

De toekomst van de Zorg?

**Een onderzoek naar
de verloopintentie binnen
de VVT branche.**



**Inge Broere
347538
2011**

De toekomst van de zorg

“Een onderzoek naar de verloopintentie binnen de VVT branche”

Inge Broere
Studentnummer: 347538
Erasmus Universiteit Rotterdam
Master Arbeid, Organisatie en Management
Sociologie
2011
Scriptiebegeleider: Kea Tijdens



Eerste lezer: Kea Tijdens
Tweede Lezer: Hans Pruijt
Datum: oktober 2011

**ZORGEN MOET
JE DOEN**

NIET MAKEN

Loesje

Voorwoord

Dit rapport is een resultaat van maanden lang literatuur lezen, onderzoeksresultaten analyseren, schrijven en herschrijven. Deze scriptie is geschreven ter afronding van de Master Arbeid, Organisatie en Management binnen de faculteit sociale wetenschappen aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. De afgelopen maanden hebben in het teken gestaan van hard werken, maar na deze drukke periode ben ik erg tevreden met het eindresultaat. Ik wil graag de mensen die betrokken zijn geweest bij de totstandkoming van deze scriptie bedanken.

Ten eerste wil ik Kea Tijdens hartelijk bedanken voor haar begeleiding tijdens mijn afstuderen. De begeleiding van Kea Tijdens kenmerkt zich door vakkundige adviezen en tips.

Daarnaast wil ik Frank Staal, directeur van De Riethorst Stroomland, bedanken voor zijn hulp tijdens de dataverzameling. Frank Staal heeft mij met erg veel enthousiasme geholpen bij de dataverzameling door zijn vele contacten en grote netwerk in te zetten.

Verder wil ik mijn medestudenten bedanken voor de leuke tijd die we het afgelopen studiejaar met elkaar hebben gehad.

Tot slot bedank ik mijn vriend Niels, mijn tweelingzus Suzan en familie en vrienden voor hun interesse in mijn afstudeeronderzoek, maar vooral ook voor de gezellige momenten naast het onderzoek.

Ik wens u veel leesplezier!

Inge Broere
Rotterdam, oktober 2011



Samenvatting

Aanleiding

Op lange termijn zijn er problemen te verwachten op de arbeidsmarkt binnen de zorgsector. De problemen doen zich met name voor binnen de ouderenzorg. De zorgvraag neemt toe door de dubbele vergrijzing binnen de samenleving. De groep ouderen wordt niet alleen groter, ook de levensverwachting is omhoog gegaan. De vergrijzing is ook te merken aan het personeelsbestand in vele zorgorganisaties. De komende jaren zal er een grote uitstroom van oudere werknemers in de zorg plaatsvinden. Naar verwachting neemt de instroom van het personeel in de ouderenzorg niet toe. Hierdoor ontstaat er de komende jaren een personeelstekort binnen de sector. Naast de instroom van nieuw personeel, zal ook het behouden van de huidige medewerkers erg belangrijk zijn. Om de huidige medewerkers te behouden is het belangrijk om inzicht te krijgen in de verloopintentie en in mogelijke factoren die van invloed zijn op deze verloopintentie. Arbeidsmotivatie speelt hierbij een belangrijke rol, maar ook externe factoren kunnen van invloed zijn op de verloopintentie. Inzichten in de verloopintentie en in factoren die hierop van invloed zijn, zijn belangrijk voor toekomstig beleid om het personeel te binden, boeien en te behouden. Om op een juiste wijze om te gaan met deze ontwikkelingen, dient de branche tijdig actie te ondernemen.

Onderzoeksopzet

Dit onderzoek beoogt antwoord te geven op de volgende onderzoeksvraag:

In hoeverre is de arbeidsmotivatie van werknemers in de zorg te verklaren aan de hand van de basisbehoeften autonomie, verbondenheid en competentie en in hoeverre zijn arbeidsmotivatie en externe factoren van invloed op de verloopintentie?

De onderzoeksstrategie waarvoor gekozen is binnen dit onderzoek is een survey-onderzoek. Om inzicht te krijgen in de verloopintentie van het zorgpersoneel is gebruik gemaakt van een digitale vragenlijst met gesloten vragen.

Resultaten

Dit onderzoek beoogt inzicht te krijgen in de verloopintentie van het zorgpersoneel. Verschillende factoren zijn van invloed op de verloopintentie. Volgens eerdere onderzoeken is leeftijd van invloed op de verloopintentie van werknemers. Naar mate werknemers ouder zijn, worden ze minder mobiel en neemt de verloopintentie af. De verloopintentie kan echter ook weer toenemen naar mate medewerkers in de buurt komen van de pensioengerechtigde leeftijd. Redenen die hiervoor genoemd kunnen worden zijn gezondheidsproblemen en regelingen met betrekking tot vroegtijdig pensioen. Met andere woorden, er wordt een curvilineair verband verondersteld, waarbij de verloopintentie zowel bij oudere als bij jongere medewerkers groter is dan de verloopintentie bij

werknemers van gemiddelde leeftijd. De onderzoeksresultaten bevestigen dit curvilineair verband echter niet.

Hiernaast tonen theoretische inzichten aan dat de verloopintentie bij mannen afneemt naarmate zij de zorg voor kinderen hebben en dat de verloopintentie bij vrouwen toeneemt naarmate zij de zorg voor kinderen hebben. De onderzoeksresultaten bevestigen ook dit effect niet. Ook het aantal dienstjaren blijkt in tegenstelling tot wat eerdere onderzoeksresultaten laten zien niet van invloed op de verloopintentie. Motivatie blijkt wel een belangrijke voorspeller van verloop te zijn. Dit blijkt zowel uit theoretische inzichten als uit de onderzoeksresultaten. Naarmate een medewerker meer intrinsiek en/of extrinsiek gemotiveerd is, neemt de verloopintentie af.

De Self-Determination Theory is een belangrijke theorie met betrekking tot arbeidsmotivatie. De Self-Determination theorie stelt dat er drie basisbehoeften zijn, die van invloed zijn op de intrinsieke motivatie van medewerkers: autonomie, competentie en verbondenheid. De onderzoeksresultaten bevestigen deze stelling. De onderzoeksresultaten laten zien dat naarmate een medewerker meer verbondenheid ervaart in zijn werk, deze medewerker in een sterkere mate intrinsiek gemotiveerd is. Ook de aanwezigheid van autonomie en competentie dragen bij aan de intrinsieke motivatie van medewerkers.

Conclusie

Kortom, intrinsieke motivatie blijkt een belangrijke voorspeller te zijn van de verloopintentie van het zorgpersoneel. Ook extrinsieke motivatie is van invloed op de verloopintentie van personeel. Zoals verwacht dragen de drie basisbehoeften autonomie, competentie en verbondenheid bij aan de intrinsieke motivatie van medewerkers in de zorg. Externe factoren zoals leeftijd, het aantal dienstjaren en de zorg voor kinderen blijken geen invloed te hebben op de verloopintentie.



Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Samenvatting	5
Inhoudsopgave	7
Lijst van figuren en tabellen	10
Hoofdstuk 1: Inleiding	12
1.1 Aanleiding	12
1.2 Probleemstelling	13
1.2.1 Doelstelling	13
1.2.2 Centrale onderzoeksvraag	13
1.2.3 Deelvragen	13
1.3 Relevantie	14
1.3.1 Wetenschappelijke relevantie	14
1.3.2 Maatschappelijke relevantie	14
1.4 Onderzoeksopzet	14
1.5 Onderzoeksafbakening	16
1.6 Leeswijzer	17
Hoofdstuk 2: Achtergrond VVT	18
2.1 Benchmark VVT	18
2.2 Arbeidsmarkt	21
2.3 Personeelskenmerken	22
2.3.1 Leeftijd	22
2.3.2 Aandeel vrouwen	22
2.3.3 Functiegroepen	23
Hoofdstuk 3: Theoretisch kader	25
3.1 Verloop	25
3.1.1 Arbeidsmotivatie	25

3.1.2 Leeftijd	26
3.1.3 Dienstjaren	27
3.1.4 Zorg voor kinderen	27
3.2 Arbeidsmotivatie	28
3.3 Self-Determination Theory	29
3.3.1 Veronderstellingen van de Self-Determination Theory	30
3.3.2 Gecontroleerde en autonome motivatie	32
3.3.3 Externe regulatie	32
3.3.4 Geïntrojecteerde regulatie	32
3.3.5 Geïdentificeerde regulatie	33
3.3.6 Geïntegreerde regulatie	33
3.3.7 Intrinsieke motivatie	33
3.4 Psychologische basisbehoeften	35
3.4.1 Verbondenheid	37
3.4.2 Competentie	37
3.4.3 Autonomie	37
3.5 Andere factoren die van invloed zijn op de arbeidsmotivatie	38
Hoofdstuk 4: Conceptueel model en hypothesen	39
4.1 Conceptueel model	39
4.2 Hypothesen	40
Hoofdstuk 5: Methoden	41
5.1 Onderzoeksopzet	41
5.1.1 Onderzoeksstrategie	41
5.1.2 Onderzoeksmethoden	41
5.1.3 Onderzoekstechnieken	41
5.2 Pretest	42
5.3 Beschrijving van de respondenten	43
5.4 Representativiteit	45
5.5 Kenmerken respondenten	46
5.6 De vragenlijst	51
5.7 Betrouwbaarheid schalen	55
Hoofdstuk 6: Resultaten	57
6.1 Beschrijvende analyse	57
6.1.1 Analyse afhankelijke en onafhankelijke variabele	57

6.1.2 Zorg voor kinderen	58
6.1.3 Correlatiematrix	58
6.2 Verklarende analyse	59
6.3 Beantwoording hypothesen	64
6.3.1 Samenvatting	67
Hoofdstuk 7: Conclusie	68
Hoofdstuk 8: Literatuur	75
Appendix A: Vragenlijst	78
Appendix B: Figuren en tabellen	82

Lijst van figuren en tabellen

Hoofdstuk 2:

- Tabel 1: Benchmark VVT 2009
- Tabel 2: Benchmark VVT 2009 “Wat vind je belangrijk binnen je werk?”
- Tabel 3: Leeftijdsverdeling personeel Zorg en Welzijn 2008-2025
- Tabel 4: Aandeel vrouwen 2003-2006
- Tabel 5: Functiegroepen VVT branche
- Tabel 6: Bruto-netto verloop 2003-2006

Hoofdstuk 3:

- Figuur 1: Self- Determination Theory

Hoofdstuk 4:

- Figuur 2: Conceptueel model

Hoofdstuk 5:

- Figuur 3: Onderzoeksopzet
- Figuur 4: Respons
- Tabel 7: Organisatie
- Tabel 8: Organisaties vergelijken
- Tabel 9: Respondenten vergeleken met populatie
- Figuur 5: Verdeling man vrouw
- Figuur 6: Leeftijdsopbouw in aantallen
- Figuur 7: Leeftijdsopbouw in percentages
- Figuur 8: Functiegroep in aantal
- Figuur 9: Functiegroep in percentages
- Figuur 10: Dienstjaren in aantal
- Figuur 11: Dienstjaren in percentages
- Figuur 12: Thuiswonende kinderen
- Tabel 10: Betrouwbaarheid schalen

Hoofdstuk 6:

- Tabel 11: Analyse afhankelijke en onafhankelijke variabelen
- Tabel 12: Zorg voor kinderen
- Tabel 13: Regressie analyse intrinsieke motivatie
- Tabel 14: Regressie analyse motivatie – verloopintentie
- Tabel 15: Regressie analyse externe factoren - verloopintentie
- Tabel 16: Beantwoording hypothesen

Appendix B:

Tabel 17: Correlatiematrix

Tabel 18: Schalen en items



Hoofdstuk 1: Inleiding

In dit eerste hoofdstuk wordt de aanleiding van het onderzoek toegelicht. De probleemstelling van dit onderzoek wordt opgesplitst in de doelstelling en de centrale onderzoeksvraag. De centrale onderzoeksvraag bestaat uit theoretische en empirische deelvragen. In de empirische deelvragen is ook een verklarende component opgenomen. Na de beschrijving van de deelvragen wordt de relevantie van die onderzoek toegelicht. In paragraaf vier wordt de onderzoekopzet geformuleerd en in paragraaf vijf de onderzoeksafbakening. Dit hoofdstuk eindigt met een leeswijzer.

1.1 Aanleiding

Op lange termijn zijn er problemen te verwachten op de arbeidsmarkt binnen de zorgsector. De problemen doen zich met name voor binnen de ouderenzorg (VVT branche). De zorgvraag neemt toe door de dubbele vergrijzing. Dit betekent niet alleen dat de groep ouderen groter wordt, maar ook dat zij tegenwoordig veel langer leven dan een eeuw geleden.

Naast de vergrijzing van de samenleving, is ook de vergrijzing van het personeelsbestand binnen de VVT branche goed zichtbaar. Door de vergrijzing zal er een grote uitstroom van oudere werknemers plaatsvinden. Naar verwachting neemt de instroom van het zorgpersoneel in de ouderenzorg niet toe. Cijfers onder MBO-studenten in de sector Zorg&Welzijn laten zien dat een groot deel van de studenten zich later niet ziet werken in een verpleeg- of verzorgingshuis (van Vliet, 2011). Hierdoor ontstaat er de komende jaren naar verwachting een personeelstekort. Een personeelstekort binnen de zorg is niet gewenst, aangezien dit onvermijdelijk resulteert in kwaliteitsvermindering van de geboden zorg.

Om op een juiste manier om te gaan met deze ontwikkelingen, dient de branche actie te ondernemen, gericht op de instroom en uitstroom van personeel. De brancheorganisatie Actiz is daarom druk bezig met een campagne om nieuw personeel aan te trekken. Naast de instroom van nieuw personeel, zal ook het behouden van de huidige medewerkers erg belangrijk zijn. Dit onderzoek richt zich daarom op de verloopintentie van zorgpersoneel binnen de VVT branche. Om de huidige medewerkers te behouden is het belangrijk om inzicht te krijgen in de verloopintentie van het zorgpersoneel. Dit onderzoek beoogt factoren in beeld te brengen die van invloed zijn op de verloopintentie. Arbeidsmotivatie is hierbij een belangrijke factor, maar ook externe factoren zoals leeftijd zijn mogelijk van invloed op de verloopintentie. Deze inzichten zijn belangrijk voor toekomstig beleid om het personeel te binden, boeien en te behouden.

Kortom, van belang is om inzicht te krijgen in de verloopintentie van het zorgpersoneel binnen de VVT branche. Arbeidsmotivatie is hierbij een belangrijke factor, maar dit onderzoek zal ook externe factoren betrekken die mogelijk van invloed kunnen zijn op de verloopintentie.

1.2 Probleemstelling

1.2.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is inzicht verkrijgen in de verloopintentie van het zorgpersoneel dat werkzaam is binnen de VVT branche. Het onderzoek beoogt de verloopintentie te voorspellen aan de hand van de arbeidsmotivatie van medewerkers en aan de hand van externe factoren zoals leeftijd, het aantal dienstjaren en de zorg voor kinderen. Beoogt wordt om de arbeidsmotivatie van de medewerkers die werkzaam zijn in de zorg te verklaren aan de hand van de drie basisbehoeften die centraal staan in de Self-Determination Theory: autonomie, competentie en verbondenheid (Ryan en Deci, 2000).

Het onderzoek zal zich richten vanuit een sociologisch perspectief. Doormiddel van het toetsen van hypothesen wordt nagegaan:

- In hoeverre de aanwezigheid van de drie basisbehoeften (autonomie, verbondenheid en competentie) van invloed is op de intrinsieke motivatie.
- In hoeverre de aanwezigheid van arbeidsmotivatie van invloed is op de verloopintentie.
- In hoeverre de aanwezigheid van externe factoren (leeftijd, zorg voor kinderen en aantal dienstjaren) van invloed is op de verloopintentie.

1.2.2 Centrale onderzoeksvraag

In hoeverre is de arbeidsmotivatie van werknemers in de zorg te verklaren aan de hand van de basisbehoeften autonomie, verbondenheid en competentie en in hoeverre zijn arbeidsmotivatie en externe factoren van invloed op de verloopintentie?

1.2.3 Deelvragen

De centrale vraagstelling kan onderverdeeld worden in de volgende deelvragen:

Theoretische deelvragen:

1. Welke arbeidsmotivatietheorieën kunnen onderscheiden worden?
2. Welke factoren zijn van invloed op de verloopintentie (leeftijd, aantal dienstjaren, zorg voor kinderen)?

Empirische deelvragen:

3. In hoeverre zijn de drie basisbehoeften (autonomie, verbondenheid en competentie) van invloed op de arbeidsmotivatie van werknemers in de zorg?
4. In hoeverre is de arbeidsmotivatie van invloed op de verloopintentie van zorgpersoneel?

5. In hoeverre zijn externe factoren (leeftijd, zorg voor kinderen en aantal dienstjaren) van invloed op de verloopintentie van zorgpersoneel?
6. Hoe is de relatie tussen de drie basisbehoeften (autonomie, verbondenheid en competentie) en de arbeidsmotivatie van werknemers in de zorg te verklaren?
7. Hoe is de relatie tussen arbeidsmotivatie en externe factoren (leeftijd, zorg voor kinderen en dienstjaren) en de verloopintentie te verklaren?

