

HRM en klanttevredenheid in de ouderenzorg

Marlies Ott, Han van Dijk, Henk-Jan Messchendorp

Over het algemeen wordt ervan uitgegaan dat HRM-activiteiten leiden tot tevredener medewerkers. Leiden HRM-activiteiten echter ook tot tevredener klanten? De belangen van medewerkers en bewoners sporen immers lang niet altijd: roosters die prettig zijn voor medewerkers, zijn niet altijd positief voor klanten. In een onderzoek onder bewoners en medewerkers van 154 verpleeg- en verzorgingshuizen zijn relaties gevonden tussen alle drie componenten: HRM-activiteiten, medewerkerstevredenheid en klanttevredenheid. Een opmerkelijke uitkomst is dat de tevredenheid van medewerkers vooral wordt beïnvloed door de leiderschapsstijl van de afdelingshoofden. Bewoners zijn over het algemeen positiever over de kwaliteit van de diensten in organisaties waar medewerkers tevredener zijn. De HRM-activiteit die blijkens dit onderzoek het sterkste samenhangt met klanttevredenheid is functiegerichte scholing.

Effectiviteit van HRM

Strategisch HRM is niet alleen gericht op operationele besparingen, zoals het terugdringen van verloop en ziekteverzuim. HRM is ook een middel om het maximale uit het menselijk kapitaal in een organisatie te halen en zo de flexibiliteit en het innoverend vermogen te bevorderen. Volgens de 'resource-based' visie op HRM wordt zo een competitief voordeel ontwikkeld dat positief bijdraagt aan de prestaties van de organisatie (McMahan et al., 1999). Deze visie heeft geleid tot veel onderzoek naar het verband tussen concrete HRM-maatregelen en prestatiepunten als winstgevendheid, aandeelhouderswaarde en markt-aandeel (Huselid, 1995; Wright, Dunford and Snell, 2001).

Het succes van een organisatie kan echter niet alleen aangegeven worden met economische indicatoren, maar ook met een indicator als klanttevredenheid (Boselie en Pauwe, 2002). Zo is in de gezondheidssector winstgevendheid tot nu toe geen belangrijke overweging, en richt men zich op andere prestatiepunten, zoals patiëntenwelzijn.

De auteurs zijn allen werkzaam bij de afdeling Personeels- en arbeidsvraagstukken van Prismant, Utrecht, een onderzoeks- en adviesbureau voor de zorgsector. Dr. M. Ott is wetenschappelijk hoofd van de afdeling. Daarnaast is zij programmadirecteur van de Top Class, Erasmus Universiteit Rotterdam, een MD-programma voor toekomstige bestuurders in de zorg. Prof. dr. H. van Dijk is tevens hoogleraar Personeel en Arbeid aan de Erasmus Universiteit. Drs. H.-J. Messchendorp is onderzoeker. De auteurs danken drs. Fridtjof Meerlo voor het koppelen van de databestanden.

In dit artikel presenteren we de eerste resultaten van een onderzoek naar het verband tussen HRM-praktijken in de ouderenzorg en klanttevredenheid, dat wil zeggen de tevredenheid van de bewoners. De veronderstelling was dat deze effecten voor een belangrijk deel zijn toe te schrijven aan het effect van de maatregelen op de tevredenheid van de medewerkers.

Klanttevredenheid

Er is nog niet veel onderzoek gedaan naar klanttevredenheid als indicator van organisatieprestatie (Wiele e.a., 2002). De verklaring hiervoor is waarschijnlijk dat het een stuk lastiger en kostbaarder is om gegevens over klanttevredenheid te verzamelen dan financiële indicatoren te vergaren. Boselie en Pauwe (2002) stellen dat HRM de klanttevredenheid kan verhogen; de redenering hierachter wordt echter in hun model niet verder uitgewerkt. De gedachte lijkt te zijn: HRM bevordert de tevredenheid van medewerkers, en tevreden medewerkers leiden tot meer tevreden klanten. Dat ligt wel voor de hand, in ieder geval in situaties waarin medewerkers direct contact hebben met klanten. Tevreden medewerkers kunnen zich goed toeleggen op hun werk, en gelukkige mensen hebben bovendien in het algemeen een positieve invloed op hun omgeving. Als medewerkers echter geen direct contact hebben met klanten zou de tevredenheid van medewerkers hooguit indirect, bijvoorbeeld via een verhoogde motivatie, kunnen bijdragen tot betere producten en daardoor uiteindelijk tot hogere klanttevredenheid.

Een studie van Tzeng, Ketefian en Redman (2002) lijkt de positieve relatie tussen medewerkerstevredenheid en klanttevredenheid in dienstverlenende functies te bevestigen. In een vergelijking van zeventien afdelingen van een ziekenhuis bleek medewerkerstevredenheid positief te correleren met tevredenheid van de patiënten. Door de geringe omvang van dit cross-sectionele onderzoek is de betekenis ervan echter nogal beperkt.

