothese luidde: "De RvB, HR-managers en de HR-adviseurs verschillen van mening over de ideale stand van zaken op de HR afdeling op korte termijn, waarbij de RvB de laagste score toekent en de HR-manager de hoogste score toekent". De resultaten van de *post-hoc toets* in tabel 5 tonen echter aan, dat er tussen de groepen geen verschil bestaat. De HR managers ($\mu=4.10$, $SD=.49$) scoren marginaal hoger dan de HR adviseurs ($\mu=3.71$, $SD=.78$) ($\alpha=.059$). Het verschil tussen de bestuurders ($\mu=4.11$, $SD=.67$) en de HR-adviseurs is groter dan het verschil tussen de managers en de adviseurs, doch niet significant. De hypothese wordt daarom verworpen.

In tabel 3 is te zien dat de ANOVA geen significant verschil aantoont in de visie op de ideale stand van zaken op korte termijn op de HR afdeling op het gebied van de actuele thema's ($\alpha=.425$). Hiermee moet de hypothese "De drie doelgroepen verschillen op het beeld van de ideale stand van zaken op korte termijn op de HR afdeling wat betreft de actuele thema's" worden verworpen.

Tabel 5. *Ideale stand van zaken op de HR afdeling op korte termijn (actuele thema's): verschillen tussen de doelgroepen getoetst met behulp van de post-hoc toets (Scheffé) (n=89).*

Doelgroep (A)*	Doelgroep (B)*	Mean Difference (A-B)	Std. Error	Sig.
Bestuurders	HR-managers	0.014	0.253	.999
	HR-adviseurs	0.403	0.239	.247
HR-managers	Bestuurders	-0.014	0.253	.999
	HR-adviseurs	0.390	0.161	.059
HR-adviseurs	Bestuurders	-0.403	0.239	.247
	HR-managers	-0.390	0.161	.059

N.B. * bestuurders (n=10), HR-managers (n=29) en HR-adviseurs (n=50)

6.1.3. De ideale stand van zaken op de HR afdeling op lange termijn

Zoals ook de huidige en de ideale stand van zaken op de HR afdeling, is de ideale stand van zaken over vijf jaar opgedeeld in eigenschappen van de HR afdeling en actuele thema's. De resultaten, zoals weergegeven in tabel 3, tonen geen significant verschil tussen de groepen aan op het ideaalbeeld van de HR afdeling op lange termijn. Dit geldt zowel voor de eigenschappen van de HR afdeling ($\alpha=.192$), als voor de actuele thema's ($\alpha=.271$). De hypothese, dat de groepen van elkaar verschillen op het ideaalbeeld op lange termijn, moet worden verworpen.

6.1.3. HR prioriteiten

De HR prioriteiten van de HR afdeling zijn onderzocht door de deelnemers een top drie te laten benoemen van de belangrijkste thema's op korte termijn en op lange termijn. De drie doelgroepen vinden dezelfde thema's belangrijk voor de effectiviteit van HR op korte termijn. Duurzame inzetbaarheid is in de ogen van de bestuurders (50%), de HR-managers (65.5%) en de HR-adviseurs (66%) het belangrijkste thema voor HR in de zorg. "Resultaatgerichtheid van de HR afdeling in termen van kwaliteit en efficiëntie" en "Aantrekken van nieuw personeel aan de hand van de kernwaarden van de organisatie" zijn bij alle drie de doelgroepen respectievelijk de tweede en derde prioriteit. Ook op lange termijn vinden de bestuurders (40%), de HR-managers (65.5%) en de HR-adviseurs (58%) duurzame inzetbaarheid het belangrijkste thema voor de HR afdeling om zich op te richten. "Dubbele vergrijzing" wordt door alle groepen het vaakst als tweede prioriteit genoemd. Over de derde prioriteit hebben ze echter geen overeenstemming. Omdat alle drie de groepen nagenoeg dezelfde top drie hebben samengesteld, wordt de hypothese, dat de groepen verschillen, verworpen.

6.2. Is HR klaar voor de toekomst?

Er is onderzocht of de HR afdeling aan de eisen voldoet, of de eisen aan de HR afdeling veranderen in de komende jaren en of de HR afdeling klaar is voor de toekomst, volgens de deelnemers. Dit is onderzocht door met een univariate ANOVA, de scores van de drie onderwerpen (de huidige stand

van zaken, de ideale stand van zaken op korte termijn en de ideale stand van zaken op lange termijn op de HR afdeling) met elkaar te vergelijken. Een discrepantie tussen de scores op de drie constructen duidt op een verschil in ‘wat is’ en ‘wat moet zijn’ en ‘wat in de toekomst moet zijn’.

Uit de t-test blijkt, zoals te zien is in tabel 6a, dat er op het gebied van de *eigenschappen* van de HR afdeling een significant verschil bestaat bij alle vergelijkingen. Er bestaat een verschil ($\alpha < .0005$) tussen de ideale stand van zaken op korte termijn en de huidige stand van zaken op de HR afdeling (pair 1). Ook als de ideale stand van zaken op lange termijn wordt vergeleken met de ideale stand van zaken op korte termijn (pair 2), is er een significant verschil te zien ($\alpha < .0005$). Tot slot bestaat er een verschil ($\alpha < .0005$) tussen de ideale stand van zaken over vijf jaar en de huidige stand van zaken op de HR afdeling (pair 3).