1.3 Relevantie

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Er is weinig bekend over de verloopintentie van het personeel in de zorg in het bijzonder. Dit onderzoek kan een bijdrage leveren aan de kennisvorming daaromtrent. Dit onderzoek zal daarnaast een bijdrage leveren omtrent de Self-Determination Theory. Gekeken wordt of de aanwezigheid van de basisbehoeften (autonomie, competentie en verbondenheid) van invloed is op de arbeidsmotivatie van medewerkers die werkzaam zijn in de zorg. Het onderzoek beoogt vervolgens de verloopintentie binnen de VVT branche te verklaren aan de hand van de arbeidsmotivatie en enkele externe factoren. Op deze manier draagt dit onderzoek bij aan de uitbreiding van de theorie binnen het sociologisch perspectief.

1.3.2 Maatschappelijke relevantie

Om op een juiste manier voorbereid te zijn op het verwachte personeelstekort is het van belang dat zorgorganisaties binnen de VVT inzicht krijgen in de verloopintentie van het huidige personeel. Hiernaast is meer informatie over arbeidsmotivatie van het zorgpersoneel wenselijk. Wanneer meer bekend is over de arbeidsmotivatie van het zorgpersoneel, kan men met deze kennis in het achterhoofd beleid ontwikkelen dat aansluit bij de wensen en behoeften van de huidige medewerkers. Met deze kennis kan men het huidige personeel binden en boeien en op deze manier behouden in de toekomst.

1.4 Onderzoeksopzet

Data worden verzameld met behulp van een digitale vragenlijst (zie appendix A) die verspreid wordt onder medewerkers die in de VVT branche werken. Verschillende zorgorganisaties binnen de VVT branche worden hierin meegenomen. Voor het meten van extrinsieke motivatie en intrinsieke motivatie wordt gebruik te gemaakt van "The Motivation at Work Scale" (Gagné e.a., 2010). Voor dit onderzoek zijn de Engelse items naar het Nederlands vertaald. Voor het meten van de basisbehoeften wordt gebruik gemaakt van de "Basic need satisfaction at work Scale". De "Basic need satisfaction at work Scale" is onder andere gebruikt door Kasser, Davey en Ryan (1992). In deze vragenlijst worden de variabele autonomie, competentie en verbondenheid gemeten. Voor de schaal die de verloopintentie meet is gebruikt gemaakt van een schaal die in eerder onderzoek gebruikt is en binnen dit onderzoek geschikt is gebleken (Merckx, 2005).

1.5 Onderzoeksafbakening

Het onderzoekselement van dit onderzoek is “werknemers die werkzaam zijn binnen de VVT branche”. De zorgsector kan verdeeld worden in verschillende branches:

- Geestelijke gezondheidszorg (GGZ)
- Verpleeghuizen, verzorgingshuizen en thuiszorg (VVT)
- Ziekenhuizen
- Gehandicaptenzorg
- Jeugdzorg
- Kinderopvang
- Maatschappelijk welzijn en dienstverlening

Er is gekozen om de vragenlijst enkel te verspreiden onder werknemers die werkzaam zijn binnen de branche VVT. Hier zijn vier redenen voor.

1. Op de eerste plaats heeft deze groep medewerkers sterk te maken met de zorgvraag die sterkt toeneemt. Er is namelijk sprake van dubbele vergrijzing. Dat betekent dat niet alleen het aandeel ouderen in de totale bevolking toeneemt, maar dat ze ook nog eens (veel) ouder worden dan in de vorige eeuw het geval was. Het gevolg hiervan is dat steeds meer ouderen behoefte hebben aan zorg.
2. Hiernaast heeft deze branche in vergelijking met de andere genoemde branches te maken met een sterk verouderd personeelsbestand waardoor er een groot verloop van personeel te verwachten is.
3. De derde reden voor deze keuze is dat een groot deel van de MBO-studenten in de sector Zorg&Welzijn zich later niet ziet werken in een verpleeg- of verzorgingshuis. Slechts 14 procent van de mbo studenten ziet zich later werken in een verpleeghuis en slechts 11 procent kiest voor een verzorgingshuis (van Vliet, 2011).
4. Een vierde reden om de enquête te verspreiden binnen de VVT branche is dat de auteur van dit onderzoek zelf werkzaam is binnen deze branche en daardoor een goede toegang heeft tot de branche om voldoende data te verzamelen. De auteur is werkzaam als HR adviseur/Arbocoördinator binnen een VVT organisatie in de provincie Noord-Brabant.

1.6 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de achtergrond van de VVT branche. De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt worden besproken en de personeelskenmerken worden toegelicht. Hiernaast is er aandacht voor mobiliteit binnen de VVT branche. In hoofdstuk 3 wordt het theoretisch kader met betrekking tot dit onderzoek beschreven. Binnen dit theoretisch kader is met name aandacht voor de begrippen verloop en motivatie. De Self-Determination Theory zal een belangrijk onderdeel zijn binnen het theoretisch kader. In hoofdstuk 4 wordt het conceptueel model toegelicht en worden de hypothesen beschreven. In hoofdstuk 5 wordt toegelicht welke methoden en strategieën gebruikt zijn om de hypothesen te toetsen. In hoofdstuk 6 wordt zowel een beschrijvende als verklarende analyse gegeven van de resultaten. Vervolgens komen in hoofdstuk 7 de conclusies aan bod. In dit hoofdstuk wordt opnieuw stil gestaan bij de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen. Dit rapport eindigt met een literatuurlijst die te vinden is in hoofdstuk 8.

Hoofdstuk 2: Achtergrond VVT

In dit hoofdstuk wordt achtergrond informatie gegeven om een beter beeld te krijgen van de context waarbinnen dit onderzoek plaatsvindt. Er wordt hierin nadrukkelijk aandacht gegeven aan de zorgsector en de VVT branche. Arbeidsmarkt, personeelskenmerken en mobiliteit worden onder andere besproken. De bronnen die gebruikt worden in dit hoofdstuk zijn de benchmark VVT¹, een onderzoek uitgevoerd door Van Berkel en Gijsbers (2009) en een onderzoek uitgevoerd door Van der Windt, Smeets en Arnold (2009).

Van Berkel en Gijsbers (2009) hebben door middel van een enquête die verspreid is binnen de zorgsector verschillende ontwikkelingen en trends in beeld gebracht met als doel beleidsaanbevelingen voor de toekomst te kunnen doen. Van der Windt, Smeets en Arnold (2009) gebruiken in hun rapportage met name gegevens van het CBS, CPB en Prismant om ontwikkelingen en trends binnen de zorgsector in beeld te brengen. Dit hoofdstuk begint met een beschrijving van de benchmark VVT.

2.1 Benchmark VVT

De benchmark VVT (Actiz, 2009) wordt iedere 2 jaar in de VVT branche uitgevoerd. Vele organisaties binnen de branche nemen iedere twee jaar deel aan dit onderzoek.

Deelname aan de benchmark is gratis en alleen toegankelijk voor leden van Actiz. Actiz is de brancheorganisatie van de zorg. De benchmark wordt uitgevoerd en gefinancierd door Actiz en indirect door alle leden door middel van de ledencontributie. Deelname aan de benchmark is niet verplicht en iedere organisatie maakt hierin zijn eigen afwegingen. Actiz beoogt door middel van de uitvoering van de benchmark inzicht te krijgen in onderwerpen als personeel, prestaties en innovatie. Alle leden van Actiz ontvangen de resultaten op branche niveau. Organisaties die deelnemen aan de benchmark ontvangen hiernaast ook organisatiespecifieke resultaten, die als input kunnen dienen voor toekomstig beleid.

De benchmark meet de prestaties van de organisatie op vier onderdelen, ook wel bouwstenen genoemd: financiële prestaties, cliënten, personeel en innovatiekracht. Via een e-mail en een brief worden medewerkers die werkzaam zijn binnen de VVT uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek. Medewerkers kunnen de enquête zowel schriftelijk als digitaal invullen. De enquête bestaat uit gesloten vragen. Verschillende onderdelen worden gemeten door stellingen die voorgelegd worden aan medewerkers. De bouwsteen “personeel” geeft inzicht in de wijze waarop medewerkers denken over de kwaliteit van de organisatie, de kwaliteit van het werk en van de zorg. De resultaten met betrekking tot de bouwsteen “personeel” zijn met name belangrijk voor het welzijnsonderzoek. Organisaties zijn verplicht het welzijn van de medewerkers in beeld te brengen en de analyse van de bouwsteen “personeel” voldoet hier prima aan. In tabel 1 wordt een overzicht

¹ De resultaten van de Benchmark VVT zijn niet voor iedereen toegankelijk. De auteur heeft echter wel inzage in deze gegevens, vanwege haar functie binnen een VVT organisatie.

gegeven van de resultaten van de bouwsteen personeel in 2007 en 2009. Bij het schrijven van dit rapport waren de resultaten van 2011 nog niet inzichtelijk voor de auteur.

De benchmark vragenlijst wordt binnen dit onderzoek enkel gebruikt om samen met het theoretisch kader hypothesen te vormen. De vragenlijst van de benchmark wordt binnen dit onderzoek niet als meetinstrument gebruikt.

Tabel 1
Benchmark VVT 2009

Indicatoren	Gemiddeld cijfer VVT	
	2009	2007
Kwaliteit van de organisatie	6.2	5.8
Toekomst	6.3	6.0
Opzet van de organisatie	6.0	5.6
Kwaliteit van het werk	7.2	6.9
Leiderschap	6.8	6.4
Zelfstandigheid	6.8	6.5
Welzijn	6.9	6.6
Cultuur	7.0	6.6
Planning	7.0	6.7
Communicatie / informatie / kennisdelen	7.6	7.5
Inhoud van het werk	7.7	7.6
Sfeer en plezier op het werk	7.8	7.7
Loopbaan en arbeidsvoorwaarden	6.0	6.2
Ontwikkeling en scholing	6.0	6.5
Arbeidsvoorwaarden	6.0	5.8
Stressfactoren	6.6	6.2
Werk en privé	7.3	7.0
Werkdruk	6.0	5.5
Kwaliteit van de zorgverlening	6.9	6.7
Zorgverleners	7.3	7.0
Luisteren naar cliënten	7.3	7.1
Verbetering en vernieuwing	6.2	6.0

Bron: Actiz, 2009

Medewerkers hebben de verschillende indicatoren kunnen beoordelen op een schaal van 1-10. In tabel 1 wordt duidelijk dat in 2009 met name hoog wordt gescoord op sfeer en plezier. Hiernaast wordt er hoog gescoord op de inhoud van het werk, en communicatie/informatie/kennisdelen. Er wordt in 2009 met name laag gescoord op de onderdelen werkdruk, ontwikkeling en scholing, opzet van de organisatie en arbeidsvoorwaarden. De resultaten komen redelijk overeen met de resultaten van 2007 op de verschillende onderdelen. De werkdruk is ten opzichte van 2007 in 2009 met een half punt verbeterd. Ook de opzet van de organisatie is in deze periode verbeterd. Een onderdeel dat verslechterd is in 2009 ten opzichte van 2007 is "Ontwikkeling en scholing".

In het benchmark onderzoek (Benchmark, 2009) wordt standaard de volgende vraag aan de medewerkers gesteld: “Wat vind je belangrijk binnen je werk?”. Medewerkers geven een antwoord op deze vraag op een schaal die loopt van 1-10. De resultaten op deze vraag zijn van groot belang voor de organisatie, omdat dit de indicatoren zijn waarmee medewerkers behouden kunnen worden. Een lage tevredenheidsscore op de indicatoren die medewerkers van groot belang vinden, vraagt namelijk om directe verbetering en actie. In tabel 2 staan de resultaten van de benchmark van 2007 en 2009 op de vraag: “Wat vind je belangrijk binnen je werk?”.

Tabel 2

Benchmark VVT 2009 “Wat vind je belangrijk binnen je werk?”

Indicatoren	2009	2007
Sfeer en plezier op het werk	75,3%	79,8%
Werkdruk	27,2%	33,1%
Luisteren naar cliënten	21,4%	26,0%
Inhoud van het werk	30,4%	25,0%
Zorgverlenen	19,2%	19,7%
Werk en privé	17,8%	15,7%
Zelfstandigheid	22,7%	13,6%
Ontwikkeling en scholing	19,2%	16,9%
Communicatie/informatie/kennisdelen	12,9%	14,1%
Toekomst	7,2%	8,6%
Arbeidsvoorwaarden	9,3%	6,6%
Planning	9,7%	6,8%
Verbetering en vernieuwing	6,7%	8,3%
Cultuur	5,7%	8,3%
Welzijn	3,5%	3,5%
Leiderschap	4,4%	4,8%
Agressie	0,8%	2,3%
Opzet van de organisatie	1,6%	1,5%

Bron: Actiz, 2009

Zowel in 2007 als in 2009 staat duidelijk bovenaan de indicator “sfeer en plezier op het werk”. Uit de resultaten blijkt dat arbeidsvoorwaarden niet zo belangrijk worden gevonden. Wanneer je deze resultaten koppelt aan motivatie, wordt duidelijk dat extrinsieke motivatie een kleinere rol speelt dan intrinsieke motivatie. Medewerkers vinden extrinsieke factoren minder belangrijk binnen hun werk dan intrinsieke factoren zoals sfeer en plezier op het werk. Medewerkers binnen de zorg hebben vaak feeling bij het beroep en de cliënten. Wat vaak wordt gezegd is dat medewerkers in de zorg “werken vanuit hun hart”. Intrinsieke motivatie wordt daarom binnen de zorg vaak als grootste motivatiefactor gezien.

2.2 Arbeidsmarkt

Kenmerkend voor de arbeidsmarkt in de sector zorg is dat er de laatste jaren een afwisseling heeft plaatsgevonden van overschotten aan personeel en tekorten aan zorgpersoneel. Deze wisselende ontwikkeling maakt het voor zorgorganisaties moeilijk om een goed beleid te ontwikkelen. In de afgelopen jaren is daarom veel onderzoek gedaan naar trends en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Inmiddels is duidelijk dat de vergrijzing zal leiden tot tekorten aan personeel en dat actie door zowel zorgorganisaties als door de overheid nodig is. De economische crisis heeft een minimale positieve invloed gehad op het aanbod van arbeid. Sinds 2007 zijn er binnen de VVT branche door verschillende partijen initiatieven genomen om tekorten op de arbeidsmarkt te verminderen of op te lossen (Actiz, 2010). Een voorbeeld hiervan is de arbeidsmarktcampagne “Open Armen”, georganiseerd door de brancheorganisatie Actiz.

In de VVT branche waren in 2010 433.000 personen werkzaam. Dit komt overeen met 228.300 fulltime-equivalent (fte). Veel werknemers in de zorg werken parttime. Gemiddeld werken medewerkers in de zorg 19 uur per week. Het gemiddeld inkomen (salaris + toeslagen) bedraagt op fulltime basis gemiddeld € 30.000,- per jaar (Actiz, 2010).

Op lange termijn wordt een groot tekort verwacht aan zorgpersoneel. Het Zorg Innovatie Platform (ZIP) schat dat in de zorg totaal 470.000 extra mensen nodig zijn in 2025, terwijl het aanbod van personeel slechts met 20.000 mensen groeit. Er zal met name een tekort zijn aan verzorgende (mbo-niveau). De toekomstige tekorten worden zoals eerder beschreven veroorzaakt door de toegenomen zorgvraag en de vergrijzing van het zorgpersoneel (Actiz, 2010).

Op initiatief van Actiz wordt een arbeidsmarktcampagne gevoerd om de huidige en toekomstige tekorten in de verpleeg- en verzorgingshuizen aan te pakken. De arbeidsmarktcampagne “Open Armen” staat hierbij centraal. Het doel van deze campagne is onder andere om het imago van de zorg te verbeteren.



2.3 Personeelskenmerken

2.3.1 Leeftijd

Tabel 3

Leeftijdsverdeling personeel Zorg en Welzijn 2008-2025

Leeftijdsverdeling personeel Zorg en Welzijn, 2008 en 2025 (schatting)				
	2008		2025	
Leeftijd	absoluut	procentueel	absoluut	procentueel
15-19	23.200	2,1	49.883	3,0
20-24	107.050	9,5	156.837	9,3
25-29	115.760	10,3	194.459	11,3
30-34	110.975	9,9	177.423	10,6
35-39	128.950	11,5	176.559	10,5
40-44	152.085	13,5	178.204	11,2
45-49	171.720	15,3	202.606	12,1
50-54	157.450	14,0	207.832	12,4
55-59	114.185	10,2	196.518	11,7
60-65	41.040	3,7	126.645	7,5
65+	0	0,0	2.685	0,2
Totaal	1.122.415	100,0	1.678.651	100,0

Bron: Van Berkel en Gijsbers, 2009

In tabel 3 wordt duidelijk dat het aandeel 50+-ers naar verwachting toeneemt van 27,9% in 2008 naar 31,8% in 2025. Slechts 11,6 % van de medewerkers is tussen de 15 en 24 jaar oud.

Kortom, er is duidelijk sprake van een vergrijzingproblematiek binnen de sector Zorg en Welzijn. Door de vergrijzing van het personeelsbestand is er de komende jaren een groot verloop te verwachten. Het is daarom van belang dat inzichtelijk wordt welke factoren van invloed zijn op het verloop van het huidige personeel.

2.3.2 Aandeel vrouwen

Tabel 4

Aandeel vrouwen 2003-2006

Aandeel vrouw VVT branche				
	2003	2004	2005	2006
VVT	89%	89%	89%	90%

Bron: Van der Windt, Smeets & Arnold, 2009

In tabel 4 wordt duidelijk dat het aandeel vrouwen in de VVT branche zeer groot is. In 2006 bestaat het zorgpersoneel in de VVT branche uit maar liefst 90% vrouwen. De zorg wordt nog altijd gezien als een vrouwensector. Wanneer we kijken naar het verloop van personeel binnen deze sector is het van

belang in de gaten te houden dat we te maken hebben met een grote groep vrouwen. Mogelijk wordt de verloopintentie van vrouwen en mannen namelijk door andere factoren beïnvloed.