Dat tevreden medewerkers tot tevreden klanten leiden is bovendien helemaal niet zo evident. De tevredenheid van medewerkers en van klanten wordt door heel andere, vaak tegenstrijdige, belangen bepaald. Veel van de wensen van een medewerker zullen direct of indirect botsen met de wensen van de klant, zodat afspraken die goed zijn voor de één, nadelig zijn voor de ander. Medewerkers willen veel verdienen, regelmatig pauzeren en op tijd naar huis; klanten willen graag hulp kunnen krijgen tegen lage prijzen en wanneer zij die nodig hebben, dus ook tijdens de lunch of in de avonduren.

De uiteindelijk gemeten klanttevredenheid kan uiteraard niet alleen worden verklaard door HRM-activiteiten. Aspecten als voldoende privacy door voldoende eigen ruimte hebben ook effect op de klanttevredenheid.

HRM in de ouderenzorg

De ouderenzorg is een terrein waar inzicht in de effectiviteit van de HRM-praktijken meer dan voorheen gewenst is. Ouderenzorg zal een steeds groter deel van het budget voor gezondheidszorg gaan gebruiken, en is mede daarom aan grote veranderingen onderhevig. Het management van verzorgings- en verpleeghuizen was traditioneel vooral budgetgestuurd. In de nieuwe aanpak krijgen instellingen achteraf een vergoeding voor geleverde zorg. Er wordt gestreefd naar meer marktwerking, vraag-gestuurde zorg, kostenbewustzijn. Dit betekent dat het voor het management steeds belangrijker wordt om over goede prestatie-maten te beschikken en inzicht te krijgen in de factoren die deze prestaties beïnvloeden.

In 2002 hebben Prismant en Atos in opdracht van de sociale partners een grootschalig onderzoek (Werk in beeld) verricht naar de arbeidsbeleving in alle instellingen die vallen onder de CAO Arbeid en Gezondheid, branche Verpleging en Verzorging. Hoofddoel hiervan was inzicht te krijgen in de stand van zaken wat betreft werklust, werkdruk, werktijden, fysieke en psychische belasting. Dit onderzoek is verricht onder 1462 verpleeg- en verzorgingshuizen. Van de ruim 200.000 vragenlijsten met 267 vragen die aan de medewerkers zijn gestuurd, zijn er bijna 90.000 ingevuld (Messchendorp en Van der Weerd, 2002).

Tegelijk met dit omvangrijke medewerkersonderzoek is op initiatief van VWS en Arcares, de vereniging van alle instellingen in de ouderenzorg, een groot benchmarkonderzoek opgezet om inzicht te verkrijgen in de doelmatigheid en kwaliteit van de zorg (Arcares, 2003). Deze benchmark vond in meerdere ronden plaats: aan de eerste testronde namen 90 huizen deel, aan de tweede testronde 119, aan de derde in 2003 namen 100 huizen deel. In het kader van dit benchmarkonderzoek zijn door de Stichting Cliënt en Kwaliteit ook de bewoners geïnterviewd.

Data

Voor deze analyse zijn de gegevens gebruikt van 154 verpleeg- en verzorgingshuizen: 111 verzorgingshuizen, 32 verpleeghuizen en 11 huizen die beide functies combineren. Dit waren alle huizen waarvoor

op het moment van de analyse (voorjaar 2003) zowel de bewonersgegevens uit de benchmark als de medewerkersgegevens uit *Werk in beeld* beschikbaar waren. De gebruikte interviews met de bewoners en het onderzoek onder medewerkers vonden beide in 2002 plaats. Er zijn 3.542 interviews met bewoners gebruikt en 12.193 enquêtes onder medewerkers. Gemiddeld zijn er 23 bewoners per huis geïnterviewd, dit komt neer op 30% van de totale populatie van deze 154 huizen. Alleen bewoners die in staat waren zelf te antwoorden, zijn in de steekproef opgenomen, psychogeriatrische bewoners zijn niet bij het onderzoek betrokken. Er zijn gemiddeld 79 medewerkers per huis in de analyse betrokken.

Bij dit onderzoek zijn instellingen vergeleken. De data van medewerkers en bewoners zijn per huis opgeteld om tot een score per huis te komen. Een directere koppeling tussen medewerker en bewoner is niet mogelijk. De steekproeven uit beide populaties zijn namelijk onafhankelijk van elkaar samengesteld en het aantal respondenten per afdeling zou te klein zijn om de afdeling als eenheid van onderzoek te gebruiken. Het is hierdoor niet mogelijk te nuanceren naar 'goede afdelingen' en 'slechte afdelingen'. Alleen staat vast dat de groep medewerkers en de groep bewoners tot dezelfde instelling behoren.

