

Thesis zorglandgoed 'De Hilverhoeve'

De plek waar de beleving van de gast centraal staat

Marieke Pothoven

Hoger Hotel Onderwijs

25 januari 2010

Saxion

Kenniscentrum Hospitality

Handelskade 75

7417 DH Deventer

E: kenniscentrumhospitality@saxion.nl

W: www.saxion.nl/hospitality

Copyright © 2010 Saxion. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Kom verder. Saxion.

Introductie

'De Hilverhoeve' is een nieuw zorg concept dat gerealiseerd wordt in Hilvarenbeek. Eén van de belangrijkste principes voor 'De Hilverhoeve' is dat zorg en gastvrijheid met elkaar hand in hand gaan. Het is de bedoeling dat 'De Hilverhoeve' uitgroeit tot een zorghotel met 150 kamers, 215 zorgappartementen en 28 zorgvilla's. Bij het tot stand komen van 'De Hilverhoeve' is het van belang voor de organisatie, dat er een hoog niveau van service en gastvrijheid aangeboden wordt. Momenteel is zorglandgoed 'De Hilverhoeve' nog volop in ontwikkeling en de verwachting is dat het landgoed in 2011 geheel opgeleverd zal worden. Vanuit de raad van bestuur van 'De Hilverhoeve' was de vraag ontstaan naar een passend HR-systeem in de vorm van een handboek. Het doel van het HR-handboek is dat er richtlijnen, regels en eisen ontstaan die ervoor gaan zorgen dat de medewerkers aan het gewenste niveau van service en gastvrijheid kunnen voldoen. Momenteel zijn de toekomstige werknemers gewend aan het verlenen van aanbodgerichte zorg. 'De Hilverhoeve' gaat vraaggestuurde zorg verlenen en om er voor te zorgen dat de medewerkers hieraan kunnen voldoen zijn er consistente richtlijnen nodig.

Zoals in elke onderneming is het hebben van een goed Human Resource beleid van essentieel belang. Een onderneming valt en staat bij hoe goed de dienst of het product aansluit bij de wensen van de gast. De relatie tussen de medewerkers en de gasten en de daarbij behorende communicatieomgangen binnen zorglandgoed 'De Hilverhoeve' zullen in de toekomst grote invloed hebben op de tevredenheid van de gast. De beleidsvraag die hieruit is ontstaan is dan ook: *"Hoe kan 'De Hilverhoeve' het beste de HR-strategie gaan ontwikkelen en waarborgen voor zijn medewerkers, binnen zorglandgoed 'De Hilverhoeve' om te kunnen voldoen aan het gewenste niveau van service en gastvrijheid?"*

De Probleemstelling

Om tot een goed HR-Beleid te kunnen komen, was het van belang om eerst onderzoek te doen naar de wensen en behoeftes van de potentiële gasten en naar wat er al bekend is op het gebied van service, gastvrijheid en beleving in de zorg vanuit de literatuur. Om het onderzoek goed vorm te kunnen geven was het dan ook van belang om vast te leggen wat de kern van het onderzoek zou moeten zijn. Aan de hand van een probleemanalyse en de beleidsvraag is de volgende probleemstelling gecreëerd: *"Wat zijn de consequenties van het gewenste service en gastvrijheidsniveau in de zorg voor de HR-strategie bij 'De Hilverhoeve'?"*

De Doelstelling

Het doel van het onderzoek was om zowel door middel van veldonderzoek, als literatuuronderzoek gegevens te verzamelen over wat er al bekend is op het gebied van service, gastvrijheid en beleving in de zorg en welke rol de medewerkers hierbij kunnen spelen. Ook was er het doel om inzicht te verkrijgen in de wensen, behoeftes en verwachtingen van potentiële op het gebied van service, gastvrijheid en beleving en de rol die de medewerker hierbij speelt. Aan de hand van de resultaten die deze onderzoeken hebben opgeleverd is het HR-Systeem tot dusver vorm gegeven.

Vraagstelling

De vraagstelling die nodig was om het onderzoek vorm te geven heeft zich geuit in 16 deelvragen die samen hebben geleid tot het kunnen beantwoorden van de probleemstelling. De deelvragen zijn beantwoord doormiddel van literatuuronderzoek en veldonderzoek.