2.3.3 Functiegroepen

Tabel 5

Functiegroepen VVT branche

Functiegroep	Aandeel
Verpleging	16,7%
Verzorging	40,6%
Huishoudelijke ondersteuning	11,3%
Welzijn/activiteitenbegeleiding	5,7%
Facilitair	9,4%
Medisch/paramedisch	3,1%
Secretarieel/receptie/staf	9,5%
Management/directie/bestuur	3,5%

Bron: Actiz, 2009

Uit tabel 5 valt af te lezen dat 57,3% van de werknemers binnen de VVT branche werkzaam is binnen de verpleging of de verzorging. 11,3 % van de medewerkers is werkzaam in de huishouding. Met name binnen de zorggerelateerde functies wordt een tekort aan personeel verwacht. De zorg in Nederland is van een hoog niveau, maar kunnen wij deze zorg blijven bieden met het grote personeelstekort in het vooruitzicht?

Een belangrijke trend is dat de komende jaren de zorgvraag enorm toe zal gaan nemen. Dit is mede te verklaren door demografische ontwikkelingen. In 2025 zijn er veel meer ouderen met chronische problemen en meervoudige aandoeningen. Tot 2025 groeit het aantal 65-plussers van 2,5 naar 3,7 miljoen en het aantal 80-plussers van 640.000 naar 910.000 (CBS Statline). Door allerlei vernieuwde technieken en methoden op medisch gebied is de levensverwachting sterk toegenomen. Hiermee gaat echter ook een toename van de zorgvraag gepaard. Een grote rol zal dus met name weggelegd zijn voor de functiegroepen verpleging en verzorging. Deze functies worden voornamelijk opgevuld door mbo geschoold personeel.

2.3.4 Verloop

Tabel 6

Bruto- netto verloop 2003-2006

Bruto verloop				
	2003	2004	2005	2006
Verpleeg- en verzorgingshuizen	13,2%	11,3%	11,3%	13,8%
Thuiszorg	16,8%	17,8%	18,0%	16,6%
Netto verloop				
	2003	2004	2005	2006
Verpleeg- en verzorgingshuizen	5%	5,2%	5,3%	5,8%
Thuiszorg	9,8%	7,9%	10,1%	9,4%

Bron: Van der Windt, Smeets & Arnold, 2009

Het bruto verloop geeft het aantal werknemers weer dat aan bij de organisatie vertrekt. Het netto verloop geeft aan hoeveel mensen de zorgsector verlaten. Met het verwachte personeelstekort is het absoluut niet wenselijk dat werknemers de sector verlaten. Met name binnen de Verpleeg- en verzorgingshuizen is het nette verloop licht gestegen in de periode 2003-2006. Met het verwachte personeelstekort in het vooruitzicht is het van groot belang om inzicht te krijgen in factoren die van invloed zijn op het verloop. Inzichten in deze factoren kunnen input zijn voor toekomstig beleid zodat huidige medewerkers behouden kunnen worden.

Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

3.1 Verloop

Personeel kan de organisatie op verschillende manieren en met verschillende redenen verlaten. Uitstroom van personeel kan onder andere plaatsvinden doordat medewerkers de pensioengerechtigde leeftijd bereikt hebben. Door de vergrijzing van het personeelsbestand van vele zorgorganisaties zal de uitstroom van medewerkers die met pensioen gaan hoogstwaarschijnlijk toenemen. Verloop verwijst naar het verschijnsel dat een werknemer de organisatie verlaten heeft (van Breukelen, 1991). Verloop wordt daarbij gezien als een weloverwogen besluit van de medewerker om weg te gaan bij de organisatie.

De verloopintentie van personeel staat binnen dit onderzoek centraal. De verloopintentie kan gezien worden als belangrijkste voorloper van verloop. Volgens Houkes (2002) is de verloopintentie de belangrijkste voorspeller van verloop. De intentie van een persoon is volgens Houkes (2002) de beste voorspeller van het gedrag.

Verschiedende factoren zijn van invloed op de verloopintentie van werknemers. In de literatuur worden vele voorspellers genoemd met betrekking tot de verloopintentie van werknemers. Een helder overzicht van mogelijke voorspellers van de verloopintentie geeft de meta-analyse van Griffeth, Hom en Gaertner (2000). Deze onderzoekers komen met een uitgebreide meta-analyse van voorspellers. De voorspellers zijn gebaseerd op eerdere analyses en theoretische inzichten. Arbeidsmotivatie is een belangrijke voorspeller van verloop (Vansteenkiste, e.a., 2007), maar daarnaast zijn ook enkele externe factoren te noemen die van invloed kunnen zijn op de verloopintentie zoals leeftijd, het aantal dienstjaren en de zorg voor kinderen.

3.1.1 Arbeidsmotivatie

Arbeidsmotivatie is een belangrijke voorspeller van verloop (Vansteenkiste, e.a., 2007). Onderzoeksbureau Effectory deed eerder onderzoek naar de vertrekintentie van medewerkers in de zorg. Resultaten van dit onderzoek laten zien dat motiveren van medewerkers erg belangrijk is om personeel te behouden en te binden aan de organisatie. Van de zeer ontevreden werknemers onderneemt maar liefst 66% actie om een nieuwe baan buiten de eigen zorgorganisatie te vinden.

Uit het benchmark onderzoek van Actiz in 2009 (Actiz, 2009) blijkt dat medewerkers in de zorg met name gemotiveerd worden door intrinsieke factoren. Sfeer en plezier vinden medewerkers die werkzaam zijn in de VVT branche duidelijk het belangrijkste. Actiz heeft later een link gelegd tussen de factoren die medewerkers belangrijk vinden en de vertrekintentie. Het gebrek aan sfeer en plezier op het werk bleek een belangrijke factor van vertrek te zijn. Hiernaast worden een negatieve cultuur en weinig loopbaan en ontwikkelingskansen genoemd. Duidelijk is dat het gebrek aan intrinsieke motivatie factoren de verloopintentie vergroot.

In de meta-analyse van Griffeth e.a. (2000) waarin aandacht is voor voorspellers van de verloopintentie, is ook aandacht besteed aan extrinsieke factoren zoals salaris. De meta-analyse van Griffeth e.a. (2000) laat zien dat salaristevredenheid een minimale negatieve relatie heeft met verloop. Dit betekent dat salaristevredenheid de kans op verloop in een kleine mate vermindert. Intrinsieke factoren hebben echter een sterkere invloed op de verloopintentie.

Arbeidsmotivatie blijkt een belangrijke voorspeller te zijn van verloop. In paragraaf 3.2 komt arbeidsmotivatie daarom nog uitgebreid aan bod. Naast arbeidsmotivatie kunnen er op basis van eerdere onderzoeken andere factoren genoemd worden die van invloed zijn op de verloopintentie. Volgens de literatuur zijn leeftijd, dienstjaren en zorg voor kinderen van invloed op het verloop van personeel.

3.1.2 Leeftijd

Uit vele onderzoeken blijkt dat leeftijd van alle persoonskenmerken de grootste invloed heeft op de verloopintentie van werknemers. Naar mate werknemers ouder zijn, worden ze minder mobiel (Tijdens, 1993) en neemt de verloopintentie af. Andere persoonskenmerken zoals opleiding en geslacht blijken nauwelijks van invloed te zijn op de verloopintentie van personeel. Uit een onderzoek van Finegold, Morhman en Spreitzer (2002) blijkt dat leeftijd een negatieve relatie heeft met de verloopintentie. Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers die ouder zijn ondertussen al veel hebben geleerd en vaak aan de top zitten wat betreft hun salaris. Deze medewerkers vinden een goede balans tussen werk en privé belangrijker dan carrièremogelijkheden en meer salaris. Jongere medewerkers zullen daarentegen hun kansen willen grijpen en deze carrièremogelijkheden wel zeer belangrijk vinden. Jongere werknemers vinden het belangrijk zich te ontwikkelen en zijn gemotiveerd om veel te leren. Zij zullen makkelijker en sneller van baan wisselen als dat ten goede komt aan hun ontwikkeling. Een ander verschil dat er voor zorgt dat jongere werknemers eerder vertrekken dan oudere werknemers, is de arbeidsethos waarmee oudere werknemers zijn opgegroeid. De oudere werknemers gaan uit van de gedachte dat baanzekerheid zeer belangrijk is. Jongere werknemers zijn hier niet mee opgegroeid en veranderen hierdoor makkelijker van baan. Jobhoppen is daarom een begrip wat met name onder jongere werknemers populair is. Daarbij zijn jongere werknemers vaak aantrekkelijker voor andere organisaties dan oudere werknemers, waardoor jongeren ook vaker de kans krijgen om van baan te wisselen (Finegold e.a., 2002).

Ook in het artikel van Thomas, Daniel en Feldman (2009) wordt duidelijk dat naar mate medewerkers ouder worden, de verloopintentie afneemt. Deze onderzoekers zoeken een verklaring voor dit fenomeen. Het verschil in emoties tussen jongere en oudere werknemers is mogelijk een verklaring voor het verschil in mobiliteit. Emotionele reacties zijn bij jongere werknemers meer intens (Gross, Carstensen, Pasupathi, Skorpen & Hsu, 1997). Dit zorgt er mogelijk voor dat jongeren hun hart volgen en eerder van baan wisselen en kansen grijpen. Hiernaast is er een verschil te noemen in de sociale relaties die jongere en oudere werknemers aangaan. Oudere werknemers streven volgens Sorkin en Rook (2006) naar sociale relaties van hogere kwaliteit en blijven daarom langer bij een organisatie

werken wanneer zij eenmaal relaties van hogere kwaliteit opgebouwd hebben. Jongeren zouden minder streven naar deze relaties en daardoor sneller de organisatie verlaten.

Een laatste mogelijke verklaring is het verschil in behoeften tussen jongere en oudere werknemers. Terwijl oudere werknemers gemotiveerd zijn in het vervullen van sociale behoeften, zijn jongere werknemers meer gemotiveerd in het ontwikkelen van vaardigheden (Ebner, Freund & Baltes, 2006).

Kortom, duidelijk is dat de verloopintentie afneemt naarmate medewerkers ouder worden. De verloopintentie kan echter ook weer toenemen naar mate medewerkers in de buurt komen van de pensioengerechtigde leeftijd. Gezondheidsproblemen kunnen er voor zorgen dat oudere werknemers de organisatie eerder verlaten (Peeters, Nauta, de Jonge & Schalk, 2005). Ook regelingen met betrekking tot vroegpensioen kunnen er voor zorgen dat werknemers de organisatie voor hun 65^{ste} jaar verlaten. Kortom, de verloopintentie neemt af naarmate medewerkers ouder worden, maar slaat op oudere leeftijd weer om. Dit noem je een curvilineair verband, waarbij de verloopintentie zowel bij oudere als bij jongere werknemers groter is dan de verloopintentie bij werknemers van gemiddelde leeftijd.

3.1.3 Dienstjaren

Dienstjaren heeft betrekking op het aantal jaren dat iemand werkzaam is bij een organisatie. De meta-analyse van Griffeth e.a. (2000) laat zien dat iemand die langer werkzaam is bij een organisatie minder snel geneigd is te vertrekken. Dit wordt bevestigd door onderzoek van Van Dyne (1994). Van Dyne stelt dat werknemers die langer werkzaam zijn bij een organisatie hechtere banden met de organisatie krijgen. Dit vergroot het vertrouwen en de binding van een medewerker met de organisatie, wat de loyaliteit vergroot. Hoe meer gebonden, of hoe loyaler een werknemer, hoe minder deze werknemer geneigd is de organisatie te verlaten. Het aantal dienstjaren vergroot hiernaast de tevredenheid en het presteren, wat een negatief effect heeft op de verloopintentie (Ellingson, 1998). Volgens Tijdens (1993) zijn dienstjaren en leeftijd het meest van invloed op de verloopintentie.

3.1.4 Zorg voor kinderen

De meta-analyse van Griffeth e.a. (2000) laat zien dat het hebben van kinderen een negatief effect heeft op de verloopintentie. Dit wordt verklaard doordat het hebben van kinderen maakt dat een gezin niet snel zal verhuizen naar een andere plaats. Belangrijk is wel dat er een onderscheid wordt gemaakt tussen mannen en vrouwen (Liou, 1998). De verloopintentie bij mannen zou afnemen, naarmate zij de zorg voor kinderen hebben, terwijl de verloopintentie van vrouwen toeneemt, naarmate zij de zorg voor kinderen hebben. Vrouwen nemen nog steeds het grootste gedeelte van de zorg op zich en verlaten daarom bij het krijgen van kinderen eerder de organisatie. Veel mannen zijn daarentegen kostwinner en blijven daarom juist werken bij hun werkgever, wanneer zij de zorg voor kinderen krijgen.

Hetzelfde geldt voor getrouwd zijn of het hebben van verantwoordelijkheden naar familie of vrienden. Iemand alleenstaand of zonder zorg voor anderen is minder gebonden, wat het aantal carrièrekansen en mogelijkheden vergroot. Daarnaast zal iemand met kinderen omwille van de

baanzekerheid waarschijnlijk eerder kiezen voor een vaste baan, dan vertrekken zonder een goed alternatief.

Ook het onderzoek van Minor, Wells, Angel en Matz (2010) laat zien dat het hebben van kinderen een negatieve relatie heeft met de verloopintentie. Een mogelijke verklaring die deze onderzoekers hiervoor geven is dat de intentie om te vertrekken van mensen met kinderen kleiner is omdat ze financiële verantwoordelijkheden dragen. Het gebrek aan betere salaris alternatieven zorgt er dan ook voor dat deze mensen niet zomaar van baan wisselen.

3.2 Arbeidsmotivatie

Verondersteld wordt dat arbeidsmotivatie een belangrijke voorspeller is van de verloopintentie van het zorgpersoneel. In deze paragraaf wordt toelichting gegeven op wat er wordt verstaan onder arbeidsmotivatie en de Self-Determination Theory wordt toegelicht. De Self-Determination Theory is een belangrijke theorie om de arbeidsmotivatie van werknemers in beeld te brengen.

Het woord motivatie is afkomstig van het Latijnse woord “movere”, wat betekent “beweging”. Volgens het Van Dale Woordenboek (2010) heeft motivatie alles te maken met drijfveren en beweegredenen. In de literatuur wordt een onderscheid gemaakt tussen intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie. Bij intrinsieke motivatie werken mensen vanuit zichzelf en is motivatie een innerlijke factor. Mensen handelen zonder tussenkomst van andere personen of externe factoren. Mensen worden van binnenuit gemotiveerd tot handelen. Bij extrinsieke motivatie gaat het over externe factoren die van invloed zijn op de motivatie van het individu. Te denken valt aan status of geld. Mensen zijn dan enkel gemotiveerd door factoren van buitenaf en de prikkel ligt buiten henzelf.

Arbeidsmotivatie is een breed begrip waarin de centrale vraag gesteld kan worden: “Waarom werken mensen?”. Verschillende theorieën trachten hier door middel van verschillende factoren een verklaring voor te geven. Volgens Barkoukis, Tsorbatzoudis, Grouios en Sideridis (2008) is motivatie een van de belangrijkste aspecten van menselijk gedrag.

Om het begrip arbeidsmotivatie binnen dit onderzoek theoretisch in te kaderen is gekozen voor een belangrijke theorie met betrekking tot arbeidsmotivatie: de Self-Determination Theory. Er is gekozen voor deze theorie omdat deze theorie uitgebreid onderscheid maakt in verschillende vormen van motivatie. Hiernaast noemt de theorie naast verschillende vormen van motivatie ook behoeften die bij kunnen dragen aan de arbeidsmotivatie. Hieronder wordt een uitwerking gegeven van de Self-Determination Theory.