De eenheid van analyse is het huis. De score van een huis op de verschillende variabelen is steeds berekend als het gemiddelde van de antwoorden van de medewerkers of van de bewoners van dat huis. Dit geldt ook voor de HRM-activiteiten. Het gaat daarbij niet om het formele beleid, zoals dat naar voren zou komen als het hoofd P&O bevraagd zou worden; het gaat om het beleid zoals medewerkers dat in de praktijk ervaren. Dit is van belang omdat de betrouwbaarheid van de HR-manager als sleutelinformant nogal te wensen overlaat (Gerhart e.a., 2000). In het navolgende bespreken we eerst de samenstelling van de drie modelcomponenten – HRM-activiteiten, medewerkerstevredenheid en klanttevredenheid – waarna we de onderlinge relaties tussen deze drie factoren bespreken.

HRM-activiteiten

Voor deze analyse is slechts een klein deel van de vragen uit het onderzoek gebruikt, daar het onderzoek een veel breder terrein besloeg dan de hier onderzochte relaties. Op basis van de gestelde vragen konden we de volgende zeven HRM-instrumenten operationaliseren:

1. een persoonlijk ontwikkelplan;
2. functiegerichte scholing in de twee voorgaande jaren;
3. een functioneringsgesprek in de afgelopen twee jaar;

4. afdelingsoverleg (ten minste maandelijks);
5. een protocol bij personeelstekort;
6. een voorspelbaar werkrooster;
7. een transparante en ondersteunende leiderschapsstijl van het afdelingshoofd.

Met de eerste zes instrumenten kunnen afdelingshoofden de competenties van hun medewerkers versterken, hun medewerkers motiveren en onvrede voorkomen. Deze instrumenten hebben betrekking op opleiding, beoordeling, participatie (inspraak) en roosterindeling. De aanwezigheid van een protocol bij personeelstekorten en een werkrooster voor de langere termijn zijn speciaal in de gezondheidszorg van belang om de psychische belasting op groepen medewerkers te verlagen, met name de verpleging- en verzorging. Enkele van deze instrumenten zijn opgenomen in het statuut sociaal beleid. Dit *statuut sociaal beleid* is onderdeel van de CAO V&V en geeft aan hoe het sociaal beleid in de instellingen zich zou moeten ontwikkelen, met name in het overleg tussen werkgever en ondernemingsraden.

Het afdelingshoofd kan de deskundigheid, motivatie en tevredenheid van de medewerker ook op andere manieren trachten te beïnvloeden. Dit kan variëren van gerichte maatregelen tot algemene adviezen, hulp bij specifieke problemen of simpelweg een hartelijk woord. Lang niet alle invloed gaat immers via de formele HRM-activiteiten. In dit onderzoek vatten we deze variëteit aan middelen samen onder de noemer leiderschapsstijl.

We onderscheiden twee hoofdaspecten van leiderschap: de transparantie van de communicatie en de mate waarin het afdelingshoofd de medewerker ondersteunt. De transparantie van de leiderschapsstijl wordt bepaald aan de hand van de antwoorden van de medewerkers op vragen als: Weet de manager wat er in het team speelt? Is de manager duidelijk over de toekomstplannen van de organisatie voorzover ze de afdeling raken? Is de manager benaderbaar wanneer er een probleem is? Geeft de manager ook positieve feedback?

De mate waarin de leiderschapsstijl ondersteunend is, wordt afgeleid uit de antwoorden van de medewerkers op vragen als: Is er een ondersteunende leiderschapsstijl? Hecht de manager waarde aan de mening van de medewerker? Stimuleert de manager een eigen inbreng? Is hij/zij ondersteunend? Volgt hij/zij de uitvoering van een persoonlijk ontwikkelingsplan?

Voor beide maten van leiderschapsstijl bedraagt Cronbach's alpha 0.88. Deze betrouwbaarheidsmaat is gebaseerd op de onderlinge correlaties

van de gebruikte vragen. Een waarde van 0.80 wordt over het algemeen beschouwd als een overtuigend teken dat verschillende items inderdaad hetzelfde construct meten.

Tabel 1 geeft een overzicht van de correlaties tussen de HRM-activiteiten. De correlatie tussen de verschillende leiderschapsstijlen is hoog (.80): als de leiderschapsstijl transparant is, is die vaak ook ondersteunend. Een transparante of ondersteunende leiderschapsstijl hangt significant samen met het houden van een jaarlijks functioneringsgesprek, deelname aan afdelingsoverleg en een protocol bij personeelstekorten. Dat is voorstelbaar; het zijn instrumenten waarbij de direct leidinggevende een belangrijke, initiërende rol speelt.

