

Inleiding

Op 26 april organiseerden wij een Webinar als afronding van een onderzoek naar de ontwikkelingen van HRM in de zorg. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de VHPG Oost, door dr. Peter Essens en drs. Leo Sparreboom, Expertisecentrum HRM en Organisatiegedrag, Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen.

<https://www.rug.nl/hrm-ob>

Aanleiding voor het onderzoek was de indruk dat de positie van HRM in de zorg is teruggelopen. De vraag was of het huidige personeelsbeleid adequaat genoeg is om de problemen in de zorg goed aan te kunnen. Specifiek hebben we gekeken naar welke factoren van belang zijn voor de positie van HRM in de zorg en wat de succes- en faalfactoren daarin zijn. Op basis van de resultaten uit dit onderzoek hebben we een instrument ontwikkeld, waarmee degenen die verantwoordelijk zijn voor het strategisch HRM-beleid in de organisatie, met elkaar kunnen onderzoeken in welke mate hun HR afdeling en hun HRM beleid (voldoende) adequaat is.

Het instrument bestaat uit een vragenlijst met telkens tien normatieve stellingen in vier organisatiecategorieën, over de kwaliteit van de inrichting en organisatie van HRM. Door de stellingen te scoren kan de invuller het HRM beleid van de eigen organisatie waarderen. Met de uitkomst kunnen invullers met elkaar in gesprek over het stellen van prioriteiten als het HRM beleid van de organisatie versterking behoeft.

In dit verslag bespreken we de urgentie voor een adequaat personeelsbeleid in de zorg en hoe we tot het instrument zijn gekomen. In de bijlagen beschrijven we, in het kort, de belangrijkste ontwikkelingen in de zorg en het HR vakgebied, de periode jaren vijftig tot nu.

Het verslag van het onderzoek is terug te vinden op:

<https://vhpgoost.nl/hrm-in-de-zorg-2023>

<https://www.rug.nl/hrm-ob/projecten/X>.

Webinar

Voorafgaand aan de Webinar hebben we (potentiële) deelnemers gevraagd om het instrument in te vullen. 38 functionarissen uit alle sectoren van de gezondheidszorg hebben het instrument ingevuld. Uiteindelijk hebben 25 deelnemers uit het HRM veld en de gezondheidszorg deelgenomen aan de Webinar, waarvan een groot aantal van hen ook het instrument had ingevuld.

De Webinar begon met een samenvatting door ons van het onderzoek, het instrument en de resultaten (scores) van de response met daaruit de belangrijkste HRM verbeterthema's. Vervolgens zijn de deelnemers in groepen uiteen gegaan om de geïdentificeerde verbeterthema's te bespreken met eigen ervaringen, *best practices* en leerpunten. Dit is ten slotte weer gedeeld met alle deelnemers.

De sheets van het Webinar vindt u hier: <https://www.rug.nl/hrm-ob/projecten/X>.

Nota bene: 38 respondenten is natuurlijk geen representatieve steekproef voor HRM in de zorginstellingen in Nederland. Toch verwachten wij dat de scores op zijn minst informatief zijn voor hoe naar HRM in de zorg gekeken wordt, met wat goed gaat en wat de belangrijkste problemen zijn.

Instrument scores - opvallende zaken die goed gaan

(we lichten er vier uit die het beste scoren)

- Positief is dat in veel gevallen er een HR verantwoordelijke is, die direct rapporteert aan het hoogste leiding in de organisatie.

- Positief is dat de belangrijkste basis administratieve zaken goed op orde zijn volgens de deelnemers - denk aan inzicht in verzuimgegevens, het kunnen aanleveren van verplichte gegevens aan de inspectie, verzekeraars en UWV.
- Positief is dat iedere manager een eigen HR adviseur heeft bij de meeste deelnemers.
- Positief is ook dat de HR adviseurs de organisatie goed kennen en de HR vraagstukken van de werkvloer goed begrijpen.

In eerder onderzoek werd op deze onderwerpen veel negatiever gescoord. Het zou een signaal kunnen zijn dat veel organisaties inmiddels hun HR *basis op orde* hebben.

Instrument scores - verbeter-urgentie

(we lichten er vier uit die het slechtste scoren)

- Het verloop en het verzuim is in veel organisaties hoger dan houdbaar is.

Opmerking – Onze indruk is dat deze problemen veel meer aandacht op alle niveaus zouden moeten krijgen dan nu gebeurt. Denk aan het lastige probleem van medewerkers met kleine baantjes die wel meer zouden willen werken, maar dan direct gekort worden op hun toeslagen.

- Bij de meeste organisaties (63%) heeft RvB onvoldoende eenduidige criteria voor het functioneren van managers en medewerkers en wordt er vooral op financiële gegevens gestuurd. HR kan en moet deze beperkte visie aanvullen.

Opmerking – Het verhelderen van criteria en het eenduidig vertalen daarvan naar waardering en groei is belangrijk voor het welzijn en het behoud van medewerkers. Daarbij hoort ook het in beeld brengen van de (financiële) kosten van verzuim en verloop, wat een zinvolle en krachtige manier is om dit thema te agenderen. HR kan leidend zijn in het uitwerken van *people-business cases* (een inclusieve benadering van strategische beslissingen met naast typische business aspecten ook de mens-aspecten zoals welzijn, vitaliteit, groei en motivatie van medewerkers als waarde meeneemt).