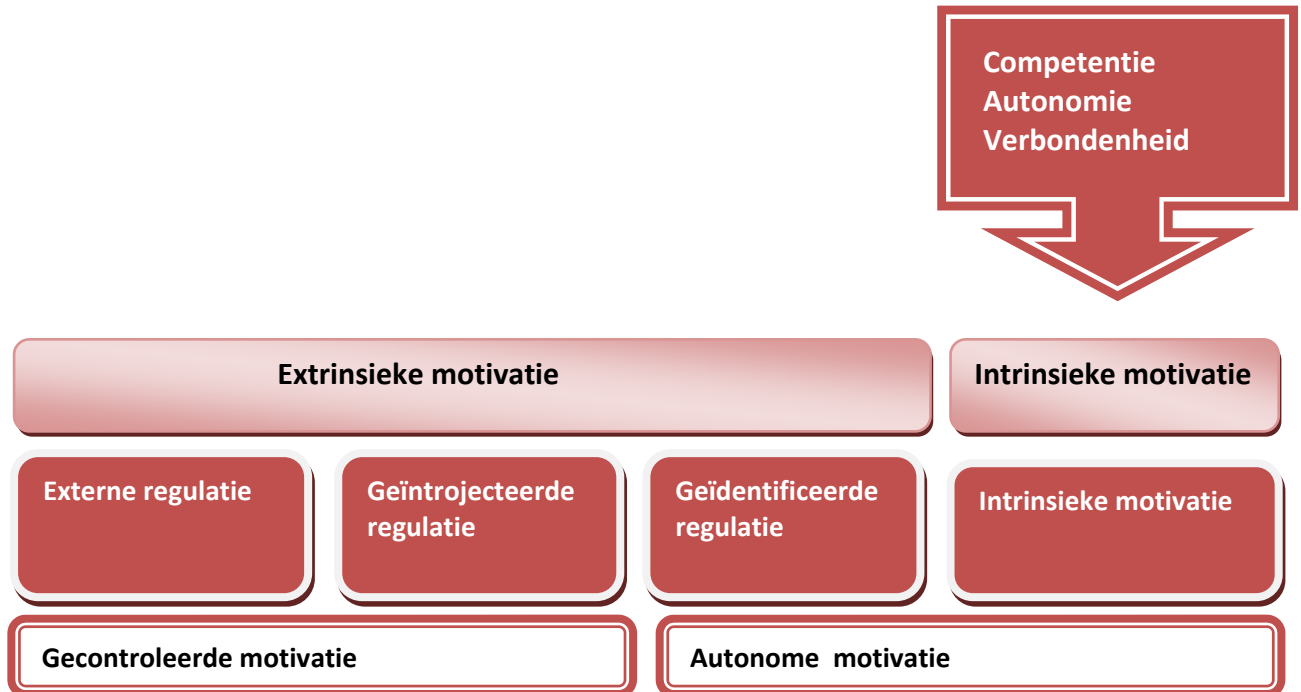
3.3 Self-Determination Theory

De Self-Determination Theory (SDT) vormt een belangrijke theorie met betrekking tot arbeidsmotivatie binnen dit onderzoek. De Self-Determination Theory heeft in tegenstelling tot vele andere motivatietheorieën een positief mensbeeld. In de theorie wordt gesteld dat mensen van nature willen groeien en ontwikkelen. Deze behoefte om zich te ontwikkelen komt tot uiting wanneer mensen in een stimulerende omgeving werkzaam zijn. Individuen zullen alleen optimaal en goed functioneren wanneer ze door hun werk en werkomgeving uitgedaagd worden. Hiernaast moeten ze de ruimte krijgen om zich met interessante activiteiten bezig te houden. De Self-Determination Theory sluit hiermee aan bij Theorie Y van McGregor. Ook deze theorie stelt dat werknemers graag werken, hun talenten willen ontwikkelen en verantwoordelijkheden op zich willen nemen als ze daartoe gestimuleerd worden.

Ryan en Deci (2000) doen sinds de jaren 70 onderzoek naar motivatie. In het artikel van Ryan en Deci (2000), waarin de Self-Determination Theory centraal staat, wordt onderscheid gemaakt in verschillende vormen van motivatie: amotivatie, externe regulatie, geïntrojecteerde regulatie, geïdentificeerde regulatie, geïntegreerde regulatie en intrinsieke regulatie. Deze begrippen worden gemeten in "The Motivation at Work Scale". Niet al deze begrippen worden echter ook gemeten in dit onderzoek. Amotivatie wordt niet meegenomen in dit onderzoek omdat de focus van dit onderzoek ligt op actieve typen van motivatie (Gagné e.a., 2010). Geïntegreerde regulatie wordt ook niet meegenomen in dit onderzoek, omdat uit eerdere wetenschappelijke literatuur blijkt dat het erg moeilijk is een onderscheid te maken tussen geïntegreerde regulatie en geïdentificeerde regulatie (Vallerand, 1992).

Hieronder wordt een beschrijving gegeven van de basis veronderstellingen van de theorie. Hierna worden de centrale concepten in de theorie toegelicht.

3.3.1 Veronderstellingen van de Self-Determination Theory



Figuur 1: Model Self- Determination Theory

Bron: Van den Broeck, Vansteenkiste, de Witte, Lens en Andriessen, 2009, p.323.

De laatste jaren is er veel aandacht voor de gezondheid en het welzijn van werknemers. De aandacht voor het welzijnsaspect is niet alleen voordelig voor de werknemers, ook organisaties kunnen met deze nieuwe inzichten voordeel behalen. Organisaties staan voortdurend voor de uitdaging om het beste in hun medewerkers naar boven te halen om zo een sterke speler op de markt te zijn. De motivatie van werknemers is hierbij van doorslaggevend belang (Steers, Mowday & Shapiro, 2004). De Self-Determination Theory is de afgelopen veertig jaar op basis van wetenschappelijk onderzoek ontwikkeld en toegepast in verschillende contexten zoals onderwijs, sport en pedagogische contexten. Recent is deze theorie gebruikt in de arbeidscontext (Sheldon, Turban, Brown, Barrick & Judge, 2003).

In de Self-Determination Theory wordt onderscheid gemaakt tussen autonome motivatie en gecontroleerde motivatie (zie figuur 1). Autonome motivatie legt de nadruk op het willen en gecontroleerde motivatie legt de nadruk op het moeten. Autonome motivatie heeft betrekking op het gevoel van individuen zelf te willen handelen in plaats van gedwongen te worden. De Self-Determination Theory benoemt daarnaast in het model vier vormen van extrinsieke motivatie en intrinsieke motivatie. Onder extrinsieke motivatie vallen verschillende vormen. Deze verschillende vormen van extrinsieke motivatie worden hieronder toegelicht. Allereerst wordt echter het onderscheid tussen gecontroleerde en autonome motivatie toegelicht.

3.3.2 Gecontroleerde en autonome motivatie

In de Self-Determination Theory wordt een onderscheid gemaakt in gecontroleerde motivatie en autonome motivatie. Dit onderscheid wordt gemaakt op basis van de redenen die mensen hebben om bepaald gedrag te vertonen. Gecontroleerde motivatie wordt veroorzaakt door externe of interne druk. Autonome motivatie heeft betrekking op de persoonlijke waarden en interesses van individuen en wordt dus niet veroorzaakt door interne of externe druk. Duidelijk is dat intrinsiek gemotiveerde werknemers spontaan en met veel plezier hun werk uitvoeren omdat ze de werkzaamheden uitdagend en interessant vinden. Intrinsieke motivatie wordt daarom gezien als de meest autonome vorm van motivatie. Autonome motivatie verwijst dus naar het gevoel zelf te willen handelen in plaats van gedwongen te worden door externe of interne druk. In hun onderzoek laten Ryan & Deci (2000) zien dat autonome motivatie bijdraagt aan het optimaal functioneren van werknemers. In tegenstelling tot gecontroleerde motivatie, gaat autonome motivatie gepaard met de bevrediging van de drie basisbehoeften autonomie, competentie en verbondenheid. Autonome motivatie draagt dus bij aan de basisbehoeften. Gecontroleerde motivatie zorgt er juist voor dat mensen slechter in hun vel zitten en minder goed presteren. Volgens de Self-Determination Theory is het daarom beter om enkel autonoom gemotiveerd te zijn, in plaats van zowel gecontroleerd als autonoom.

De Self-Determination Theory benoemt verschillende vormen van extrinsieke motivatie. Deze vormen worden hieronder toegelicht.

3.3.3 Externe regulatie

Deze vorm van extrinsieke motivatie is te vergelijken met de klassieke extrinsieke motivatie. Mensen werken omdat er een beloning zoals salaris wordt beloofd, of omdat er een straf, zoals sociale uitsluiting of verlies van status, mee voorkomen kan worden. Externe regulatie heeft te maken met gevoelens van verplichting, controle en druk van buitenaf. Externe regulatie is daarom een duidelijk voorbeeld van gecontroleerde motivatie (Ryan & Deci, 2000).

Op basis van de theorie wordt in dit onderzoek gesteld dat extrinsiek gemotiveerde medewerkers minder snel de organisatie verlaten. Verwacht wordt dat het bieden van een beloning of het in het vooruitzicht stellen van een bonus ervoor zorgt dat werknemers de organisatie niet verlaten.

3.3.4 Geïntrojecteerde regulatie

Bij geïntrojecteerde regulatie gaat de theorie er van uit dat een individu werkt om angst of een schuldgevoel te vermijden of om zich trots te voelen. Bij geïntrojecteerde regulatie is er sprake van interne druk en controle van binnenuit. De werknemer wil zich trots voelen en niet schuldig, en kiest er daarom voor om binnen een bepaalde branche/sector of bij een bepaalde werkgever te gaan werken. Bij geïntrojecteerde regulatie koppelen medewerkers hun eigenwaarde aan de werkzaamheden die zij uitvoeren. Interne factoren zijn de motivatiefactoren bij geïntrojecteerde regulatie. Medewerkers zetten zichzelf onder druk. Dit gaat gepaard met gevoelens van verplichting, druk en controle. Geïntrojecteerde regulatie wordt daarom gezien als gecontroleerde motivatie

(Ryan & Deci, 2000). Geïntrojecteerde regulatie is een vorm van extrinsieke motivatie. Op basis van de theorie wordt verwacht dat de aanwezigheid van geïntrojecteerde regulatie zorgt voor een kleinere verloopintentie.

3.3.5 Geïdentificeerde regulatie

Geïdentificeerde regulatie is een meer autonome vorm van extrinsieke motivatie. Hierbij identificeert de werknemer zich met de normen en waarden die zijn verbonden met het werk. De werknemer maakt zich deze waarden eigen. Deze mensen kiezen er voor om binnen de zorgsector te werken, omdat zij daar zelf waarde aan hechten. Deze werknemers tonen bepaald gedrag, omdat ze de activiteit of werkzaamheden persoonlijk belangrijk of zinvol vinden. Er zijn bijvoorbeeld werknemers werkzaam in de zorg, die bewust gekozen hebben voor deze sector omdat ze vanuit hun geloof iets willen betekenen voor de medemens. Deze vorm van regulatie wordt gezien als autonome motivatie. Verwacht wordt dat de aanwezigheid van deze vorm van regulatie de verloopintentie vermindert. Werknemers die zich identificeren met hun werk en hun werkzaamheden waardevol en zinvol vinden zouden naar verwachting de organisatie minder snel verlaten.

3.3.6 Geïntegreerde regulatie

Geïntegreerde regulatie is een autonome vorm van extrinsieke motivatie. Bij geïntegreerde regulatie komen de waarden die centraal staan binnen de werkzaamheden en activiteiten direct overeen met de persoonlijke waarden en behoeften van het individu.

Identificatie en integratie (geïdentificeerde regulatie en geïntegreerde regulatie) zijn extrinsieke vormen van motivatie; de activiteit wordt uitgevoerd om een bepaald resultaat te bereiken die buiten de activiteit gelegen is. Beide typen van regulatie worden daarom als autonome motivatie beschouwd (Ryan & Deci, 2000). Zoals eerder al toegelicht is, wordt geïntegreerde regulatie in dit onderzoek niet meegenomen, omdat uit eerdere wetenschappelijke literatuur blijkt dat het erg moeilijk is een onderscheid te maken tussen geïntegreerde regulatie en geïdentificeerde regulatie (Vallerand, 1992).

Naast de verschillende vormen van extrinsieke motivatie, is intrinsieke motivatie een belangrijke vorm van motivatie binnen de Self-Determination Theory.

3.3.7 Intrinsieke motivatie

Ryan en Deci (2000) maken bij intrinsieke motivatie de vergelijking met het speelse gedrag en de nieuwsgierigheid van een kind. Een kind is van nature speels en nieuwsgierig. Dit speelse gedrag ontstaat zonder dat hier beloningen tegenover gesteld worden. Bij werknemers houdt intrinsieke motivatie in dat zij van nature geïnteresseerd zijn en belangstelling tonen voor hun werk en de organisatie en dat zij door het uitvoeren daarvan ook plezier ervaren en gemotiveerd worden. Het verschil tussen intrinsieke motivatie en geïntegreerde regulatie en geïdentificeerde regulatie is dat men bij geïdentificeerde en geïntegreerde regulatie niet enkel werkt vanwege interesse en plezier, maar dat er ook andere doelen meespelen zoals persoonlijke waarden. Intrinsieke motivatie verwijst

naar het spontaan uitvoeren van de werkzaamheden, omdat men het leuk en interessant vindt. Intrinsieke motivatie is hiermee de meest autonome vorm van motivatie (Ryan & Deci, 2000).

Op basis van de theorie wordt binnen dit onderzoek verwacht dat de aanwezigheid van intrinsieke motivatie de verloopintentie van zorgpersoneel verkleint.

Werknemers die in de zorg werken vinden het sociale aspect van hun werk vaak van groot belang. In een onderzoek van Prismant (Van Berkel en Gijsbers, 2009) werd aan het zorgpersoneel de vraag gesteld in welke mate bepaalde kenmerken van belang zijn voor hun ideale werksituatie. Maar liefst 91% geeft aan het belangrijk te vinden iets te betekenen voor mensen die zorg nodig hebben. 81% geeft aan het belangrijk te vinden iets bij te dragen aan de maatschappij. Intrinsieke motivatie blijkt dus van groot belang voor werknemers die in de zorg werken.

Naast de aandacht voor motivatie staan drie psychologische basisbehoeften centraal in de Self-Determination Theory. Volgens de theorie zorgt de aanwezigheid van de drie basisbehoeften autonomie, competentie en verbondenheid voor intrinsieke motivatie. In de volgende paragraaf wordt daarom uitgebreid aandacht besteed aan deze psychologische basisbehoeften.

3.4 Psychologische basisbehoeften

De Self-Determination Theory beschouwt de behoefte aan de psychologische basisbehoeften verbondenheid, autonomie en competentie als een belangrijke bron voor de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en het optimaal functioneren van medewerkers (Ryan & Deci, 2000). Het benoemen van behoeften als centrale elementen voor de motivatie van werknemers is niet nieuw. In de behoeftepiramide van Maslow werden bijvoorbeeld al verschillende behoeften genoemd. Hij maakte een hiërarchisch behoefte-model waarin lagere behoeften, zoals eten, drinken en veiligheid bevredigd moesten zijn voordat behoeften van een ander niveau zoals liefde en ontplooiing tot uiting konden komen. De Self-Determination Theory verschilt echter van deze ideeën. De Self-Determination Theory stelt namelijk in tegenstelling tot de theorie van Maslow dat de drie basisbehoeften van nature aanwezig zijn. De Self-Determination Theory zegt daarom dat er geen verschil is tussen mensen in de sterkte van deze behoeften. Ieder mens heeft in een zelfde mate behoefte aan competentie, verbondenheid en autonomie. De Self-Determination Theory gaat er vanuit dat iedereen de drie basisbehoeften heeft en dat iedereen voordeel behaalt bij de bevrediging van deze behoeften.

Vele studies hebben aangetoond dat werknemers die zich autonoom, competent en verbonden voelen, beter functioneren dan medewerkers bij wie deze drie basisbehoeften niet bevredigd zijn. Onderzoek laat bijvoorbeeld zien dat werknemers die zich autonoom, competent en verbonden voelen meer tevreden met hun werk (Ilardi, Leone, Kasser & Ryan, 1993). Een onderzoek van Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte en Lens (2008) laat zien dat deze medewerkers waarbij de basisbehoeften bevredigd zijn, zich energiekeer voelen. Werknemers die zich autonoom, competent en verbonden voelen brengen hiernaast vrijwillig meer tijd door op het werk (Kasser, Davey & Ryan, 1992) en zijn minder geneigd om ontslag te nemen (Vansteenkiste e.a., 2007). Dit laatste onderzoek is met name belangrijk voor dit onderzoek. Duidelijk wordt dat de bevrediging van de drie basisbehoeften belangrijk is voor het behouden van personeel.

Hieronder worden de drie basisbehoeften toegelicht. Deze drie basisbehoeften zullen een belangrijk onderdeel vormen in het onderzoeksmodel.

1. De behoefte aan autonomie; een gevoel van keuzevrijheid en psychologische vrijheid in acties.
2. De behoefte aan competentie; een gevoel van optimaal gebruik te kunnen maken van eigen capaciteiten.
3. De behoefte aan verbondenheid; een gevoel van verbondenheid met andere mensen.

Het ervaren van deze drie basisbehoeften is volgens de theorie nodig voor het optimaal psychologisch functioneren van de mens en heeft ook betrekking op de tevredenheid. Verbondenheid, autonomie en competentie zijn drie basisbehoeften die aangeboren en onmisbaar zijn. Wanneer een van deze drie behoeften wordt onderdrukt, zal dit negatieve gevolgen hebben voor het functioneren van het individu.

Volgens Ryan en Deci (2000) hebben de drie basisbehoeften een positief effect op de intrinsieke motivatie van individuen. Volgens de Self-Determination Theory streeft ieder individu naar persoonlijke ontwikkeling. Volgens verschillende motivatietheorieën, bijvoorbeeld de Expectancy-Value Theory zijn intrinsieke en extrinsieke motivatie gelijkwaardig en kunnen ze worden opgeteld om de totale motivatie van een individu te berekenen. Een weinig intrinsiek gemotiveerde werknemer zou gestimuleerd kunnen worden door extrinsieke factoren zoals een bonus of bijvoorbeeld door promotie. De Self-Determination Theory stelt in tegenstelling tot deze Expectancy-Value Theory dat intrinsieke motivatie niet opgeteld kan worden bij extrinsieke motivatie om zo de totale motivatie van een individu te berekenen.