De gevonden correlaties tussen een persoonlijk ontwikkelingsplan enerzijds, en functiegerichte scholing en een jaarlijks functioneringsgesprek anderzijds, zijn begrijpelijk. Een persoonlijk ontwikkelingsplan en eventuele aanvullende scholing zijn typische onderwerpen voor een functioneringsgesprek. Overigens was er slechts per huis bij gemiddeld 8% van de werknemers sprake van een persoonlijk ontwikkelingsplan, had 42% aanvullende scholing gevolgd in de afgelopen twee jaar en had 34% in die periode een functioneringsgesprek gehad.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. persoonlijk ontwikkelingsplan							
2. functiegerichte scholing	.16*						
3. jaarlijks functioneringsgesprek	.37**	.14					
4. deelname aan afdelingsoverleg	.10	.10	.23**				
5. protocol bij personeelstekorten	.25**	.05	.05	-.11			
6. terugkerende roosters	-.01	-.22**	.00	.00	-.20*		
7. transparante leiderschapsstijl	.05	.01	.20*	.24**	.16*	.15	
8. ondersteunende leiderschapsstijl	.07	.13	.23**	.26**	.21*	.15	.80**

Tabel 1. Onderlinge correlaties tussen HRM-activiteiten. In deze en volgende tabellen duidt * op een 95% en ** op een 99% significantie.

Medewerkerstevredenheid

Er zijn twee indicatoren van medewerkerstevredenheid gebruikt: tevredenheid met het werk en tevredenheid met de organisatie in het algemeen. Tevredenheid met het werk is een schaal samengesteld uit verschillende werkgerelateerde vragen: *Vind je het werk prettig, bevredigend, interessant, passend? Ga je met plezier naar het werk?* Cronbach's alpha van deze schaal is 0.88.

Tevredenheid met de organisatie is afgeleid uit instemming met stellingen als: *Mijn collega's en ik gaan enthousiast naar het werk. Ik zou deze organisatie aan anderen aanraden. Ik ben tevreden over deze organisatie. Ik voel me hier thuis. De organisatiecultuur spreekt me aan. Mijn principes komen overeen met die van de organisatie. Ik wil hier graag blijven werken.* Cronbach's alpha is ook hier .88. Er is een hoge correlatie gevonden tussen tevredenheid met het werk en tevredenheid met de organisatie (.75**). Gemiddeld is de tevredenheid met het werk wel groter dan die met de organisatie.

Klanttevredenheid

Als HRM klanttevredenheid beïnvloedt, dan zou dit vooral moeten gelden voor de manier waarop klanten zich door medewerkers behandeld voelen. We hebben onderscheid gemaakt tussen drie aspecten:

1. *Bejegening door medewerkers*

Bewoners is gevraagd of zij voldoende aandacht krijgen van medewerkers, of medewerkers beschikbaar en toegankelijk zijn bij problemen, en of ze zich serieus genomen voelen, en niet als kinderen behandeld.

2. *Ervaren expertise van medewerkers*

Bewoners is gevraagd naar een algemeen oordeel over de deskundigheid van medewerkers.

3. *De snelheid waarmee medewerkers op de wensen van bewoners reageren*

Bewoners werd gevraagd of medewerkers direct komen als zij bellen, of het merkbaar is dat de organisatie te weinig personeel heeft en of de zorg haastig wordt gegeven omdat het personeel te weinig tijd heeft.

Ter controle zijn een paar vragen over de kwaliteit van het eten toegevoegd. Het is bekend dat kwaliteit van het eten een belangrijke maatstaf is voor bewoners. Met uitzondering van de kok hebben medewerkers geen invloed op de kwaliteit van het voedsel; het lijkt dus onwaarschijnlijk dat HRM-activiteiten dit aspect van kwaliteit zouden kunnen beïnvloeden. De verwachting is dat de relatie tussen medewerkers-tevredenheid en klanttevredenheid over de kwaliteit van het eten afwezig of in ieder geval veel kleiner zal zijn dan de klanttevredenheid over de drie andere kwaliteitsaspecten.

Het oordeel over de kwaliteit van het voedsel is een combinatie van het oordeel over de kwaliteit van het eten zelf, de presentatie ervan en de spreiding over de dag (Cronbach's alpha voor dit oordeel over de voedselkwaliteit: 0.72).

	1.	2.	3.
1. kwaliteit van het eten			
2. kwaliteit van de medewerkers: bejegening	.64**		
3. kwaliteit van de medewerkers: expertise	.59**	.81**	
4. kwaliteit van de medewerkers: snelheid	.49**	.60**	.60**

Tabel 2: Klanttevredenheid

De drie indicatoren van medewerkerskwaliteit en de indicator van voedselkwaliteit vertonen hoge correlaties (zie tabel 2). Klanttevredenheid lijkt dus een vrij algemeen oordeel te zijn: tevredenheid over de verschillende aspecten die we hebben trachten te onderscheiden blijkt sterk samen te hangen.

