

# Wij blijven

## MASTERTHESIS

Een kwalitatief onderzoek naar factoren die voor werknemers in de ouderenzorg  
bepalend zijn om werkzaam te blijven voor Careyn



**Naam:** Denise Joseph - **Studentnr.:** 3456501 - **Datum:** 01-07-2013 - **Eerste beoordelaar:**  
Jaap Bos - **Tweede beoordelaar:** Marcel Hoogenboom- **Stagebegeleider:** Ramses van Rijn



## Voorwoord

Het is zover! Met trots presenteer ik u mijn masterthesis. Als afsluiting van de master Arbeid, Zorg en Welzijn: Interventie en beleid heb ik deze masterthesis geschreven. Voordat ik begon aan deze master heb ik de pre-master gevolgd. Normaliter duurt de pre-master één of twee jaar. Bij mij heeft het drie jaar geduurd. Dit heeft ervoor gezorgd dat ik extra gemotiveerd was om mijn masterjaar in één jaar te halen. Het schrijven van deze masterthesis heeft mij meer inzicht gegeven in hoe je wetenschappelijk onderzoek zelfstandig moet uitvoeren. Ik heb onderzocht welke factoren voor medewerkers in de ouderenzorg bepalend zijn om in dienst te blijven bij Careyn. Graag wil ik een aantal mensen bedanken die tijdens dit onderzoek hebben geholpen.

Allereerst wil ik Jaap Bos bedanken voor de begeleiding vanuit de universiteit van Utrecht. Jouw woorden '*het komt goed*' hebben mij op momenten dat ik door de bomen het bos niet meer zag gerust weten te stellen. Naast Jaap Bos wil ik de leden van mijn afstudeergroepje Arjen, Eleanor, Tessa en Willemijn bedanken. Naast de kritische feedback die jullie mij gaven, konden we met elkaar lachen.

Graag wil ik, mijn stagebegeleider, Ramses van Rijn bedanken voor het feit dat hij mij gevraagd heeft om dit onderzoek uit te voeren. Ramses van Rijn stond altijd voor me klaar en probeerde met mij mee te denken wanneer ik er niet uitkwam. Dankzij zijn adviezen, begeleiding en vertrouwen, ben ik tot dit eindresultaat gekomen. Daarnaast wil ik alle participanten die hebben deelgenomen aan de interviews bedanken voor hun medewerking en openheid. Zonder jullie had ik mijn thesis niet kunnen uitvoeren.

Het einde van mijn 9 jarige carrière als student is in zicht! Voordat ik het hoofdstuk echt ga afsluiten wil ik mijn ouders bedanken voor alle steun en vertrouwen. Tot slot wil ik mijn vriend Dennis Emck bedanken voor alle begrip en steun.

Bedankt!

Denise Joseph

Utrecht, juni 2013



## Samenvatting

De prognose is dat de vergrijzing en de levensverwachting in de toekomst zullen toenemen. Als gevolg daarvan wordt verwacht dat de groep ouderen met een zorgvraag flink zal gaan toenemen. Aangenomen wordt dat door de stijgende levensverwachting de groep ouderen die gebruik maken van de zorg niet alleen groter wordt, ook zullen zij langer gebruik maken van de zorg. Daarnaast zal door de vergrijzing een uitstroom van medisch personeel uit de arbeidsmarkt gaan plaatsvinden. Deze maatschappelijke veranderingen heeft het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport doen beslissen hervormingen in de gezondheidszorg door te voeren. Getracht wordt om door de hervormingen de zorg dichter bij de zorgvrager te brengen. Zorgonderneming Careyn, de opdrachtgever van dit onderzoek, werkt momenteel aan het ontwerpen van nieuwe strategieën omtrent de inzet van personeel passend binnen de nieuwe beleidskaders. Om het nieuwe beleid aan te laten sluiten op de behoeften en wensen van het personeel willen de beleidsmedewerkers inzichtelijk hebben welke factoren voor de medewerkers bepalend zijn om werkzaam te blijven bij Careyn.

Door middel van een kwalitatieve studie is onderzocht, welke factoren en determinanten voor de medewerkers van Careyn bepalend zijn om werkzaam te blijven bij Careyn. In totaal zijn 24 participanten geïnterviewd waarvan 18 intra- en extramurale medewerkers en 6 medewerkers vanuit de afdeling recruitment, management en beleid. Met behulp van een topicvragenlijst is onderzocht welke factoren en determinanten bepalend zijn om in dienst te blijven.

Uit de studie komt naar voren dat medewerkers zich affectief en normatief geëngageerd voelen aan collega's en cliënten, wat van invloed is op de intentie om in dienst te blijven. Intrinsieke tevredenheid blijkt meer invloed te hebben dan extrinsieke tevredenheid op de intentie om in dienst te blijven. De werkinhoud, zoals de mate van zelfstandigheid bij het uitvoeren van het werk en het ervaren van voldoening, blijken ook belangrijke aspecten die van invloed zijn op de intentie om in dienst te blijven. Evenals de relatie die medewerkers hebben met collega's en cliënten.

Oudere medewerkers hebben de indruk dat zij minder kans maken op de arbeidsmarkt wat bepalend is om werkzaam te blijven bij Careyn. Dit onderzoek toont aan dat verschillende factoren en determinanten bepalend zijn voor de intra- en extramurale medewerkers van Careyn om werkzaam te blijven bij de organisatie.



## INHOUDSOPGAVE

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>5</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>9</b>
1.1 Aanleiding onderzoek	9
1.2 Zorgonderneming Careyn	10
1.3 Probleem- en doelstelling	11
1.4 Theoretische en maatschappelijke relevantie	11
1.5 ASW-verantwoording	12
1.6 Leeswijzer	12
<b>2. Theoretisch kader</b>	<b>13</b>
2.1 Organisatiecommitment	13
2.2 Werktevredenheid	15
2.3 Determinanten die van invloed zijn op de intentie om te blijven werken	16
2.4 Vraagstelling en deelvragen	22
<b>3. Methodologische verantwoording</b>	<b>24</b>
3.1 Conceptualisering	24
3.2 Methode	25
3.3 Respondenten	27
3.4 Data analyse	28
3.5 Kwaliteit van de data	29
<b>4. Resultaten</b>	<b>31</b>
4.1 Beantwoording deelvraag 1	31
4.2 Beantwoording deelvraag 2	34
4.3 Beantwoording deelvraag 3	36
<b>5. Conclusie en discussie</b>	<b>47</b>
5.1 Conclusie per deelvraag	47
5.2 Eindconclusie	49
5.3 Discussie	49
5.4 Methodische reflectie	50
5.5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	51

5.6 Aanbevelingen voor beleid	52
<b>Literatuurlijst</b>	<b>53</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>56</b>
Bijlagen 1 - Interview intra- en extramurale medewerkers	56
Bijlagen 2 - Interview teammanager	59
Bijlagen 3 - Interview recruiters	61
Bijlagen 4 - Interview Beleidsmedewerker	63
Bijlagen 5 - Humanresource manager	65
Bijlagen 6 – Codeboom	67



# 1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het belang van het onderzoek uiteengezet. De eerste paragraaf bestaat uit de uitleg van de aanleiding van het onderzoek. Dan wordt er een korte beschrijving gegeven van de organisatie waar dit onderzoek zal plaatsvinden gevolgd door de doel- en probleemstelling. Ook wordt ingegaan op de maatschappelijke-, theoretische en algemeen sociaal wetenschappelijke (ASW) relevantie. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een leeswijzer.

## 1.1 Aanleiding onderzoek

Naar verwachting zal het aantal ouderen met een zorgvraag in de toekomst flink toenemen. De toenemende levensverwachting en de vergrijzing liggen hieraan ten grondslag. Verwacht wordt dat de zorgkosten zullen stijgen. De prognose is dat tussen 2005 en 2030 de collectief gefinancierde verpleging en verzorging zal toenemen met gemiddeld 1,2% per jaar en de uitgaven naar verwachting met 3,4% per jaar (Woittiez, Eggink, Jonker & Sadiraj, 2009, pp. 10-11). Deze oplopende kosten moeten worden gedekt door de werkende beroepsbevolking. Tegenover elke inwoner die de pensioengerechtigde leeftijd heeft bereikt stonden in 2012, 3,7 leden van de potentiële beroepsbevolking, naar verwachting zal dit in 2040 dalen naar 2,6 (Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS], 2007). Dit betekent dat in de toekomst een kleinere beroepsbevolkingsgroep de zorgkosten van een grotere groep pensioengerechtigden moet dekken. Bij onveranderd beleid zullen de kosten onhoudbaar worden. In Tabel 1 zijn de stijgende zorgkosten weergegeven per zorgdomein. De verwachting is dat door de stijgende levensverwachting de groep ouderen die gebruik maken van zorg niet alleen groter wordt, ook zullen zij langer gebruik maken van zorg. Daarbij komt dat er door de vergrijzing een uitstroom van de beroepsbevolking zal plaatsvinden waardoor de arbeidsmarkt een krimp zal laten zien. Ook in de gezondheidszorg zal de vergrijzing een uitstroom van medisch personeel uit de arbeidsmarkt tot gevolg hebben. Dit alles kan ervoor zorgen dat er in de toekomst een tekort ontstaat aan werknemers in de zorg (Eggink, Oudijk & Sadiraj, 2012).

De oplopende zorguitgaven en de verwachting van tekort aan medisch personeel, heeft het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) doen beslissen hervormingen in de zorgsector door te voeren. Gemeenten krijgen meer verantwoordelijkheden. Zij worden verantwoordelijk gesteld voor delen van de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ).

Hiermee tracht de overheid de zorg dichterbij de zorgvrager te brengen (Eggink et. al., 2012). Ouderen blijven wel het recht op zorg behouden, maar niet meer op verblijf. Dit betekent extramuralisering van de lichte intramurale zorg. Onder lichte zorg wordt het zorgzwaartepakket (ZZP) 1 t/m 4 bedoeld. Het ZZP beschrijft de zorg die de zorgvrager nodig heeft. Daarnaast bepaalt het ZZP hoeveel budget een verblijfsinstelling krijgt voor de zorg aan de zorgvrager (VWS, 2013). Langzamerhand wordt getracht om ouderen die lichte AWBZ-zorg ontvangen, door de inzet van wijkverpleegkundigen, verzorgenden, vrijwilligers en mantelzorgers zo lang mogelijk thuis verzorging te bieden (VWS, 2013).

Tabel 1

*Stijgende Kosten per Zorgdomein van het jaar 2012*

Kosten van de zorg	Eenheid	2001	2005	2010	2011
Totaal	<i>Miljard euro</i>	52,5	67,6	87,2	90,0
Ziekenhuizen, specialistenpraktijken	<i>Miljard euro</i>	12,6	16,6	22,7	23,6
Ouderenzorg	<i>Miljard euro</i>	9,9	12,9	15,7	16,1
Gehandicaptenzorg	<i>Miljard euro</i>	4,3	6,0	8,1	8,3
Praktijk eerste lijn	<i>Miljard Euro</i>	4,2	5,2	6,9	7,2
Geestelijke gezondheidszorg	<i>Miljard euro</i>	2,8	4,1	5,4	5,5
Overig	<i>Miljard euro</i>	18,8	22,8	28,3	29,2
Uitgaven per hoofd van de bevolking	<i>Euro</i>	3273	4143	5247	5392
Uitgaven als percentage van het bbp	<i>%</i>	11,7	13,2	14,8	14,9

Aangepast van “Indicatoren Gezondheid en Zorg”, Gezondheid en zorg in cijfers 2012, p. 31. Copyright Centraal Bureau voor de Statistiek.

## 1.2 Zorgonderneming Careyn

Het onderzoek is uitgevoerd binnen zorgondernemer Careyn. Careyn is in 2010 ontstaan uit een fusie tussen Careyn, ZuweZorg en Aveant. De organisatie levert onder andere thuiszorg, kraamzorg, intramurale zorg, maatschappelijk werk en hulpmiddelen. Ruim 15.000 medewerkers zijn bij Careyn in dienst, verspreid over een groot werkgebied en werkzaam binnen verschillende disciplines. In de provincies Zuid-Holland, Utrecht en Noord-Brabant heeft Careyn vestigingen die deze verschillende typen zorg aanbieden. Het onderzoek is uitgevoerd binnen een zorginstelling in Utrecht. Uit een interne analyse is naar voren gekomen dat Utrecht te maken heeft met vacatures die moeilijk vervulbaar zijn en het

verloop van personeel lijkt binnen sommige instellingen groter in vergelijking tot andere plaatsen. De instelling waar het onderzoek is uitgevoerd levert zorg binnen de instelling (intramuraal) en thuiszorg (extramuraal).

### **1.3 Probleem- en doelstelling**

Bij de beleidsmakers heerst een kennisprobleem over de factoren die voor medewerkers bepalend zijn om werkzaam te blijven voor Careyn. Deze studie beoogt meer inzicht te krijgen in de factoren die voor de werknemers bepalend zijn om werkzaam te blijven voor Careyn en deze te beschrijven. De uitkomsten van het onderzoek zijn op twee aspecten voor zorgonderneming Careyn van belang.

Ten eerste kunnen de uitkomsten ertoe leiden dat tijdens het formuleren van nieuwe beleidsstrategieën omtrent de hervormingen in de zorg, rekening kan worden gehouden met de wensen en behoeften van de medewerkers. Dit zal de kans op succes kunnen vergroten wanneer de veranderingen in de zorg doorgevoerd gaan worden. Ten tweede kan het inzicht in de factoren die volgens de werknemers van invloed zijn om in dienst te blijven, worden gebruikt om de moeilijk vervulbare vacatures meer aantrekkelijk te maken.

### **1.4 Theoretische en maatschappelijke relevantie**

Deze studie zal zowel theoretisch als maatschappelijk van aard zijn. De studie kent een wetenschappelijke relevantie omdat de huidige studies met betrekking op organisatiecommitment en werktevredenheid zich met name richten op verpleegkundigen in de algemene gezondheidszorg en niet op de zorgverleners in de ouderenzorg. De uitkomsten van deze studie zullen een aanvulling zijn op bestaande wetenschappelijke theorieën.

Maatschappelijk is deze studie relevant omdat in de toekomst grote hervormingen doorgevoerd gaan worden in de ouderenzorg. Het gevolg is dat zorgondernemingen de strategieën omtrent de inzet van personeel moeten wijzigen. Dit betekent voor de helpenden, verzorgenden en verpleegkundigen een cultuuromslag. De intramurale medewerkers zullen de zorg niet meer binnen de instellingen uit gaan voeren, maar worden gedwongen hun werkzaamheden buiten de instelling te gaan verrichten. De extramurale medewerkers zullen grotere verantwoordelijkheden krijgen, zelfsturende teams worden en op afstand worden gecoacht door de teammanager.

### **1.5 ASW-verantwoording**

De focus van de studie Algemeen Sociale Wetenschappen (ASW) wordt gekenmerkt door interdisciplinariteit. Maatschappelijke problemen worden niet door één maar door verschillende disciplines in beschouwing genomen. Deze studie voldoet aan die eis door de intentie om in dienst te blijven vanuit verschillende perspectieven te benaderen. Er wordt gekeken naar factoren vanuit het perspectief van de arbeids- en organisatie psychologie en verplegingswetenschappen. Onderzocht wordt welke psychosociale factoren voor de intra- en extramuraal medewerkers bepalend zijn om bij Careyn in dienst te blijven. Hiervoor wordt het drie componentenmodel van Allen en Meyer (1990) gebruikt. Dit model onderzoekt in hoeverre medewerkers zich gecommitteerd voelen aan de organisatie. Factoren die van invloed zijn op de werktevredenheid, vallen onder de invalshoek van arbeids- en organisatie psychologie. Vanuit de verplegingswetenschappelijke invalshoek zijn de determinanten voor de intentie om in dienst te blijven bestudeerd, die specifiek van toepassing zijn voor verpleegkundigen werkzaam in de gezondheidszorg.

### **1.6 Leeswijzer**

De masterthesis bestaat uit 4 hoofdstukken. Hoofdstuk 2 bestaat uit het theoretisch kader welke bestaat uit 4 subhoofdstukken waarin de verschillende theorieën aan bod komen. Op pagina 22 zijn de hoofd- en deelvragen weergegeven. Hoofdstuk 4 bestaat uit de methodische verantwoording waarin specifiek wordt ingegaan op de onderzoeksmethode, eenheden, data analyse en de kwaliteit van de data. De resultaten zijn per deelvraag weergegeven in hoofdstuk 4. Hoofdstuk 5 bevat de conclusie en discussie. Tevens worden in dat hoofdstuk aanbevelingen voor vervolgonderzoek en beleid gedaan. Tot slot volgen de literatuurlijst en de bijlagen.