Theorie

Gedurende het literatuuronderzoek is er gebruik gemaakt van diverse bronnen en theorieën. Deze zijn verkregen door het zoeken naar bruikbare literatuur via de digitale Saxion bibliotheek, internet en diverse vakboeken. De theorieën die een grote bijdrage hebben gehad bij het vormen van adviezen en het vormgeven van het handboek zijn de theorie van H. Becker (2003) over menselijk geluk, Boswijk, Thijssen en Peelen (2005) met een nieuwe kijk op de experience economy en de Guest Journey Health and Hospitality van Thijssen (2008). Verder is er gekeken naar de diverse theorieën van Vos en Zomerdijk. Ondanks het boek van F. Lee (2005) nog niet wetenschappelijk bewezen is, is het wel als naslagwerk gebruikt voor diverse theorieën. De theorieën zijn echter weer met andere bronnen onderbouwd om de uitspraken betrouwbaar te maken. De uitspraken van de diverse auteurs hebben er toe geleid dat er een duidelijk beeld is ontstaan over wat service, gastvrijheid en beleving is en hebben hiermee een ‘bril’ gevormd voor het veldonderzoek. Naast deze literatuur is het HR-model van Kluijtmans (2009) gebruikt om een goed beeld van het HR-beleid te kunnen vormen.

Methode

Er zijn twee soorten onderzoek verricht gedurende de afstudeer periode. Het eerste deelonderzoek is literatuuronderzoek. Bij het literatuuronderzoek is er gebruik gemaakt van de sneeuwbalmethode. Wanneer er geschikte artikelen gevonden werden, is er in de bronnen/referentielijst van het artikel gekeken om op deze wijze weer nieuwe bronnen en artikelen te vinden over het onderwerp. Op deze wijze is het zoekproces versneld. De gebruikte literatuur tijdens dit onderzoek was van wetenschappelijk aard. Door gebruik te maken van wetenschappelijk bewezen literatuur is de kwaliteit van het onderzoek tot een hoger niveau gebracht.

Als tweede deelonderzoek is er gebruik gemaakt van een veldonderzoek. Hierbij is er gebruik gemaakt van triangulatie, dat wil volgens Schreuder Peters (1999) zeggen dat er meerdere metingen worden verricht vanuit verschillende invalshoeken. Het voordeel hiervan is dat het fenomeen ‘service, gastvrijheid en beleving in de zorg’ vanuit verschillende oogpunten belicht is. De invalshoeken waaruit gekeken is bij dit onderzoek zijn: potentiële gasten van ‘De Hilverhoeve’, gasten die bewust kiezen voor een hoog niveau van service en gastvrijheid door in 5 sterren hotels te overnachten, experts op het gebied van service en gastvrijheid en naar de mening van ‘De Hilverhoeve’ zelf. Bij het afnemen van de interviews is gekozen voor gedeeltelijk voorgestructureerde interviews om zoveel mogelijk informatie te kunnen verzamelen.

Analyse en bevindingen

Tijdens het afnemen van alle interviews zijn er bandopnamen gemaakt. Aan de hand van deze bandopnames zijn de interviews uitgeschreven en gecodeerd. Door de uitspraken van de respondenten per label en dimensie te ordenen werd analyseren vereenvoudigd.

De diverse onderzoeken zijn geanalyseerd door per label en dimensie een conclusie te schrijven. Door deze conclusies samen te voegen zijn de deelvragen beantwoord.

Het literatuuronderzoek is geanalyseerd door te kijken welke theorieën het beste aansluiting kunnen vinden bij 'De Hilverhoeve'. Door de analyses van het veldonderzoek en het literatuuronderzoek samen te voegen zijn er conclusies en richtlijnen ontstaan voor het te vormen HR-Handboek. Daarnaast is er duidelijk inzicht verkregen in de wensen en behoeftes van potentiële gasten op het gebied van service, gastvrijheid en beleving.

Bevindingen en conclusies

Uit het veldonderzoek met potentiële gasten is gebleken dat de rol van de werknemers als meest belangrijk beschouwt wordt. De medewerkers bepalen hoe welkom een gast zich voelt. Ook spelen de medewerkers een grote rol binnen het welzijn van de gasten, doordat ze zich minder eenzaam voelen wanneer er prettig contact is met de medewerkers.