Tabel 6a. *Eigenschappen van de HR afdeling; verschillen tussen onderwerpen getoetst met behulp van een paired samples test (n=95).*

Pair (A versus B)	Score A	Score B	Mean (difference)	Std. Deviation	t	Sign. (2-tailed)
Ideale stand van zaken versus huidige stand van zaken	3.817	3.301	0.516	0.594	8.458	.000
Ideale stand van zaken over vijf jaar versus ideale stand van zaken	4.204	3.817	0.388	0.686	5.511	.000
Ideale stand van zaken over vijf jaar versus huidige stand van zaken	4.204	3.301	0.904	0.655	13.448	.000

Deze paired-samples t-test is ook uitgevoerd voor de *actuele thema's* waar de HR afdeling zich op richt. De resultaten, zoals te zien in tabel 6b, laten een significant verschil zien bij alle drie de paren (in alle drie de vergelijkingen is $\alpha < .0005$). Het verschil tussen de visie op de ideale stand van zaken over vijf jaar en de visie op de huidige stand van zaken is, net als bij de eigenschappen van een effectieve HR afdeling, het grootst.

Tabel 6b. *Actuele thema's voor HR in de zorg; verschillen tussen onderwerpen getoetst met behulp van een paired samples test (n=95).*

Pair (A versus B)	Score A (μ)	Score B (μ)	Mean (difference)	Std. Deviation	t	Sign. (2-tailed)
Ideale stand van zaken versus huidige stand van zaken	3.911	3.104	0.807	0.635	12.391	.000
Ideale stand van zaken over vijf jaar versus ideale stand van zaken	4.143	3.911	1.039	0.659	15.368	.000
Ideale stand van zaken over vijf jaar versus huidige stand van zaken	4.143	3.104	0.232	0.525	4.301	.000

Nu de verschillen tussen de constructen significant blijken te zijn, kan onderzocht worden of deze verschillen bestaan voor alle drie de doelgroepen. Daarvoor is dezelfde t-test meerdere keren uitgevoerd, elke keer met een andere filter, zodat de resultaten per groep zichtbaar worden. De resultaten zijn samengevat in tabel 7a (eigenschappen) en tabel 7b (thema's).

Op het gebied van de eigenschappen van een effectieve HR afdeling, is te zien dat vrijwel alle verschillen significant zijn. De bestuurders scoren als enige doelgroep niet verschillend op de ideale stand van zaken en de ideale stand van zaken over vijf jaar ($\alpha=.991$).

Tabel 7a. *Eigenschappen van de HR afdeling; verschillen tussen onderwerpen per doelgroep getoetst met behulp van een paired samples test (n=89).*

Pair (A versus B)	Doelgroep	N	Score A (μ)	Score B (μ)	Mean (difference)	St. dev.	Sign. (2-tailed)
Ideale stand van zaken versus huidige stand van zaken	Bestuurders	10	4.108	3.408	0.700	0.331	.000
	HR-managers	29	4.095	3.606	0.489	0.495	.000
	HR-adviseurs	50	3.705	3.185	0.520	0.684	.000
Ideale stand van zaken over vijf jaar versus ideale stand van zaken	Bestuurders	10	4.083	4.108	-0.025	0.685	.991
	HR-managers	29	4.368	4.095	0.273	0.576	.017
	HR-adviseurs	50	4.175	3.705	0.470	0.660	.000
Ideale stand van zaken over vijf jaar versus huidige stand van zaken	Bestuurders	10	4.083	3.408	0.675	0.542	.003
	HR-managers	29	4.368	3.606	0.761	0.542	.000
	HR-adviseurs	50	4.175	3.185	0.990	0.714	.000

Op het gebied van de actuele thema's waar een effectieve HR afdeling zich op richt, is te zien dat vrijwel alle verschillen significant zijn voor de doelgroepen, met uitzondering van de bestuurders die geen onderscheid zien tussen de ideale stand van zaken op de HR afdeling op korte en lange termijn. Dit verschil is slechts marginaal significant ($\alpha=.080$).

Tabel 7b. *Actuele thema's voor HR in de zorg; verschillen tussen onderwerpen per doelgroep getoetst met behulp van een paired samples test (n=89).*

Pair (A versus B)	Doelgroep	N	Score A (μ)	Score B (μ)	Mean (difference)	St. dev.	Sign. (2-tailed)
Ideale stand van zaken versus huidige stand van zaken	Bestuurders	10	3.800	3.100	0.700	0.374	.000
	HR-managers	29	3.985	3.433	0.552	0.512	.000
	HR-adviseurs	50	3.918	2.987	0.931	0.666	.000
Ideale stand van zaken over vijf jaar versus ideale stand van zaken	Bestuurders	10	4.044	3.800	0.244	0.391	.080
	HR-managers	29	4.284	3.985	0.299	0.452	.001
	HR-adviseurs	50	4.107	3.918	0.189	0.606	.032
Ideale stand van zaken over vijf jaar versus huidige stand van zaken	Bestuurders	10	4.044	3.100	0.944	0.492	.000
	HR-managers	29	4.284	3.433	0.851	0.558	.000
	HR-adviseurs	50	4.107	2.987	1.120	0.685	.000

6.3. Harde versus zachte HR focus

In dit onderzoek is het moderatie effect onderzocht van de HR visie van de deelnemers. Onderzocht is of de voorkeur voor de harde visie, zachte visie of neutrale visie effect heeft op het ideaalbeeld van de HR afdeling en het ideale toekomstbeeld van de HR afdeling. Dit is onderzocht met een MANOVA. De hypothese luidde: “Mensen met een harde HR focus scoren hoger op het ideaalbeeld van de HR afdeling op korte en lange termijn”. In tabel 8 is te zien dat er slechts een significant effect bestaat ($\alpha=.044$, Partiële $\eta^2=0.066$) van de HR visie op de ideale stand van zaken op korte termijn op de HR afdeling op het gebied van de actuele thema’s. Op de overige constructen wordt geen significant resultaat gevonden.