## **2. Theoretisch kader**

Omdat er wereldwijd tekorten zijn aan personeel in de zorg, zijn er de laatste jaren verschillende onderzoeken uitgevoerd naar factoren en determinanten die de intentie om in dienst te blijven kunnen voorspellen. Organisatiecommitment blijkt een sterke voorspeller te zijn om de intentie om in dienst te blijven dan wel uit dienst te treden, te kunnen voorspellen (Wagner, 2007). Naast organisatiecommitment blijkt uit verschillende onderzoeken dat werktevredenheid ook in verband kan worden gebracht met de intentie om in dienst te blijven (Lu, Barriball, Zhang & While, 2012). Verschillende factoren blijken van invloed te zijn op de mate waarin verpleegkundigen zich tevreden voelen over het werk of zich geëngageerd voelen aan de organisatie. Tourangeau, Cummings, Cranley, Feroon & Harvey (2009) hebben een model ontworpen van determinanten die in verband staan tot de intentie om in dienst te blijven. Dit hoofdstuk begint met een beschrijving van organisatiecommitment in relatie tot de intentie om in dienst te blijven, gevolgd door een paragraaf over werktevredenheid. In het derde hoofdstuk wordt ingegaan op determinanten die van invloed zijn op de intentie om in dienst te blijven aan de hand van het model van Tourangeau et. al. (2009).

### **2.1 Organisatiecommitment**

De afgelopen jaren is veel onderzoek gedaan naar organisatiecommitment van verpleegkundigen en uitdiensttreding. Commitment wil zeggen dat werknemers een bepaalde kracht ervaren die ertoe leidt dat zij een bepaald doel willen behalen. Dit kan zowel een sociaal als niet sociaal doel zijn. Volgens Wagner (2007) is organisatiecommitment één van de meest effectieve voorspellers waarmee de intentie om in dienst te blijven kan worden voorspeld (p. 245-246). Organisatiecommitment wordt gezien als een continuüm met aan de ene kant geëngageerde werknemers die in dienst willen blijven voor een organisatie en aan de andere kant werknemers die zich minder geëngageerd voelen en graag willen vertrekken. Geëngageerde werknemers zullen zich meer inzetten voor een organisatie en beter presteren (Tumulty et. al., zoals geciteerd uit Sikorska-Simmons, 2005).

Organisatiecommitment is rond de jaren '90 een belangrijk aandachtspunt in het sociaal wetenschappelijk onderzoek geworden. Organisatiecommitment is een multidimensionaal construct (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). Een

construct is multidimensionaal wanneer gescheiden maar gerelateerde dimensies worden gebruikt als één theoretisch concept (Law & Wong, 1999, zoals geciteerd in Edwards, 2001). Verschillende theoretische modellen zijn ontworpen om organisatiecommitment te meten. Momenteel wordt het meest gebruik gemaakt van het drie componenten model van Meyer en Allen (Jak & Evers, 2010, p. 159). Volgens het theoretisch model van Meyer en Allen (1990) kunnen er drie verschillende constructen van organisatiecommitment worden gemeten namelijk affectieve-, continuance- en normatieve commitment. De drie constructen hebben als overeenkomst dat: (1) het een toestand betreft waarin de band van de werknemer aan de organisatie wordt gekenmerkt en (2) het betrekking heeft op de beslissing van werknemers om wel of niet in dienst te blijven bij een organisatie. Deze bindende kracht kan worden ervaren op verschillende manieren waarbij de psychologische toestand of *mindsets* kunnen verschillen (Meyer & Allen, 1990).

Affectieve commitment (AC) heeft betrekking op de positieve gevoelens en gehechtheid die een werknemer aan de organisatie ervaart. Over affectieve commitment kan worden gezegd dat het betrekking heeft op het willen blijven bij een organisatie. Medewerkers die affectief betrokken zijn bij de organisatie blijven bij de organisatie omdat zij dit graag willen.

Continuance commitment (CC) is gebaseerd op het bewustzijn van de kosten wanneer de medewerker de organisatie verlaat. De kosten die het met zich meebrengt om de organisatie te verlaten zijn groter dan de kosten om te blijven. Medewerkers die continuance gecommitteerd zijn kunnen de organisatie niet verlaten, ook al zouden ze dit wel willen.

Het derde construct, de normatieve commitment (NC) legt de nadruk op de morele redenen voor een werknemer om bij de organisatie te blijven. Medewerkers die zich normatief gecommitteerd voelen, voelen zich verplicht om bij een organisatie te blijven.

Verschillende studies hebben aangetoond dat organisatiecommitment in deze drie constructen kunnen worden ingedeeld (Wagner, 2007). Hoewel alle drie de constructen in verband staan met uitdiensttreding en het verloop van medewerkers, laat affectieve commitment hierin het sterkste verband zien (Meyer et. al., 2002). De drie concepten kunnen zich onafhankelijk van elkaar voordoen. Dit houdt bijvoorbeeld in dat een werknemer die zich verplicht voelt om bij een organisatie te blijven (normatieve gecommitteerd), zich niet gehecht hoeft te voelen aan een organisatie (affectief gecommitteerd) aldus Jak & Evers (2010).

## 2.2 Werktevredenheid

Onderzoeken tonen aan dat organisatiecommitment en werktevredenheid met elkaar in verband staan. Een hoge werktevredenheid zal het commitment doen toenemen en vice versa. Werktevredenheid wordt in verband gebracht met de tevredenheid over de werkzaamheden terwijl organisatiecommitment zich meer richt op de identificatie van een werknemer aan de organisatie (Sikorska-Simmons, 2005, p. 197).

Werktevredenheid kan worden omschreven als een algemeen gevoel over het werk of als geheel van omstandigheden of attitudes over een aantal aspecten of facetten van het werk. Wat een werknemer wel of niet tevreden maakt is echter niet alleen afhankelijk van het werk zelf, maar ook van de verwachtingen die een werknemer heeft over het werk (Lu et. al., 2012). Medewerkers die tevreden zijn over hun werk spelen een grote rol in het succes van een organisatie (Lorber & Savic, 2012). Tevreden werknemers zullen minder snel geneigd zijn om uit dienst te treden (Wang, Tao, Ellenbecker & Liu, 2011). Wat maakt een medewerker tevreden over het werk? Studies tonen aan dat de werktevredenheid in relatie staat met factoren als fysieke werkomgeving, relatie met collega's en manager, personeelsbezetting en roostering, salaris, promotiekansen, werkveiligheid, verantwoordelijkheden en herkenning van de manager en werkuren (Lu et. al., 2012). Het onvoldoende aanwezig zijn of ontbreken van deze factoren staat in negatief verband met de werktevredenheid en zijn van invloed op de intentie om in dienst te blijven. Door middel van focusgroepen onder verpleegkundigen hebben Tourangeau et. al. (2009) determinanten onderscheiden namelijk (1) de relatie met collega's, (2) relatie en ondersteuning van de manager, (3) ondersteuning vanuit de organisatie, (4) conditie van de werkomgeving, (5) relatie patiënt en werkbehoud, (6) beloningen, (7) fysieke en psychische gevolgen en (8) externe factoren die in verband staan met tevredenheid en de intentie om in dienst te blijven. In paragraaf 3 wordt dit model uitgebreid toegelicht.

Werktevredenheid kan worden beschouwd als een reflectie van een werknemers waardeoordeel aan de werkplek (Mahdi, Zin, Nor, Sakat & Naim, 2012). Iedere werknemer heeft een bepaalde volgorde van prioriteiten die hij of zij belangrijk vindt aan het werk. Er wordt aangenomen dat er waarde wordt gehecht aan zowel de intrinsieke als de extrinsieke werkwaarden (*work value*) (Mahdi et. al., 2012; Hegney, Plank & Parker, 2006). Intrinsieke werkwaarden staan in verband met de mate waarin werknemers zich kunnen ontplooiën en het gevoel hebben te willen presteren. Factoren die door middel van de externe context zoals salaris, promotiekansen en veilige en comfortabele werkcondities tevredenheid bewerkstelligen vallen onder extrinsieke werkwaarden (Decker, Harris-Kojetin & Bercovitz,

2009). Hoewel beide vormen van invloed blijken te zijn op verloop, blijken de intrinsieke werkwaarden een sterkere invloed te hebben op de intentie om in dienst te blijven aldus Mahdi, et. al. (2012, p. 1524). Dit komt doordat de intrinsieke factoren zoals zelfsturing, uitdagend en interessant werk, verantwoordelijkheden, autonomie en gebruik van verschillende vaardigheden door de medewerkers wordt geassocieerd met het ervaren van directe beloningen die voortkomen uit het werk. Hierdoor ervaren zij een positief emotioneel gevoel, waardoor zij zich gecommitteerd voelen aan hun baan en organisatie. Dit staat in verband met een afname van de intentie om uitdienst te treden en heeft betrekking op de keuze om in dienst te blijven (Mahdi, et.a., 2012, p. 1523).

Hegney et. al. (2006) hebben in hun studie onder verpleegkundigen aangetoond dat intrinsieke en extrinsieke werkwaarden van invloed zijn op werktevredenheid en de intentie om in dienst te blijven. De intrinsieke werkwaarden bleken negatief van invloed te zijn op de fysieke en psychologische gesteldheid van de verpleegkundigen, wat zorgde voor stress. Een dalend moreel en het onvoldoende ervaren van autonomie blijken allemaal van invloed te zijn op de werktevredenheid van de verpleegkundigen, wat in relatie staat tot de intentie om in dienst te blijven. Over extrinsieke werkwaarden zoals salaris, gaven de verpleegkundigen aan ontevreden te zijn. Doorgroei- mogelijkheden en de relatie met collega's bleken voor verpleegkundigen ook van invloed te zijn op de werktevredenheid, deze determinanten komen terug in het model van Tourangeau et. al. (2009).

### **2.3 Determinanten die van invloed zijn op de intentie om te blijven werken**

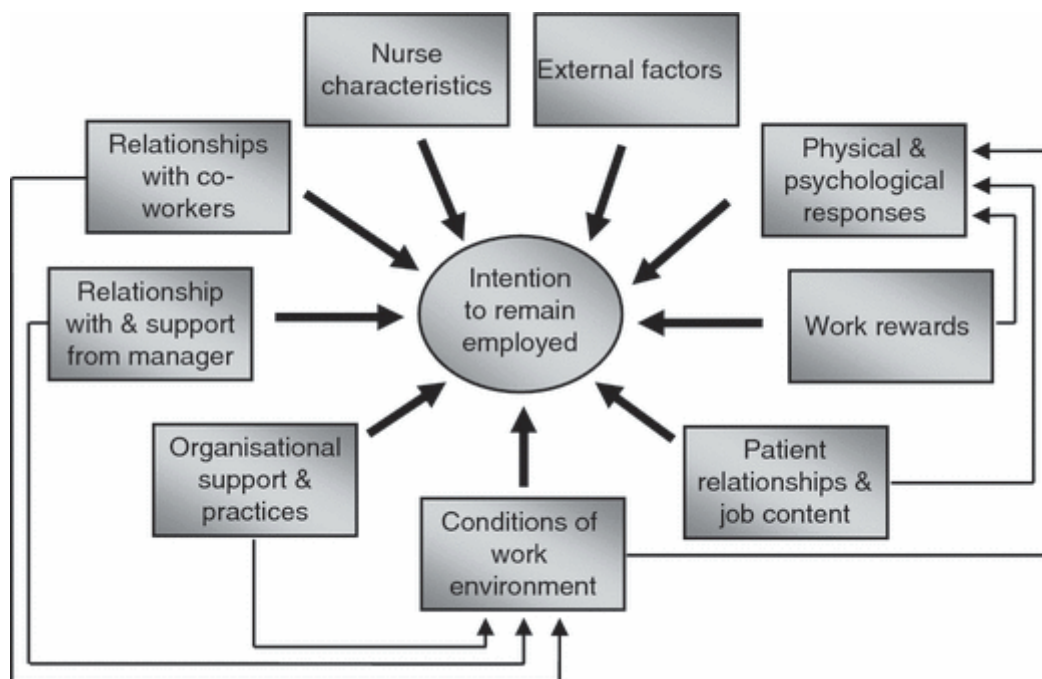
Tourangeau et. al. (2009) hebben een model opgesteld waarin determinanten worden gepresenteerd die voor verpleegkundigen van invloed zijn op de intentie om in dienst te blijven. Het gaat om de volgende 8 determinanten die in Figuur 1 zijn weergegeven: (1) relatie met collega's (*relationship with co-workers*), (2) relatie en ondersteuning van de manager (*relationship with & support from manager*), (3) ondersteuning vanuit de organisatie (*organizational support & practices*), (4) conditie van de werkomgeving (*condition of work environment*), (5) relatie patiënt en werkbehoud (*patient relationships & job content*), (6) beloningen (*work rewards*), (7) fysieke en psychische gevolgen (*physical & psychological responses to work*) en tot slot (8) externe factoren (*external factors*). Omdat uit voorgaand onderzoek blijkt dat persoonskenmerken ook van invloed zijn op de intentie om in dienst te blijven, hebben de onderzoekers de demografische kenmerken van verpleegkundigen (*nurse characteristics*) als determinant toegevoegd aan het model. De determinanten zijn van



invloed op de werktevredenheid en staan daarmee in direct verband met de intentie om in dienst te blijven. Problemen rondom het behoud van verpleegkundigen vallen volgens het onderzoek van Tourangeau et. al. (2009) niet te wijten aan de verpleegkundigen zelf, maar moeten worden gezocht bij de organisatie. Om verpleegkundigen te behouden zouden organisaties meer inzicht moeten krijgen in hoe de verpleegkundigen de relatie met collega's, relatie en ondersteuning van de manager, ondersteuning vanuit de organisatie, conditie van de werkomgeving, relatie patiënt en werkbehoud, beloningen, fysieke en psychische gevolgen en externe factoren ervaren. Personeelsbehoud kan worden gestimuleerd door de laag scorende determinanten te verbeteren. Door het ontwikkelen en implementeren van strategieën kunnen organisaties gericht inzetten op personeelsbehoud. Dit is echter niet eenvoudig, door de complexiteit en samenhang van de determinanten.

Figuur 1

*Determinanten die voor Verpleegkundigen van invloed zijn op de Intentie om in Dienst te Blijven*



Overgenomen van “Staying in nursing: what factors determine whether nurses intend to remain employed? Carter, M. R., Tourangeau, A.E., 2012, *Journal of advanced nursing*, 68, p. 1591. Copyright 2012 Blackwell publishing Ltd.

In Figuur 1 wordt het model van Tourangeau et. al. (2009) weergegeven van determinanten die voor verpleegkundigen van invloed zijn op de intentie om in dienst te blijven. De relaties

tussen de determinanten en de intentie om in dienst te blijven worden aangegeven door dikke pijlen (directe relatie) en dunne pijlen (de indirecte relatie). In de nu volgende paragrafen worden de determinanten uiteengezet.

#### Relatie met collega's

Het model benadrukt het belang van de werkrelaties die medewerkers met elkaar hebben. Hierbij zijn respect, vertrouwen en het gevoel hebben om verbonden te zijn met de collega's belangrijke redenen om in dienst te blijven (Carter & Tourangeau, 2012). Het hebben van een professionele relatie met collega's en andere disciplines is belangrijk voor de samenwerking (Hayes, Bonner & Pryor, 2010, p. 810). Verpleegkundigen die het gevoel hebben werkzaam te zijn in een stabiel en betrouwbaar team, zullen eerder in dienst willen blijven dan verpleegkundigen die dit niet ervaren (Choi, Pang, Cheung & Wong, 2011). Daarbij speelt het aantal contactmomenten die verpleegkundigen met elkaar hebben een belangrijke rol. Verpleegkundigen die regelmatig met elkaar contact hebben zullen zich meer verbonden voelen met elkaar, waardoor de intentie om in dienst te blijven wordt vergroot. Daarentegen staan intimidatie of pesterijen op de werkvloer in verband met uitdiensttreding (Carter & Tourangeau, 2012). Hoe de verpleegkundigen met elkaar omgaan is afhankelijk van de cultuur die er binnen het team heerst. Dit verschilt per context en individu (Choi et. al., 2011). De organisatiecultuur die heerst op de werkvloer is van invloed op hoe werknemers met elkaar omgaan (Tsai, 2011).

#### Relatie en ondersteuning van de teammanager

Teammanagers zijn in de positie om invloed uit te oefenen op de werkomgeving, werkprocessen, veiligheid en beloningen zoals waardering, wat allemaal in verband wordt gebracht met de intentie om in dienst te blijven (Carter & Tourangeau, 2012). *“It was found that encouragement and support by leaders, their trust and clear vision, their consistent behavior in this regard and their ability to convince subordinates to acknowledge their vision, can all influence employee job satisfaction.”* (Tsai, 2011, p. 106). Indien medewerkers het gevoel hebben te worden gewaardeerd en ondersteund door hun teammanager vergroot dit de intentie om in dienst te blijven. Teammanagers moeten in staat zijn zich voldoende te kunnen verdiepen in het begrijpen van de gedachten en emoties van haar medewerkers. Medewerkers die zich onvoldoende begrepen voelen door hun teammanager omtrent de werkdruk en werklust, zullen meer ontevredenheid ervaren (Choi, Cheung Pang, 2013, p. 436).