De mate van service en gastvrijheid hangt ook grotendeels af van de rol van de medewerkers. De wijze waarop de medewerker zich gedraagt bepaalt hoe de gast de service of gastvrijheid ervaart. Individualisme, persoonlijk contact en zelf zin en betekenis geven aan het leven wordt als meest belangrijk ervaren. Ook blijkt dat potentiële gasten uit de omgeving weinig waarde hechte aan een 'hoog' niveau van service en gastvrijheid. Gewoon 'normaal' is goed genoeg. Gasten die momenteel 5 sterren service en gastvrijheid behoeven in gerenommeerde 5 sterren hotels stellen dit echter wel op prijs binnen hun toekomstige zorgomgeving

Aanbevelingen

De belangrijkste aanbevelingen die naar voren zijn gekomen uit de onderzoeken zijn:

- Naast het aanbieden van service en gastvrijheid raden wij 'De Hilverhoeve' aan om zich ook te richten op loyaliteit. Wanneer gasten alleen maar tevreden zijn, praten zij niet na over de service omdat het wel goed was, maar niet bijzonder. Het is dus van belang dat 'De Hilverhoeve' deze verwachtingen probeert te overtreffen. Wanneer de verwachtingen overtroffen worden en het verblijf als een ware beleving ervaren wordt, zullen de gasten over het verblijf napraten en terugkomen wanneer dat nodig is. Ook zullen de gasten familie en vrienden aanraden om naar 'De Hilverhoeve' te gaan.
- Aangezien 'De Hilverhoeve' hoge verwachtingen heeft van zijn medewerkers en hoge eisen aan zijn medewerkers stelt, raden wij aan om competentiegericht te werken. Op deze wijze worden de verwachtingen meetbaar gemaakt.

- Door het maken van een eigen Guest Journey voor 'De Hilverhoeve' kan er geanalyseerd en beschreven worden wat de belangrijkste momenten zijn voor de gasten. Door dit te doen kunnen de medewerkers aangestuurd worden om zich extra op deze 'meaningfull touchpoints' te richten. Door in te spelen op deze punten zal er een beleving ontstaan voor de gasten, in plaats van alleen maar een verblijf. Er moet echter wel eerst onderzocht worden hoe gasten elke fase van de Guest Journey ervaren en wat zij hier belangrijk bij vinden.
- Aangezien de medewerkers voor 'De Hilverhoeve' geworven worden uit de 'standaard zorg' is het van belang om aan changemanagement te doen. Toekomstige medewerkers zijn gewend om te werken met aanbodgerichte zorg. 'De Hilverhoeve' werkt met vraaggestuurde zorg en op een hoog niveau van gastvrijheid en service. Om de medewerkers van A (Oude denkwijze/werkwijze) naar B (Denkwijze/werkwijze Hilverhoeve) te krijgen is het van belang om aan changemanagement te doen.
- Naast het ontwikkelen van een HR-Handboek raden wij aan om een communicatieplan te schrijven voor 'De Hilverhoeve'. Door het opstellen van een communicatieplan is iedereen op de hoogte van wanneer er met wie gecommuniceerd moet worden en op welke wijze. Om op een juiste wijze te kunnen communiceren met de gast is het van belang dat de medewerkers zelf op de hoogte zijn van wat er gaande is binnen de organisatie. Alleen op deze manier kunnen medewerkers juiste informatie overdragen naar de gasten toe. Door een gestructureerd communicatieplan ontstaat er geen/minder verwarring onder de medewerkers, maar ook naar de gasten toe.
- Bij het veldonderzoek zijn er verschillende populaties geïnterviewd. Bij vervolgonderzoek raden wij aan om meer gericht onderzoek te doen bij een populatie die gewend is aan een hoog niveau van service en gastvrijheid. Uit ons onderzoek is gebleken dat gasten van bijvoorbeeld een vijf sterren hotel, beter het verschil weten tussen service en gastvrijheid en hier een beter beeld bij hebben, dan gewoon ouderen uit de omgeving. Doordat zij beter begrijpen wat een 'hoog' niveau van service en gastvrijheid inhoud kunnen er meer relevante antwoorden worden verkregen uit de onderzoeken.