Tabel 8. *Effect van HR visie op het ideaalbeeld op korte en lange termijn, getoetst met een Test of Between Subjects Effects (n=95).*

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean square	F	Sig.	Partiële η^2
Harde HR visie	Ideaal (Eigenschappen)	0.404	2	0.202	0.352	0.704	0.008
	Ideaal (Thema)	0.925	2	0.463	3.233	0.044	0.066
	5jaar (Eigenschappen)	0.033	2	0.016	0.060	0.942	0.001
	5jaar (Thema)	0.052	2	0.026	0.095	0.910	0.002

De resultaten van de *post-hoc toets* van het effect op de ideale stand van zaken, wat betreft de actuele thema’s, laten zien dat er slechts een marginaal significant verschil bestaat tussen de harde HR visie en de zachte HR visie (mean difference= .411, std. error=.186, $\alpha=.092$). Ook wanneer de populatie in twee groepen wordt verdeeld, in harde HR visie en niet-harde HR visie (neutrale HR visie & zachte HR visie), is er slechts een effect zichtbaar op het gebied van de ideale stand van zaken op de actuele thema’s (type III SS=.670, F=4.643, $\alpha=.034$, Partiële $\eta^2=.048$). De hypothese dat de HR visie effect heeft op het ideaalbeeld van de HR afdeling op korte en lange termijn, moet worden verworpen.

6.4. Werkervaring buiten de publieke sector

Het effect van werkervaring buiten de publieke sector op het ideaalbeeld op korte en lange termijn is onderzocht met een regressieanalyse. Bij deze analyse is het effect van werkervaring buiten de publieke sector in jaren op de onderwerpen *ideale stand van zaken op korte termijn* (eigenschappen van de HR afdeling en actuele thema’s) en *ideale stand van zaken op lange termijn* (eigenschappen van de HR afdeling en actuele thema’s) onderzocht. Uit de resultaten blijkt geen significant verband te bestaan tussen de werkervaring buiten de publieke sector en het ideaalbeeld op korte en lange termijn (significantieniveaus bij de vier onderwerpen zijn respectievelijk $\alpha=.14$, $\alpha=.67$, $\alpha=.88$ en $\alpha=.54$). De hypothese, “Er bestaat een positief verband tussen het aantal jaren ervaring buiten de publieke sector

en de scores op het ideaalbeeld van de HR afdeling op korte en lange termijn”, wordt daarmee verworpen.

6.5. HR rapportagesysteem

Er is onderzocht of het gebruik van een rapportagesysteem, om de prestaties van HR meetbaar te maken, de aansluiting tussen de drie doelgroepen beïnvloedt. De hypothese luidde: “Bij gebruik van een HR rapportagesysteem, zullen er minder verschillen tussen de RvB, de HR-managers en de HR-adviseurs zijn in de visie op de huidige en de ideale stand van zaken op korte termijn op de HR afdeling.”

Er is onderzocht of het gebruik van een HR rapportagesysteem effect heeft op het verschil tussen de groepen bestuurders, HR-managers en HR-adviseurs. Met een MANOVA, zijn de resultaten per groep (door middel van *select cases*) berekend. De resultaten in tabel 9a en 9b laten zien dat er bij de groep deelnemers die wel gebruik maakt van een HR rapportagesysteem, geen verschil is tussen de drie doelgroepen op het beeld dat zij hebben van de huidige stand van zaken op de HR afdeling en op de ideale stand van zaken op korte termijn. Er is slechts een marginaal significant verschil ($\alpha=.064$) te ontdekken op het gebied van de huidige stand van zaken met betrekking tot de actuele thema's. Bij de groep deelnemers die geen gebruik maakt van HR rapportagesysteem, is te zien dat de drie doelgroepen significant verschillen op het beeld van de huidige stand van zaken op de HR afdeling. Op het ideaalbeeld op korte termijn van de eigenschappen van de HR afdeling is een marginaal significant verschil ($\alpha=.076$) te zien tussen de groepen.

Op basis van de resultaten, kan de hypothese worden bevestigd op het gebied van de huidige stand van zaken op de HR afdeling. Er is bij het gebruik van een HR rapportagesysteem geen sprake van verschil tussen de groepen, terwijl er wel een significant verschil zichtbaar is bij de groep zonder rapportagesysteem. Op het gebied van het ideaalbeeld op korte termijn kan de hypothese niet worden bevestigd. Wel is het resultaat op het gebied van het ideaalbeeld op korte termijn wat betreft de eigenschappen van de HR afdeling interessant. Tabel 9a laat zien dat de deelnemers met een HR rapportagesysteem bijna identieke scores toekennen ($\alpha=.943$), terwijl er bij de deelnemers zonder HR rapportagesysteem (tabel 9b) een marginaal significant verschil uitkomt ($\alpha=.076$). Op dit punt lijkt het effect van een HR rapportagesysteem zichtbaar. Echter, omdat het slechts marginaal significant verschilt, wordt de hypothese niet bevestigd.