Extrinsieke waarden verwijzen in tegenstelling tot intrinsieke waarden niet naar de inhoud van het werk, maar naar de uitkomsten en resultaten van de werkzaamheden. Verbondenheid, competentie en autonomie richten zich nadrukkelijk op de inhoud van het werk en hebben daarom niet direct een positief effect op de extrinsieke motivatie. Eerder onderzoek van Deci, Koestner en Ryan, (1999) toont aan dat extrinsieke en intrinsieke motivatie daarom niet zomaar opgeteld mogen worden. Wanneer intrinsiek gemotiveerde werknemers extrinsiek gemotiveerd worden met bijvoorbeeld een bonus, kunnen ze het gevoel krijgen dat hun gevoelens van plezier en interesse niet langer de reden zijn van hun gedrag, maar dat de bonus hun gedrag bepaald. Hierdoor wordt het plezier voor de werkzaamheden verminderd. Kortom, dit voorbeeld laat zien dat extrinsiek motiveren ten kostte kan gaan van de intrinsieke motivatie. Aan de andere kant kunnen extrinsieke factoren zoals beloningen ook feedback bevatten en daarmee tegemoet komen aan de behoefte aan competentie, wat weer positief van invloed is op de intrinsieke motivatie. In dat geval verhogen de extrinsieke beloningen de intrinsieke motivatie (Luyten & Lens, 1981). De manier van extrinsiek motiveren, bepaalt dus of de intrinsieke werkmotivatie wordt versterkt of juist wordt verminderd.

Intrinsieke motivatie is voor het behouden van personeel van groot belang, want onderzoek toont aan dat wanneer werknemers zich richten op intrinsieke in plaats van op extrinsieke doelen, ze minder snel geneigd zijn de organisatie te verlaten (Vansteenkiste e.a., 2007)

Kortom, de drie basisbehoeften autonomie, competentie en verbondenheid hebben volgens de Self-Determination Theory een positief effect op de intrinsieke motivatie. Duidelijk is geworden dat extrinsieke motivatie niet zomaar opgeteld kan worden bij de intrinsieke motivatie.

Extrinsieke motivatie ontstaat volgens vele motivatietheorieën niet door de inhoud van het werk, maar de uitkomsten van het werk vormen de belangrijkste bron van motivatie. De aanwezigheid van de basisbehoeften heeft daarom niet direct een positief effect op de extrinsieke motivatie. Extrinsieke motivatie is zoals eerder toegelicht gecontroleerde motivatie. Gecontroleerde motivatie draagt niet bij aan de basisbehoeften en ook andersom hebben de drie basisbehoeften geen direct positief effect op de ervaren extrinsieke motivatie van medewerkers.

Hieronder worden de drie psychologische basisbehoeften die centraal staan in de Self-Determination Theory verder toegelicht.

3.4.1 Verbondenheid

Ieder mens heeft de behoefte zich verbonden te voelen met anderen. Ieder persoon streeft er naar om een positieve relatie met andere mensen te hebben. Het ervaren van betrokkenheid met anderen en is voor ieder mens cruciaal. Verbondenheid is een gevoel van een mens dat hij om andere mensen geeft en dat andere mensen ook om hem geven. Verbondenheid kan ook het gevoel zijn bij een groep te horen. Deze basisbehoefte verbondenheid laat zien dat mensen er naar verlangen in verbinding te staan met anderen. Mensen willen graag bij een groep horen en door andere mensen geaccepteerd worden (Ryan & Deci, 2002).

3.4.2 Competentie

De mens heeft naast behoefte aan verbondenheid ook de behoefte aan competentie. Mensen streven naar competentie en bekwaamheid. De behoefte aan competentie stimuleert mensen om uitdagingen te zoeken en realistische doelen te stellen. De behoefte aan competentie heeft ook betrekking op doorzettingsvermogen. Wanneer medewerkers zich competent voelen, streven zij er naar hun capaciteiten en vaardigheden te behouden en te vergroten. Ryan en Deci (2002) benadrukken dat de behoefte aan competentie niet direct het verlangen is naar de juiste vaardigheden, maar veel meer een verlangen is naar het ervaren van vertrouwen in het eigen handelen. Wanneer mensen competentie ervaren, hebben zij het gevoel dat ze optimaal gebruik kunnen maken van hun capaciteiten.

3.4.3 Autonomie

De mens heeft naast behoefte aan verbondenheid en competentie, ook behoefte aan autonomie. De behoefte aan autonomie houdt in dat een mens wil ervaren dat hij zelf dingen in de hand heeft en kan bepalen. Een mens wil activiteiten ondernemen die uit zijn eigen wil voortkomen. Elk mens heeft het verlangen om zijn gedrag zelf te bepalen en zijn activiteiten en ervaringen zo uit te voeren dat ze overeenkomen met zijn eigen wil. De eigen wil en de uitvoering hiervan staat centraal bij het ervaren van autonomie. In de Self-Determination Theory wordt benadrukt dat naarmate een medewerker meer autonomie ervaart, iemand meer in overeenstemming handelt met zijn eigen normen en waarden. Wanneer iemand autonomie ervaart, maakt men keuzes die gebaseerd zijn op basis van persoonlijke waarden en die niet ontstaan zijn door sociale druk. Een autonoom persoon zoekt zelf naar uitdagingen en activiteiten die aansluiten bij zijn persoonlijkheid en zijn ontwikkeling. Wanneer een omgeving sterk controlerend is en er weinig ruimte is voor eigen initiatief, zal een autonoom persoon op zoek gaan naar extrinsieke motivatie factoren. Hij zal dan bijvoorbeeld gemotiveerd worden door extra beloningen of deadlines. De basisbehoefte autonomie wordt dan echter niet vervuld (Ryan & Deci, 2002).

Samengevat is de bevrediging van de drie psychologische behoeftes: autonomie, competentie en verbondenheid een belangrijke voorwaarde voor het intrinsiek motiveren en functioneren van werknemers. Motivatie is vervolgens van belang om het huidige personeel te behouden.

3.5 Andere factoren die van invloed zijn op de arbeidsmotivatie

Naast de genoemde factoren uit de Self-Determination Theory (autonomie, competentie en verbondenheid) zijn er ook andere factoren die van invloed zijn op de arbeidsmotivatie van zorgpersoneel en de aantrekkelijkheid van de zorgsector.

Vandenabeele (2008) deed onderzoek naar de aantrekkelijkheid van de publieke sector. Hij toonde aan dat mensen graag willen werken in een aantrekkelijke sector met goede vooruitzichten en baanzekerheid (Vandenabeele, 2008). In tijden van economische crisis, zal de financiële sector bijvoorbeeld niet zo aantrekkelijk zijn. Vanwege de groei van de zorgvraag en de verwachte uitstroom van personeel vanwege de vergrijzing, is er binnen veel zorgorganisaties sprake van baanzekerheid. Het werken in de zorgsector zorgt daarom bij veel werknemers voor baanzekerheid.

In de benchmark resultaten van 2009 (Actiz, 2009) wordt duidelijk dat werknemers die werkzaam zijn in de VVT branche een balans in werk en privé erg belangrijk vinden. Duidelijk is ook dat dit de laatste jaren belangrijker wordt. In 2007 gaf 15,7% nog aan dit een belangrijke factor te vinden en in de benchmark van 2009 geven 17,8% van de medewerkers aan de balans in werk en privé belangrijk te vinden. Vanwege de vele parttime contracten in de zorg is een baan in de zorg vaak ook goed te combineren met bijvoorbeeld het hebben van een gezin.

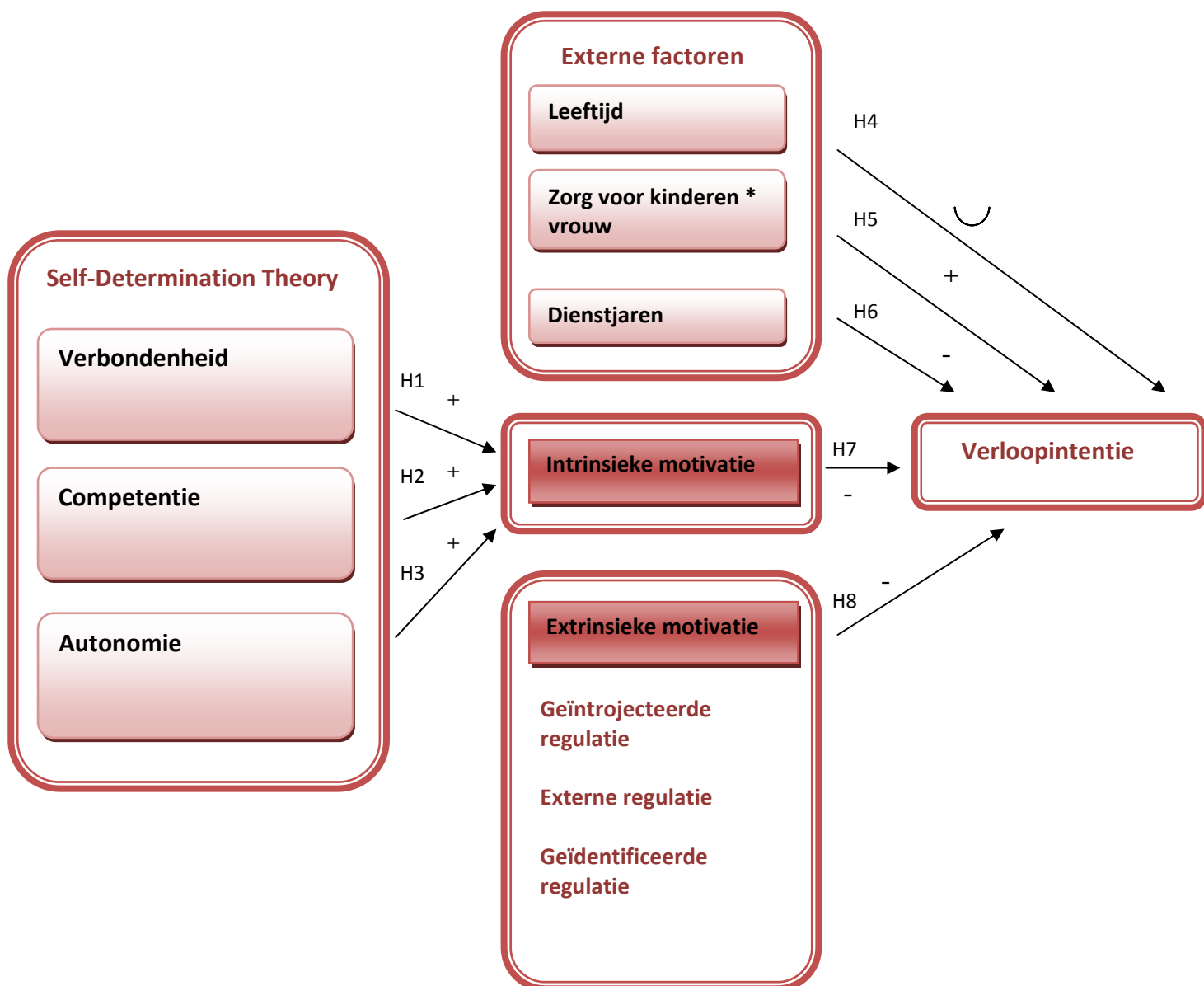
Kortom, naast autonomie, verbondenheid en competentie is ook de balans tussen werk en privé en baanzekerheid van belang voor de arbeidsmotivatie van werknemers.

Hoofdstuk 4: Conceptueel model en hypothesen

In dit hoofdstuk wordt het conceptueel model toegelicht en worden de hypothesen beschreven.

4.1 Conceptueel model

Vanuit het theoretisch kader is het volgende conceptueel model opgesteld.



Figuur 2: Conceptueel model

Doormiddel van het toetsen van hypothesen wordt nagegaan in hoeverre de aanwezigheid van de variabelen autonomie, competentie en verbondenheid van invloed is op de intrinsieke motivatie van medewerkers in de zorg. Hiernaast wordt onderzocht in hoeverre intrinsieke en extrinsieke motivatie en externe factoren (leeftijd, zorg voor kinderen en dienstjaren) van invloed zijn op de verloopintentie. In het gehele model wordt verondersteld dat er geen sekse verschillen zijn. Enkel bij de variabele “zorg voor kinderen” wordt verondersteld dat de verloopintentie van vrouwen toeneemt naarmate er zorg voor kinderen is, in tegenstelling tot de verloopintentie van mannen die naar verwachting afneemt wanneer er sprake is van zorg voor kinderen.

4.2 Hypothesen

Intrinsieke motivatie:

Hypothese 1: Naarmate een medewerker meer verbondenheid ervaart in zijn werk, is deze medewerker in een sterkere mate intrinsiek gemotiveerd.

Hypothese 2: Naarmate een medewerker meer competentie ervaart in zijn werk, is deze medewerker in een sterkere mate intrinsiek gemotiveerd.

Hypothese 3: Naarmate een medewerker meer autonomie ervaart in zijn werk, is deze medewerker in een sterkere mate intrinsiek gemotiveerd.

Verloopintentie:

Hypothese 4: Leeftijd is curvilineair gerelateerd aan de verloopintentie, waarbij jongere en oudere een hogere verloopintentie hebben in vergelijking met medewerkers van gemiddelde leeftijd.

Hypothese 5a: Naarmate een *vrouw* meer zorgen heeft voor thuiswonende kinderen, neemt de verloopintentie toe.

Hypothese 5b: Naarmate een *man* meer zorgen heeft voor thuiswonende kinderen, neemt de verloopintentie af.

Hypothese 6 : Naarmate een medewerker meer dienstjaren heeft, neemt de verloopintentie af.

Hypothese 7: Naarmate een medewerker meer intrinsiek gemotiveerd is, neemt de verloopintentie af.

Hypothese 8: Naarmate een medewerker meer extrinsiek gemotiveerd is, neemt de verloopintentie af.

Hoofdstuk 5: Methoden

In dit hoofdstuk wordt de methodologische aanpak van dit onderzoek verantwoord en toegelicht. Paragraaf 5.1 richt zich op de onderzoeksopzet van het onderzoek. De onderzoeksstrategie, onderzoeksmethoden en de onderzoekstechnieken komen in deze paragraaf aan bod. Paragraaf 5.2 geeft een beschrijving van de pretest die uitgevoerd is voorafgaand aan de dataverzameling. Paragraaf 5.3 geeft een beschrijving van de respondenten. In deze paragraaf wordt aandacht besteed aan de respons, de leeftijdsopbouw en de verdeling man-vrouw.

5.1 Onderzoeksopzet

In het weergeven van de methoden van het onderzoek, wordt een onderscheid gemaakt in de onderzoeksstrategie, onderzoeksmethoden en onderzoekstechnieken.

5.1.1 Onderzoeksstrategie

In dit onderzoek is gekozen voor een survey-onderzoek. Survey-onderzoek is grootschalig en richt zich op meerdere variabelen en respondenten. Survey-onderzoek werkt met gestandaardiseerde metingen, door gebruik te maken van antwoordschalen en numerieke antwoordcategorieën.

5.1.2 Onderzoeksmethoden

Binnen de onderzoeksstrategie survey bestaan verschillende onderzoeksmethoden, zoals schriftelijke enquêtes, (gestructureerde) interviews en telefonische vragenlijsten. In dit onderzoek wordt gekozen voor het gebruik van een enquête. De gebruikte vragenlijst geeft inzicht in de arbeidsmotivatie van werknemers en in hoeverre deze bepaald wordt door de aanwezigheid van de verschillende basisbehoeften (zie Appendix A).

5.1.3 Onderzoekstechnieken

In dit onderzoek is gekozen voor digitale vragenlijsten met gesloten vragen. Het invullen van de vragenlijst kost ongeveer 5 à 10 minuten. Digitale vragenlijsten zijn efficiënt, omdat veel gegevens worden verzameld over een relatief grote groep respondenten. Om de digitale vragenlijst makkelijk te verspreiden is er gebruik gemaakt van het programma Thesistools.

De onderzoeksopzet kan als volgt samengevat worden.



Figuur 3: Onderzoeksopzet

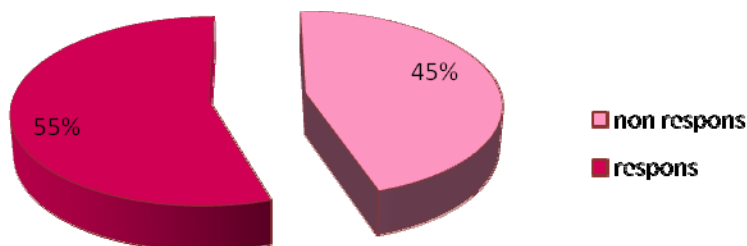
5.2 Pretest

Voordat de vragenlijst werd uitgezet, was het belangrijk om na te gaan of de vragen duidelijk waren voor de doelgroep. Om hier zeker van te zijn, is een pretest gehouden onder een kleine groep medewerkers die werkzaam zijn binnen de VVT branche. De leeftijd van deze medewerkers uit de pretest liep uiteen van 23 tot 53 jaar. Uit deze test kwam naar voren dat de vragenlijst duidelijk en overzichtelijk was. Opmerkingen hebben geleid tot enkele kleine tekstuele aanpassingen en verbeteringen. Tot slot bleek de tijdsaanduiding van vijf tot tien minuten realistisch.

5.3 Beschrijving van de respondenten

Respons

In juni 2011 is de vragenlijst digitaal uitgezet. Er zijn in totaal 200 werknemers via de mail benaderd. Om de vragenlijsten digitaal uit te zetten is gebruik gemaakt van het programma Thesistools. De vragenlijst is binnen verschillende organisaties uitgezet. Organisatie 1 is de organisatie waarbinnen de auteur werkzaam is. Hiernaast is de vragenlijst uitgezet binnen een netwerk waaraan verschillende verpleeghuizen en VVT instellingen deelnemen. De data vanuit dit netwerk wordt hierna vernoemd onder de naam Organisatie 2. De resultaten worden niet per organisatie geanalyseerd en er worden daarom geen uitspraken gedaan op organisatieniveau. Het verspreiden van de digitale vragenlijst is goed verlopen. 109 werknemers hebben de vragenlijst digitaal ingevuld. Dit is een respons van 55%.