Relatie tussen HRM-activiteiten en de tevredenheid van medewerkers

In tabel 3 wordt een overzicht gegeven van de gevonden significante correlaties tussen HRM-activiteiten en de tevredenheid van medewerkers. Er blijkt een hoge correlatie te zijn tussen de tevredenheid van medewerkers en de leiderschapsstijl van hun afdelingshoofd. De twee

	werk	organisatie
1. persoonlijk ontwikkelingsplan		
2. functiegerichte scholing		
3. jaarlijks functioneringsgesprek	.17*	.19*
4. deelname aan afdelingsoverleg		
5. protocol bij personeelstekorten		
6. terugkerende roosters	.16*	.17*
7. transparante leiderschapsstijl	.50**	.68**
8. ondersteunende leiderschapsstijl	.51**	.62**

Tabel 3. HRM-activiteiten en tevredenheid medewerkers

aspecten van leiderschapsstijl verschillen onderling nauwelijks, en ook tussen tevredenheid met het werk en tevredenheid met de organisatie zijn de verschillen niet groot. Alleen op grond van dit verband is natuurlijk niet te zeggen of de leiderschapsstijl de tevredenheid bepaalt. Het is echter plausibeler dat de leiderschapsstijl de tevredenheid bepaalt dan andersom. Het grote belang van de leidinggevende voor de tevredenheid van medewerkers wordt door deze resultaten onderstreept. Alleen een regelmatig werkrooster en een jaarlijks functioneringsgesprek blijken verder nog enigszins te correleren met tevredenheid. Het al dan niet hebben van een persoonlijk ontwikkelingsplan, functiegerichte scholing of deelname aan afdelingsoverleg lijken echter geen

van alle veel invloed te hebben op de tevredenheid met het werk of de organisatie. Misschien grijpen deze HRM-instrumenten meer aan op deskundigheidsbevordering en zeggenschap en is dit toch iets anders dan tevredenheid met het werk of de organisatie.

Relatie tussen de tevredenheid van medewerkers en klanttevredenheid

Tabel 4 vermeldt de gevonden significante correlaties tussen de tevredenheid van medewerkers en de klanttevredenheid. Zoals verwacht is er geen enkel verband tussen de tevredenheid van de medewerkers met het werk of de organisatie en het kwaliteitsoordeel van de bewoners over het eten. Van de resterende zes correlaties tussen de twee vormen van medewerkerstevredenheid en de drie onderscheiden aspecten van klanttevredenheid over de medewerkers, blijken er vier significant. Met name de tevredenheid van de medewerkers over de orga-

Tevredenheid medewerker:	voedselkwaliteit	Kwaliteitsoordeel over medewerkers:		
		bejegening	expertise	snelheid
werk		.18*		
organisatie		.25**	.19*	.27**

Tabel 4. Relatie tussen tevredenheid medewerker en klanttevredenheid

nisatie als geheel blijkt samen te hangen met het oordeel van de bewoners over hoe ze door de medewerkers worden bejegend, de snelheid waarmee ze geholpen worden en, in iets mindere mate, de expertise van de medewerkers. Dit is in overeenstemming met de verwachting dat meer tevreden medewerkers tot meer tevreden klanten leiden (of in ieder geval gepaard gaan met meer tevreden klanten).

Tevredenheid van medewerkers over hun werk zelf hangt veel minder samen met klanttevredenheid. Alleen de tevredenheid van de bewoners over hun bejegening vertoont samenhang met de tevredenheid van de medewerkers met hun werk.

Relatie tussen HRM-activiteiten en klanttevredenheid

Als we tot slot kijken naar de directe correlatie tussen HRM-activiteiten en klanttevredenheid (zie tabel 5), vinden we andere verbanden dan zou volgen uit een simpele koppeling van de eerder besproken

relaties tussen enerzijds HRM en tevredenheid van medewerkers en anderzijds de tevredenheid van medewerkers en klanttevredenheid. Aanvullende functiegerichte opleidingen blijken verrassend genoeg het HRM-instrument dat het sterkst samenhangt met de tevredenheid van bewoners. Zelfs het eten wordt dan hoger gewaardeerd. Dit was niet verwacht. Een mogelijke verklaring is wellicht dat medewerkers weliswaar geen invloed hebben op de bereiding van het eten, maar wel op aanverwante zaken, zoals keuzevrijheid wat betreft menu en tijdstip, de bediening en dergelijke. Bij deze aspecten van de maaltijd zijn veel medewerkers in de verzorgingshuizen direct of indirect betrokken.

Kwaliteitsoordeel over medewerkers door bewoners wat betreft:

	voedsel	bejegening	expertise	snelheid
1. persoonlijk ontwikkelingsplan				
2. functiegerichte scholing	.28**	.17*	.26**	
3. jaarlijks functioneringsgesprek			.19*	
4. deelname aan afdelingsoverleg				
5. protocol bij personeelstekorten				
6. terugkerende roosters				-.19*
7. transparante leiderschapsstijl				
8. ondersteunende leiderschapsstijl			.16*	