Tabel 9a. *Effect van HR rapportagesysteem: de verschillen tussen de doelgroepen met HR rapportagesysteem getoetst met een Test of Between Subjects Effects (n=89).*

Source	Dependent Variable	Type III sum of squares	Df	Mean square	F	Sig.
Doelgroepen	Huidig (Eigenschappen)	.431	2	.216	1.009	.376
	Huidig (Thema)	1.474	2	.737	3.000	.064
	Ideaal (Eigenschappen)	.046	2	.023	.059	.943
	Ideaal (Thema)	.539	2	.269	1.329	.279

Tabel 9b. *Effect van HR rapportagesysteem: de verschillen tussen de doelgroepen zonder HR rapportagesysteem getoetst met een Test of Between Subjects Effects (n=89).*

Source	Dependent Variable	Type III sum of squares	Df	Mean square	F	Sig.
Doelgroepen	Huidig (Eigenschappen)	2.638	2	1.319	1.009	.026
	Huidig (Thema)	2.437	2	1.219	4.534	.015
	Ideaal (Eigenschappen)	2.743	2	1.371	2.713	.076
	Ideaal (Thema)	.013	2	.006	.052	.949

7. Discussie

De hoofdvraag van dit onderzoek luidde: *is er sprake van overeenstemming tussen de Raad van Bestuur, de HR-managers en de HR-adviseurs in de zorg?* In het huidig onderzoek is ook het effect onderzocht van een rapportagesysteem, om de prestaties van HR meetbaar te maken, op de overeenstemming tussen de drie doelgroepen. Daarnaast is onderzocht of de HR afdeling voldoet aan de eisen en of de HR afdeling klaar is voor de toekomst. Ook is het effect onderzocht van de HR visie (harde HR visie vs. zachte HR visie) van de deelnemers en ervaring buiten de publieke sector op het ideaalbeeld van de HR afdeling op korte en lange termijn. Naar aanleiding van elke onderzoeks- en deelvraag is een hypothese opgesteld. In dit hoofdstuk zullen de resultaten aan de hand van de hypothesen en de bevindingen in de literatuur worden besproken.

7.1. De overeenstemming tussen de RvB, de HR-managers en de HR-adviseurs

De overeenstemming tussen de drie doelgroepen (RvB, HR-managers en HR-adviseurs) zal worden besproken aan de hand van 1) de huidige stand van zaken op de HR afdeling, 2) de ideale stand van zaken op de HR afdeling op korte termijn en 3) de ideale stand van zaken op de HR afdeling op lange termijn. In alle drie de gevallen luidde de hypothese dat er een verschil bestaat tussen de doelgroepen, zowel op het gebied van de eigenschappen van een effectieve HR afdeling, als op het gebied van de actuele thema's. Daarbij werd verwacht dat de adviseurs het laagst scoren op de huidige stand van zaken en de RvB het laagst scoort op de ideale stand van zaken op korte en lange termijn. De

verwachting was dat de HR-managers het hoogst scoren op de huidige stand van zaken, maar ook op de ideale stand van zaken op korte en lange termijn.

Huidige stand van zaken – Uit de resultaten is gebleken dat er een verschil bestaat tussen de drie doelgroepen, op het beeld van zowel de eigenschappen van een effectieve HR afdeling, als de actuele thema's. Er blijkt echter uit de *post-hoc toets*, dat dit verschil alleen significant is tussen de HR-managers en de HR-adviseurs (zowel bij de eigenschappen, als de actuele thema's). Met de bestuurders wordt geen significant verschil gevonden. De HR-managers kennen de hoogste score toe aan de huidige stand van zaken op de HR afdeling. Dit is in lijn met de hypothese, die stelt dat de HR-managers de hoogste score toekennen. Dit, omdat de HR-managers het best op de hoogte zijn van de strategische planning van de HR afdeling. De adviseurs zijn minder op de hoogte en zullen de eigenschappen en de aandacht voor actuele thema's minder herkennen.

Ideale stand van zaken op korte termijn – De resultaten laten zien dat de drie doelgroepen verschillen in het ideaalbeeld van de HR afdeling, op het gebied van de eigenschappen van de HR afdeling. Een *post-hoc toets* laat echter zien dat het verschil slechts marginaal significant is tussen de HR-managers en de HR-adviseurs, waarbij de managers hoger scoren dan de adviseurs. Er is wederom geen verschil zichtbaar met de RvB. Op het gebied van de actuele thema's verschillen de groepen niet van elkaar. De verwachting wordt slechts op één onderdeel marginaal bevestigd, daarom wordt de hypothese verworpen.

Ideale stand van zaken op lange termijn – Ook op het gebied van de ideale stand van zaken op lange termijn moet de hypothese worden verworpen. Er blijkt uit de resultaten geen verschil tussen de drie doelgroepen. Een *post-hoc toets* om de onderlinge verschillen te onderzoeken is daarom niet uitgevoerd.