Figuur 4: respons

Drop out

Drop out is het voortijdig verlaten van de vragenlijst. Verschillende factoren kunnen van invloed zijn op de keuze van respondenten om de vragenlijst te verlaten. Persoonlijke vragen of het gebrek aan anonimiteit kan er voor zorgen dat medewerkers de vragenlijst verlaten. Hiernaast is ook de lengte van de vragenlijst van invloed op de drop out. Een lange vragenlijst met veel items zorgt vaak voor veel drop out. Geprobeerd is de drop out van dit onderzoek te beperken door slechts enkele items te markeren als "verplicht in te vullen" en door de vragenlijst kort en krachtig te houden. De vragen zijn helder geformuleerd en lange zinnen en toelichtingen zijn vermeden. Dit heeft geresulteerd in een drop out van 8 respondenten. Met andere woorden: van de 109 respondenten hebben 8 respondenten voortijdig de vragenlijst verlaten, dit is een drop out percentage van 7,3% .

Organisaties

De vragenlijst is binnen verschillende organisaties uitgezet. Organisatie 1 is de organisatie waarbinnen de auteur van dit onderzoek werkzaam is (De Riethorst Stromenland). Hiernaast is de vragenlijst uitgezet binnen een netwerk waaraan verschillende verpleeghuizen en VVT instellingen deelnemen. Organisatie 1 is een zorgorganisatie binnen de VVT branche. De organisatie is 1 januari 2006 ontstaan uit een fusie tussen Stichting Stromenland en De Riethorst. De missie van de organisatie is om voornamelijk mensen van 55 jaar en ouder ondersteuning te bieden op het gebied van wonen, zorg en welzijn. Het netwerk (organisatie 2) waarbinnen de vragenlijst is uitgezet is een netwerk voor professionals in de zorg. De auteur neemt zelf ook deel aan dit netwerk en kon daarom via het netwerk een grote groep werknemers uit de VVT branche bereiken. De resultaten worden niet per organisatie geanalyseerd en er worden daarom geen uitspraken gedaan op organisatieniveau.

Tabel 7

Organisatie

Organisatie	N	Percentage
Organisatie 1	82	75,9%
Organisatie 2	26	24,1%

75,9% van de werknemers is werkzaam bij organisatie 1. Het grote aandeel van de medewerkers uit organisatie 1 is te verklaren doordat de onderzoeker van dit onderzoek zelf werkzaam is binnen deze organisatie. Het werven van respondenten binnen deze organisatie ging door de bekendheid van de onderzoeker gemakkelijker dan binnen organisatie 2.

Tabel 8

Organisaties vergelijken

	Organisatie 1	Organisatie 2
Geslacht	Vrouw: 82,9% Man: 17,1%	Vrouw: 76,9% Man: 23,1%
Gemiddelde Leeftijd	42,67	43,65
Gemiddeld aantal dienstjaren	12,18	9,04
Zorg voor kinderen	Ja: 62,2% Nee: 37,8%	Ja: 38,5% Nee: 61,5%

In tabel 8 wordt duidelijk dat de organisaties die deelgenomen hebben aan dit onderzoek niet veel van elkaar verschillen. De gemiddelde leeftijd van 42,67 en 43,65 zijn ongeveer hetzelfde. Een duidelijk verschil is echter wel dat in organisatie twee veel minder medewerkers de zorg voor kinderen hebben.

5.4 Representativiteit

Tabel 9

Respondenten vergeleken met populatie

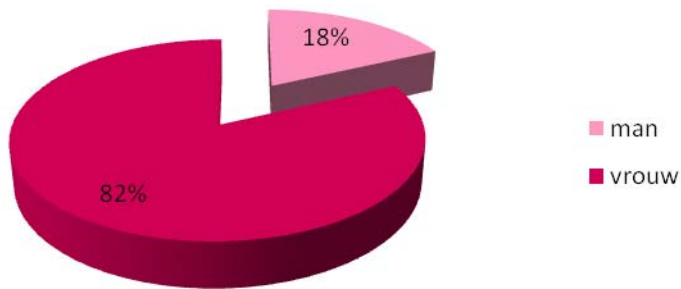
Respondenten vergeleken met populatie			
	Steekproef		Populatie
Geslacht	Man:	18%	Man: 10%
	Vrouw:	82%	Vrouw: 90%
Functiegroep	Verpleging/verzorging:	31,2%	Verpleging/verzorging: 57,3%
	Huishoudelijke ondersteuning:	1,8%	Huishoudelijke ondersteuning: 11,3%
	Welzijn/activiteitenbegeleiding:	4,6%	Welzijn/activiteitenbegeleiding: 5,7%
	Facilitair:	11,9%	Facilitair: 9,4%
	Medisch/paramedisch:	15,6%	Medisch/paramedisch: 3,1%
	Secretarieel/staf:	28,4%	Secretarieel/staf: 9,5%
	Management/directie/bestuur:	6,4%	Management/directie/bestuur: 3,5%

Representativiteit:

In tabel 9 worden verschillende gegevens van de respondenten vergeleken met de populatie. In de tabel wordt duidelijk dat het aandeel mannen de steekproef groter is dan het aandeel mannen in de populatie. Hiernaast is het aandeel medewerkers dat werkzaam is in de verpleging/verzorging kleiner in de steekproef, dan in de populatie. Het aandeel medewerkers dat werkzaam is in de functiegroep secretarieel/staf is in de steekproef groter. Dit verschil valt te verklaren omdat zorgmedewerkers niet altijd beschikken over een eigen e-mail adres, in tegenstelling tot de medewerkers die secretarieel/staf werkzaamheden verrichten. Het invullen van de digitale vragenlijst is daarom voor medewerkers die computerwerkzaamheden verrichten een kleinere moeite dan voor zorgmedewerkers.

5.5 Kenmerken respondenten

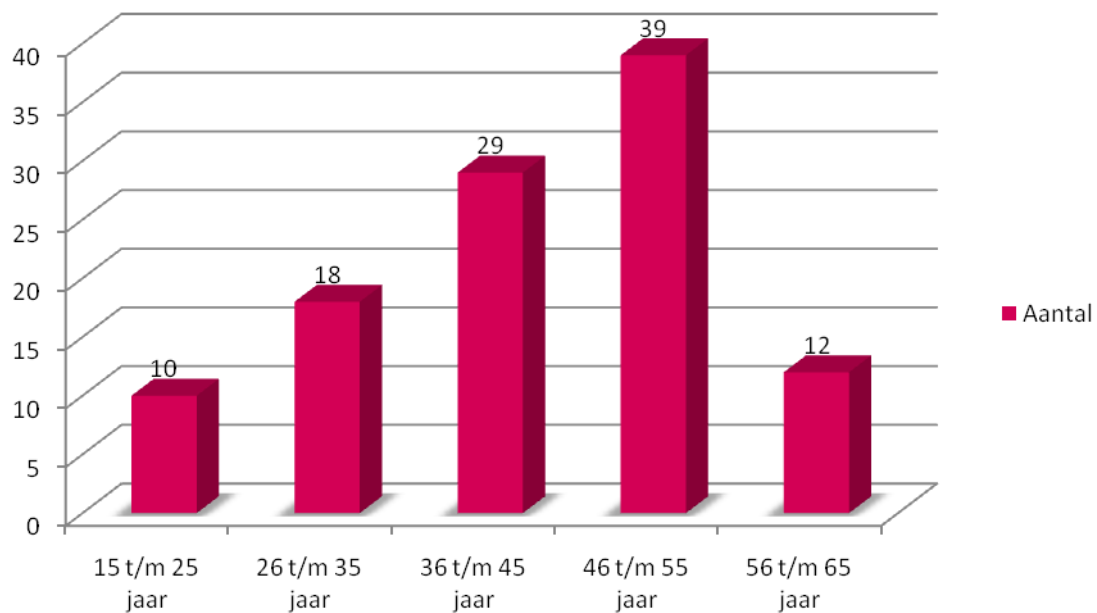
Verdeling man vrouw (N=109)



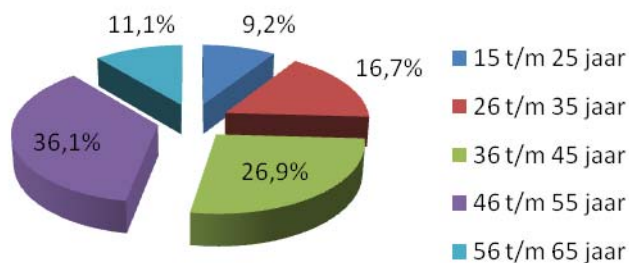
Figuur 5: verdeling man vrouw

82% van de respondenten is vrouw. 18% van de respondenten is man. Gezien de verdeling man-vrouw binnen de branche is het aantal mannen dat deel heeft genomen aan dit onderzoek aan de hoge kant. Mogelijk komt dit omdat het aantal respondenten uit de functiegroepen “management” en “facilitair” redelijk hoog is. In deze functiegroepen zijn naar verhouding redelijk veel mannen werkzaam.

Leeftijdsopbouw (N=109, waarvan 1 missing)



Figuur 6: leeftijdsopbouw in aantallen



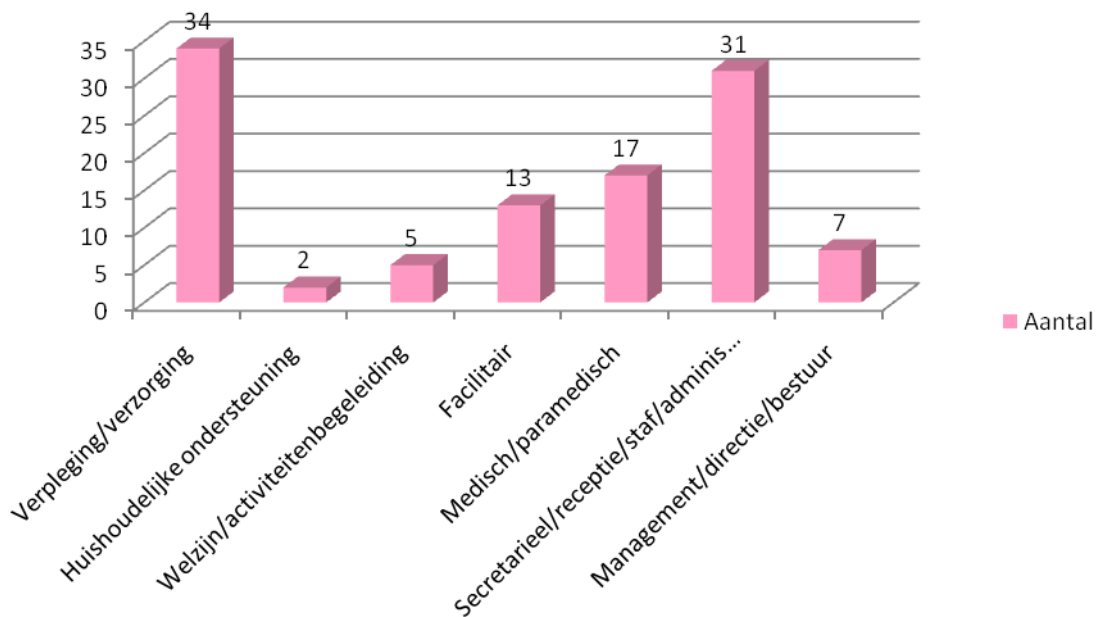
Figuur 7: leeftijdsopbouw in percentages

In figuur 6 en 7 is te zien dat ook binnen de organisaties die meegewerkt hebben aan dit onderzoek de medewerkers redelijk op leeftijd zijn. Kortom, het personeelsbestand is ook binnen deze organisaties aan het vergrijzen.

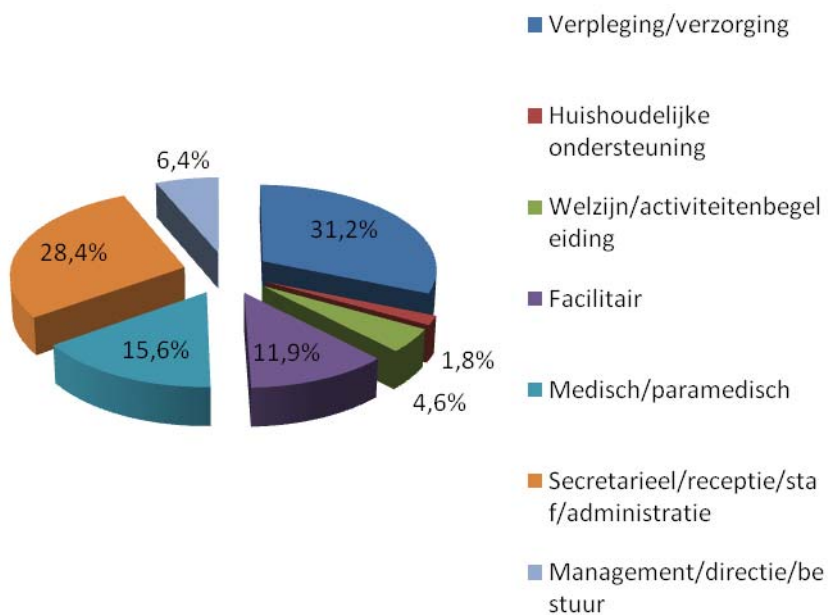
De gevolgen van vergrijzing binnen de zorg zijn groot. Een groot deel van de medewerkers zal op korte termijn de organisatie verlaten. Daarnaast wordt binnen de zorg ook steeds vaker gesproken over fysieke belasting. Oudere werknemers kunnen mogelijk niet alle zorgtaken op zich nemen. Zowel in de planning als in de werkzaamheden moet daarom vaak rekening gehouden worden met deze groep oudere werknemers. Juist omdat een grote groep werknemers de organisatie gaat

verlaten is het van belang dat de overige medewerkers de zorgsector niet verlaten. Van belang is daarom om in beeld te brengen welke factoren van invloed zijn op de verloopintentie van zorgpersoneel.

Functiegroep (N=109)



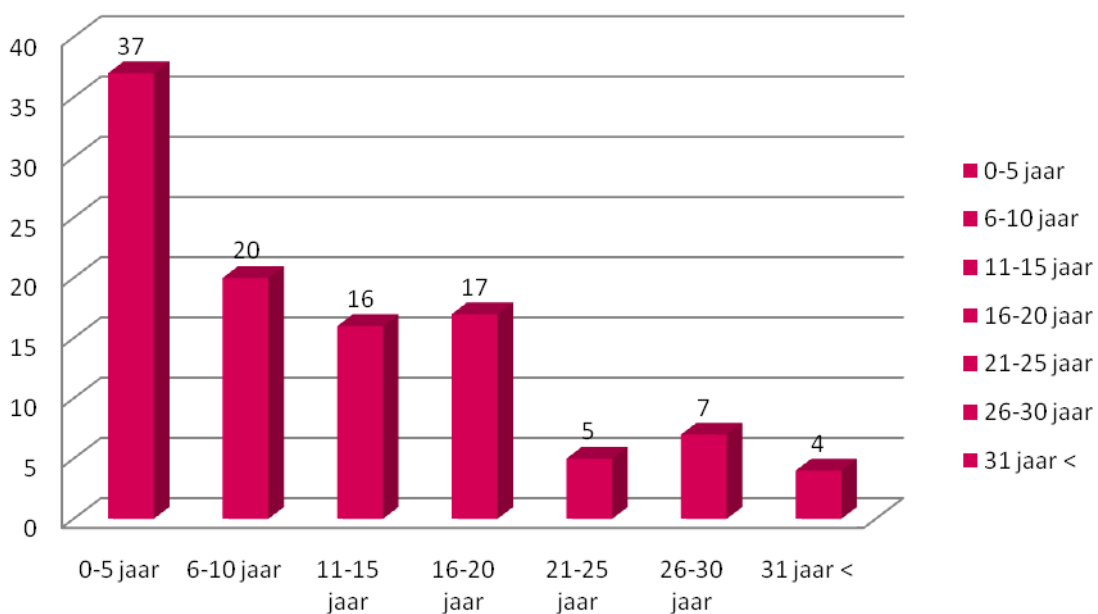
Figuur 8: functiegroep in aantal



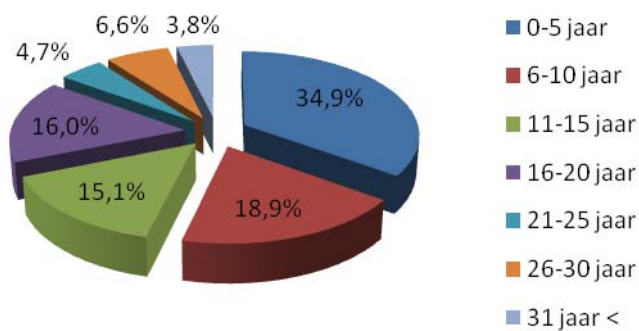
Figuur 9: functiegroep in percentages

In figuur 8 en 9 is te zien dat het grootste deel van de respondenten werkzaam is in de verpleging/verzorging. Dit is ook niet opvallend, aangezien in deze functiegroep absoluut de meeste medewerkers werkzaam zijn. De functiegroep “secretarieel/receptie/staf/administratie” is in verhouding redelijk groot. Mogelijk valt dit te verklaren omdat de medewerkers die werkzaam zijn in deze functiegroep vaak werkzaam zijn achter een computer. De drempel om de vragenlijst in te vullen is daarom voor de medewerkers die werkzaam zijn in de functiegroep secretarieel/receptie/staf/administratie lager.