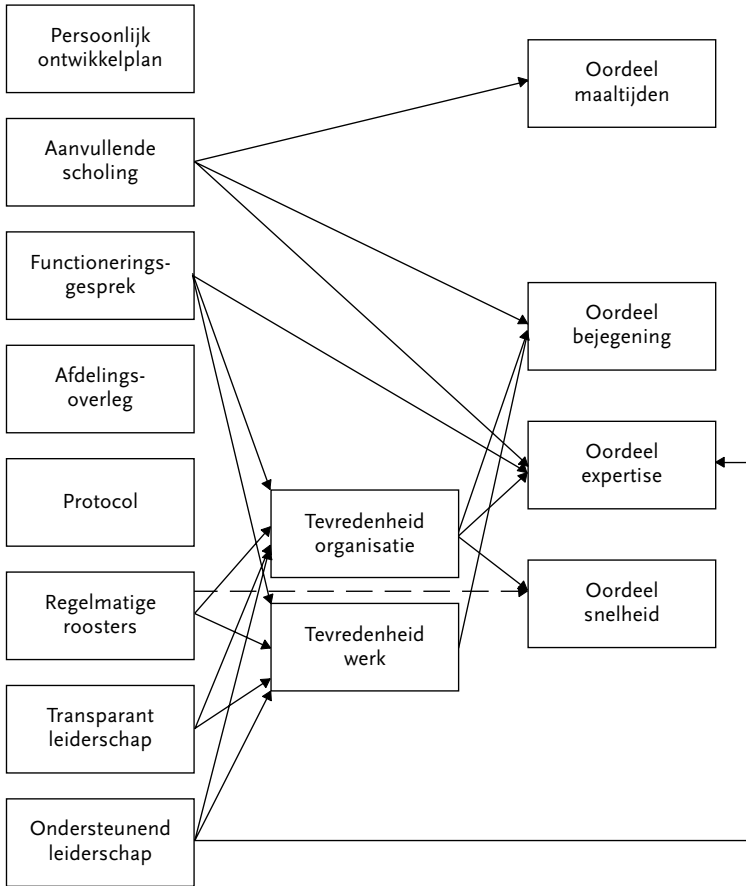
Tabel 5. HRM-activiteiten en klanttevredenheid

Functiegerichte scholing is in de ouderenzorg sterk op bejegening gericht, en dat wordt weerspiegeld in deze resultaten. De ervaren expertise van medewerkers wordt kennelijk niet alleen beïnvloed door deze scholing, maar ook door functioneringsgesprekken en door een ondersteunende stijl van leidinggeven.

De aanwezigheid van regelmatige werkroosters blijkt een kleine, maar negatieve correlatie te vertonen met het oordeel over de snelheid waarmee medewerkers reageren. Dit kan een bevestiging inhouden van ons vermoeden dat de belangen van medewerkers en bewoners soms tegenstrijdig zijn en dat dit bijvoorbeeld tot uiting kan komen bij de inroosting van medewerkers.

Conclusies en discussie

De dataverzameling voor de benchmark loopt nog steeds. De medewerkersraadpleging zal nog dit jaar herhaald worden, zodat de hier gepresenteerde analyses in de toekomst verder uitgebreid en aangevuld kunnen worden, ook met longitudinaal onderzoek. Toch zijn er nu al een aantal conclusies mogelijk.



Schema 1. Gevonden relaties tussen HRM-instrumenten, medewerkerstevredenheid en klanttevredenheid.

HRM-activiteiten correleren met de tevredenheid van medewerkers en van bewoners, maar lang niet op alle onderzochte onderdelen. Interessant is dat de tevredenheid van medewerkers en de tevredenheid van bewoners niet met dezelfde aspecten van HRM-beleid samenhangen. De tevredenheid van medewerkers lijkt het meest beïnvloed te worden door de leiderschapsstijl van het afdelingshoofd, en in wat mindere mate door functioneringsgesprekken en regelmatige werkroosters; de tevredenheid van de bewoners hangt vooral samen met functiegerichte opleidingen en eveneens, maar in mindere mate, met functioneringsgesprekken en een ondersteunende leiderschapsstijl (zie ook schema 1).

Zoals verwacht, vertoont het werkrooster een tegengesteld verband met de tevredenheid van medewerkers respectievelijk bewoners. Een regelmatig werkrooster lijkt de tevredenheid van medewerkers te vergroten, maar die van bewoners juist te verminderen.

Best practices?

Het effect van HRM op klanttevredenheid is er wel, maar de positieve verbanden verlopen niet zonder meer volgens de causale keten die hierbij vaak verondersteld lijkt te worden. HRM leidt niet simpelweg via tevreden medewerkers tot tevreden klanten. Zo correleert functiegerichte opleiding met klanttevredenheid zonder dat er een verband met de tevredenheid van medewerkers aantoonbaar is, terwijl omgekeerd leiderschapstijl hoog correleert met de tevredenheid van medewerkers, maar slechts zeer beperkt met klanttevredenheid.