De manier van zorgverlening wordt in overeenstemming tussen verpleegkundigen en andere disciplines bepaald. De keuzes die gemaakt worden over de organisatie van de zorg zijn afhankelijk van de cultuur die gebruikelijk is binnen het team. Om tijdens besprekingen of werkoverleggen geen conflicten te krijgen is het van belang dat werknemers kunnen vertrouwen op de leiderschapsstijl van de teammanager. Werknemers zijn op die manier in staat om open te communiceren over hoe en welke zorg zij willen bieden. Teammanagers spelen een rol in het aanmoedigen en motiveren van samenwerking tussen werknemers (Tsai, 2011, p. 8).

#### Ondersteuning vanuit de organisatie

Medewerkers die zich ondersteund voelen door de organisatie zullen meer tevredenheid ervaren, wat invloed heeft op de intentie om in dienst te blijven (Carter & Tourangeau, 2012). Organisaties kunnen haar medewerkers ondersteunen door het aanbieden van secundaire voorwaarden zoals pensioensopbouw en voor jonge verpleegkundigen het aanbieden van regels en procedures voor de combinatie van werk en gezin. Werknemers die zich ondersteund voelen door de organisatie, voelen zich meer betrokken bij de organisatie en zullen zich meer inzetten voor de organisatie. De *organizational support theory* van Eisenberger et. al. (1986) stelt dat werknemers die ruim voldoende middelen en ondersteuning van de organisatie ontvangen zich gewaardeerd voelen. Door het wederkerigheidsprincipe voelen zij zich verplicht om de organisatie te helpen bij het behalen van haar doelstellingen (Filipova, 2011). Uit onderzoek komt naar voren dat *organizational support theory* in relatie staat tot werktevredenheid en het adequaat zorg kunnen verlenen en staat in relatie tot de intentie om in dienst te blijven (Galletta, Portoghese Penna, 2011).

#### Conditie van de werkomgeving

Bij werkcondities gaat het om de beschikbaarheid van middelen om op een gezonde en adequate manier zorg te verlenen aan de patiënten. Door de tekorten in de gezondheidszorg neemt de werkdruk steeds meer toe. Dit veroorzaakt frustraties en dit staat in verband met het verhogen van de intentie om uit dienst te treden. Uit de literatuur komt naar voren dat personeelstekorten in de zorg in relatie staan tot afname van de productiviteit, een lage kwaliteit van de zorg, dalende moreel, toename van medische fouten en verhoogde werkdruk (Carter & Tourangeau, 2012). Werkdruk en ziekteverzuim vormen een vicieuze cirkel. Wanneer het ziekteverzuim toeneemt, wordt de werklast voor de overige verpleegkundige

verhoogd met als gevolg een oplopend ziekteverzuim. De verhoogde werkdruk is van invloed op de intentie om in dienst te blijven (Choi et. al., 2011).

In een kwalitatieve studie werd tevens beschreven dat verpleegkundigen werkzaam in een ziekenhuis, graag een meer beheersbare werkdruk zouden willen. Personeelstekorten met daaruit voortvloeiende oplopende werkdruk zijn van invloed op de interactie met de patiënt. Zij beschreven dat zij door de druk van de werklust onvoldoende tijd hadden om adequate patiënten zorg te verlenen, waardoor zij overweldigende gevoelens van frustratie en zelfs falen ervoeren (Carter & Tourangeau, 2012). De werkdruk zorgt voor een afname van de werktevredenheid wat van invloed is op de intentie om in dienst te blijven.

### Omgang met patiënten en werkinhoud

Verpleegkundigen zullen een hogere tevredenheid ervaren wanneer zij in staat zijn om een positieve interactie te hebben met de patiënten. Werkdruk zorgt ervoor dat deze interactie wordt verstoord, wat een negatieve invloed heeft op de werktevredenheid van verpleegkundigen (Carter & Tourangeau, 2012). Hierbij speelt ook de verpleegkundigen/patiënt ratio een rol. Een hoge patiënt/verpleegkundige ratio zorgt voor fysieke en emotionele uitputting van de verpleegkundigen waardoor de werktevredenheid omlaag gaat (Hayes, et. al., 2010, p. 805).

De verschillende activiteiten die de verpleegkundigen uitvoeren zijn vaak gebaseerd op routines (Rytterström, Unosson & Arman, 2010). Routine wordt door Fiese (2007) omschreven als een instrument waarbij de inzet meer plichtmatig is, kortstondig en herhaaldelijk in de tijd (zoals geciteerd in Rytterström et. al, 2010, p. 3514).

Werkinhoud wijst verder op de mate waarin verpleegkundigen het werk als zinvol ervaren of de mate van autonomie. Een hoge mate van autonomie staat in verband met een verhoogde zelfstandigheid. Een verhoogde zelfstandigheid staat in positieve relatie met persoonlijke groei wat van invloed is op de werktevredenheid en de intentie om in dienst te blijven (Gagné Deci, 2005).

### Beloningen

Verpleegkundigen ervaren een grotere tevredenheid wanneer zij de kans krijgen om zich binnen de organisatie verder te ontwikkelen. Doorgroeimogelijkheden worden in verband gebracht met het vergroten van de autonomie. Verpleegkundigen krijgen daardoor meer ruimte om beslissingen te nemen, grotere verantwoordelijkheden te dragen en zich beroepsinhoudelijk te ontwikkelen. Dit staat in positieve relatie met de werktevredenheid en

de intentie om in dienst te blijven. De interactie tussen teammanager en verpleegkundige is ook van invloed op de doorgroeimogelijkheden. Managers zijn in de positie om verpleegkundigen de mogelijkheid te bieden zich verder te ontwikkelen binnen de organisatie. Managers worden in deze keuze beperkt door budgetten, mogelijkheden en tijd. Dit staat in negatieve relatie tot werktevredenheid (Hayes, et. al., 2010).

### Fysieke en psychologische aspecten

Het werk in de gezondheidssector wordt zowel fysiek als psychisch als zwaar ervaren. Verpleegkundigen worden als een hoge risicogroep beschouwd als het gaat om ervaren van stress en het krijgen van een burn-out. Verpleegkundigen ervaren veel stress in hun werk doordat zij lange en onregelmatige diensten draaien, door de hoge werkdruk, verschillende doelen moeten behalen en ingewikkelde relaties moeten aangaan met patiënten, familie, andere disciplines en collega's (Ilhan, Durukan, Taner, Maral & Bumin, 2007; Juthberg, Eriksson, Norberg & Sundin, 2010). Door constante stress raken de verpleegkundigen uitgeput, wat een negatieve invloed heeft op de omgang met de patiënten en collega's. Dit heeft een negatieve invloed op de werktevredenheid en de intentie om in dienst te blijven (Ilhan, et. al., 2007; Carter & Tourangeau, 2012). Omgekeerd laten verpleegkundigen een hogere tevredenheid zien wanneer zij psychosociaal betrokken zijn bij hun werk. Zij zijn daardoor in staat beter te presteren en zich meer in te zetten voor collega's wat invloed heeft op de intentie om in dienst te blijven (Carter & Tourangeau, 2012). Het tillen, draaien en buigen zorgt ervoor dat het werk in de zorg fysiek zwaar is. Rugklachten behoren tot de meest voorkomende fysieke klachten die zich voordoen in de zorg. Door stress en de hoeveelheden van het fysieke werk kunnen de rugklachten verergeren (Yin Bing Yip, 2003) wat invloed heeft op de werktevredenheid en de intentie om in dienst te blijven (Carter & Tourangeau, 2012).

### Externe factoren

Carter & Tourangeau (2012) stellen dat ook externe factoren zoals de ligging van de instelling of de grootte van de organisatie van invloed zijn op de intentie om in dienst te blijven. Gesuggereerd wordt dat verpleegkundigen die meer landelijk wonen, minder kans hebben op het vinden van een baan dan verpleegkundigen die in de stad wonen. Verpleegkundigen die werken in de landelijke gebieden zullen minder snel de intentie hebben om uit dienst te gaan omdat de kans op een nieuwe baan kleiner is. De grootte van de organisatie heeft invloed op het nemen van beslissingen (Gradstein, Nitzan & Paroush, 1990). Hoe groter de organisatie,

hoe meer mensen daarbij betrokken zijn waardoor het langer duurt voordat een beslissing is genomen. Dit heeft invloed op de tevredenheid van de werknemers. Daarnaast wordt de grootte van de organisatie in verband gebracht met de faciliteiten en ondersteunende diensten voor het personeel wat in relatie staat tot de intentie om in dienst te blijven (Tai, Bame & Robinson, 1998).

#### Demografische kenmerken van de verpleegkundigen

Verschillende demografische kenmerken zoals leeftijd, opleiding en dienstjaren zijn van invloed op de intentie om in dienst te blijven. Oudere verpleegkundigen blijken vaker in dienst te blijven bij een organisatie dan jongere verpleegkundigen (Wang et. al., 2012). Twee factoren zijn hierop van invloed. Ten eerste ervaren oudere verpleegkundigen een grotere autonomie dan jongere verpleegkundigen, doordat zij meer werkervaring hebben. Dit heeft invloed op de werktevredenheid en de intentie om in dienst te blijven (Brimeyer et. al., 2010). Ten tweede hebben jongere verpleegkundigen meer mogelijkheden op het vinden van een nieuwe baan dan oudere verpleegkundigen, hierdoor zijn oudere verpleegkundigen minder snel geneigd om te vertrekken (Hayes, O'Brien-Pallas, Duffield, Shamain, Buchan, Hughes, Spence Laschinger & North, 2012). Opleiding blijkt indirect ook van invloed te zijn op de intentie om in dienst te blijven. Dit heeft te maken met de mate van commitment en tevredenheid van de verpleegkundigen. Hoger opgeleide werknemers blijken een hogere mate van commitment (Sikorska-Simmons, 2005) en tevredenheid (Choi, Flynn & Aiken, 2011) te ervaren. Het aantal dienstjaren speelt ook een rol bij de intentie om in dienst te blijven. Werknemers die langer dan tien jaar in dienst zijn van een organisatie zullen minder snel geneigd zijn om de organisatie te verlaten dan werknemers die één of twee jaar in dienst zijn aldus Filipova (2011).

#### **2.4 Vraagstelling en deelvragen**

Bij de beleidsmakers en directie van Careyn heerst een kennistekort over de factoren die voor de intra- en extramurale medewerkers, van invloed zijn op de intentie om in dienst te blijven. De literatuur verwijst naar verschillende factoren zoals werktevredenheid, organisatiecommitment en verschillende determinanten die van invloed zijn op de intentie om in dienst te blijven. Om de probleemstelling te kunnen onderzoeken is de volgende vraagstelling opgesteld:

*“Welke factoren zijn voor de medewerkers van Careyn bepalend om bij Careyn werkzaam te blijven?”*

Getracht wordt de vraagstelling te beantwoorden door de volgende deelvragen:

- 1. In hoeverre speelt organisatiecommitment bij de medewerkers een rol bij het werkzaam blijven voor Careyn?*
- 2. In hoeverre speelt werktevredenheid bij de medewerkers een rol bij het werkzaam blijven voor Careyn?*
- 3. In hoeverre zijn de determinanten volgens het model van Tourangeau et. al. (2009) voor de medewerkers bepalend om bij Careyn in dienst te blijven?*

### 3. Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet hoe het onderzoek is uitgevoerd en waarom bepaalde keuzen zijn gemaakt. Het hoofdstuk begint met de conceptualisering waarbij belangrijke begrippen worden gedefinieerd. Daarop volgend worden de methode van het onderzoek, onderzoekseenheden en de analyse beschreven. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een paragraaf over de kwaliteit van de data.

#### 3.1 Conceptualisering

Uit de literatuur is een aantal factoren en determinanten naar voren gekomen die bepalend zijn voor medewerkers van Careyn om in dienst te blijven. Deze begrippen worden in deze paragraaf nader gedefinieerd.

Medewerkers: De verpleegkundigen (niveau 4 en 5), verzorgenden (niveau 3), helpende (niveau 2+) die werkzaam zijn in de intra- en extramurale zorg in Utrecht.

Organisatiecommitment: Een bepaalde kracht die de medewerkers ervaren, die ertoe leidt dat zij een bepaald doel willen behalen. Deze bindende kracht kan op verschillende manieren worden ervaren of als *mindsets* worden uitgelegd (Meyer & Maltin, 2010).

- Affectieve gehechtheid: Dit zijn de positieve gevoelens en de gehechtheid aan de organisatie, die de medewerker ervaart.
- Continuance commitment: Het bewustzijn van de kosten die het met zich meebrengt wanneer een medewerker de organisatie verlaat.
- Normatieve commitment: De nadruk ligt op de morele redenen voor een werknemer om bij de organisatie in dienst te blijven.

Werktevredenheid: Werktevredenheid wordt omschreven als een algemeen gevoel over het werk of als geheel van omstandigheden of attitudes over een aantal aspecten of facetten van het werk (Lu, et. al., 2012).

- Intrinsieke tevredenheid: Een gevoel van tevredenheid die vanuit de medewerker zelf komt, doordat de medewerker in staat is te presteren en zichzelf te ontplooien.
- Extrinsieke tevredenheid: Een gevoel van tevredenheid die door externe factoren zoals salaris, promotiekansen en veilige en comfortabele werkcondities wordt bewerkstelligd.

Determinanten die van invloed zijn op de intentie om in dienst te blijven worden gemeten (Tourangeau et. al., 2009):



- Relatie met collega's: Ervaringen van medewerkers omtrent relaties, vertrouwen en ondersteuning van collega's.
- Relatie en ondersteuning van de teammanager: Ervaringen rondom de relatie met de teammanager, mate van ondersteuning, waardering en probleemoplossend vermogen van de teammanager.
- Ondersteuning vanuit de organisatie: Ervaringen van de medewerkers omtrent het kunnen ruilen van diensten en de procedures en regelingen voor de combinatie van werk en gezin.
- Conditie van de werkomgeving: Ervaringen van medewerkers rondom de middelen om het werk uit te kunnen voeren en werkdruk.
- Patiëntrelaties en werkinhoud: Ervaringen van medewerkers omtrent de relatie die zij met cliënten<sup>1</sup> hebben. Werkinhoud richt zich op de mate van zelfstandigheid bij de uitvoering van het werk en de vraag of medewerkers het werk als zinvol ervaren.
- Beloningen: De ervaringen van medewerkers met betrekking tot de doorgroeimogelijkheden en het volgen van cursussen en scholingen.
- Externe factoren: Het gaat hier om de ervaring omtrent de grootte van de organisatie en de locatie van de instelling.
- Demografische kenmerken van de verpleegkundigen: Leeftijd, opleiding en dienstjaren.

### **3.2 Methode**

Het onderzoek wordt gekenmerkt door een praktijk- en probleemgerichte aanpak en kent een interpretatieve benadering. Binnen deze benadering wordt de nadruk gelegd op de betekenis die mensen geven aan de sociale werkelijkheid (Boeije, 2005). De beleidsmedewerkers en directie van Careyn zitten met een kennisprobleem en willen graag in kaart hebben welke factoren voor de helpenden, verzorgenden en verpleegkundigen bepalend zijn om bij de organisatie werkzaam te blijven. Hoe interpreteren de medewerkers deze factoren die van invloed zijn op de intentie om in dienst te blijven? Om deze factoren in kaart te kunnen brengen en te beschrijven zal de organisatie meer inzicht moeten krijgen in hoe de werknemers betekenis geven aan deze factoren die hierop van invloed zijn. De kwalitatieve methode biedt de mogelijkheid om deze factoren te beschrijven, te benoemen, te inventariseren en vervolgens toe te lichten (Boeije, 2005). Voor het verzamelen van data is

---

<sup>1</sup> Daarmee wordt zowel de intra- als de extramuraal zorgvrager bedoelt.

gebruik gemaakt van het kwalitatieve interview. De interviews zijn semigestructureerd. Dit kenmerkt zich doordat de inhoud van de vragen, de volgorde van de vragen, de mogelijke antwoorden van de vragen en de manier waarop de vragen worden gesteld slechts gedeeltelijk zijn vastgelegd (Boeije, 2005). De onderzoeker heeft gebruik gemaakt van een topicvragenlijst. Vanuit de literatuur zijn een aantal onderwerpen naar voren gekomen die voor medewerkers bepalend zijn om in dienst te blijven. Deze onderwerpen zijn in de topicvragenlijst opgenomen (zie de bijlagen). Om te onderzoeken in hoeverre medewerkers zich geïnteresseerd voelen aan de organisatie, zijn aan hen per affectief-, continuance- en normatieve concept twee vragen gesteld. Affectieve commitment werd gemeten door vragen te stellen die betrekking hadden op de mate waarin de medewerker zich positief verbonden voelt aan de organisatie. Het tweede concept, continuïteitscommitment, werd gemeten door te kijken in hoeverre medewerkers het lastig vonden in praktisch opzicht om de organisatie te verlaten. In hoeverre denken medewerkers geen alternatief te hebben op de arbeidsmarkt? En welke kosten brengt het verlaten van de organisatie met zich mee? Normatieve commitment werd gemeten door te onderzoeken in hoeverre intra- en extramuraal medewerkers zich moreel verplicht voelen om bij Careyn in dienst te blijven. Gevraagd werd of medewerkers het belangrijk vonden om loyaal te blijven aan de organisatie en of zij zich bezwaard voelen om de organisatie te verlaten wanneer zij een andere baan aangeboden zouden krijgen. Om de werktevredenheid te meten heeft de onderzoeker onderscheid gemaakt tussen intrinsieke- en extrinsieke tevredenheid. De intrinsieke tevredenheid werd gemeten door vier vragen te stellen die betrekking hebben op de tevredenheid omtrent de ontplooiingsmogelijkheden. De extrinsieke tevredenheid werd doormiddel van twee vragen gemeten. Hierbij werd gevraagd naar de tevredenheid over het salaris en de werkomgeving. De determinanten die volgens het model van Tourangeau et. al. (2009) bepalend zijn om in dienst te blijven zijn per determinant geoperationaliseerd. Per determinant werden er twee tot vijf vragen gesteld. Bij de determinanten die betrekking hebben op de relaties met collega's, teammanager en cliënten werd bijvoorbeeld gevraagd hoe de medewerkers deze relatie ervoeren. Daarnaast is aan de medewerkers gevraagd of zij de intentie hebben om in dienst te blijven. Gevraagd is of medewerkers er vaak aan dachten om te vertrekken bij Careyn. Ook werd gevraagd welke factoren van invloed zijn op de intentie om in dienst te blijven en waarom deze factoren bepalend zijn.