Dienstjaren (N=109, waarvan 3 missing)



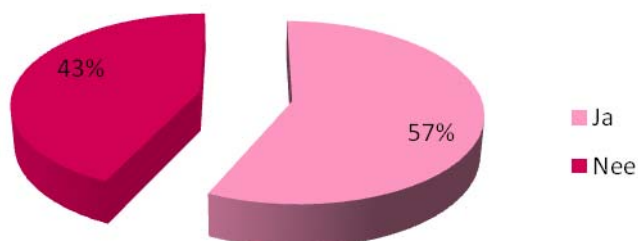
Figuur 10: dienstjaren in aantal



Figuur 11: dienstjaren in percentages

In figuur 10 en 11 is te zien dat de grootste groep medewerker nog niet heel erg lang werkzaam is binnen de organisatie. 34,9 % van de werknemers werkt 0 tot 5 jaar bij hun huidige werkgever. De meta-analyse van Griffeth e.a. (2000) laat zien dat iemand die langer werkzaam is bij een organisatie minder snel geneigd is te vertrekken.

Thuiswonende kinderen (N=109)



Figuur 12: Thuiswonende kinderen

57% van de respondenten heeft thuiswonende kinderen. Mogelijk is het hebben van kinderen een belangrijke factor met betrekking tot verloop. Onderzoek laat zien dat mannen de organisatie minder snel verlaten wanneer zij de zorg hebben voor kinderen. Vrouwen daarentegen zouden de organisatie sneller verlaten wanneer zij de zorg voor kinderen hebben (Griffeth e.a., 2000).

5.6 De vragenlijst

De vragenlijst die gebruikt is binnen dit onderzoek bestaat uit 43 vragen, waarvan drie vragen verplicht ingevuld diende te worden (zie Appendix A). De vragenlijst start met vragen over geslacht, leeftijd, functiegroep, huidige werkgever, aantal dienstjaren en de zorg voor kinderen. Vervolgens worden er 36 stellingen voorgelegd die betrekking hebben op autonomie, competentie, verbondenheid, verloop en intrinsieke en extrinsieke motivatie. De stellingen zijn de items die de schalen vormen.

De schalen en de daarbij behorende items worden hieronder beschreven. In appendix B is een overzicht te vinden van de gebruikte schalen met de daarbij behorende items.

Om de verschillende vormen van motivatie te meten, is gebruik gemaakt van de 'Motivation at Work Scale' van Gagné e.a. (2010). Voor de Self-Determination Theory variabelen wordt gebruik gemaakt van de "Basic Need satisfaction at work Scale". Voor de schaal die de verloopintentie meet is gebruik gemaakt van een schaal die in eerder onderzoek gebruikt is en binnen dit onderzoek als voldoende is beoordeeld (Merckx, 2005).

In totaal zijn er 43 vragen gesteld. De motivatietypen zijn elk aan de hand van drie items gemeten. De psychologische basisbehoeften zijn elk aan de hand van meerdere items gemeten.

De respondenten konden aangeven in hoeverre ze het met een stelling eens of oneens waren. Er is gebruik gemaakt van een 5-punts Likertschaal, uiteenlopend van 'helemaal mee eens' (1) tot 'helemaal mee oneens' (5).

Uit de factoranalyse bleek dat het verwijderen van de items "Ik voel me onder druk gezet op het werk" en "Ik hou veel voor mezelf als ik aan het werk ben" een bijdrage zou leveren aan de betrouwbaarheid van de schalen. Verwijdering van deze items zou ervoor zorgen dat de Cronbach's Alpha van de schaal, wat een maat is voor betrouwbaarheid, zou toenemen.

De items "Ik voel me onder druk gezet op het werk" en "Ik hou veel voor mezelf als ik aan het werk ben" zijn daarom verwijderd uit de betreffende schalen.

Ook het verwijderen van de items "Ik doe dit werk voor het salaris", "eigenlijk zou ik gemakkelijk ergens anders kunnen gaan werken" en "deze baan bezorgt mij absoluut momenten van plezier" draagt bij aan de betrouwbaarheid. Er is echter gekozen deze items niet te verwijderen. Het item "Ik doe dit werk voor het salaris" behoort toe aan de schaal die extrinsieke motivatie meet en is niet verwijderd uit de schaal omdat dit item de definitie van de extrinsieke motivatie schaal goed dekt. Met andere woorden; het item "Ik doe dit werk voor het salaris" is een representatieve afspiegeling voor de extrinsieke motivatie schaal en wordt daarom niet uit de schaal verwijderd.

De items "eigenlijk zou ik gemakkelijk ergens anders kunnen gaan werken" en "deze baan bezorgt mij absoluut momenten van plezier" zijn niet verwijderd, omdat anders de betreffende schalen te klein werden qua aantal items.

Intrinsieke motivatie

Intrinsieke motivatie is gemeten aan de hand van de volgende drie items:

“Ik heb plezier in het uitoefenen van mijn werk.”

“Ik geniet erg van dit werk.”

“Deze baan bezorgt mij absoluut momenten van plezier.”

Extrinsieke motivatie

Extrinsieke motivatie is gemeten aan de hand van de verschillende vormen van extrinsieke motivatie die genoemd worden in de Self-Determination Theory: externe regulatie, geïntrojecteerde regulatie en geïdentificeerde regulatie. Om extrinsieke motivatie te meten zal er een somscore gemaakt worden van deze verschillende vormen van extrinsieke motivatie. Hieronder worden de items beschreven die samen de extrinsieke motivatie schaal vormen.

Externe regulatie:

Externe regulatie is gemeten aan de hand van de volgende items:

“Ik doe dit werk voor het salaris.”

“Deze baan stelt mij in staat een hoop geld te verdienen.”

“Deze baan biedt mij een bepaalde levensstandaard.”

Geïntrojecteerde regulatie

Geïntrojecteerde regulatie is gemeten aan de hand van de volgende items:

“Mijn reputatie hangt af van mijn baan.”

“Mijn baan is mijn leven en ik wil niet falen.”

“Ik ben graag de beste in mijn werk, ik ben graag een winnaar.”

Geïdentificeerde regulatie

Geïdentificeerde regulatie is gemeten aan de hand van de volgende items:

“Deze baan komt overeen met mijn persoonlijke waarden.”

“Deze baan vervult mijn carrière plannen.”

“Deze baan stelt me in staat mijn levensdoelen te bereiken.”

Autonomie, verbondenheid en competentie komen ook aan bod in de vragenlijst. Deze schalen zien er als volgt uit.

Autonomie

Autonomie is gemeten aan de hand van de volgende zeven items:

“Ik kan meedenken en input leveren over hoe ik mijn werk uitvoer.”

“Ik ben vrij om mijn mening te uiten en ideeën aan te dragen met betrekking tot mijn baan.”

“Tijdens mijn werk, moet ik doen wat mij gezegd wordt.”

“Er wordt rekening gehouden met mijn gevoelens op het werk.”

“Op het werk kan ik mezelf zijn.”

“Er is niet veel ruimte voor mij om te beslissen hoe ik om ga met mijn werkzaamheden.”

Verbondenheid

Verbondenheid is gemeten aan de hand van de volgende acht items:

- “Ik hou echt van de mensen waarmee ik werk.”
- “Ik heb een goede band met de mensen op het werk.”
- “Ik beschouw de mensen waarmee ik werk als mijn vrienden.”
- “Collega’s geven om mij.”
- “Er zijn niet veel mensen op het werk waar ik close mee ben.”
- “De mensen waarmee ik werk, lijken mij niet erg te mogen.”
- “Collega’s op het werk zijn vriendelijk tegen me.”

Competentie

Competentie is gemeten aan de hand van de volgende zes items:

- “Ik voel me niet erg competent tijdens mijn werk.”
- “Mensen op het werk zeggen dat ik goed ben in wat ik doe.”
- “Ik ben in staat interessante nieuwe vaardigheden aan te leren op mijn werk.”
- “De meeste dagen heb ik een gevoel van voldoening door het werk wat ik doe.”
- “Op mijn werk krijg ik niet veel kans om te laten zien wat ik kan.”
- “Tijdens het uitvoeren van mijn werkzaamheden, voel ik me vaak ongeschikt.”

Verloopintentie

De verloopintentie wordt gemeten aan de hand van drie items:

- “Ik denk er wel eens aan om een andere baan te zoeken.”
- “Zodra ik de gelegenheid krijg om bij een andere organisatie te werken, doe ik dat.”
- “Eigenlijk zou ik gemakkelijk ergens anders kunnen gaan werken”.

5.7 Betrouwbaarheid schalen

De items die gezamenlijk een schaal meten, moeten voldoende samenhangen. De Cronbach's Alpha geeft hier een indicatie voor. Deze betrouwbaarheidscoëfficiënt kan een waarde aannemen tussen de 0 en 1. Hoe dichter de waarde bij de 1 ligt, hoe groter de betrouwbaarheid van de schaal is. Een schaal is voldoende bij een Cronbach's Alpha van 0,6 of hoger. Tabel 10 geeft de verschillende schalen weer, met de daarbij behorende Cronbach's Alpha. Ook is het aantal respondenten toegevoegd.

Tabel 10

Betrouwbaarheid schalen

Betrouwbaarheid schalen		
	Cronbach's Alpha	N
Intrinsieke motivatie	0,899	109
Extrinsieke motivatie	0,692	109
Autonomie	0,702	109
Verbondenheid	0,701	109
Competentie	0,642	109
Verloop	0,547	109

De betrouwbaarheid van de schalen wordt als volgt gewaardeerd wanneer gesproken wordt over onderzoek op groepsniveau.

Onvoldoende	Voldoende	Goed
$R < 0.6$	$0.6 \leq < 0.7$	$0.7 \leq$

Dit betekent dat de schalen intrinsieke motivatie, autonomie en verbondenheid een goede betrouwbaarheid hebben. De schalen competentie en extrinsieke motivatie hebben een voldoende betrouwbaarheid. De schaal verloop heeft met een Cronbach's Alpha van 0,547 net een onvoldoende betrouwbaarheid. Deze schaal wordt echter wel gebruikt in dit onderzoek.

5.8 Validiteit en betrouwbaarheid

Een aantal maatregelen zijn genomen om de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek te verhogen. Ten eerste is het meetinstrument gedurende het hele onderzoek niet veranderd. Ten tweede is geprobeerd het onderzoek zo objectief mogelijk uit te voeren, los van eigen verwachtingen. Ook in de vragenlijst is rekening gehouden met het maximaliseren van de validiteit en betrouwbaarheid. De vragenlijst is opgesteld op basis van een theoretisch kader om zo interne validiteit te bereiken. Ook is geprobeerd de non-respons zo laag mogelijk te houden door een herinneringsmail te sturen en het belang van het onderzoek te benadrukken. Een hoge non-respons zou de externe validiteit van het onderzoek namelijk aan kunnen tasten. De vragenlijst is hiernaast zo duidelijk mogelijk opgesteld en duidelijke instructies zijn gegeven aan de respondenten. Lange zinnen en toelichtingen zijn vermeden om zo de drop out van het onderzoek te minimaliseren. Het gebruik van de pretest heeft ook een bijdrage geleverd aan de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek.

Hoofdstuk 6: Resultaten

In dit hoofdstuk wordt een blik geworpen op de resultaten van de uitgevoerde analyses met als doel de hypothesen te beantwoorden. In paragraaf 1 wordt begonnen met een beschrijvende analyse. In de beschrijvende analyse wordt per variabele beschreven wat de gemiddelde waarde is, de standaard deviatie, de minimale en de maximale waarde en de missing values. Paragraaf 2 is een verklarende analyse. In deze paragraaf worden de hypothesen getoetst door gebruik te maken van een regressie analyse.

6.1 Beschrijvende analyse

6.1.1 Analyse afhankelijke en onafhankelijke variabele

Tabel 11

Analyse afhankelijke en onafhankelijke variabelen

	M	SD	N	Min/max waarde	Missing Values
Afhankelijke variabele					
Intrinsieke motivatie ²	12,35	1,87	108	6/15	1
Verloop	8,40	2,39	101	3/15	8
Onafhankelijke variabele					
Extrinsieke motivatie ³	27,72	4,26	103	17/37	6
Autonomie ⁴	22,62	3,06	101	13/29	8
Verbondenheid ⁴	25,37	3,12	101	16/33	8
Competentie ⁴	22,97	2,75	101	7/21	8
Zorg kinderen	0,57	0,50	109	0/1	0
Dienstjaren	11,39	8,92	106	0/34	3
Leeftijd	42,87	10,84	108	20/61	1
Geslacht (0=vrouw)	0,18	0,39	109	0/1	0

² Een maximale waarde op deze variabele betekent dat de respondent zeer intrinsiek gemotiveerd is.

³ Een maximale waarde op deze variabele betekent dat de respondent zeer extrinsieke gemotiveerd is.

⁴ Een maximale waarde op deze variabelen betekent dat deze basisbehoefte in een sterke mate worden bevredigd.

6.1.2 Zorg voor kinderen

Tabel 12

Zorg voor kinderen

Gemiddelde score (M)	Thuiswonende kinderen	
	Ja	Nee
Intrinsieke motivatie	12,54	12,09
Extrinsieke motivatie	28,22	27,05
Autonomie	23,14	21,95
Verbondenheid	25,67	24,98
Competentie	23,74	21,97
Verloop	8,43	8,34

In tabel 12 wordt een onderscheid gemaakt in respondenten die wel en respondenten die geen thuiswonende kinderen hebben. Verwacht wordt dat vrouwen die kinderen hebben hoger scoren op verloop en mannen die kinderen hebben juist lager scoren op verloop. In tabel 12 wordt zichtbaar dat respondenten met thuiswonende kinderen gemiddeld een hogere score hebben op de basisbehoeften autonomie, competentie en verbondenheid. Het verschil in verloop tussen respondenten met thuiswonende kinderen en respondenten zonder thuis wonende kinderen is minimaal.

6.1.3 Correlatiematrix

De voorafgaande tabellen geven een beschrijving van de aparte variabelen, zonder verbanden tussen deze variabelen te leggen. De correlatiematrix (appendix B) biedt meer informatie, omdat deze de sterkte en de richting van een verband tussen twee variabelen weergeven. De correlatiecoëfficiënt ligt altijd tussen de -1 en de +1. De waarde -1 betekent een perfect negatief verband. Bij +1 betreft het een perfect positief verband. Bij een correlatie wordt de overschrijdingskans gegeven, ook wel significantie genoemd. Er wordt een significantieniveau aangehouden van 5%. Een significantieniveau van 0,05 wil zeggen dat met 95% zekerheid is te zeggen dat de gevonden causale verbanden niet op toeval berusten.

De correlatiematrix in appendix B wordt gebruikt bij het toetsen van de hypothesen en geeft de

bivariate correlaties weer tussen de verschillende variabelen in het conceptueel model. In de correlatiematrix zijn de nominale en ordinale variabelen als dummies opgenomen

In de correlatiematrix wordt zichtbaar dat er een positief verband (0,609) is tussen autonomie en intrinsieke motivatie. Ook is er een positief verband tussen competentie en intrinsieke motivatie (0,682). Deze beide verbanden zijn significant. Het positieve verband tussen verbondenheid en intrinsieke motivatie is minder sterk (0,412) en ook niet significant.

Intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie hebben beide een negatief verband met de verloopintentie. Deze verbanden zijn beide significant maar beide niet erg sterk (0,423 en 0,208). Zoals verwacht neemt de verloopintentie af naarmate medewerkers meer extrinsiek en/of intrinsiek gemotiveerd zijn.

De correlatiematrix geeft onvoldoende informatie om de hypothesen te testen. Om de hypothesen te kunnen testen wordt daarom in de volgende paragraaf gebruik gemaakt van multiële regressieanalyses. Bij multiële regressie wordt een causaal verband verondersteld tussen een afhankelijke variabele en diverse onafhankelijke variabelen.

6.2 Verklarende analyse

In deze verklarende analyse worden de verschillende hypothesen getoetst. Voor het toetsen van de hypothesen wordt gebruik gemaakt van regressie analyses.

Basisbehoeften - Intrinsieke motivatie

Uit eerder onderzoek is gebleken dat de aanwezigheid van de basisbehoeften autonomie, competentie en verbondenheid een positief effect heeft op de intrinsieke motivatie (Ryan en Deci, 2000). In deze paragraaf wordt gekeken of de aanwezigheid van de drie basisbehoeften ook onder het zorgpersoneel leidt tot meer intrinsieke motivatie. Om dit te toetsen zijn de volgende drie hypothesen opgesteld.

Hypothese 1: Naarmate een medewerker meer verbondenheid ervaart in zijn werk, is deze medewerker in een sterkere mate intrinsiek gemotiveerd.

Hypothese 2: Naarmate een medewerker meer competentie ervaart in zijn werk, is deze medewerker in een sterkere mate intrinsiek gemotiveerd.

Hypothese 3: Naarmate een medewerker meer autonomie ervaart in zijn werk, is deze medewerker in een sterkere mate intrinsiek gemotiveerd.

Met behulp van een regressie analyse zijn deze hypothesen getoetst. De resultaten van deze analyse worden zichtbaar in de volgende tabel (tabel 13).