Wanneer wordt gekeken naar de aansluiting tussen de drie doelgroepen op het ideaalbeeld van de HR afdeling op korte en lange termijn, blijkt dat de groepen op een lijn zitten. Er bestaat slechts verschil tussen de HR-managers en de HR-adviseurs op het beeld van de huidige stand van zaken op de HR afdeling. Wanneer de drie groepen onderling worden vergeleken, blijkt er geen enkele significant verschil te bestaan tussen de RvB en de overige twee groepen, waar verwacht werd dat de RvB lager zou scoren. Dit spreekt de literatuur tegen, die suggereert dat er geen overeenstemming is tussen de bestuurder en de HR afdeling (Bartram et al., 2007; Malkani et al., 2007) en dat bestuurders op strategisch vlak minder van de HR afdeling verwachten (Nankervis et al., 2002). Dit heeft mogelijk te maken met het feit dat de steekproefgrootte van de groep bestuurders klein is (n=10). Hierdoor heeft dit onderzoek niet kunnen aantonen, dat de hypothese mag worden aangenomen (Field, 2009). Dit betekent niet dat er geen verschil is tussen de groepen (Bland, 2008). Dit wordt zichtbaar bij de

vergelijking van de ideale stand van zaken op de HR afdeling op het gebied van de eigenschappen van een effectieve HR afdeling (Tabel 5). In deze tabel is te zien dat het verschil tussen HR-managers en HR-adviseurs ($\mu=0.390$, $SD= 0.161$) een marginale significantie oplevert ($\alpha=.059$). Het verschil tussen de Raad van Bestuur en de HR-adviseurs ($\mu=0.403$, $SD= 0.239$) toont, hoewel groter dan het verschil tussen de managers en adviseurs, geen significantie ($\alpha=.247$).

Er is daarnaast onderzocht wat volgens de doelgroepen de hoogste prioriteit heeft voor de HR afdeling om effectief te zijn om korte termijn en op lange termijn. Duidelijk is te zien dat er overeenstemming heerst over de HR prioriteiten. Duurzame inzetbaarheid van gekwalificeerd, gemotiveerd personeel wordt door de drie groepen het belangrijkste gevonden voor de effectiviteit van HR, zowel op korte, als op lange termijn. Er is sprake van overeenstemming tussen de groepen over het ideaalbeeld op korte en lange termijn wat betreft de actuele thema's. Dit is in lijn met de overige bevindingen in huidig onderzoek, maar spreek wederom de gevonden literatuur tegen.

7.2. Is HR klaar voor de toekomst?

Voldoet de HR afdeling in de zorg aan de eisen? - Uit de resultaten komt naar voren dat HR volgens alle drie de doelgroepen (de RvB, de HR-managers en de HR-adviseurs) niet voldoet aan de eisen. Op het gebied van de eigenschappen van een effectieve HR afdeling en op het gebied van de actuele thema's is een significant verschil gevonden tussen de ideale stand van zaken en huidige stand van zaken. Dit resultaat wordt ook gevonden als het verschil wordt onderzocht per doelgroep. Hiermee is de hypothese bevestigd. Het blijkt dat zowel de bestuurders, de HR-managers, als de HR-adviseurs vinden dat de HR afdeling niet optimaal functioneert. Er is te weinig sprake van een effectieve HR afdeling. Ook wordt er te weinig aandacht geschonken aan de actuele thema's om effectief te zijn.

Is de HR afdeling in de zorg klaar voor de toekomst? - Uit de resultaten blijkt dat de HR-managers en de HR-adviseurs verwachten dat er een verschil bestaat tussen dat wat op dit moment wordt verwacht van de HR afdeling en dat wat over vijf jaar wordt verwacht van de HR afdeling om effectief te zijn. Zij geven aan dat er over vijf jaar hoger moet worden gescoord op de eigenschappen en de aandacht voor de actuele thema's om effectief te zijn dan op korte termijn. Zij verwachten dus hogere eisen aan de HR afdeling op lange termijn dan op korte termijn. De bestuurders verwachten geen verandering. Zij denken dat er over 5 jaar hetzelfde verwacht wordt van de HR afdeling als op korte termijn (dit is wel meer dan hoe de HR afdeling er op dit moment voorstaat). Volgens de bestuurders, de HR-managers en de HR-adviseurs is de HR afdeling in de zorg nog niet klaar voor de toekomst. De afdeling voldoet nog lang niet aan de eisen die volgens de deelnemers over vijf jaar worden gesteld om effectief te zijn. Deze verschillen zijn ruim (μ verschil varieert van 0.675 – 1.120).

De bevindingen zijn in overeenstemming met de gevonden literatuur: de HR afdeling voldoet niet aan de eisen. HR in de zorg is nog niet op het punt waar het moet zijn om volledig effectief en efficiënt te zijn (Biemans, 2008). HR is niet invloedrijk genoeg om voor verandering te zorgen die effectiviteit en efficiëntie tot gevolg hebben (McDermott & Keating, 2011) en is over het geheel genomen onderontwikkeld (Fitzgerald et al., 2006). Dat terwijl de HR specialisten in theorie vaak wel weten wat er dient te veranderen (Pfeffer & Sutton, 2000). Ook het verschil tussen het ideaalbeeld op korte en lange termijn wordt verklaard door de literatuur, waarin wordt gesteld dat de eisen aan HR veranderen (Ulrich et al., 2007; Ulrich et al., 2012; Boselie, 2010). Opvallend is dat de bestuurders geen verschil zien tussen de ideale stand van zaken op de HR afdeling op korte en op lange termijn. Dit duidt er op dat zij verwachten dat HR op dit moment met dezelfde thema's en uitdagingen te maken heeft als over vijf jaar. Een mogelijke verklaring is dat de bestuurders wel veranderingen verwachten, maar niet binnen de verantwoordelijkheid van HR. Een andere mogelijke verklaring is, dat de bestuurders achter het *best practices* principe van Pfeffer (1998) staan, waarbij er één beste manier is om HRM te bedrijven.