De topiclijst heeft de onderzoeker in staat gesteld om alle onderwerpen aan bod te laten komen en gaf door de semigestructureerde opzet de ruimte om door te vragen op zaken die nog aandacht nodig hadden. Door het open karakter van de interviews voelden de

participanten dat zij de ruimte hadden om vrijuit te spreken. De interviews duurden ongeveer een half uur tot een uur.

De participanten zijn voorafgaand aan het interview geïnformeerd over het doel van het onderzoek en hoe de gegevens verwerkt zouden worden. Hen is toegezegd dat de interviews anoniem worden verwerkt. De keuze van de onderzoeker voor het anonimiseren van de interviews heeft betrekking op het verkleinen van sociaal wenselijke antwoorden. Daarnaast is zowel voor- als achteraf toestemming gevraagd om eventuele uitspraken die participanten hadden gedaan, op te mogen nemen in het eindrapport. Alle participanten hebben hiermee ingestemd.

### **3.3 Respondenten**

Om meer inzicht te krijgen in het beleid, regels en procedures rondom de organisatie van de zorg zijn een beleidsmedewerker, humanresourcesmanager, twee teammanagers en twee recruiters geïnterviewd. In verband met de korte periode waarin de interviews zijn afgenomen, zijn de recruiters en twee intramurale medewerkers tegelijkertijd geïnterviewd en heeft het interview met de beleidsmedewerker telefonisch plaatsgevonden. Om te onderzoeken welke factoren van invloed zijn voor de medewerkers om in dienst te blijven bij Careyn zijn tien intramurale en acht extramurale medewerkers geïnterviewd. De instelling waar de interviews afgenomen zijn, was door de opdrachtgever bepaald, de onderzoeker had hier geen invloed op. De intramurale medewerkers zijn per mail op de hoogte gebracht van het onderzoek. De onderzoeker kreeg de ruimte om een week lang op de intramurale afdelingen rond te lopen om participanten te werven en te interviewen. De extramurale participanten zijn in samenwerking met de teammanager uitgenodigd voor het onderzoek. Hiervoor was gekozen omdat de werkzaamheden van de extramurale medewerkers buiten de instelling plaatsvinden en onregelmatig zijn. Hierdoor was het voor de onderzoeker niet mogelijk om zelf de deelnemers aan te spreken. Bij de selectie van de participanten is erop gelet dat zij aan bepaalde demografische kenmerken voldoen. Omdat de steekproef niet op basis van toeval is bepaald kan er geen statistische representativiteit worden gegeneraliseerd (Boeije, 2005). Vanuit de literatuur komt naar voren dat leeftijd, opleidingsniveau en het aantal dienstjaren van invloed zijn op de intentie om in dienst te blijven (Wang et. al, 2012; Brimeyer et. al., 2010; Hayes et. al., 2012; Choi et. al., 2011; Sikorska-Simmons, 2005; Filipova, 2011). De participanten zijn op basis van die demografische kenmerken geselecteerd.

In Tabel 2 wordt een overzicht gegeven van de leeftijd van het aantal participanten. Te zien is dat het aantal ouderen (>50 jaar) het meest vertegenwoordigd is. Het aantal verzorgenden is oververtegenwoordigd zoals te zien is in Tabel 3. Tabel 4 geeft het aantal dienstjaren werkzaam voor Careyn weer.

Tabel 2

*Leeftijd van de Participanten*

Leeftijd	16-30 jaar	31- 40 jaar	41-50 jaar	50 jaar en ouder
Aantal participanten	5	4	3	7

Tabel 3

*Opleidingsniveau van de participanten*

Opleiding	Helpende niveau 2(+)	Verzorgende niveau 3	Verpleegkundige niveau 4
Aantal participanten	4	11	3

Notitie. Het plus teken (+) bij helpende niveau 2 heeft betrekking op een certificaat die medewerkers in staat stelt medicatie te delen.

Tabel 4

*Aantal dienstjaren werkzaam voor Careyn*

Dienstjaren	<10 jaar	>10 jaar
Aantal participanten	7	11

### 3.4 Data analyse

Het analyseproces binnen het kwalitatieve onderzoek wordt gekenmerkt door constante vergelijking van de data (Boeije, 2005). Dit houdt in dat periodes van analyseren worden afgewisseld met periodes van dataverzameling. De interviews zijn opgenomen en getranscribeerd. Bij het transcriberen is ervoor gekozen om de tekst van de interviewer en de participant apart uit te werken en niet achter elkaar door te schrijven. Hiervoor is gekozen omdat dit meer overzicht geeft en prettiger werkt tijdens het coderen van de tekst. Met het oog op het vergroten van de betrouwbaarheid van het onderzoek is gekozen om analyse uit te voeren met behulp van het computerprogramma Nvivo10.

Het analyseproces kenmerkte zich door de afwisseling van dataverzameling en data analyse. In verband met de beperkte tijd is er gekozen voor een coderingsproces van drie ronden. Na de eerste interviews met de recruiters, teammanagers, humanresourcesmanager en beleidsmedewerker begon het proces van coderen. De eerste coderingsronde bestond uit het open coderen waarbij vraagstelling en de *sensitizing concepts* ofwel richtinggevende begrippen in dit proces leidend waren. Er ontstond een grote lijst met codes. De tweede ronde bestond uit het analyseren van de data, verkregen uit de interviews met de intramurale participanten. De analyse bestond na de tweede ronde uit het axiaal coderen. Dit houdt in dat tijdens het analyseproces codes worden beredeneerd naar de nieuwe gegevens (Boeije, 2007). De topiclijst is in deze fase aangepast en bijgesteld. Uit de tweede analyse kwam bijvoorbeeld naar voren dat de medewerkers veel wisselingen van teammanagers hadden meegemaakt. In de derde ronde van gegevens verzamelen werd daarom gevraagd hoe de participanten de wisselingen van de teammanagers ervoeren. De derde ronde van het analyseren van gegevens bestond uit het selectief coderen. Tijdens deze fase werden codes samengevoegd en gestructureerd. De laatste fase kende een fase van analyseren en schrijven van resultaten. Hierbij is de uiteindelijke codeboom ontstaan welke is toegevoegd in de bijlagen.

### **3.5 Kwaliteit van de data**

Om de kwaliteit van de data te bepalen wordt gekeken naar de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. De betrouwbaarheid van het onderzoek verwijst naar eventuele beïnvloeding van data door toevalsfouten (Boeije, 2005). Om de betrouwbaarheid te vergroten heeft de onderzoeker in de methodologische verantwoording uitvoerig beschreven hoe zij aan haar data is gekomen, welke keuzen zij heeft gemaakt en hoe zij de data heeft geanalyseerd. Dit maakt herhaling van het onderzoek mogelijk. Door het gebruik van topiclijsten heeft de onderzoeker bij alle participanten dezelfde onderwerpen aan bod laten komen. Door gebruik te maken van het computerondersteunde programma Nvivo10 heeft is de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot. Desondanks bestaat de kans dat tijdens herhaling van het onderzoek andere resultaten naar voren komen. Dit heeft te maken met een veranderende situatie. Momenteel is de zorgsector onderhevig aan veranderingen wat de participanten heeft kunnen beïnvloeden.

Wanneer met de gebruikte operationalisering de daadwerkelijke gegevens zijn opgeleverd over de variabele die waargenomen diende te worden, wordt gesproken over validiteit (Boeije, 2005). De onderzoeker is zich ervan bewust dat de manier waarop de

participanten geworven zijn van invloed is op de validiteit. De intramurale participanten zijn door de onderzoeker zelf benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. Hierdoor kan het zijn dat alleen de gemotiveerde werknemers deel hebben genomen aan het onderzoek. Daarnaast zijn de extramurale medewerkers benaderd door de teammanager. Door de beperkte tijd kende de deelname aan het onderzoek voor deze participanten een verplicht karakter, wat ook invloed kan hebben op de resultaten. De onderzoeker heeft met het oog op het vergroten van de validiteit de dataverzameling en analyse met elkaar afgewisseld. Hierdoor konden tussentijdse bevindingen in volgende interviews worden getoetst.

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de analyse gepresenteerd. De analyse van de data is aan de hand van de deelvragen uitgewerkt. Om de gegevens te onderbouwen heeft de onderzoeker gebruik gemaakt van letterlijke citaten van de participanten. De onderzoeker heeft om het plaatsen van citaten mogelijk te maken, gebruik gemaakt van aanwijzingen zie Tabel 5.

Tabel 5

*Aanwijzingen ter Ondersteuning van de Citaten*

Type medewerker <sup>2</sup> :	Dienstjaren
Intramuraal	<10
Intramuraal	>10
Extramuraal	<10
Extramuraal	>10
Beleidsmedewerker	
Teammanager	

### 4.1 Beantwoording deelvraag 1

Deelvraag 1:

*In hoeverre speelt organisatiecommitment een rol bij het werkzaam blijven voor Careyn?*

De beantwoording van de deelvraag begint met een beschrijving over hoe de organisatie probeert haar werknemers te committeren aan Careyn. Daarna volgt de analyse van de inbreng van de medewerkers. Hiervoor is gebruik gemaakt van het model van Meyer en Allen (1990). Dit model maakt onderscheid tussen affectieve-, continuïteits- en normatieve commitment.

Getracht wordt door het aanbieden van scholingen, creëren van ruimte voor eigen inbreng van de werknemers, het aanbieden van collectieve zorgkosten en afspraken met de verzekeraar, de medewerker te binden. Verwacht wordt dat de medewerkers zich het meest gecommitteerd

---

<sup>2</sup> Hiermee wordt zowel de mannelijke als de vrouwelijke werknemer bedoelt.

voelen aan de eigen collega's of cliënten en niet zozeer aan de organisatie. Dit komt waarschijnlijk doordat er nog onvoldoende actief wordt ingezet op wat Careyn precies is:

*“Ik denk deels vanuit het perspectief van wat dichtbij is dat ken je en daar haal je je motivatie van. En deels omdat we geen helder beeld nog geven van wat Careyn daadwerkelijk is, anders dan de overkoepelende naam. We zijn nu al die aparte onderdelen en samen zijn die onderdelen Careyn”.* (Beleidsmedewerker)

#### Affectieve commitment

Vijftien van de achttien participanten voelen zich affectief gecommitteerd aan onderdelen van de organisatie namelijk de cliënten en collega's. Participanten geven aan dat, wanneer zij in gesprek zijn met mensen van buiten de organisatie, zij met name praten over de werkzaamheden en niet zozeer over de organisatie Careyn:

*“Nou over Careyn praten is dan misschien vanuit van wat je van de organisatie vindt ofzo maar als je, als ik over mijn werk praat dat kan alle kanten opgaan, over klanten, over collega's over eh ergernissen over leuke dingen, alles”.* (Extramurale medewerker, >10 dienstjaren)

De meeste participanten willen graag hun hele leven bij Careyn blijven werken. De band met cliënten en collega's, sfeer op de afdeling en de werkzaamheden zijn belangrijke bindende factoren om bij Careyn werkzaam te blijven. De band die de participanten hebben opgebouwd met collega's en cliënten heeft veiligheid gecreëerd. Deze veiligheid is voor de participanten bepalend om voor Careyn werkzaam te blijven. Een klein deel van de participanten zegt de werkzaamheden die zij verrichten ook voor andere organisaties te kunnen doen.

#### Continuïteitscommitment

De mate waarin de participanten zich gecontinueerd gecommitteerd voelen aan de organisatie is klein. De participanten hebben niet het gevoel dat zij niet anders kunnen dan te blijven bij Careyn. De meeste participanten denken dat het niet moeilijk is om een andere baan te vinden. Twee verschillende verklaringen worden hiervoor gegeven. Ten eerste wordt verwacht dat door de vele vacatures binnen de gezondheidssector het vinden van een baan makkelijk is. Ten tweede beschikken de participanten over voldoende kwaliteiten wat maakt dat zij snel een andere baan kunnen krijgen:



*“Eigenlijk, één ding weet ik zeker. Als ik hier zou weggaan, de referenties die ik hier zou krijgen die zouden goed zijn. Want ik heb nog nooit klachten gehad. Tijdens eh functioneringsgesprekken was het altijd positief dus het lijkt mij of ik moet iets heel gekks doen, snap je? Maar als ik gewoon zou weggaan dan zullen ze een hele goede referentie over mij afgeven dus daar hoef ik niet bang voor te zijn.”* (Extramurale medewerker, < 10 dienstjaren)

Een klein deel van de ondervraagden denkt dat het lastig is om een andere baan te vinden. Daarbij speelt de hogere leeftijd en de onzekerheid van het krijgen van een vast contract een rol. Een aantal participanten geeft aan bang te zijn om hun opgebouwde pensioen en salaristrede kwijt te raken, wanneer zij vertrekken.

Op de vraag of een andere organisatie minder te bieden heeft dan Careyn zegt een groot deel van de participanten dat zij denken dat het overal wel hetzelfde is. Dat veel bepaald is door de overheid zoals de collectieve arbeidsovereenkomst (CAO) en andere regels en procedures. Een enkele participant geeft aan nooit nagedacht te hebben over hoe het er bij andere organisaties eraan toe gaat.

#### Normatieve commitment

De participanten voelen zich normatief gecommitteerd aan hun werk. Tien van de zestien participanten vinden het belangrijk loyaal te blijven. Die loyaliteit ervaren zij niet zozeer naar de organisatie maar meer naar collega's. De participanten die zich niet loyaal voelen geven aan dat zij ook geen loyaliteit vanuit de organisatie ervaren. De vele fusies die de organisatie heeft ondergaan spelen hierbij een rol:

Interviewer: *“Vind je het belangrijk om loyaal te blijven aan Careyn?”*

Participant: *“Nou nee, vind ik niet. Ja in zoverre kijk het is omdat ik er werk maar ja, of het nou Aveant, Kaskade of Careyn heet, wat zou mij dat nou bietsen.”* (Intramurale medewerker, < 10 dienstjaren)

De helft van de participanten zouden zich niet bezwaard voelen te vertrekken wanneer zij een andere baan aangeboden zouden krijgen. Daartegenover staat wel dat die andere baan betere voorwaarden moet hebben of interessanter is. De andere helft zou zich wel bezwaard voelen. Dit heeft dan niet zozeer met de organisatie Careyn te maken maar met de cliënten, collega's en de werkzaamheden:

Interviewer: *“En als je een andere baan aangeboden zou krijgen, zou je je dan bezwaard voelen om weg te gaan?”*

Participant: *“Nee, misschien eh naar mijn collega’s want eh ja de spoeling is dun hier en eh er wordt ook niet echt heel erg veel aangenomen. [...] Maar ik zou het lullig vinden voor mijn collega’s dat als er dan een gat komt, dat zij het dan met z’n allen moeten gaan oplossen. [...] Maar nogmaals dan moet er echt een goude baan voor terug komen want ik vind deze baan wel echt heel erg leuk.”* (Extramurale medewerker, <10 dienstjaren)

## **4.2 Beantwoording deelvraag 2**

### Deelvraag 2:

*In hoeverre speelt werktevredenheid bij de medewerkers een rol bij het werkzaam blijven voor Careyn?*

Om werktevredenheid van de werknemers te kunnen meten is gekeken naar de intrinsieke en extrinsieke tevredenheid van de werknemers. Tevens is aan beleidsmedewerkers, teammanagers en recruiters gevraagd in hoeverre het beleid wordt ingezet op het verhogen van de werktevredenheid van haar medewerkers.

