

Wetenschappelijke inzichten

Op naar een efficiëntere zorgorganisatie

■ Hilde Vereecken

Professor Lou Van Beirendonck formuleert vijf aanbevelingen voor een betere en efficiëntere HR-organisatie in de zorg. Hij steunt daarbij op wetenschappelijke en evidence-based praktijken.

Dat de zorgsector en bij uitbreiding de hele samenleving verandert, is een open deur intrappen. “Toch kunnen organisaties niet anders dan mee op de kar te springen”, vertelt Lou Van Beirendonck, oprichter-directeur van Quintessence & dONUS en hoogleraar HRM aan de Antwerp Management School. “Om de veranderingen het hoofd te bieden, moeten ze evolueren van een klassiek top down-model naar een holistisch, geïntegreerd netwerkmodel.”

Eén van de grootste bekommernissen van de raden van bestuur en de HR-afdelingen van zorginstellingen vandaag is de continuïteit van de organisatie garanderen. “De juiste medewerkers vinden is tot op het hoogste niveau de absolute prioriteit”, zegt Van Beirendonck. “Ook het behoud van de positie ondanks of dankzij het ontstaan van ziekenhuisnetwerken is een aandachtspunt. Hier ligt een kans voor HR om tussen de verschillende partijen een brug te slaan en het veranderingstraject te begeleiden.” Waar eveneens veel bezorgdheid over is, is de niet zo rooskleurige financiële situatie van veel zorgorganisaties. “De uitdagingen worden groter, maar de budgetten blijven in het beste geval dezelfde. Daarop inspelen vraagt creativiteit, ook van HR.”

Van Beirendonck vat de uitdagingen van HRM als volgt samen.

■ Ga voor meetbaar resultaat, zodat de investeringen te verantwoorden zijn. Het is immers al

veelvuldig wetenschappelijk bewezen dat doelstellingen formuleren tot het succes van organisaties bijdraagt.

- Neem data-gedreven beslissingen. Dit leidt niet alleen tot meer efficiëntie, maar laat ook toe betere resultaten te behalen.
- Bevrijd HR van de focus op tactische, procedurele en administratieve thema's.
- Ontwikkel en investeer in ‘people managers’. HR-initiatieven zonder hun steun, zijn weinig effectief.
- Aansluitend formuleerde Van Beirendonck vijf aanbevelingen die de verwachtingen ten aanzien van HR moeten helpen inlossen.

1. Creëer een performante instroom

“Ik hoor al te vaak dat organisaties de rekruteringslat lager leggen omdat het moeilijk is om medewerkers te vinden. Nochtans weten we uit onderzoek dat streng selecteren tot een hoger rendement leidt. Dat betekent heel goed weten welke competenties nodig zijn en niet op kwaliteit inleveren.” Van Beirendonck is zich ervan bewust dat dit

op een krappe arbeidsmarkt geen sinecure is. “Een sterke employer brand ontwikkelen, is dus belangrijk. Wacht ook niet tot er een vacature is, maar blijf op de arbeidsmarkt aanwezig en rekruteer permanent. Ga voor streng maar flexibel. Vertrek vanuit de vereisten van de functie, maar hou ook andere functies in het achterhoofd. Selecteer op persoonlijke attitude en goesting.

Zo creëert u een vliegwieleffect. Medewerkers zullen de cultuur mee uitdragen. Om die reden is het raadzaam de selectie zelf in handen te houden.”

2. Zet in op werknemerservaring

Ook raadt Van Beirendonck aan de medewerkersbeleving in de gaten te houden. “Maak werk van een bedrijfscultuur van erbij horen en resultaat”, klinkt het. “En investeer in een optimale technologische infrastructuur en een aangename

“Wacht niet tot er een vacature is, maar blijf aanwezig op de arbeidsmarkt en rekruteer permanent.”

ESSENTIE

- Continuïteit garanderen en het juiste talent aantrekken is een bezorgdheid van zowel raden van bestuur als HR.
- Permanent aanwezig zijn op de arbeidsmarkt en streng selecteren is de boodschap.
- HR moet nog meer de nadruk leggen op meetbare resultaten en data-gedreven beslissingen.



> **Lou Van Beirendonck (Quintessence & dONUS/ Antwerp Management School):** *“Er is veel wetenschappelijk bewijs dat streng selecteren bijdraagt tot het rendement van de organisatie.”* © Hendrik De Schrijver

werkomgeving, zodat medewerkers in de beste omstandigheden en met plezier kunnen werken.” Medewerkersbeleving gaat volgens Van Beirendonck ook over hoe medewerkers alle interacties met de organisatie beleven, gaande van rekrutering en selectie over onthaal en evaluatie tot opleiding en ontslag. “Door aandacht te schenken aan de relationele kwaliteit kan de werknemerservaring gemaximaliseerd worden. De rol van de leidinggevende is daarbij fundamenteel. Leiderschap is een bepalende factor voor het succes van de organisatie”, zegt Van Beirendonck.

Hij verwijst naar enkele onderzoeksresultaten die het belang van leidinggevend voor de medewerkersbeleving bevestigen.