7.3. Het effect van de HR focus

Uit de resultaten kwam naar voren dat de voorkeur voor harde of zachte HR geen effect heeft op het ideaalbeeld van de HR afdeling op korte en lange termijn. Het uitblijven van significante resultaten kan wederom te maken hebben met de kleine steekproef. Er is een klein aantal mensen met een zachte HR visie (n=5). Wanneer het verschil tussen de harde groep en de rest (zacht en neutraal) werd onderzocht, kwam er ook geen significant effect naar boven. Dit komt niet overeen met de hypothese. Uit de literatuur blijkt immers, dat de harde HR visie meer gericht is op de economische waarde van de werknemers (Cunningham & Hyman, 1995). Dit zou in de resultaten terug moeten komen in een verschil in het ideaalbeeld met betrekking tot de actuele thema's. Er blijkt echter geen verschil te ontdekken. Een verklaring voor het uitblijven van het verschil ligt mogelijk in de eensgezindheid van de deelnemers: slechts 5 deelnemers gaven de voorkeur aan de zachte HR visie. Dit is te verklaren doordat er, om effectief te zijn, niet voor één benadering gekozen moet worden (Ulrich et al., 2007) en dat 64% van de organisaties een gebalanceerde visie heeft (Cunningham & Hymann, 1995).

7.4. Het effect van ervaring buiten de publieke sector

Er blijkt uit de resultaten geen verband te bestaan tussen ervaring buiten de publieke sector en het ideaalbeeld van de HR afdeling op korte of lange termijn. Er bestaan verschillen, maar er is geen trend

te ontdekken. Dit is in strijd met de verwachting op basis van de theorie, waarin gesteld wordt dat HR buiten de publieke sector meer gericht is op efficiëntie en resultaat (Boyne et al., 1999).

Er is een aantal mogelijke verklaringen te noemen voor het uitblijven van het verwachte resultaat. Een verklaring is dat de twee sectoren steeds dichter naar elkaar groeien en de verschillen steeds kleiner worden (Boyne et al., 1999). Wellicht is de publieke sector gegroeid tot het niveau dat de private sector enkele jaren geleden had, waardoor de ervaring niet meer voor een verschil zorgt. Een andere verklaring is te zoeken in de onderzoeksopzet: er is niet gevraagd naar de functie buiten de publieke sector van de deelnemers. Hierdoor zijn er veel onbekende factoren die een rol kunnen spelen (een voormalig HR directeur van een multinational heeft andere ervaring dan bijvoorbeeld een voormalig telemarketeer). Tot slot is het mogelijk dat de ervaring buiten de publieke sector niet wordt omgezet naar de praktijk. Dit is een bekend probleem bij HR specialisten (Pfeffer & Sutton, 2000).

7.5. HR rapportagesysteem

Uit de resultaten blijkt dat het gebruik van een HR rapportagesysteem invloed heeft op de mate van aansluiting tussen de RvB, de HR-manager en de HR-adviseur. De drie doelgroepen verschillen, wanneer zij geen gebruik maken van een HR rapportagesysteem, in hun visie op de huidige stand van zaken op de HR afdeling. Op het ideaalbeeld op korte termijn is slechts een marginaal significant verschil te zien op het gebied van de eigenschappen van de HR afdeling. De visies van de drie doelgroepen verschillen niet van elkaar, wanneer zij gebruik maken van een HR rapportagesysteem, op de huidige stand van zaken op de HR afdeling (echter, op het gebied van de thema's is er een marginaal significant verschil te zien) en op het ideaalbeeld van de HR afdeling. Dit is duidelijk in lijn met de theorie, waarin gesteld wordt dat rapportage zorgt voor duidelijkheid met betrekking tot de HR prestaties en de wederzijdse verwachtingen (Stanton et al., 2010; Van den Bergh & Marshall, 2009). Het verschil is vooral zichtbaar op het gebied van de eigenschappen van de effectieve HR afdeling en minder op het gebied van de actuele thema's. Dit heeft mogelijk te maken met het feit dat er rapportage plaatsvindt over de effectieve eigenschappen van de HR afdeling, zoals het voorzien in training en ontwikkeling van het personeel, en minder over de aandacht voor actuele thema's, zoals het effectief inzetten van social media (Van den Bergh & Marshall, 2009).

7.6. Beperkingen huidig onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek

Huidig onderzoek kent een aantal beperkingen. Ten eerste is het aantal bestuurders dat heeft deelgenomen aan het onderzoek te klein, waardoor een gedegen vergelijking met HR-managers en HR-adviseurs niet mogelijk was. Door dit beperkte aantal bestuurders, is het effect van het huidig

onderzoek beperkt. Voor een betekenisvolle vergelijking moet de steekproefgrootte van de bestuurders groter zijn. Ook de groep HR-managers is klein, waardoor de 0-hypothese wellicht ten onrechte wordt verworpen. In huidig onderzoek is regelmatig een marginaal significant resultaat naar voren gekomen en er is een aanvullend onderzoek nodig om uit te zoeken of deze verschillen significant zijn bij een grotere steekproef.

Een zwakte van het onderzoek ligt in de operationalisatie actuele thema's voor HR in de zorg. Uit de factoranalyse kwam slechts één factor naar boven, waardoor de analyse zich beperkt heeft tot een gemiddelde score. Hierdoor is slechts onderzocht in welke mate er aandacht is en moet zijn voor actuele thema's in het algemeen. Om dit te voorkomen in een vervolg onderzoek, zal er een uitgebreider vooronderzoek moeten worden uitgevoerd naar de actuele thema's. Deze zwakte is in het huidig onderzoek opgevangen door te vragen naar de top drie HR prioriteiten.