### Intrinsieke verantwoordelijkheid

Het grootste deel van de medewerkers geeft aan intrinsiek tevreden te zijn, met het werk dat zij uitvoeren. Gekeken is in hoeverre de participanten het gevoel hebben zich te kunnen ontplooien binnen de organisatie. Vijftien van de zeventien participanten vinden het werk uitdagend. Een deel van de participanten zoekt de uitdaging in factoren gerelateerd aan de cliënten, zoals bijvoorbeeld de zorgzwaarte van de cliënten, wisselende cliënten en het aangaan van relaties met de cliënten. Een ander deel van de participanten zoekt de uitdaging in factoren als de afwisseling van het werk ‘elke dag is anders’, persoonlijke uitdagingen, zelfstandigheid in het werk en de passie voor het werk. De uitdaging speelt voor participanten een rol om in dienst te blijven bij Careyn. Ondanks dat een groot deel van de participanten tevreden is met de verantwoordelijkheden wordt dit soms als te zwaar ervaren:

*“[...] het is wel zwaar als je de enigste verantwoordelijke op de afdeling bent en met een uitzendkracht loopt, of een stagiaire of wat dan ook. Dan is het wel zwaar voor je,*

*als enigste verantwoordelijke. Het is wel leuk als je bijvoorbeeld, als ik een verzorgende ben en nog een verzorgende bij heb, en één van die twee verantwoordelijk dan is het wel makkelijk. Want dan kan je samen met elkaar overleggen. Maar als je bijvoorbeeld een uitzendkracht heb, en je bent de enigste verantwoordelijke dan is het wel zwaar. Soms heb je dat hier wel.”* (Intramurale medewerker, <10 dienstjaren)

Alle participanten vinden hun werk interessant waarbij de verklaringen die gegeven worden uiteenlopen. De mogelijkheid om verpleegtechnische handelingen uit te voeren en het gegeven dat het mensenwerk is, maken het werk interessant:

*“Omdat je naar een levend wezen gaat die elke dag anders in zijn vel steekt. Ook al komt het wel, ook al is iemand heel stabiel dan is het toch altijd de situatie nog anders, je komt op een ander tijdstip binnen, hoe heeft die persoon geslapen, gegeten enzovoort enzovoort. Dus je moet altijd de patiënt en de situatie screenen en daarop reageren. En dat vind ik wel eh en dat vind ik interessant.”* (Extramurale medewerker, <10 dienstjaren)

Een groot deel van de participanten wil presteren. Die prestatiedrang wordt met name naar de cliënten toe ervaren. Het verlenen van goede zorg wordt ervaren als presteren:

*“[...] ik hoef niet het beste van het team te zijn. Je bent er voor de mensen en het is geen wedstrijd. Van kijk eens, als je binnen een bedrijf zit dan gaat het om we willen de beste zijn, we willen de goedkoopste zijn. Nee, je bent er voor de mensen. En iedereen verleent de zorg op zijn eigen manier”.* (Extramurale medewerker, >10 dienstjaren)

Het hebben van uitdagend, interessant en verantwoordelijk werk is voor de medewerkers van invloed op de intentie om in dienst te blijven.

### Extrinsieke tevredenheid

De meeste medewerkers zijn redelijk extrinsiek tevreden. Gevraagd is of de participanten tevreden zijn met het salaris en de werkomgeving. Tien van de achttien participanten zijn ontevreden over de hoogte van het salaris. De verantwoordelijkheden, de fysieke en psychische belasting van het werk, staat niet in verhouding tot wat zij verdienen:

*“[...] Maar eh dus ik weet dat ik heel erg onderbetaald word en zeker de verantwoordelijkheid die ik voor mijn kiezen krijg, want het is nogal wat. [...] als ik bij iemand binnenkom en die is volledig hulpafhankelijk, dan heb ik gewoon het lot van iemand in mijn handen. [...] Als jij, als ik even dus eh een slippertje maak, dan zou het zomaar fataal kunnen zijn. Nou ik denk dat dat een hele heftige verantwoordelijkheid is en dat dat absoluut niet goed wordt uitgedrukt in salariëring”.*  
(Extramurale medewerker, <10 dienstjaren)

Hoewel een groot deel van de medewerkers aangeeft ontevreden te zijn over het salaris is dit niet een bepalende factor om uit dienst te treden. Dit komt doordat medewerkers de relatie die zij hebben met cliënten en collega's zwaarder laten wegen op de intentie om in dienst te blijven.

De intramurale medewerkers zijn tevreden met hun werkomgeving. Zij ervaren de werkruimte als schoon, ruim, modern en zijn zeer tevreden met de eenpersoonskamers voor de cliënten. De meeste extramurale participanten zijn tevreden over de wijken waarin ze werken. Voor sommige participanten speelt dit mee in de keuze om voor Careyn in dienst te blijven. Een aantal extramurale participanten zijn ontevreden over de kantoorruimte waarin zij hun werkzaamheden moeten verrichten. Het ontbreekt aan voldoende ruimte en rust om te overleggen of te telefoneren.

### **4.3 Beantwoording deelvraag 3**

#### Deelvraag 3:

*In hoeverre zijn de determinanten volgens het model van Tourangeau et. al. (2009) voor de medewerkers bepalend om bij Careyn in dienst te blijven?*

Vanuit de literatuur komt naar voren dat verschillende determinanten van invloed zijn op de intentie om in dienst te blijven (Tourangea et. al., 2009). In deze paragraaf worden de determinanten beschreven en wordt onderzocht welke invloed zij hebben op de intentie om in dienst te blijven.

### Relatie met collega's

Voor de participanten speelt de relatie met collega's een belangrijke rol op de intentie om in dienst te blijven. Gevraagd is aan de participanten hoe zij de omgang met hun collega's ervaren. Hoewel de meeste participanten niet met alle collega's een goede relatie hebben, wordt de omgang met collega's als positief ervaren. De participanten geven aan dat collega's altijd voor elkaar klaar staan en het gevoel hebben in een hecht team te zitten. De collegialiteit wordt door de meeste participanten als groot ervaren. Dit is ook terug te zien in de mate waarin de participanten zich ondersteund voelen door collega's. Medewerkers hebben het gevoel dat ze de meeste collega's om hulp kunnen vragen.

*"[...] Ik zei ik snap d'r niks van ik kom er niet in weet je wel met m'n dat hele wachtwoord, nou dat was gewoon weg haha. En dan is er een andere collega die zegt nee dat moet je zo doen. Weet je, dat noem ik dan inderdaad ondersteunen en gewoon het begeleiden van elkaar."* (Extramurale medewerker, >10 dienstjaren)

Bij ziekmelding proberen medewerkers samen naar oplossingen te zoeken. Hoewel de bereidheid om elkaar te helpen wel degelijk aanwezig is, zijn er ook enkele participanten die vinden dat voorheen de bereidheid om elkaar te helpen groter was. De veranderingen van de cultuur binnen het team kan worden verklaard door de vele veranderingen in de zorg en de hoge werkdruk. Medewerkers lijken hierdoor meer verhard te zijn. Door de toenemende druk ervaren medewerkers minder ruimte om collega's te ondersteunen:

*"Omdat het steeds groter wordt en iedereen zijn eigen hachje wil redden. [...] ik snap het wel eerst de eigen bewoners [...] dan denk ik van als je beneden of boven met zes man loopt en wij lopen met z'n drieën te stoeien dan kan je toch best iemand naar boven sturen. Dan ben je ongeveer gelijk klaar [...] ik wil niet zeggen dat wij dat wel doen, maar ik denk dat dat zo gegroeid is."* (Intramurale medewerker, >10 dienstjaren)

Op de vraag of de medewerkers elkaar vertrouwen wordt gemengd gereageerd. Daarbij is een scheiding te zien in de definitie van vertrouwen. Enerzijds wordt het kunnen delen van persoonlijke informatie gedefinieerd als vertrouwen. De participanten geven aan dit niet met alle collega's te kunnen. Anderzijds wordt vertrouwen vertaald in het vertrouwen hebben dat

collega's de juiste zorg verlenen. Deze groep participanten heeft meer vertrouwen in haar collega's.

*“Ja eh gewoon eh die je vertrouwd erop dat als je iets doorgeeft qua klantenzorg dat het ook opgepakt wordt. En zo niet, dat je iemand er ook op kan aanspreken”.*  
(Extramurale zorg, >10 dienstjaren)

#### Relatie en ondersteuning van de teammanager

Aan de participanten is gevraagd of zij het gevoel hebben ondersteund te worden door hun teammanager. Dertien van de zestien ondervraagden heeft het gevoel dat zij de teammanager altijd om hulp kunnen vragen en dat problemen worden opgelost. De open houding van de teammanager geeft de medewerkers het gevoel dat ze altijd bij hun teammanager terecht kunnen.

*“[...] zij is toen naar ons toegekomen van goh als je ergens mee zit of als er iets is, kom dan gewoon naar me toe. En dan heb je al een kleinere drempel om naar d'r toe te stappen.”* (Intramurale zorg, >10 dienstjaren)

Indien teammanagers niet op locatie aanwezig zijn, proberen zij altijd bereikbaar te zijn per telefoon of email. De bereikbaarheid van de teammanagers maakt dat medewerkers zich ondersteund voelen. Toch ervaren sommige participanten weinig ondersteuning, doordat de aansturing steeds meer op afstand plaatsvindt:

*“[...] je weet dat het hier gaat eindigen omdat je gewoon een zelfsturend team wordt en dat je het met elkaar, dus ja misschien is dat ook gewoon goed om dat nu vast te leren dat je toch een teamleider op afstand heb en tuurlijk kan je altijd bellen en vragen [...] maar ja, je voelt niet echt, ik voel nu niet echt dat er een teammanager is nee dat niet.”* (Intramurale zorg, <10 dienstjaren)

De meeste participanten zijn tevreden met de waardering van de teammanager. Een enkele participant haalt de waardering meer uit collega's. De toekomstige veranderingen zijn hierop van invloed:

*“[...] de leidinggevende die gaat straks eh nog meer op een afstand staan. Daar moet ik het straks niet van hebben. [...] ze krijgt straks 300 mensen over zich heen. Nou dan*

*mag ik blij zijn als ik haar eens in de zoveel weken zie of spreek. Dus daar moet ik het niet, dan moet je het echt van collega's hebben.*” (Extramurale zorg, <10 dienstjaren)

Hoewel de participanten tevreden zijn met de ondersteuning en de waardering van de teammanagers geeft geen van de participanten aan dat dit invloed heeft op de intentie om in dienst te blijven. De vele wisselingen van teammanagers speelt hierin een rol:

*“Ons team werd er heel onrustig van. Want de vorige die ging weg en die daarvoor die had ontslag. En daarvoor hadden we er eentje en die ging met pensioen en toen was het bij ons een beetje van we maken ons er allemaal niet meer druk om. Kortom, alweer een nieuwe?”* (Extramurale zorg, >10 dienstjaren)

### Organisatorische ondersteuning

De participanten ervaren weinig ondersteuning vanuit de directie. Onduidelijk is voor de participanten wat vanuit de organisatie geboden wordt. Ook vanuit de teammanagers wordt weinig ondersteuning vanuit de directie ervaren. Medewerkers worden in tijden van verandering te weinig ondersteund:

*“Ja dat gaat door op de medewerkers. Die zijn dan ook echt zo van ja, wat is dit nou? Ineens moeten we allemaal dingen, en ja, ik blijf erbij de medewerkers in de zorg moet je vooral inzetten op de zorg. Nou ja, dat is waar ze goed in zijn en ze moeten tegenwoordig al best veel administratie doen, over naar het digitaal dossier, cursussen volgen. Dat snappen ze allemaal. En zeker als je het goed uitlegt. Maar ga niet allemaal dingen van ze vragen waar ze helemaal niet hun affiniteit mee hebben en ook helemaal niet goed in zijn. Dat moet je vooral als organisatie goed faciliteren.”*  
(Teammanager)

Over de regelingen en procedures rondom de combinatie van werk en gezin zijn de participanten niet op de hoogte. Desondanks geeft één participant duidelijk aan werkzaam te blijven voor Careyn omdat zij werk en gezin goed kan combineren:

*[...] Maar op zich heb ik het hier allemaal best wel goed kunnen regelen, dat ik er ook gewoon voor mijn gezin ook ben. [...] Ik werk de schooltijden en dat vind ik gewoon*

*heel fijn en dat moet je bij een ander maar weer zien te krijgen.” (Intramurale zorg, >10 dienstjaren)*

Alle participanten ervaren de mogelijkheid om diensten te ruilen. Over het algemeen ruilen de medewerkers onderling met elkaar. Over het ruilen van diensten met behulp van de planner zijn de meningen verdeeld. Verwacht wordt dat medewerkers hun diensten eerst onderling proberen te ruilen alvorens zij de planner om ondersteuning vragen.

#### Conditie van de werkomgeving

De intramurale participanten zijn niet altijd tevreden met de middelen die Careyn hen biedt om zorg te verlenen. Indien bepaalde hulpmiddelen ontbreken wordt hier door de organisatie niet adequaat op gereageerd:

*“[...] We hebben bijvoorbeeld een vrouwtje een heel klein vrouwtje, die heel slecht kan staan. Maar zij is te klein om in de sta lift te kunnen. Dus hebben we al een paar keer gezegd van is het niet mogelijk dat er een tillift, want je hebt voor kinderen ook tilliften want ze is echt heel klein hoor, dat er dan een kindertillift komt, weet je dat vind ik dan wel jammer want daar wordt dan eigenlijk bijna geen gehoor aan gegeven.” (Intramurale medewerker, >10 dienstjaren)*

De extramurale werknemers zijn over de meeste middelen tevreden behalve over het ontbreken van handschoenen. Verwacht wordt dat de klanten de handschoenen zelf aanschaffen, in de praktijk is dit niet altijd het geval. Het ontbreken van de handschoenen gaat ten koste van de kwaliteit van de zorg en levert de medewerkers frustratie op:

*“En dan doel ik op de handschoenen want dat vind ik ook echt, daar ben ik ook echt niet blij mee. En dat heb ik ook meerdere malen aangegeven bij mijn leidinggevende. Maar ik vind gewoon dat eh eh wij moeten hygiënisch en schoon kunnen werken en dat is niet alleen voor onze toestand maar vooral voor de cliënt z'n toestand.” (Extramurale medewerker, <10 dienstjaren)*

Alle participanten ervaren een hoge werkdruk. Door het gebrek aan personeel zijn de intramurale participanten niet altijd in staat de juiste zorg te verlenen:



*“[...] we staan ‘s ochtends dan met z’n vieren en ik vind dat best wel eh heftig. Want je moet echt rennen om iedereen en ja, de bewoners van nu, die willen er gewoon allemaal vroeg uit. Het liefst allemaal voor 9 uur. Dat ga je gewoon niet redden. Je kan die mensen gewoon niet voldoende tijd geven om ze er een beetje verzorgd uit te laten zien. Je probeert het wel altijd goed te doen, maar ja, het is niet altijd mogelijk met de mensen die je hebt.”* (Intramurale medewerker, >10 dienstjaren)

De extramurale participanten geven aan dat de werkdruk minder hoog is dan voorheen. Dit heeft te maken met het experiment ‘regelarm’ wat zij momenteel ondergaan. Sinds de start van het experiment ervaren de participanten een minder hoge werkdruk dan voorheen. Doordat verpleegkundigen in staat zijn gesteld om te indiceren wordt de tijd reëler ingedeeld. Tevens zijn de wijken opgedeeld waardoor de fietstijd van cliënt A naar B korter is geworden. Desondanks is de werkdruk nog steeds aanwezig. Met name tijdens vakanties en ziekmeldingen. Om de werkdruk te verlagen worden uitzendkrachten ingezet. Medewerkers ervaren de inzet van uitzendkrachten niet in alle gevallen als werkdruk verlagend. Dit komt doordat (1) uitzendkrachten niet altijd komen opdagen en met name in de weekenden niet, (2) uitzendkrachten niet altijd bevoegd zijn om bepaalde handelingen te verrichten waardoor dit alsnog uitgevoerd moet door de vaste krachten en (3) in de vakanties onvoldoende uitzendkrachten beschikbaar zijn. Ondanks de hoge werkdruk blijven de medewerkers in dienst bij Careyn. Zij zijn zich ervan bewust dat de werkdruk bij andere organisaties ook aanwezig is:

*“Nou het is ook bekend eh dat die druk herkenbaar is overal. Dus snap je? Als je nou wist dat daar geen werkdruk is, als je daar zeker van was dan ging je misschien daar wel heen.”* (Extramurale medewerker, >10 dienstjaren)

### Omgang met de patiënten en werkinhoud

De relatie en de omgang met de cliënten worden door de participanten als goed ervaren. Voor het grootste deel van de participanten speelt de relatie die zij hebben opgebouwd met de cliënten een grote rol om werkzaam te blijven voor Careyn. De werkdruk heeft een negatieve invloed op de omgang met cliënten. De teammanagers signaleren dat, door het personeelstekort in tijden van hoge werkdruk, de medewerkers de cliënt bij het probleem

betrekken. Een enkele participant beaamt dat de werkdruk van invloed is op de omgang met de cliënt:

*[...] Op zich wel goed, alleen als de werkdruk soms te hoog is, dus als je heel druk bent dan worden de mensen ook vaak onrustiger, ja dat dan is het soms weleens gebeurd dat je mensen gaat afsnauwen. En dan denk je bij jezelf he shit dat had ik niet moeten doen en dan loop je wel naar die mensen terug.”* (Intramurale medewerker, <10 dienstjaren)

De omgang met de cliënten wordt daarnaast beïnvloed door de hospitalisatie van zowel de cliënt als de medewerker. Doordat zij de werkzaamheden routinematig uitvoeren wordt de zorg soms onpersoonlijk, wat invloed heeft op de relatie tussen medewerker en cliënt:

*“Het gaat op routine. Mensen gaan hospitaliseren, bewoners hospitaliseren. Nieuwe mensen die een ingang proberen te vinden die komen er niet meer doorheen. Want die verstoren dan eigenlijk het evenwicht.”* (Teammanager)

Zowel de intra- als de extramurale participanten ervaren de zelfstandigheid in het werk als positief, dit speelt mee bij de intentie om in dienst te blijven. Alle participanten ervaren het werk dat ze doen als zinvol en het levert hen voldoening op.