- Bij de meeste organisaties (63%) ontbreekt *HR analytics*, d.w.z. dat de relevante (statische) verbanden tussen personele gegevens kunnen worden geanalyseerd, in meerjarige analyses.

Opmerking – HR-analytics stelt het management en HR in staat om verbanden te zien tussen enerzijds de werkinrichting en werkcondities zoals, autonomie, de steun die mensen ervaren, de stijl van leiderschap, etc., en anderzijds werktevredenheid, werkstress, verzuim en verloop. Met deze inzichten kan gerichte actie worden genomen. Dit hangt sterk samen met de voorgaande verbeter-urgentie en het maken van goed onderbouwde *people-business cases*.

- Met betrekking tot de vertaling van de strategische doelen van de organisatie naar het gewenste gedrag van medewerkers is de meeste organisaties nog veel te bereiken. Eenduidige criteria voor het gedrag van medewerkers en managers zijn nog niet vaak uitgewerkt.

Opmerking – HR kan de eigen gebieden van verantwoordelijkheid steviger onder de aandacht brengen door, evenals andere diensten, in de voor de organisatie gebruikelijke frequentie en diepte te rapporten over de belangrijkste HR thema's (bv verzuim, verloop en voortgang van de invulling meest kritische vacatures).

- Managers maken nog weinig gebruik van gestructureerde reflectie (binnen de organisatie op hun werk).

Opmerking – HR kan deze reflectie inhoud geven bijvoorbeeld door met HR analytics informatie te geven over het effect van de huidige leiderschapsstijl (positief of negatief) en welk managementgedrag de motivatie en veerkracht van medewerkers kan versterken en welk managementgedrag de neiging tot vertrek zou laten afnemen.

Resultaten bespreking in de groepen

Uit de besprekingen in de kleine groepjes kwam de volgende punten naar voren (onze samenvatting).

Relatie HR-(directeur) en RvB

In het instrument wordt gesproken over de HR directeur die rapporteert aan RvB, opgemerkt wordt dat wanneer er sprake is van de persoonlijke rol als *trusted advisor* HR ook mede de agenda bepaalt. In een grote organisaties is de HR directeur ook lid van het bredere directieteam. Opgemerkt wordt dat de relatie tussen HR directeur en collega directeuren van hetzelfde gewicht is als de relatie met de RvB voor een effectief HR beleid.

Een aantal organisatie heeft moeite met het vinden van voldoende continuïteit in de HR directie functie, dat zegt iets over de zwaarte van de functie in grote organisaties.

Een RvB verwacht dat HR de problemen oplost. Hier wordt verschillend naar gekeken, kan gezien worden als beroep op vakmanschap, kan ook vorm van over de schutting gooien zijn. Hoe dan ook, dit vraagt om een stevige HR adviesrol en eventueel gesprek over eigenaarschap van RvB. Basis op orde is belangrijke voorwaarde om serieus genomen te worden.

HR en management, HR in de lijn

Management heeft meestal een integrale rol, verantwoordelijk voor uitvoering personeelsbeleid. HR in adviesrol. Management wordt als eerste geconfronteerd met lastige puzzels in de zorg, zoals hoog verzuim en hoog verloop.

Waardering vanuit de organisatie voor het werk van medewerkers wordt door managers gegeven. Verwezen wordt naar de slogan van Ikea: 'aandacht maakt alles mooier'. Grote span of control kan dit bemoeilijken.

HR, verzuim en verloop

(De verzuimcijfers opgegeven door de respondenten variëren tussen 4 en 14%, daarmee komen de cijfers redelijk overeen met de verschillende sectoren in de zorg).

Geen van de instellingen benoemde verlaging van verzuim of verloop als meest belangrijke doel. De span of control van managers wordt benoemd als belangrijke voorwaarde hier voldoende aandacht aan te kunnen besteden. Geconstateerd wordt dat bij veel organisaties de span of control zo groot is dat er geen adequaat verzuimbeleid gevoerd kan worden.

Specifiek benoemd als belangrijk thema in het vinden van een arbodienst die voldoende aansluit bij de visie van de organisatie.

Ook in het verzuimbeleid en in het verlagen van verloop zijn de relaties in de lijn tussen manager en P&O adviseur; directieleden en HR-directeur en tussen HR-directeur en RvB erg belangrijk om een consistent en effectief beleid te kunnen voeren.

Het vinden van de juiste aangrijpingspunten voor beleid en het consequent en langdurig uitvoeren van de juiste interventies vragen om gedragen beleid, goede monitoring met onderzoek en analyse en heldere terugkoppeling naar de organisatie.

Vervolg

De deelnemers aan de vragenlijst (het instrument) hebben hun resultaten kunnen downloaden na invullen. Het instrument zal breder worden gedeeld en de digitale vragenlijst blijft nog een tijd openstaan. Verder zullen we het instrument en de resultaten bespreken in verschillende andere fora.

9-5-2023

Peter Essens en Leo Sparreboom