Binnen HRM zijn bij het onderzoek naar effecten ten minste drie verschillende uitgangspunten te onderscheiden (Sels, 2003). In de *universalistische* visie wordt uitgegaan van *best practices*: HRM-praktijken die in alle omstandigheden beter werken dan andere en die alle organisaties dus eigenlijk zouden moeten implementeren (Pfeffer, 1994). In de *contingentie*-benadering is het uitgangspunt dat HRM alleen succesvol kan zijn als het wordt toegesneden op de strategie van de organisatie. In de *configuratie*-benadering ten slotte, ligt de nadruk op de samenhang tussen de diverse HRM-praktijken. Alleen een samenhangend pakket kan in die visie effectief zijn.

Bij onderzoek binnen een sector, zoals de sector ouderenzorg, wordt de complexiteit van de interne en externe omgeving van de instellingen gereduceerd, waardoor de kans op het vinden van best practices wordt vergroot (Boselie 2002). Tegelijkertijd kan het vinden van best practices binnen een sector geen falsificatie zijn van de contingentie-benadering omdat de strategieën waarschijnlijk te weinig van elkaar verschillen.

Dit onderzoek ondersteunt het denken in best practices, zowel met betrekking tot medewerkerstevredenheid als klanttevredenheid. Onderzocht is ook of er, zoals de configuratie-benadering veronderstelt, naast de directe effecten van de individuele HRM-maatregelen misschien ook effecten aantoonbaar zouden zijn van bepaalde combinaties van maatregelen. Hiervoor zijn geen aanwijzingen gevonden.

Voor de laatste jaren wordt er overigens op gewezen dat veel HRM-praktijken niet, of in ieder geval niet uitsluitend, gebaseerd zijn op

strategische overwegingen van bedrijfseconomische aard (Sels, 2003). HRM-praktijken zijn bijvoorbeeld vaak een uitvloeisel van afspraken in de CAO's. Ook de neiging van organisaties om elkaar na te doen en trends te volgen kunnen aanleiding zijn bepaalde HRM-activiteiten te ondernemen (Pauwe en Boselie, 2003). Dit geldt zeker ook voor de gezondheidszorg.

Praktische implicaties

De resultaten bieden duidelijke aanknopingspunten bij de keuze van praktische maatregelen, ook al zijn er nog zeer veel vragen. Dat een maatregel of activiteit statistisch gezien vaak samenhangt met gewenste effecten is een belangrijk gegeven, ook al kan er uiteindelijk natuurlijk pas echt sprake zijn van een best practice als de verklaring voor dat effect ook duidelijk is.

Functioneringsgesprekken lijken volgens dit onderzoek een belangrijk instrument om de tevredenheid van medewerkers te beïnvloeden, en een instrument dat ook samenhangt met de tevredenheid van klanten over de expertise van medewerkers. Waarom dit zo is, hoe functioneringsgesprekken in de praktijk worden toegepast en wat het effect is van de specifieke wijze waarop dit middel wordt ingezet, zijn vragen die nader onderzoek verdienen. Wel is al naar voren gekomen hoe belangrijk het is dat afspraken ook nagekomen worden (Messchendorp en Van der Weerd, 2002).

Een persoonlijk ontwikkelplan lijkt in dit deel van de gezondheidssector een geringe rol te spelen in de tevredenheid van medewerkers. Mogelijk omdat het nog maar weinig voorkomt: gemiddeld 8 % van de medewerkers per huis heeft een dergelijk plan. Ook is het mogelijk dat verzorgenden minder loopbaangericht zijn dan bijvoorbeeld het personeel in ziekenhuizen. Ten slotte kan het ook zijn dat een persoonlijk ontwikkelplan vooral bedoeld is om de medewerker te helpen de eigen positie op de arbeidsmarkt in stand te houden en te verbeteren, een overweging die, op dit moment althans, niet zo'n grote rol speelt in deze sector. In tegenstelling tot veel andere sectoren bestaat er in de gezondheidssector nog steeds een groot tekort aan arbeidskrachten; er is hier dus veel minder aanleiding voor zorg over de marktwarde van werknemers.

Afdelingsoverleg lijkt geen zelfstandige bijdrage te leveren aan de tevredenheid van de medewerkers of van de bewoners. Dit wil niet zeggen dat het onbelangrijk is. Zoals in tabel 1 te zien is, lijkt het regelmatig overleg voeren een belangrijke bijdrage te leveren aan het oordeel van medewerkers over hun leiding, en dat laatste speelt wel een be-

langrijke rol. Het heeft ook een aantoonbaar en voorspelbaar effect op het oordeel van medewerkers over de communicatie en informatievoorziening in hun organisatie (Messchendorp en Van der Weerd, 2002).