### Beloningen

Omdat Careyn een grote zorgonderneming is, en bestaat uit verschillende onderdelen is de organisatie in staat om de medewerkers te laten doorgroeien. Een groot deel van de participanten ervaren de doorgroeimogelijkheden als positief:

*“[...] als ik nou de echte VIG opleiding wil gaan doen, dan wordt het doorgegeven en ik kom op de lijst. Wanneer dan plek is en geld natuurlijk, want elk stadsdeel krijgt maar zoveel geld om te besteden. [...] de mogelijkheden zijn er in ieder geval. En dan word je gesteund door het bedrijf.”* (Extramurale medewerker, <10 dienstjaren)

Enkele participanten zijn ontevreden over de doorgroeimogelijkheden. Dit komt doordat zij al op hun top zitten en niet verder kunnen doorgroeien in de zorg of binnen een andere functie binnen de organisatie.

De participanten reageren gemengd op de vraag hoe zij de cursussen en scholingen ervaren. Tien van de zeventien participanten zijn ontevreden. Allereerst worden de scholingen en cursussen als werkdruk ervaren. Door het verplichte karakter worden medewerkers gedwongen hun vrije dag in te leveren. Daarnaast sluiten de cursussen niet altijd aan op de praktijk en wordt de inhoud van de cursus als matig ervaren. Voor sommige participanten is onduidelijk waarom zij de cursussen en scholingen op het regionaal opleidingscentrum (ROC) moeten volgen:

*“[...] we hebben natuurlijk het elektronisch zorgdossier, nou dat vind ik dan nog wel te begrijpen maar je heb gewoon soms heel veel cursussen tegelijk. Dat je gewoon twee keer in de week op je vrije dag daar naartoe moet en ja dan is het ook heel vaak ze zeggen van verplicht [...] dan voel je je al heel snel van hallo ik heb ook een dag vrij. Eh ook van die dingen als BIG scholingen enzo ja dan moet je naar het ROC, waarom wordt dat niet hier gegeven je hebt hier twee verpleegkundigen die dat kunnen geven. Waarom wordt er zoveel geld uitbesteed aan dat als het hier ook misschien kan weet je wel?” (Intramurale medewerker, <10 dienstjaren)*

### Psychologische en fysieke reacties

Een groot deel van de participanten ervaart stress als gevolg van het werk. Enkele medewerkers gaven aan tegen een burn-out aan te zitten en een aantal heeft een burn-out gehad. Voordat het experiment ‘regelarm’ van start ging ervoeren de extramurale medewerkers door de grote pakketten<sup>3</sup> en de lange reistijd een hoge werkdruk:

*“Als je avonddienst had dan begon je ’s avonds om 18.00 uur en je rooster zou aflopen om 23.00 uur en ik heb weleens gehad dat ik om 1 uur ’s nachts nog bezig was. En de volgende ochtend om 7 uur weer op je werk zijn of half 8 ja dat gaat even goed. Maar als je dat een jaar lang heb, wij hebben dat hier nou ik denk wel drie jaar gehad, dan eh zeg je lichaam een keertje dat is genoeg.” (Extramurale medewerker, >10 dienstjaren)*

De participanten die zeggen geen stress door hun werk te ervaren, hebben geleerd zich af te sluiten van hun werk en problemen niet mee naar huis te nemen.

---

<sup>3</sup> Een rooster waarin wordt aangegeven op welk tijdstip, cliënten bepaalde zorg moeten ontvangen.

Hoewel er tilcursussen worden aangeboden, ervaren de meeste participanten fysieke klachten. Een enkeling heeft fysieke klachten als gevolg van stress. Om te onderzoeken of de participanten psychosociaal betrokken zijn bij hun werk is aan hun gevraagd of zij er naar uit kijken om naar hun werk te gaan. Een groot deel van de participanten geeft aan er naar uit te kijken om weer naar hun werk te gaan. De gezelligheid met collega's, de werkzaamheden, de voldoening van het werk worden als verklaringen gegeven waarom werknemers uitkijken om weer naar het werk te gaan wat voor de meeste participanten bepalend is om werkzaam te blijven voor Careyn.

### Externe factoren

Uit de interviews met de teammanagers en recruiters komt naar voren dat de grootte van de organisatie voordelen heeft. Medewerkers kunnen doorgroeien in een andere functie of zich verder ontwikkelen. Op de vraag wat de participanten vinden van de grootte van de organisatie wordt gemengd gereageerd. Een aantal participanten houden zich niet bezig met de grootte van de organisatie:

*"[...] ik bekijk het van dichtbij en kijk wat verder weg zit dat is voor mij te ver weg ook. Prima dat de naam Careyn is, prima dat de naam Aveant was. Maar ik heb zoiets van de organisatie is zo groot, ik zou niet eens weten wie de directeur is die ik nu heb. [...] ik heb verder niks met organisaties wat boven ligt dan de leidinggevende."*  
(Extramurale medewerker, >10 dienstjaren)

12 van de 21 participanten vinden de grootte van de organisatie een nadeel. De afstand tussen directie en werkvloer heeft invloed op verschillende aspecten. Beslissingen gaan over verschillende lagen, wat tijdrovend is en daarnaast ervaren participanten de organisatie als onpersoonlijk:

*"[...] dan wordt er gevraagd wat is je salarisnummer en dan denk ik van hallo, dan denk ik ze herkennen me wel aan mijn salarisnummer maar niet aan mijn naam. Nee, dat moet ik op nummer zoeken. Dan denk ik sorry hoor. Ja en dan denk ik hoe groter het wordt, hoe erger dat wordt."* (Intramurale medewerker, <10 dienstjaren)

Alle participanten geven aan tevreden te zijn over de locatie van de instelling. Zowel met het openbaar vervoer als met de auto is de instelling goed bereikbaar. Voor één participant speelt dit mee met de keuze om voor Careyn in dienst te blijven.

#### Demografische kenmerken van de verpleegkundigen

De leeftijd speelt voor een aantal participanten een rol om bij Careyn in dienst te blijven. De huidige economische omstandigheden maken dat de medewerkers bang zijn hun financiële zekerheid kwijt te raken. Oudere werknemers denken dat zij minder kansen hebben op de arbeidsmarkt en geven aan dat zij niet de intentie hebben om nog van werkgever te wisselen:

*“Nee ik moet nog zeg jaar dan vanaf mijn 60<sup>ste</sup> [...] om dan nog naar een ander bedrijf te gaan. En ik vind het op zich, ik heb het heel erg naar mijn zin.”*  
(Intramurale medewerker, >10 dienstjaren)

Het aantal dienstjaren speelt ook een rol bij de intentie om in dienst te blijven. Tien van de elf participanten die meer dan tien jaar in dienst zijn willen graag werkzaam blijven voor de organisatie. De participanten voelen zich veilig en vertrouwd en weten wat ze hebben. Sommige participanten verzorgen al jaren dezelfde cliënten en hebben met collega's vriendschappen opgebouwd. Vier van de zeven participanten die minder dan tien jaar in dienst is, denkt weleens na over een vertrek. Het opleidingsniveau blijkt niet van invloed te zijn op de intentie om in dienst te blijven. Dit kan te maken hebben met het feit dat binnen Careyn de mogelijkheden om door te groeien aanwezig zijn.

#### Intentie om in dienst te blijven

Gevraagd is aan de participanten of zij weleens nadenken om te vertrekken. Twaalf van de zestien participanten denken niet aan vertrekken bij Careyn. Deze groep heeft het naar hun zin op de afdeling, met collega's en cliënten. De band die de participanten hebben opgebouwd met collega's en cliënten heeft veiligheid gecreëerd. Participanten weten wat ze aan hun collega's en de organisatie speelt een grote rol op de intentie om in dienst te blijven:

*[...] ik weet op dit moment wat ik eraan heb, ik weet wat ik aan mijn collega's heb, ik weet wat ik aan het bedrijf heb, en dan heb ik zoiets van, dan kan ik wel weggaan maar ik weet niet wat ik bij een ander krijg.”* (Extramuraal, >10 dienstjaren)

De participanten die wel over een vertrek nadenken geven aan dat factoren zoals onvrede over het salaris, de hoge werkdruk, de sfeer op de werkvloer, grote pakketten, fietstijd, lichamelijke klachten en de slechte communicatie zowel vanuit de directie als onder de werknemers zelf, van invloed zijn op de intentie om te vertrekken. Momenteel heeft niemand van de participanten de intentie om te vertrekken, maar een eventueel vertrek in de toekomst wordt door sommige participanten niet uitgesloten:

*“Ik word slecht betaald, ik vind dat eh dat ze daar iets aan kunnen doen. [...] de werkdruk. Dus eh ja het is niet uitgesloten dat ik wegga”.* (Intramurale medewerker, <10 dienstjaren)

## 5. Conclusie en discussie

Allereerst zal in dit hoofdstuk een conclusie worden gegeven per deelvraag, gevolgd door de conclusie op de hoofdvraag. In de discussie zal een terugkoppeling geven van de bevindingen naar de gebruikte literatuur gevolgd door een methodische reflectie. Tot slot worden aanbevelingen voor vervolgonderzoek en beleid gedaan.

### 5.1 Conclusie per deelvraag

#### Deelvraag 1:

*In hoeverre speelt organisatiecommitment een rol bij het werkzaam blijven voor Careyn?*

Uit de analyse komt naar voren dat organisatiecommitment een rol speelt bij de keuze voor werknemers om bij Careyn in dienst te blijven. Met name het affectieve en normatieve commitment zijn op die keuze van invloed. Zoals de medewerkers vanuit de organisatie al hadden verwacht voelen de participanten zich niet zozeer affectief en normatief geëngageerd aan de organisatie Careyn maar meer aan de facetten die onderdeel zijn van Careyn, namelijk de cliënten, de collega's en afdeling. Van affectieve commitment is sprake omdat werknemers graag werkzaam willen blijven bij de organisatie vanwege de binding die zij ervaren aan collega's en cliënten. Daarnaast voelen zij zich ook verplicht naar cliënten en collega's om werkzaam te blijven bij Careyn, dit verwijst naar normatieve commitment. De band die de medewerkers hebben opgebouwd met collega's en cliënten zorgt voor veiligheid. Bij een eventueel vertrek weten ze niet wat ze ervoor terug gaan krijgen. Het minst voelen de medewerkers zich geëngageerd aan de organisatie. Het grootste deel van de participanten geeft aan dat, indien zij zouden willen, zij morgen een nieuwe baan kunnen hebben. Zij zijn van mening dat andere zorgorganisaties niet meer te bieden hebben dan Careyn.

#### Deelvraag 2:

*In hoeverre speelt werktevredenheid bij de medewerkers een rol bij het werkzaam blijven voor Careyn?*

Uit de analyse komt naar voren dat medewerkers zich intrinsiek tevreden voelen en dat dit meer invloed heeft op de intentie om in dienst te blijven dan de extrinsieke tevredenheid. Hoewel de verantwoordelijkheden in het werk door een groot deel van de participanten als te

zwaar worden ervaren, zijn zij er wel tevreden over. Daarbij komt dat een groot deel van de participanten het werk als interessant en uitdagend ervaart, deze factoren zijn van invloed op de intentie om in dienst te blijven. Medewerkers willen graag presteren, niet zozeer voor de organisatie of om te concurreren met collega's, maar om goede zorg te verlenen aan hun cliënten. De extrinsieke tevredenheid wordt als redelijk ervaren. Iets meer dan de helft van de participanten geeft aan ontevreden te zijn met het salaris omdat ze naar verhouding te weinig verdienen voor het werk dat zij uitvoeren en de verantwoordelijkheden die ze dragen. De tevredenheid over de werkomgeving verschilt per intra- en extramurale zorg. De intramurale medewerkers geven aan tevreden te zijn met hun werkomgeving omdat het schoon, ruim en netjes is. De extramurale participanten geven aan tevreden te zijn over de wijken waarin zij werken maar ontevreden te zijn over de kantoorruimte.

### Deelvraag 3:

*In hoeverre zijn de determinanten volgens het model van Tourangeau et. al. (2009) voor de medewerkers bepalend om bij Careyn in dienst te blijven?*

Geconcludeerd kan worden dat verschillende factoren van de determinanten van het model van Tourangeau et. al. (2009) met elkaar van invloed zijn op de intentie om in dienst te blijven voor Careyn. Het grootste deel van de participanten geeft aan dat de relatie met collega's een belangrijke determinant is die van invloed is op de intentie om in dienst te blijven. Het vertrouwen in collega's en de collegialiteit zijn factoren die daarop van invloed zijn. De band die de medewerkers hebben opgebouwd met de cliënten wordt ook als een belangrijke factor genoemd op de intentie om in dienst te blijven. De participanten geven aan zich psychosociaal betrokken te voelen bij hun werk. De werkinhoud zoals de zelfstandigheid van het werk en de voldoening die de participanten ervaren, spelen een rol in de bepaling om werkzaam te blijven voor Careyn. Eén participant geeft aan bij Careyn werkzaam te blijven omdat Careyn het mogelijk maakt dat zij werk en gezin kan combineren. Daarnaast speelt de leeftijd en het aantal dienstjaren ook een rol. De oudere medewerkers denken dat zij minder kans maken op de arbeidsmarkt dan jongere werknemers. De medewerkers die langer dan 10 jaar in dienst zijn geven aan niet de intentie te hebben om uit dienst te treden, medewerkers die korter dan 10 jaar in dienst zijn geven aan een vertrek in de toekomst niet uit te sluiten.



## 5.2 Eindconclusie

De hoofdvraag luidt als volgt:

*“Welke factoren zijn voor de medewerkers van Careyn bepalend om bij Careyn werkzaam te blijven?”*

Verschillende factoren zijn voor de intra- en extramurale medewerkers bepalend om bij Careyn in dienst te blijven. De medewerkers voelen zich affectief en normatief geëngageerd aan cliënten en collega's wat bepalend is voor medewerkers om in dienst te blijven bij Careyn. Naast dat zij graag werkzaam willen zijn, ervaren zij ook een morele verplichting naar cliënten en medewerkers. Ook speelt werktevredenheid een rol in de bepaling om in dienst te blijven. Medewerkers voelen zich intrinsiek tevreden over hun werk wat een grotere invloed heeft op de intentie om in dienst te blijven dan extrinsieke tevredenheid. Zoals reeds naar voren kwam bij het construct organisatiecommitment, blijken de determinanten relatie met collega's en cliënten grote voorspellers te zijn voor medewerkers op de intentie om in dienst te blijven. Daarnaast zijn de determinanten werkinhoud en demografische kenmerken ook van invloed op de intentie om in dienst te blijven.