Een andere beperking van het huidig onderzoek heeft betrekking op de variabele *ervaring buiten de publieke sector*. In de vragenlijst is slechts gevraagd naar het *aantal jaren* ervaring buiten de publieke sector. Er is niet gevraagd naar de functie die iemand buiten de publieke sector heeft bekleed, waardoor veel onbekende factoren een rol kunnen spelen in het effect. In aanvullend onderzoek zal, om het effect te bepalen, moeten worden gevraagd naar de functie en de werkzaamheden van de persoon.

Een andere beperking is dat er geen onderscheid is gemaakt tussen verschillende soorten zorginstellingen. Zoals wordt gesteld in het onderzoek van Hyde en collega's (2006) is er in de zorg niet één beste manier om HRM te doen. Deze manier wordt namelijk bepaald door het soort professionals waar de HR afdeling mee te maken heeft en hun expertise. In vervolgonderzoek is het interessant om te vragen naar het soort zorginstelling, zodat het effect daarvan bepaald kan worden.

Het feit dat de variabele HR visie (hard of zacht) getoetst is met slechts twee vragen, is een volgende beperking aan het onderzoek. De spreiding van de deelnemers is daardoor beperkt en de indeling in de groepen minder betrouwbaar. Er is in dit onderzoek gekozen om het effect van meerdere variabelen te onderzoeken. Voor een vervolgonderzoek is het raadzaam om een beperkt aantal extra variabelen te onderzoeken, zodat deze verder kunnen worden uitgediept, zonder dat de vragenlijst te lang wordt (want dat zorgt mogelijk voor een kleinere respons).

Wat tot slot een interessant effect is om in een vervolgonderzoek te onderzoeken, is het effect de interpersoonlijke band tussen de individuele HR professional en de bestuurder op de overeenstemming tussen beiden. Uit onderzoek van Kelly en Gennard (1996) blijkt namelijk dat de HR professional meer invloed heeft op het strategisch beleid wanneer zij een effectieve relatie hebben

met de *key players* binnen een organisatie. Door deze invloed zou de bestuurder zich eerder laten overtuigen door de HR professional, waardoor hun visie dichterbij elkaar komt.

7.7. Conclusie

Concluderend kan worden gesteld dat er met dit onderzoek in beeld is gebracht wat de overeenstemming in visie is, van bestuurders, de HR-managers en de HR-adviseurs, met betrekking tot het huidige HR beleid en het vereiste HR beleid op korte en lange termijn. De HR-managers beoordelen de HR afdeling hoger, maar verwachten ook hogere eisen van de HR afdeling. Daarnaast is gevonden dat HR rapportage van groot belang is voor de aansluiting tussen de groepen. Ondanks het gebrek aan overeenstemming, is gebleken dat alle drie de doelgroepen van mening zijn dat HR nog veel stappen te zetten heeft om optimaal effectief te zijn. Het belangrijkste ontwikkelpunt voor de praktijk is dat er beter dient te worden gecommuniceerd over de wederzijdse verwachtingen en de prestaties van HR, zodat de HR afdeling met de neus dezelfde kant op staat als de RvB. Dit faciliteert de verticale fit tussen de organisatiestrategie en de HR strategie.

8. Referentielijst

- Armstrong, M. (2003). *A handbook of human resource management practice*. 10th ed. London: Kogan Page.
- Baarda, P.R., & Kouwenhoven, C.P.M. (2007). *Ken- en stuurgetallen voor personeelsmanagement*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Bartram, T., Stanton, P., Leggat, S., Casimir G., & Fraser, B. (2007). Lost in translation: Exploring the link between HRM and performance in healthcare. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 21-42.
- Becker, B.E., Huselid M.A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Biemans, P. J. (2008). Veranderingen in het beroepsprofiel van HRM in de praktijk. *Tijdschrift voor HRM*, 11(1), 5-31.
- Bland, M. (2008). Some problems with sample size: Talk to be presented at the Joint Meeting of the Dutch Pathological Society and the Pathological Society of Great Britain & Ireland, Leeds, July 4th, 2008. Geraadpleegd op 3 september 2012, via www.users.york.ac.uk/~mb55/talks/pathsamp.pdf
- Boselie, P. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Boselie, P. (2007). HR professional as business partner? *Tijdschrift voor HRM*, 10(3), 34-51.
- Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: A balanced approach*. London: McGraw-Hill.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Boyne, G., Jenkins, G., & Poole, M. (1999). Human resource management in the public and private sectors: An empirical comparison. *Public Administration*, 77(2), 407-420.

- Centraal Bureau voor de Statistiek (2008). Regionale prognose bevolkingsopbouw; 2007-2025. Geraadpleegd op 27 augustus 2012, via <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=71548NED&D1=0&D2=21-30&D3=a&D4=0&D5=0-7,12,1&HD=081107-1523&HDR=G3,G4&STB=T,G2,G1>
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2010). Het Nederlandse ondernemingsklimaat in cijfers 2010. Geraadpleegd op 27 augustus 2012, via <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=71015ned&D1=0&D2=0,19-20,24-27,39-43&D3=a&HDR=T,G2&STB=G1&CHARTTYPE=3&VW=T>
- Cunningham, I. & Hyman, J. (1995). Transforming the HRM vision into reality: The role of linemanagers and supervisors in implementing change. *Employee Relations*, 17(8), 5-20.
- Currie, G., & Proctor, S. (2001). Exploring the relationship between HR and middle managers. *Human Resource Management Journal*, 11(7), 53–69.
- Dainty, P. (2011). The strategic HR role: Do Australian HR professionals have the required skills? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(1), 55-70.
- De Wit, B., & Meyer, R. (1998). *Strategy: Process, content, context – An international perspective*. 2nd ed. London: Thomson.
- Delery, J.E., & Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resources management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. 3rd ed. London: SAGE.
- Fitzgerald, L., Lilley, C., Ferlie, E., Addicott, R., McGivern, G., Buchanan, D., Baeza, J., Doyle, M., & Rashid, A. (2006). *Managing change and role enactment in the professionalised organisation*. London: SDO Board.
- Guest, D.E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Harris, C., Cortvriend, P., & Hyde, P. (2007). Human resource management and performance in healthcare organisations. *Journal of Health Organization and Management*, 21(4), 448-459.