HRM wordt steeds meer gezien als de verantwoordelijkheid van het lijnmanagement, en niet van personeelszaken. Onze resultaten lijken de juistheid van deze opvatting te ondersteunen. De leiderschapsstijl van het afdelingshoofd blijkt immers een voorname factor. Om de tevredenheid van medewerkers te vergroten, lijkt het aan te bevelen het middenkader te ondersteunen bij de ontwikkeling van een ondersteunende en open leiderschapsstijl. Dit vergt meer aandacht voor de randvoorwaarden voor een dergelijk leiderschap: wat zijn bijvoorbeeld de implicaties voor de 'span of control' van dergelijke managers?

In het algemeen blijken de correlaties tussen HRM en klanttevredenheid beperkt van omvang. Ze zijn er echter wel en dit is belangrijk, zowel voor organisaties die klanttevredenheid als zodanig tot hun missie rekenen als voor organisaties die zich primair op andere prestatie-maten richten maar voor wie klanttevredenheid wel een intermediaire factor zou kunnen zijn. In de gezondheidszorg is klanttevredenheid echter, naast doelmatigheid en professionele kwaliteit, een belangrijke prestatie-maat. En dan zijn ook kleine effecten op die maat interessant. Dit onderzoek laat zien dat HRM dergelijke effecten kan hebben.

SUMMARY

HRM and client satisfaction

HRM is supposed to increase job satisfaction. But does it also increase client satisfaction? And if so, does job satisfaction play a role? Using data from a large-scale, longitudinal benchmark study among Dutch homes for elderly care, involving 154 homes, 3542 patients and 12193 employees, it was shown that HRM does indeed have an effect on both job satisfaction and client satisfaction. However, the relation is not a straightforward one. It was found that employee satisfaction with their organisation was much more important than their job satisfaction in a strict sense when predicting client satisfaction. Job-related training showed no relation with job satisfaction, but a clear relation with client satisfaction, while leadership style of the direct manager had a significant relation with job satisfaction, and a more limited one with client satisfaction. Regular performance reviews seem to be another important HRM instrument,

both for job satisfaction and client satisfaction. Job scheduling shows that employee satisfaction and client satisfaction can also conflict: more regular schedules increase employee satisfaction, while actually decreasing client satisfaction.

Literatuur

- Acares, (2003). *Prestaties van zorgaanbieders gemeten, Benchmark verpleeg- en verzorgingshuizen*. Acares, Utrecht.
- Barney, J., M. Wright en D.J. Ketchen (2001). 'The resource-based view of the firm: Ten years after 1991'. In: *Journal of Management*, 27, pp. 625-641.
- Boselie, P. (2002). *Human resource management, work systems and performance*. Rotterdam: Erasmus University.
- Boselie, P. en J. Paauwe (2002). 'Het Geheim Onttrafeld'. In: *M&O*, 4, pp. 5-24.
- Boxall, P. en J. Purcell (2002). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke, UK: Palgrave MacMillan.
- Gerhart, B., P. Wright, G.McMahan en S. Snell (2000). 'Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates?'. In: *Personnel Psychology*, 53, pp. 803-834.
- Huselid, M. 'The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance'. In: *Academy of Management Journal*, 38 (3), pp. 635-672.
- Knippers, E.W.A., W.A.M. de Lange en J.W.M.J. van Poppel (1999). *Personeelsbeleid in verzorgingshuizen*. Tilburg: IVA.
- Lepak, D.P. en S.A. Snell (1999). 'The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development'. In: *Academy of Management Review*, 24, pp. 31-48.
- McMahan, G.C., M. Virick en P.M. Wright (1999). 'Alternative theoretical perspective for strategic human resource management revisited: progress, problems, and prospects'. In: P.M. Wright, L.D. Dyer, J.W. Boudreau en G.T. Milkovich (eds.), *Research in personnel and human resources management*, Greenwich, CT: JAI Press, Suppl.4, pp. 99-122.
- Messchendorp, H.J. en E. van der Weerd, red. (2002). *Werk in beeld*. Utrecht: Prismant/Atos.
- Paauwe, J. en P. Boselie (2003). Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting. In: *Human Resource Management Journal*, vol. 13, nr. 3, 2003.
- Paauwe, J. en P. Boselie (2000). 'HRM en het presteren van de organisatie: een vergelijkend overzicht'. In: *MAB, Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, april, pp. 111-28.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: unleashing the power of the workforce*. Boston: Harvard Business School Press.

- Sels, L. (2003). 'Strategisch management van human resources: maakt het een verschil?'. In: *Tijdschrift voor HRM*, 3, pp. 35-61.
- Tzeng, H., S. Ketefian en R. Redman (2002). 'Relationship of nurses' assessment of organisational culture, job satisfaction and patient satisfaction with nursing care'. In: *International Journal of Nursing Studies*, 39, pp. 79-84.
- Wiele, T. van der, P. Boselie en M. Hesselink (2002). 'Customer satisfaction and business performance'. In: *Managing Service Quality*, 12 (3), pp. 184-193.
- Wright, P.M., B.B. Dunford en S.A. Snell (2001). 'Human resources and the resource-based view of the firm'. In: *Journal of Management*, 27, pp. 701-721.