## 5.3 Discussie

Het doel van deze studie was om inzichtelijk te krijgen welke factoren voor medewerkers bepalend zijn om werkzaam te blijven bij Careyn. Uit de literatuur komt naar voren dat verschillende factoren en determinanten van invloed zijn op de intentie om in dienst te blijven. De bevindingen van deze studie komen niet in alle gevallen overeen met de bestaande literatuur. Opvallend is dat uit deze studie naar voren komt dat de medewerkers zich affectief en normatief geëngageerd voelen aan collega's en cliënten. Voorgaand onderzoek toont aan dat affectieve commitment de sterkste voorspeller is op de intentie om in dienst te blijven (Meyer et. al., 2002). Deze studie toont aan dat naast affectieve commitment, normatieve commitment ook een grote voorspeller is. De band die de medewerkers hebben opgebouwd met collega's en cliënten heeft veiligheid gecreëerd. Wanneer zij zouden vertrekken, weten zij niet wat ze ervoor terug krijgen. Wellicht voelen medewerkers zich verplicht naar cliënten en collega's omdat zij zich ervan bewust zijn deel uit te maken van de veilige omgeving. Wanneer zij vertrekken zullen de achtergebleven collega's en cliënten weer een nieuwe veiligheid moeten creëren. Verder onderzoek moet aantonen of deze verwachting klopt. Deze studie bevestigt dat de intrinsieke tevredenheid meer van invloed is op de intentie om in

dienst te blijven dan de extrinsieke tevredenheid. Opvallend is dat bijna de helft van de medewerkers tevreden is met het salaris. Hierbij speelt met name het hebben van een vast contract een rol en niet zozeer de hoogte van het salaris. Desondanks geven meer medewerkers aan in dienst te blijven bij Careyn vanwege de intrinsieke werkwaarden zoals de verantwoordelijkheden en autonomie van het werk. De determinant ‘omgang met patiënten en werkinhoud’ volgens het model van Tourangeau et. al. (2009) blijkt binnen de ouderenzorg een belangrijke invloed te hebben op de intentie om in dienst te blijven. De literatuur stelt dat de omgang met de cliënten door de hoge werkdruk kan worden beïnvloed. Deze studie toont aan dat ook binnen de ouderenzorg de interactie tussen cliënt en zorgverlener door de hoge werkdruk negatief wordt beïnvloed. Werkinhoud heeft betrekking op de autonomie van het werk en de mate waarin het werk als zinvol wordt ervaren. Hoe meer autonomie hoe hoger de zelfstandigheid en hoe meer tevredenheid de werknemers ervaren (Gagné & Deci, 2005). Uit deze studie komt naar voren dat de extramurale medewerkers specifiek voor de extramurale setting hebben gekozen vanwege de zelfstandigheid in het werk. De intramurale medewerkers geven aan de zelfstandigheid als positief te ervaren, maar indien nodig het fijn vinden om terug te kunnen vallen op collega's. Zoals Tourangeau et. al. (2009) hebben aangegeven, blijken de demografische kenmerken zoals leeftijd en aantal dienstjaren ook van invloed te zijn. Uit de theorie komt naar voren dat oudere werknemers minder snel geneigd zijn om uit dienst te treden omdat zij denken minder kansen te hebben op de arbeidsmarkt (Hayes et. al., 2012). Ook wordt gesteld dat de intentie om in dienst te blijven, voor oudere medewerkers wordt beïnvloed doordat zij een grotere autonomie ervaren dan jongere medewerkers. Hierdoor zouden oudere medewerkers meer tevredenheid ervaren dan jongere werknemers (Brimeyer et. al., 2010). Uit deze studie komt echter naar voren dat zowel oudere als jongere medewerkers de autonomie als positief ervaren. De autonomie heeft voor zowel de oudere als de jongere medewerker invloed op de intentie om in dienst te blijven. Dus die theorie kan in deze studie niet worden bevestigd. Het opleidingsniveau speelt in deze studie ook geen rol bij de intentie om in dienst te blijven. De medewerkers voelen zich, ongeacht hun opleidingsniveau, betrokken bij hun werk.

#### **5.4 Methodische reflectie**

Op verschillende manieren had de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot kunnen worden. Door de metingen vanuit verschillende invalshoeken te verrichten had de betrouwbaarheid vergroot kunnen worden (Boeije, 2005). Dit had de onderzoeker kunnen

doen door naast de individuele interviews, groepsinterviews te houden. Daarnaast had de betrouwbaarheid vergroot kunnen worden door een terugkoppeling te geven naar de participanten (Boeije, 2005). Participanten hadden de interviews dan kunnen beoordelen op waarheid. Echter was ook hier de beperkte tijd van invloed dat de onderzoeker ervoor had gekozen dit niet te doen. Het experiment ‘regelarm’ wat momenteel wordt uitgevoerd bij de extramurale medewerkers speelt mogelijk een rol in de uitkomsten en kan daardoor van invloed zijn op de validiteit van het onderzoek. De teams zijn opgedeeld in kleinere wijken en hebben meer verantwoordelijkheden gekregen. De vernieuwingen binnen de taken en de inzet van meer zelfsturing zorgen mogelijk voor een hogere tevredenheid wat van invloed kan zijn op de validiteit. Medewerkers gaven in de interviews aan dat voor de start van het experiment de werkdruk hoger was, de pakketten groter en de fietstijden langer en dat dit een negatieve invloed had op de werktevredenheid.

### **5.5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek**

Deze studie geeft een beschrijving van factoren die voor intra- en extramurale medewerkers van Careyn bepalend zijn om in dienst te blijven. Omdat het een kwalitatieve studie betreft waarbij geen sprake is geweest van een steekproef op basis van toeval, kan er geen statistische representativiteit worden gegeneraliseerd. Aanbevolen wordt om een kwantitatieve studie uit te voeren waarbij onderzocht kan worden hoe de concepten affectieve- en normatieve commitment zich tot elkaar verhouden. Heeft affectieve commitment een grotere invloed op de intentie om in dienst te blijven? Of weegt het normatieve commitment zwaarder? Daarnaast zou ook nog onderzocht kunnen worden of er verschillen te meten zijn tussen de concepten en type medewerker. Tevens wordt aanbevolen om te onderzoeken hoe de verhoudingen zijn tussen intrinsieke en extrinsieke tevredenheid en type werknemer. De bevindingen van dit onderzoek wijzen op verschillen in intrinsieke tevredenheid tussen intra- en extramurale medewerkers. Tot slot wordt aanbevolen om het model van Tourangeau et. al. (2009) kwantitatief te meten. In deze studie is een verkenning aan de hand van het model van Tourangeau et. al. (2009) uitgevoerd waarin de determinanten door de medewerkers zijn beschreven. Door een kwantitatieve meting kan inzichtelijk worden gemaakt, welke determinanten daadwerkelijk hoog scoren en hoe deze scores zich tot elkaar verhouden.

## **5.6 Aanbevelingen voor beleid**

Uit deze studie komt naar voren dat zowel de intra- als de extramurale medewerkers zich geïmmiteerd voelen aan de cliënten en collega's en minder aan de zorgonderneming Careyn. Om meer geïmmiteerde werknemers aan de zorgonderneming Careyn te bewerkstelligen zal beleid ingezet moeten worden op binding aan de organisatie.

De eerste aanbeveling is om alle folders, identiteitspasjes, posters, mailtjes en brieven te veranderen naar Careyn. Momenteel wordt daar nog onvoldoende eenduidig beleid op gericht wat resulteert in onvoldoende gebonden medewerkers aan de organisatie. Daarnaast is voor veel medewerkers onduidelijk wat de taken zijn van de directie en de beleidsmedewerkers. Aanbevolen wordt om vanuit de top meer duidelijkheid te geven door regelmatig te communiceren naar de werkvloer. Dit kan ook van invloed zijn op het commitment van de medewerkers naar de organisatie.

Uit het onderzoek komt naar voren dat de cultuur binnen zowel de intra- als de extramurale teams de afgelopen jaren is verhard. De tweede aanbeveling is om de communicatie binnen de teams en de organisatie ethos te verbeteren om de verharding binnen de teams tegen te gaan. Door de informele contactmomenten tussen medewerkers te bevorderen, door middel van personeelsfeesten, zal de verbondenheid tussen de medewerkers toenemen wat van invloed zal zijn op de tevredenheid.

Met de toekomstige veranderingen die binnen de organisatie van personeel plaats gaan vinden, speelt het commitment en werktevredenheid een rol in het succes van slagen. Als derde wordt aanbevolen om tijdens het formuleren van het veranderbeleid, rekening te houden met de binding en tevredenheid die de medewerkers ervaren aan de cliënten en collega's. De verandering van intramuraal naar extramuraal heeft betrekking op verandering van werkomgeving. Uit deze studie komt naar voren dat de intramurale medewerkers waarde hechten aan de directe ondersteuning van collega's tijdens de zorgmomenten. Wanneer zij extramuraal worden ingezet valt die directe ondersteuning weg. De organisatie rondom die verandering zal goed moeten worden gefaciliteerd.

De studie toont aan dat door de extreem vele wisselingen van de teammanagers, de medewerkers zichzelf hebben aangeleerd zich niet meer te binden aan en te bouwen op de teammanager. De vele wisselingen hebben een zeer negatief effect gehad op het vertrouwen van de medewerkers. Met de toekomstige veranderingen in zicht is het voor de medewerkers belangrijk dat zij zich ondersteund voelen en kunnen vertrouwen op de teammanager gedurende dit veranderproces.

## Literatuurlijst

- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Brimeyer, T.M., Perrucci, R., MacDermid Wadsworth, S. (2010). Age, Tenure, Resources for Control, and Organizational Commitment. *Social Science Quarterly*. 91, 511-530. doi: 10.1111/j.1540-6237.2010.00705.x.
- Carter, M., R., Tourangeau, A.E. (2012). Staying in Nursing: What factors determine whether nurses intend to remain employed? *Journal of advanced nursing*. 68, 1589-1600. doi: 10.1111/j.1365-2648.2012.05973.x
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2012). Gezondheid en zorg in Cijfers 2012. Geraadpleegd Op 26-03-2013 van de website <http://www.cbs.nl/>
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2007). Afname potentiële beroepsbevolking begint. Geraadpleegd op 07-03-2013 van de website <http://www.cbs.nl/>
- Choi, S.P., Cheung, K., Pang, S.M. (2013). Attributes of nursing work environment as predictors of registered nurses' job satisfaction and intention to leave. *Journal of nursing management*. 21, 429-440. doi: 10.1111/j.1365-2834.2012.01415.x.
- Choi, S.P., Pang, S.M., Cheung, K., Wong, T.K. (2011). Stabilizing and destabilizing forces in the nursing work environment: A qualitative study on turnover intention. *International journal of nursing*, 48, 1290-1301. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2011.03.005
- Choi, J., Flynn, L., Aiken, L.H (2012). Nursing Practice Environment and Registered Nurses' Job Satisfaction in Nursing Homes. *Gerontologist*. 52(4), 484-492.
- Decker, F.H., Harris-Kojetin, L.D., Bercovitz, A. (2009). Intrinsic job satisfaction, overall satisfaction, and intention to leave the job among nursing assistants in Nursing Homes. *The gerontologist*. 49, 596-610. doi: 10.1093/geront/gnp051
- Edwards, J.R. (2001). Multidimensional Constructs in Organizational Behavior Research: An integrative analytical Framework. *Organizational Research Methods*. 4, 144-192. doi: 10.1177/109442810142004
- Eggink, E., Oudijk, D., Sadiraj, K. (2012). Actualisatie en aanpassing ramingsmodel verpleging en verzorging 2009-2030. Geraadpleegd op 26-02-2013 van de website <http://www.scp.nl/>
- Filipova, A.A. (2011). Relationships among ethical climates, perceived organizational support, and intent-to-leave for licensed nurses in skilled nursing facilities. *Journal of applied gerontology*. 30, 44-66. doi: 10.1177/0733464809356546
- Gagné, M., Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 26, 331-362. doi: 10.1002/job.322
- Galletta, M., Portoghese, I., Penna, M.P. (2011). Turnover intention among Italian nurses: The moderating roles of supervisor support and organizational support. *Nursing&health sciences*, 13, 184-191. doi: 10.1111/j.1442-2018.2011.00596.x

- Gradstein, M., Nitzan, S., Paroush, J. (1990). Collective decision making and the limits on the organization's size. *Public Choice*. 66(3), 279-291.
- Hayes, B., Bonner, A., Pryor, J. (2010). Factors contributing to nurse job satisfaction in the acute hospital setting: a review of recent literature. *Journal of nursing management*. 18, 804-815. doi: 10.1111/j.1365-2834.2010.01131.x.
- Hayes, L.J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., Spence Laschinger, H.K., North, N. (2012). Nurse turnover: A literature Review - An update. *International Journal of Nursing Studies*. 49(4), 887-905.
- Hegney, D., Plank, A., Parker, V. (2006) Extrinsic and intrinsic work values: Their impact on job satisfaction in nursing. *Journal of nursing management*. 14, 271-282. doi: 10.1111/j.1365-2934.2006.00618.x.
- Ilhan, M.N., Durukan, E., Taner, E., Maral, I., Bumin, M.A. (2007). Burnout and its correlates among nursing staff: questionnaire survey. *Journal of advanced nursing*, 61, 100-106. doi: 10.1111/j.1365-2648.2007.04476.x
- Jak, S., Evers, A. (2010). Een vernieuwend meetinstrument voor organizationaal commitment. *Gedrag & Organisatie*. 23(2), 158-171. Geraadpleegd op 06-03-2013 van de website <http://dare.uva.nl/document/208874>
- Lorber, M., Savic, B.S. (2012). Job satisfaction of nurses and identifying factors of job satisfaction in Slovenian Hospitals. *Public Health*. doi: 10.2235/cmj.2012.53.263
- Lu, H., Barriball, K.L., Zhang, X., en While, A.E. (2012). Job satisfaction among hospital nurses revisited: A systematic Review. *International Journal of Nursing Studies*. 49, 1017-1038. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2011.11.009
- Mahdi, A., F., Zin, M., Z., M., Nor, M., R., M., Sakat, A., A., Naim, A., S., A. (2012). The relationship between job satisfaction and turnover intentions. *American Journal of Applied Sciences*, 9(9), 1518-1526.
- Meyer, J.P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326. doi: 10.1016/S1053-4822(00)00053-X
- Meyer, J.P., Maltin, E., R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*. 77(2), 323-337. doi: 10.1016/j.jvb.2010.04.007.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52, doi: 10.1006/jvbe.2001.1842
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2012). Beleidsagenda 2013. Geraadpleegd op 27-02-2013 van de website <http://www.rijksoverheid.nl/>
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2013). Zorgzwaartepakketten. Geraadpleegd op 14-03-2013 van de website <http://www.rijksoverheid.nl/>

- Rytterström P., Unosson, M., Arman, M. (2011). The significance of routines in nursing practice. *Journal of Clinical Nursing*. 20, 3513-3522. doi: 10.1111/j.1365-2702.2010.03522.x
- Sikorska-Simmons, E. (2005). Predictors of Organizational Commitment Among Staff in Assisted Living. *The Gerontologist*. 45(2), 196-205. doi: 10.1093/geront/45.2.196
- Tourangeau, A.E., Cummings, G., Cranley, L., A., Ferron, E.M., Harvey, S. (2009). Determinants of hospital nurse intention to remain employed: broadening our understanding. *Journal of advanced nursing*. 66, 22-32. doi: 10.1111/j.1365-2648.2009.05190.x.
- Tai, T.W.C.T, Bame. S.I., Robinson, C.D. (1998). Review of nursing turnover Research. *Social science and medicine*. 47(12), p. 1905-1924. doi: 10.1016/S0277-9536(98)00333-5
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *Health services research*. 11(1), 98-107. doi: 10.1186/1472-6963-11-98
- Wagner, C., M. (2007). Organizational commitment as a predictor variable in nursing turnover research: literature review. *Journal of advanced nursing*, 60, 235-247. doi:10.1111/j.1365-2648.2007.04421.x
- Wang, L., Tao, H., Ellenbecker, C. H., Xiaohong, L. (2011). Job satisfaction, occupational commitment and intent to stay among Chinese nurses: a cross-sectional questionnaire survey. *Journal of advanced nursing*, 68, 539-549. doi: 10.1111/j.1365-2648.2011.05755.x
- Woittiez, I., Eggink, E., Jonker, J., Sadiraj, K. (2009). Vergrijzing, verpleging en verzorging. Ramingen, profielen en scenario's 2005-2030. Geraadpleegd op 26-02-2013 van de website <http://www.scp.nl/dsresource?objectid=23735&type=org>
- Yin Bing Yip, V. (2004). Low back pain nurses: work activities, work stress and sedentary lifestyle. *Nursing and health care management and policy*, 46, 430-440. doi: 10.1111/j.1365-2648.2004.03009.x.

# Bijlagen

## Bijlagen 1 - Interview intra- en extramurale medewerkers

Datum interview:

Tijdsduur interview:

Code geïnterviewde:

### Introductie

#### Uitleg interview

- Mijzelf voorstellen
- Anonimiseren van gegevens
- Opnemen van het gesprek
- Lengte van het interview
- Gebruik van eventuele uitspraken in het eindrapport
- Vragen vooraf

### Determinanten van intenties om in dienst te blijven

#### Kenmerken verpleegkundige

- Werkervaring
- Dienstjaren voor Careyn
- Leeftijd
- Geslacht
- Opleiding
- Functie
- Uren (parttime/fulltime)

### Organisatiecommitment

#### Affective commitment:

- Praat je veel over Careyn met mensen buiten de organisatie? Zo ja, wat vertel je precies?
- Zou je graag de rest van je leven bij Careyn willen blijven werken? Zo ja, hoezo?