- Hyde, P., Boaden, R., Cortvriend, P., Harris, C., Machington, M., Pass, S., Sparrow, P., & Sibbald, B. (2006). *Improving health through human resource management: Mapping the territory*. London: CIPD
- Infozorg (2012). *Algemene ontwikkelingen in de zorg*. Geraadpleegd op 13 maart 2012, via <http://www.infozorg.nl/alle-losse/ontwikkelingen/ontwikkelingen-zorg/@299/algemene/>
- Kelly, J., & Gennard, J. (1996). The role of personnel directors on the board of directors. *Personnel Review*, 25(1), 7-24.
- Khatri, N. (2006). Building HR capability in health care organizations. *Health Care Management Review*, 31(1), 45-54.
- Khatri, N., Wells, J., McKune, J., & Brewer, M. (2006). Strategic human resource management issues in hospitals: A study of a university and a community hospital. *Hospital Topics*, 8(4), 9-19.
- Legge, K. (1995). *Human resource management: Rhetorics and realities*. London: Macmillan Business.
- Legge, K. (2005). *Human resource management: Rhetorics and realities*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Lievens, F. (2006). *Handboek human resource management: back to basics*. Den Haag: Academic Service.
- Malkani, D., Pandey, J., & Bhagwati, A. B. (2007). *The high-performance workforce study 2007: India*. Mumbai: Accenture.
- McDermott, A., & Keating, M. (2011). Managing professionals: exploring the role of the hospital HR function. *Journal of Health Organization and Management*, 25(6), 677-692.
- McGovern, P., Gratton, L., Stiles, P., & Truss, C. (1997). Human resource management on the line. *Human Resource Management Journal*. 7(4), 12-29.
- Nankervis, A., Compton, R., & Savery, L. (2002). Strategic HRM in small and medium enterprises: A CEO's perspective? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 40, 260-273.

- Onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg & Welzijn (2011). *Arbeidsmarktprognoses van VOV-personeel in zorg en welzijn 2011-2015*. Zoetermeer: Panteia.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance. achieving long term viability*. New York: Oxford University Press.
- Paauwe, J., & Richardson, R. (1997). Introduction: special issue on HRM and performance. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 257-62.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J., & Sutton, R.I. (2000). *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Renwick, D. (2003). Line manager involvement in HRM: An inside view. *Employee Relations*, 25(3), 262–280.
- Rynes, S.L., Colbert, A.E., & Brown, K.G. (2002). HR Professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice. *Human Resource Management*, 41(2). 149-174.
- Sanders, K., Van Riemsdijk, M., & Groen, B. (2008). The gap between research and practice: a replication study on the HR professionals' beliefs about effective human resource practices. *The International Journal of Human Resource Management*. 19(10), 1976-1988.
- Stanton, P., Young, S., Bartram, T., & Leggat, S.G. (2010). Singing the same song: translating HRM messages across management hierarchies in Australian hospitals. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(4), 567-581.
- Teo, S.T.T., & Rodwell, J.J. (2007). To be strategic in the new public sector, HR must remember its operational activities. *Human Resource Management*, 46(2), 265–284.
- Townsend, K., & Wilkinson, A. (2010). Managing under pressure: HRM in hospitals. *Human Resource Management Journal*, 20(4), 332-338.
- Truss, C. (2008). Continuity and change: The role of the HR function in the modern public sector. *Public Administration*, 86(4), 1071-1088.

- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., & Zaleska, J. (2002). Paying the piper: choice and constraint in changing HR functional roles. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 39-63.
- Ulrich D. (1997). *Human resource champions*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., & Younger, J. (2007). Human resource competencies: Responding to increased expectations. *Employment Relations Today*, 1–12.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2011). *The state of the HR profession*. The RBL Group.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR talent and the new HR competencies*. The RBL Group.
- Van den Bergh, F., & Marshall, S. (2009). *Ken- en stuurgetallen personeelsmanagement editie 2010: Benchmarkcijfers voor beleid en strategie*. Amsterdam: WEKA.
- Veld, M., Paauwe, J., & Boselie, P. (2010). HRM and strategic climates in hospitals: Does the message come across at the ward level? *Human Resource Management Journal*, 20(4), 339-346.
- Wranik, D. (2008). Health human resource planning in Canada: A typology and its application. *Health Policy*, 86(1), 27-41.

9. Bijlagen

De bijlagen van deze thesis, zullen digitaal bijgevoegd worden.

Bijlage A: de vragenlijst die voor dit onderzoek is gebruikt. (*digitaal*)

Bijlage B: het databestand. (*digitaal*)

Bijlage C: het syntaxbestand van de data-analyse. (*digitaal*)