- De kwaliteit van de manager blijkt doorslaggevend te zijn voor het aantrekken van millennials.
- Als managers bij het onthaal van nieuwe medewerkers een actieve rol opnemen, dan ligt de waardering van het onthaalproces tweeënhalve keer hoger.
- 70 procent van de variantie in betrokkenheid van het team wordt bepaald door de manager.
- Een vijfde van de medewerkers over alle sectoren heen ervaart een performance managementpraktijk die hen motiveert om uitstekend werk te doen.

- Iets meer dan de helft van de vertrekkende medewerkers zegt dat zijn/haar manager iets had kunnen doen om te voorkomen dat hij/zij de baan verliet.

3. Vereenvoudig de administratie

Besparingen worden mogelijk wanneer HR zich van het juk van procedurele en administratieve lasten weet te bevrijden. De vrijgekomen middelen kan HR vervolgens in andere domeinen inzetten, bijvoorbeeld in employer branding of permanente aanwezigheid op de arbeidsmarkt. Van Beirendonck verwijst naar het vier rollen-model van Dave Ulrich. “De rollen van administratieve expert en employee champion - de meer operatio-

“Data maken het mogelijk te onderzoeken in welke mate HR-praktijken tot de resultaten van de organisatie bijdragen.”

nele taken - heeft HR onder de knie. Wat de meer strategische rollen betreft, strategische partner en change partner, is er nog verbeterruimte.” Het nieuwe loketmodel, waarbij een aantal administratieve taken door de medewerker zelf of door een centrale, gedeelde dienst afgehandeld kunnen worden, is een manier om meer tijd voor strategische taken te maken en verandering te begeleiden.

4. Ga aan de slag met data

Ook als het gaat over data verzamelen en structureren, is er volgens Van Beirendonck nog winst te boeken: “Data maken het mogelijk te onderzoeken in welke mate HR-praktijken tot de resultaten van de organisatie bijdragen.” Al voegt hij er onmiddellijk aan toe dat het moeilijk is een directe link te vinden tussen een HR-praktijk en de financiële prestaties van de organisatie. “Heel veel studies werken daarom met tussenstappen, bijvoorbeeld door de impact van HR-praktijken op medewerkerstevredenheid te meten en vervolgens de impact van medewerkerstevredenheid op bedrijfsresultaten te meten. Diverse studies tonen een correlatie tussen de resultaten van de organisatie en HR-praktijken aan.” (zie kader)

Een volgende stap is data analytics, het combineren van data met informatie uit de praktijk, zoals verloopcijfers en gedrag van leidinggevend. Van Beirendonck haalt er een voorbeeld uit de zorgsector bij: “In een ziekenhuis doorlopen artsen een uitgebreid management assessment alvorens ze tot medisch diensthoofd gepromoveerd worden. Door de resultaten uit dat assessment aan gegevens uit eerdere evaluaties te koppelen, kon het ziekenhuis

drie competenties met een hoge voorspellende waarde detecteren. De diensthoofden die op deze drie van in totaal elf competenties hoog scoorden, zetten vaker goede resultaten neer dan de anderen. Zes andere competenties droegen eveneens bij tot goede prestaties, maar niet fundamenteel. In deze specifieke context was er zelfs één competentie die een negatief effect had. Met andere woorden, de sterke presteerders scoorden op die competentie laag, de zwakkere hoog. Met deze feedback uit de praktijk kon het competentieprofiel en de selectieprocedure bijgestuurd worden.”

Van Beirendonck stelt dat er vandaag nog veel koudwatervrees is bij HR om data analytics in te zetten. “Maar het verzamelen en structureren van data is een eerste stap in de juiste richting.”

5. Leer ampersand-denken

Ten slotte wijst Van Beirendonck op de vele dilemma's en paradoxen waarmee HR te maken krijgt: “Er zijn enerzijds algemene regels en anderzijds persoonlijke vrijheidsgraden. Er is de menselijke versus de zakelijke benadering. Er is overlap van versus strikte scheiding tussen werk en privé. Die tegenstellingen zijn eigen aan HR. De uitdaging is om ‘ampersand’ te leren denken. HR moet proberen efficiënt te zijn en tegelijk betekenisvol waarde te creëren voor de beleving van medewerkers, om medewerkers arbeidsflexibiliteit te geven en daardoor performanter te werken.” ■

BEWEZEN: HR GAAT HAND IN HAND MET DE BEDRIJFSRESULTATEN

- Verscheidene onderzoekers vonden een verband tussen HR en bedrijfsresultaten. Professor Lou Van Beirendonck lijst de belangrijkste bevindingen op.
- Hogere medewerkerstevredenheid leidt tot hogere winst.
- Hogere betrokkenheid hangt samen met minder verloop en absentieïsme.
- Minder absentieïsme is gelinkt aan directe arbeidsefficiëntie.
- Streng selecteren en hoge inspanningen correleren met productiviteit.
- Functioneringsgesprekken hangen samen met financiële resultaten.
- Goed geïmplementeerde HR-praktijken correleren met de organisatieperformantie.