#### Continuance commitment:



- Denk je dat wanneer je ontslag zou nemen, dat je dan moeilijk aan een andere baan komt? Hoezo denk je dat? Zo nee, wat maakt het dat je dan toch bij Careyn blijft werken?
- Denk je dat een andere organisatie jou minder te bieden heeft dan Careyn?

Normatieve commitment:

- Vind jij het belangrijk om loyaal te blijven aan Careyn?
- Als je een andere baan aangeboden zou krijgen, zou je je dan bezwaard voelen om bij Careyn weg te gaan?

**Werktevredenheid**

Intrinsieke:

- Ervaar je je werk als uitdagend? Kun je mij daar wat over vertellen?
- Ben je tevreden over de verantwoordelijkheden in je werk?
- Ervaar je je werk als interessant?
- Heb je het gevoel dat je wilt presteren? Zo ja, voor wie wil je presteren?

Extrinsieke:

- Ben je tevreden over je salaris? Zo nee, en wat maakt het dat je dan toch werkzaam blijft voor Careyn?
- Ben je tevreden over de omgeving waarin je je werk moet uitvoeren?

**Determinanten van intenties om in dienst te blijven**

Relatie met collega's

- Hoe ervaar jij de relatie met je collega's?
- Vertrouw je je collega's?
- Voel je je ondersteund door je collega's?

Relatie en ondersteuning van de teammanager

- Hoe ervaar je de relatie met de teammanager?
- Heb je het gevoel dat je ondersteund wordt door je manager? Kan je een voorbeeld geven?
- Heb je het gevoel dat je je teammanager om hulp kunt vragen?
- Hoe lost de teammanager problemen op die spelen op de werkvloer?
- Een goede relatie met de teammanager wat doet dat met jou?

Organisatorische ondersteuning

- Heb je het gevoel dat je door de organisatie van Careyn wordt ondersteund?
- Kun je je dienst makkelijk ruilen als je een familie aangelegenheid hebt?

### Conditie van de werkomgeving

- Biedt Careyn je voldoende middelen om je werk goed uit te kunnen voeren? Zo nee, wat zijn daarvan de gevolgen voor jou als medewerker?
- Ben je in staat om binnen de tijd die ervoor staat de zorg te verlenen aan de klant?
- Hoe ervaar je de werkdruk?
- Om de werkdruk te verlagen zet de organisatie uitzendkrachten in of medewerkers uit de flexpool, hoe denk jij hierover?

### Omgang met patiënten en werkinhoud

- Hoe ervaar je de relatie met de klanten/bewoners?
- Kun je je werk uitvoeren zoals je zelf graag zou willen?
- Ervaar je het werk dat je doet als zinvol? Zo ja, hoezo?
- Hoe ervaar je de zelfstandigheid in het werk?

### Beloningen

- Hoe ervaar je de cursussen en scholingen die Careyn je aanbiedt?
- Hoe ervaar je de doorgroeimogelijkheden?

### Fysieke en psychologische aspecten

- Kijk je er naar uit om weer naar je werk te gaan?
- Ervaar je stress als gevolg van je werk?
- Heb je lichamelijke klachten opgelopen door het werken in de ouderenzorg?

### Externe factoren

- Careyn is een grote organisatie, wat vind je daarvan?
- Wat vind je van de locatie van deze instelling?

### Intentie in dienst blijven

- Denk je er vaak aan om te vertrekken bij Careyn? Zo ja, welke redenen liggen hieraan ten grondslag?
- Welke redenen liggen eraan ten grondslag dat je werkzaam blijft bij Careyn?

## **Einde interview**

### Afsluiting interview:

- Toevoegingen aan het interview
- Beantwoorden van eventuele vragen
- Mogelijk gebruik van uitspraken
- Manier van verwerken en analyse
- Bedanken voor het interview

## **Bijlagen 2 - Interview teammanager**

Datum interview:

Tijdsduur interview:

Code geïnterviewde:

Geslacht geïnterviewde:

Introductie:

### **Uitleg interview**

- Anonimiseren van gegevens
- Opnemen van het gesprek
- Lengte van het interview
- Gebruik van eventuele uitspraken in het eindrapport

### **Start interview**

Organisatiecommitment

- Wordt er vanuit de organisatie actief ingezet op het binden van de werknemers aan Careyn? Zo ja, kunt u mij daar wat meer over vertellen? Zo nee, hoezo wordt hier niet op ingezet?
- Heeft u het idee dat werknemers zich gebonden voelen aan Careyn? Zo ja, hoezo denkt u dat? Zo nee, hoezo denkt u dat?
- Heeft u het idee dat werknemers het belangrijk vinden om loyaal te blijven aan Careyn?

Tevredenheid

- Wat wordt er gedaan met de uitkomsten van de onderzoeken?
- Kunt u mij iets vertellen over de werktevredenheid van de werknemers?
- Kunt u mij iets vertellen over de MTO's die worden uitgevoerd?
- Wat wordt er gedaan met de uitkomsten van de onderzoeken?
- Krijgen werknemers binnen Careyn de mogelijkheid om zichzelf te ontploien?
- Hoe probeert Careyn het werk aantrekkelijk te maken voor de werknemers?
- Hoe probeert Careyn het werk uitdagend te maken voor de werknemers?

Leiderschapsstijl

- Kunt u mij iets vertellen over de manier waarop u uw medewerkers aanstuurt?
- Kunt u mij iets vertellen over de manier waarop u uw medewerkers ondersteunt?

- Kunt u mij iets vertellen over de manier waarop u problemen oplost die zich afspelen op “de werkvloer”?

#### Ondersteuning vanuit de organisatie

- Hoe probeert Careyn haar werknemers te ondersteunen om het werk zo optimaal mogelijk uit te kunnen voeren?
- Welke cursussen en of opleidingen worden er door Careyn aangeboden? Kunt u mij daar iets over vertellen?

#### Conditie van de werkomgeving

- Hoe denkt u dat de werknemers de werkdruk ervaren? Indien de werkdruk als hoog wordt ervaren, wat doet Careyn eraan om de werkdruk te verlagen?

#### Omgang met de patiënten en werkinhoud

- Hoe gaan de medewerkers met de klanten om?
- Kunt u mij iets vertellen van de autonomie, de zelfstandigheid, van de werknemers?

#### Beloningen

- Op welke wijze laat Careyn zien dat zij haar medewerkers waardeert?
- Hoe laat u zien dat u uw medewerkers waardeert?
- Denkt u dat de medewerkers bekend zijn met de procedures en regels die Careyn hanteert om werk en privé te kunnen combineren?

#### Fysieke en psychologische aspecten

- Op welke wijze worden de medewerkers geïnformeerd over de toekomstige veranderingen?
- Zijn er medewerkers die lichamelijke klachten ervaren door het werken in de thuis zorg?

#### Externe factoren

- Hoe wordt de reistijd naar de klanten ervaren?
- Careyn is een grote organisatie, wat vindt u daarvan? Hoe wordt dit denkt u door de medewerkers ervaren?

#### Intentie om in dienst te blijven

- Welke redenen liggen denkt u ten grondslag, voor de medewerkers om werkzaam te blijven voor Careyn?

#### Afsluiting interview:

- Toevoegingen aan het interview
- Mogelijk gebruik van uitspraken/ Manier van verwerken en analyse
- Bedanken voor het interview

## **Bijlagen 3 - Interview recruiters**

Datum interview:

Tijdsduur interview:

Code geïnterviewde:

Geslacht geïnterviewde:

### Introductie:

#### **Uitleg interview**

- Anonimiseren van gegevens
- Opnemen van het gesprek
- Lengte van het interview
- Gebruik van eventuele uitspraken in het eindrapport

#### **Start interview**

##### Hervormingen gezondheidszorg

- Kunt u mij wat vertellen over welk effect de hervormingen binnen de gezondheidszorg heeft op Careyn?
  - Organisatie veranderingen Het Dorp 1.0
  - Nieuwe functies
  - Vacatures
  - Beleid

##### Sollicitatieproces

- Waar letten jullie op wanneer jullie werknemers aannemen?
  - Leeftijd
  - Opleiding
  - Arbeidsjaren
- Kunt u mij wat vertellen over deze lang openstaande vacatures?
  - Functies
  - Tijd dat ze openstaan
  - Reden van langdurig openstaan

### Careyn als werkgever

- Wat heeft Careyn als organisatie een werknemer te bieden?
  - Uitdagend werk
  - Salaris
  - Doorgroei mogelijkheden
- Kunt u de organisatiecultuur van Careyn omschrijven?
  - Communicatie
  - Gedeelde overtuigingen, waarden en percepties
- Kunt u mij iets vertellen over organisatiecommitment?
- Wat doet Careyn om haar werknemers geëngageerd aan de organisatie te houden?

### **Einde interview**

#### Afsluiting interview:

- Toevoegingen aan het interview
- Beantwoorden van eventuele vragen
- Mogelijk gebruik van uitspraken
- Manier van verwerken en analyse
- Bedanken voor het interview

## **Bijlagen 4 - Interview Beleidsmedewerker**

Datum interview:

Tijdsduur interview:

Code geïnterviewde:

Geslacht:

### **Introductie**

#### Uitleg interview

- Mijzelf voorstellen
- Anonimiseren van gegevens
- Opnemen van het gesprek
- Lengte van het interview
- Gebruik van eventuele uitspraken in het eindrapport
- Vragen vooraf

### **Start interview**

#### Organisatiecommitment

- Kunt u mij iets vertellen over de manier waarop Careyn haar werknemers probeert te binden aan de organisatie?
- Denkt u zelf dat werknemers van Careyn zich gebonden voelen aan de organisatie?  
Zo ja of nee, kunt u mij daar iets meer over vertellen?

#### Werktevredenheid

- Hoe probeert Careyn werktevredenheid onder de werknemers te bewerkstelligen?

#### 8 determinanten

- Hoe worden de medewerkers vanuit de organisatie ondersteunt?
- Hoe wordt vanuit de organisatie geprobeerd de werkomgeving van de werknemers te verbeteren?
- Wat probeert de organisatie te doen aan het verminderen van de werkdruk?
- Op welke wijze laat de organisatie van Careyn zien dat zij haar medewerkers waardeert?

- Welke intentie hebben medewerkers volgens u, om werkzaam te blijven bij Careyn?
- Wat zouden volgens u redenen kunnen zijn waarom werknemers uitdiensttreden?

### **Einde interview**

#### Afsluiting interview:

- Toevoegingen aan het interview
- Beantwoorden van eventuele vragen
- Mogelijk gebruik van uitspraken
- Manier van verwerken en analyse
- Bedanken voor het interview



## **Bijlagen 5 - Humanresource manager**

Datum interview:

Tijdsduur interview:

Code geïnterviewde:

Geslacht geïnterviewde:

### Introductie:

#### **Uitleg interview**

- Anonimiseren van gegevens
- Opnemen van het gesprek
- Lengte van het interview
- Gebruik van eventuele uitspraken in het eindrapport

### **Start interview:**

#### Hervormingen binnen de zorg van Careyn

- Kunt u mij wat vertellen over de veranderingen die momenteel gaande zijn in de gezondheidszorg?
- Wat betekenen de hervormingen in de zorg voor het personeelsbeleid van Careyn?

#### Organisatiecommitment

- Wordt er vanuit de organisatie actief ingezet op het binden van de werknemers aan Careyn? Zo ja, kunt u mij daar wat meer over vertellen? Zo nee, hoezo wordt hier niet op ingezet?
- Heeft u het idee dat werknemers zich gebonden voelen aan Careyn? Zo ja, hoezo denkt u dat? Zo nee, hoezo denkt u dat?

#### Tevredenheid

- Kunt u mij iets vertellen over de MTO's die worden uitgevoerd?
- Wat doet u met de uitkomsten van de onderzoeken?
- Kunt u mij iets vertellen over de werktevredenheid van de werknemers?
- Krijgen werknemers binnen Careyn de mogelijkheid om zichzelf te ontplooien?

#### Ondersteuning vanuit de organisatie

- Hoe probeert Careyn haar werknemers te ondersteunen om het werk zo optimaal mogelijk uit te kunnen voeren?

- Biedt Careyn haar werknemers cursussen of opleidingen aan? Kunt u mij daar iets over vertellen?

#### Invloed op werkcondities

Momenteel heerst er wereldwijd een tekort aan verpleegkundigen.

- Heeft Careyn daar ook mee te maken? Zo ja, wat doet Careyn eraan om de werkdruk voor haar medewerkers te verlagen?

#### Afsluiting interview:

- Toevoegingen aan het interview
- Mogelijk gebruik van uitspraken/ Manier van verwerken en analyse
- Bedanken voor het interview

## Bijlagen 6 – Codeboom

Medewerkerstevredenheid			
Name	Sources	References	
Medewerkerstevredenheid	3	4	
Extrinsieke tevredenheid	0	0	
Omgeving waarin je je werk moet uitvoeren	1	1	
Niet tevreden	3	3	
Weet ik niet	1	1	
Wel tevreden	7	7	
Salaris	1	1	
Niet tevreden	10	11	
Wel tevreden	8	8	
Intrinsieke tevredenheid	0	0	
Interessant werk	0	0	
Blijven ontwikkelen	8	8	
Medische handelingen	2	2	
Mensenwerk	5	6	
Presteren voor cliënt	10	10	
Uitdagend werk	0	0	
Niet uitdagend	2	2	
Wel uitdagend	15	15	
Verantwoordelijkheden werk	0	0	
Niet tevreden	5	5	
Soms tevreden	5	5	
Wel tevreden	7	8	
Organisatiecommitment			
Name	Sources	References	
Affectieve commitment	0	0	
Hele leven bij Careyn blijven werken	0	0	
Denk het wel	11	13	
Weet ik niet	6	6	
Niet praten over Careyn	3	3	
Praten over werkzaamheden	15	15	
Continuance commitment	0	0	
Andere baan vinden	2	2	
Makkelijk	10	10	
Moelijk	5	5	
Andere organisatie biedt minder	4	5	
Denk het niet	8	8	
Denk het wel	3	3	
Weet niet	5	6	
Normatieve commitment	0	0	
Bezwaard voelen weggaan	0	0	
Niet bezwaard	9	9	
Wel bezwaard	9	9	
Loyaal voelen	2	2	
Niet loyaal	6	6	
Wel loyaal	10	10	
Organisatiecommitment	5	13	

## 8 determinanten

Name	Sources	References
Beloningen	0	0
Cursussen en scholingen	4	6
Negatief	10	10
Positief	7	7
Doorgroei mogelijkheden	0	0
Faciliteren vanuit de organisatie	3	8
Niet tevreden	5	7
Wel tevreden	11	11
Conditie werkomgeving	0	0
Middelen om werk uit te voeren	0	0
Extramuraal	9	9
Intramuraal	9	9
Personeelstekorten	3	26
Werkdruk	21	32
Demografische kenmerken verpleegkundigen	16	16
Externe factoren	0	0
Bereikbare locatie	10	10
Ervaringen over de grootte van de organisatie	0	0
Negatief	12	13
Positief	2	4
Weet ik niet	7	7
Externe factoren	0	0
Bereikbare locatie	10	10
Ervaringen over de grootte van de organisatie	0	0
Negatief	12	13
Positief	2	4
Weet ik niet	7	7
Intentie om in dienst te blijven	20	27
Intentie vertrekken	13	13
Niet	12	12
Wel	4	4
Werkzaam blijven voor Careyn	17	18
Omgang met patiënten en werkinhoud	0	0
Hospitaliseren van medewerkers	1	8
Omgang met cliënt	9	10
Positieve relatie met cliënt	8	8
Zelfstandigheid in het werk	1	1
Extramuraal	6	6
Intramuraal	9	9
Zinvol werk	16	16
Organisatorische ondersteuning	0	0
Ondersteuning vanuit de organisatie	10	20
Onduidelijkheden omtrent beleid rondom combinatie van werk	16	19
Ruilen van dienst	16	17
Psychologische en fysieke reacties	0	0
Er naar uit kijken om te werken	16	16
Ervaring stress	9	9
Geen	4	4
Wel	9	9
Lichamelijke klachten	17	17
Relatie met collega's	0	0
Ervaring ondersteuning collega's	6	7
Verharding in de zorg	3	5
Relatie collega's	18	20
Verbonden collega's	12	13
Vertrouwen in collega's	4	4
Cliëntzorg	4	4
Roddelen	9	9
Relatie teammanager	0	0
Omgang teammanager	8	9
Ondersteuning	2	4
Niet tevreden	3	3
Tevreden	13	15
Waardering	10	12
Wisselingen van teammanager	7	7