Tabel 13

Regressie analyse intrinsieke motivatie (N=101, 8 missing)

Intrinsieke motivatie (range 3-15)		
	β	Std. Error
Constante: 0,59		
Autonomie	0,61***	0,05
Competentie	0,64***	0,05
Verbondenheid	0,36***	0,06

N= 101

*: significantie <0,05

**: significantie <0,01

***: significantie <0,001

In tabel 13 wordt duidelijk dat de Bèta van “verbondenheid” een positieve waarde heeft (0,36) en significant is bij een significantie niveau van <0,001.

Dit betekent dat naarmate een medewerker meer verbondenheid ervaart in zijn werk, deze medewerker in een sterkere mate intrinsiek gemotiveerd. Hypothese 1 kan daarom aangenomen worden. Cohen (1988) heeft richtlijnen ontwikkeld voor de sterkte van correlaties tussen twee variabelen. Wanneer je de correlaties uit de correlatiematrix (appendix B) vergelijkt met de Bèta’s wordt duidelijk dat deze bijna altijd gelijk zijn aan elkaar en anders niet veel van elkaar verschillen. De richtlijnen van Cohen (1988) kunnen daarom ook gebruikt worden voor deze Bèta’s. Volgens Cohen is er sprake van een klein verband wanneer de waarde ligt tussen 0.1-0.29. Er is sprake van een gemiddeld verband wanneer de waarde ligt tussen 0.3-0.49, en er is sprake van een groot verband wanneer de waarde groter is dan 0.5. Het verband tussen verbondenheid en intrinsieke motivatie is daarom gemiddeld te noemen.

In tabel 13 wordt duidelijk dat de Bèta van “competentie” een positieve waarde heeft (0,64) en significant is bij een significantie niveau van <0,001.

Dit betekent dat naarmate een medewerker meer competentie ervaart in zijn werk, deze medewerker in een sterkere mate intrinsiek gemotiveerd. Hypothese 2 kan daarom aangenomen worden. Volgens de richtlijnen van Cohen (1988) is het verband tussen competentie en intrinsieke motivatie groot.

In tabel 13 wordt duidelijk dat de Bèta van “autonomie” een positieve waarde heeft (0,61) en significant is bij een significantie niveau van <0,001.

Dit betekent dat naarmate een medewerker meer autonomie ervaart in zijn werk, deze medewerker in een sterkere mate intrinsiek gemotiveerd. Hypothese 3 kan daarom aangenomen worden. Volgens de richtlijnen van Cohen (1988) is het verband tussen autonomie en intrinsieke motivatie groot.

Motivatie - Verloop

Uit eerder onderzoek is gebleken dat de aanwezigheid van intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie er voor zorgt dat de verloopintentie afneemt (Vansteenkiste e.a., 2007). Medewerkers die intrinsiek en/of extrinsiek gemotiveerd zijn, zouden de organisatie minder snel verlaten. In de volgende regressie analyse wordt bekeken of medewerkers die gemotiveerd zijn ook daadwerkelijk de organisatie minder snel verlaten. De volgende hypothesen worden met behulp van een regressie analyse getoetst.

Hypothese 7: Naarmate een medewerker meer intrinsiek gemotiveerd is, neemt de verloopintentie af.

Hypothese 8: Naarmate een medewerker meer extrinsiek gemotiveerd is, neemt de verloopintentie af.

Tabel 14

Regressie analyse motivatie - verloopintentie (N=101, 8 missing)

	Verloopintentie (range 3-15)	
Constante:	14,30	
	β	Std. Error
Intrinsieke motivatie	-0,34**	0,12
Extrinsieke motivatie	-0,24*	0,06

N= 101

*: significantie <0,05

**: significantie <0,01

***: significantie <0,001

In tabel 14 wordt duidelijk dat er sprake is van een negatief verband tussen intrinsieke motivatie en de verloopintentie (-0,34). De Bèta is significant bij een significantie niveau van <0.01. Dit betekent dat naarmate een medewerker meer intrinsiek gemotiveerd is, de verloopintentie afneemt. Hypothese 7 kan daarom aangenomen worden. Volgens de richtlijnen van Cohen (1988) is het verband tussen intrinsieke motivatie en verloop gemiddeld.

In tabel 14 wordt duidelijk dat er sprake is van een negatief verband tussen extrinsieke motivatie en de verloopintentie (-0,24). De Bèta is significant bij een significantie niveau van <0.05. Dit betekent dat naarmate een medewerker meer extrinsiek gemotiveerd is, de verloopintentie afneemt. Hypothese 8 kan daarom aangenomen worden. Volgens de richtlijnen van Cohen (1988) is het verband tussen extrinsieke motivatie en verloop klein.

Externe factoren - verloop

Naast arbeidsmotivatie, blijken externe factoren zoals de zorg voor kinderen, het aantal dienstjaren en leeftijd ook invloed te hebben op de verloopintentie van medewerkers (Finegold e.a., 2002; Griffeth e.a., 2000).

De volgende hypothesen worden met behulp van een regressieanalyse getoetst.

Hypothese 4: Leeftijd is curvilineair gerelateerd aan de verloopintentie, waarbij jongere en oudere een hogere verloopintentie hebben in vergelijking met medewerkers van gemiddelde leeftijd.

Hypothese 5a: Naarmate een vrouw meer zorgen heeft voor thuiswonende kinderen, neemt de verloopintentie toe.

Hypothese 5b: Naarmate een man meer zorgen heeft voor thuiswonende kinderen, neemt de verloopintentie af.

Hypothese 6: Naarmate een medewerker meer dienstjaren heeft, neemt de verloopintentie af.

Tabel 15

Regressie analyse externe factoren - verloopintentie (N=97, 12 missing)

Verloopintentie (range 3-15)		
	β	Std. Error
<i>Constante: 10,96</i>		
Dienstjaren	-0,18 [†]	0,03
Leeftijd	-0,28**	0,02
Leeftijd kwadrant	-0,30**	0,00
Zorg voor kinderen * geslacht	-0,02	1,25

†: trend <0.10

*: significantie <0,05

** : significantie <0,01

In tabel 15 wordt duidelijk dat er sprake is van een negatief verband tussen het aantal dienstjaren van een medewerker bij zijn huidige werkgever en de verloopintentie (-0,18). Dit betekent dat naarmate een medewerker meer dienstjaren heeft, de verloopintentie afneemt. De Bèta is echter

niet significant. Dit betekent dat hypothese 6 niet aangenomen wordt. Ondanks dat het effect niet significant is, kan er wel gesproken worden over een trend wanneer de p-waarde kleiner is dan 0,10.

In tabel 15 is het effect van leeftijd op verloop zichtbaar. In de tabel wordt duidelijk dat naarmate medewerkers ouder worden, de verloopintentie afneemt. Dit effect is significant. In deze analyse is echter het curvilineair verband van belang om hypothese 4 te toetsen. De Bèta van leeftijd kwadrant is -0,30. Het effect is significant. De Bèta van de gekwadrateerde variabele is negatief, wat wil zeggen dat er sprake is van een bergparabool. Dit komt niet overeen met hypothese 4, waarin een dalparabool wordt verondersteld. Hypothese 4 wordt daarom niet aangenomen.

In tabel 15 wordt duidelijk dat het interactie effect zorg voor kinderen * geslacht niet significant is. Uit de regressie analyse is gebleken dat beide hoofdeffecten (zorg voor kinderen en geslacht) geen significant verband hebben met verloop. Een interactie effect is nooit significant wanneer er geen sprake is van significantie bij de hoofdeffecten. Dit betekent dat hypothese 5a en hypothese 5b niet aangenomen worden.

6.3 Beantwoording hypothesen

Hypothese 1: Naarmate een medewerker meer verbondenheid ervaart in zijn werk, is deze medewerker in een sterkere mate intrinsiek gemotiveerd.

Volgens de Self-Determination Theory hebben mensen behoefte aan verbondenheid. De behoefte aan verbondenheid houdt in dat mensen ernaar verlangen in verbinding te staan met anderen. Mensen willen graag bij een groep horen en door andere mensen geaccepteerd worden. Het ervaren van deze verbondenheid heeft volgens de Self-Determination Theory een positief effect op de intrinsieke motivatie. De onderzoeksresultaten bevestigen dit. Hypothese 1 wordt daarom aangenomen. Dit betekent dat de aanwezigheid van verbondenheid een positieve invloed heeft op de intrinsieke motivatie van het zorgpersoneel.

Hypothese 2: Naarmate een medewerker meer competentie ervaart in zijn werk, is deze medewerker in een sterkere mate intrinsiek gemotiveerd.

Volgens de Self-Determination Theory hebben mensen naast verbondenheid ook behoefte aan competentie. Mensen streven ernaar om bekwaam en competent te zijn. De behoefte aan competentie zorgt er voor dat werknemers uitdagingen zoeken. De onderzoeksresultaten bevestigen dit. Hypothese 2 wordt daarom aangenomen. Dit betekent dat de aanwezigheid van competentie een positieve invloed heeft op intrinsieke motivatie.

Hypothese 3: Naarmate een medewerker meer autonomie ervaart in zijn werk, is deze medewerker in een sterkere mate intrinsiek gemotiveerd.

Volgens de Self-Determination Theory heeft ook het ervaren van autonomie een positieve invloed op intrinsieke motivatie. Elk mens heeft het verlangen om zijn gedrag zelf te bepalen en zijn werkzaamheden zo uit te voeren dat ze overeenkomen met de eigen wil en waarden. De onderzoeksresultaten bevestigen het positieve verband tussen autonomie en intrinsieke motivatie. Hypothese 3 wordt daarom aangenomen. Dit betekent dat de aanwezigheid van autonomie een positieve invloed heeft op intrinsieke motivatie.

Kortom, de drie basisbehoeften autonomie, competentie en verbondenheid hebben volgens de Self-Determination Theory een positief effect op de intrinsieke motivatie. Dit effect wordt bevestigd door de onderzoeksresultaten. Intrinsieke motivatie is voor het behouden van personeel van groot belang. Onderzoek toont namelijk aan dat wanneer werknemers zich focussen op intrinsieke in plaats van op extrinsieke doelen, ze minder snel geneigd zijn de organisatie te verlaten (Vansteenkiste e.a., 2007).

De aanwezigheid van de drie basisbehoeften is daarom van groot belang om het huidige personeel te behouden.

Hypothese 4: Leeftijd is curvilineair gerelateerd aan de verloopintentie, waarbij jongere en oudere een hogere verloopintentie hebben in vergelijking met medewerkers van gemiddelde leeftijd.

Dit onderzoek beoogt inzicht te krijgen in factoren die van invloed zijn op de verloopintentie. Een van deze factoren is leeftijd. Voorgaande onderzoeken tonen aan dat naarmate werknemers ouder worden, de verloopintentie afneemt. De verloopintentie kan echter ook weer toenemen naar mate medewerkers in de buurt komen van de pensioengerechtigde leeftijd. Redenen die hiervoor genoemd kunnen worden zijn gezondheidsproblemen en regelingen met betrekking tot vroegtijdig pensioen. Met andere woorden, er wordt een curvilineair verband verondersteld, waarbij de verloopintentie zowel bij oudere als bij jongere medewerkers groter is dan de verloopintentie bij werknemers van gemiddelde leeftijd. Deze stelling wordt niet bevestigd door de onderzoeksresultaten. Hypothese 4 wordt daarom niet aangenomen.

Hypothese 5a: Naarmate een **vrouw** meer zorgen heeft voor thuiswonende kinderen, neemt de verloopintentie toe.

Hypothese 5b: Naarmate een **man** meer zorgen heeft voor thuiswonende kinderen, neemt de verloopintentie af.

Naast leeftijd blijkt uit eerder onderzoek dat de zorg voor kinderen ook van invloed is op de verloopintentie van personeel. Van belang is wel dat er hierin een onderscheid wordt gemaakt tussen mannen en vrouwen. Naarmate een vrouw meer zorgen voor kinderen heeft, zou de verloopintentie toenemen. Naarmate een man meer zorgen voor kinderen heeft, zou de verloopintentie afnemen. Dit effect wordt niet bevestigd door de onderzoeksresultaten. Hypothese 5 a en b worden daarom niet aangenomen. Dit betekent dat zorg voor kinderen niet van invloed is op de verloopintentie.

Hypothese 6: Naarmate een medewerker meer dienstjaren heeft, neemt de verloopintentie af.

Naast leeftijd en de zorg voor kinderen blijkt uit eerder onderzoek dat het aantal dienstjaren ook van invloed is op de verloopintentie van personeel. Eerdere onderzoeken tonen aan dat naarmate het aantal dienstjaren toeneemt, de verloopintentie afneemt. De onderzoeksresultaten bevestigen dit niet. Hypothese 6 wordt daarom niet aangenomen. Dit betekent dat het voor de verloopintentie niet uitmaakt hoe lang iemand werkzaam is binnen een organisatie.

Hypothese 7: Naarmate een medewerker meer intrinsiek gemotiveerd is, neemt de verloopintentie af.

Intrinsieke motivatie blijkt een belangrijke voorspeller te zijn van verloop. De onderzoeksresultaten bevestigen dit. Hypothese 7 wordt aangenomen. Dit betekent dat de aanwezigheid van intrinsieke motivatie er voor zorgt dat werknemer minder snel de zorgorganisatie verlaten. De aanwezigheid van intrinsieke motivatie is daarom van groot belang om het huidige personeel te behouden.

Hypothese 8: Naarmate een medewerker meer extrinsiek gemotiveerd is, neemt de verloopintentie af.

Uit de theorie blijkt dat ook extrinsieke motivatie er voor zorgt dat werknemers minder snel de organisatie verlaten. Het effect van intrinsieke motivatie blijkt uit de theorie echter wel groter te zijn dan het effect van extrinsieke motivatie. De onderzoeksresultaten bevestigen dit. Hypothese 8 wordt daarom aangenomen. Dit betekent dat de aanwezigheid van extrinsieke motivatie er voor zorgt dat werknemers minder snel de organisatie verlaten.

6.3.1 Samenvatting

Tabel 16

Beantwoording hypothesen

	Bevestigd (+) Verworpen (-)
Hypothese 1: Naarmate een medewerker meer verbondenheid ervaart in zijn werk, is deze medewerker in een sterkere mate intrinsiek gemotiveerd.	+
Hypothese 2: Naarmate een medewerker meer competentie ervaart in zijn werk, is deze medewerker in een sterkere mate intrinsiek gemotiveerd.	+
Hypothese 3: Naarmate een medewerker meer autonomie ervaart in zijn werk, is deze medewerker in een sterkere mate intrinsiek gemotiveerd.	+
Hypothese 4: Leeftijd is curvilineair gerelateerd aan de verloopintentie, waarbij jongere en oudere een hogere verloopintentie hebben in vergelijking met medewerkers van gemiddelde leeftijd.	-
Hypothese 5 a: Naarmate een <i>vrouw</i> meer zorgen heeft voor thuiswonende kinderen, neemt de verloopintentie toe.	-
Hypothese 5 b: Naarmate een <i>man</i> meer zorgen heeft voor thuiswonende kinderen, neemt de verloopintentie af.	-
Hypothese 6: Naarmate een medewerker meer dienstjaren heeft, neemt de verloopintentie af.	-
Hypothese 7: Naarmate een medewerker meer intrinsiek gemotiveerd is, neemt de verloopintentie af.	+
Hypothese 8: Naarmate een medewerker meer extrinsiek gemotiveerd is, neemt de verloopintentie af.	+

Hoofdstuk 7: Conclusie

In de conclusie wordt opnieuw stil gestaan bij de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen. Met behulp van theoretische inzichten en de onderzoeksresultaten worden de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen beantwoord. Hiernaast worden de onderzoeksresultaten vertaald naar de praktijk en worden er aanbevelingen geformuleerd. Uiteindelijk wordt er met een kritische blik gekeken naar de opzet, de uitvoering en het resultaat van dit onderzoek.

Beantwoording onderzoeksvraag en deelvragen

Beantwoording deelvraag 1: Welke arbeidsmotivatietheorieën kunnen onderscheiden worden?

In de literatuur wordt een onderscheid gemaakt tussen intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie. Bij intrinsieke motivatie werken mensen vanuit zichzelf en is motivatie een innerlijke factor. Bij extrinsieke motivatie zijn externe factoren van invloed op de motivatie van het individu.

Om het begrip arbeidsmotivatie binnen dit onderzoek theoretisch in te kaderen, is gekozen voor een belangrijke theorie met betrekking tot arbeidsmotivatie: de Self-Determination Theory. De Self-Determination Theory gaat in tegenstelling tot andere motivatietheorieën uit van een positief mensbeeld. In de theorie wordt gesteld dat mensen van nature willen groeien en ontwikkelen. De Self-Determination Theory sluit hiermee aan bij Theorie Y van McGregor. Ook deze theorie stelt dat wanneer werknemers gestimuleerd worden ze graag willen werken, hun talenten willen ontwikkelen en verantwoordelijkheden op zich willen nemen. De Self-Determination Theory benoemt verschillende vormen van extrinsieke motivatie en intrinsieke motivatie en maakt onderscheid in autonome motivatie en gecontroleerde motivatie. Naast de aandacht voor motivatie staan drie psychologische basisbehoeften centraal in de Self-Determination Theory. Volgens de theorie zorgt de aanwezigheid van deze drie basisbehoeften autonomie, competentie en verbondenheid voor intrinsieke motivatie. Deze veronderstellingen van de Self-Determination Theory zijn gebruikt voor het formuleren van de hypothesen.

Beantwoording deelvraag 2: Welke factoren zijn van invloed op de verloopintentie (leeftijd, dienstjaren, zorg voor kinderen)?

Inzicht krijgen in de verloopintentie van het personeel binnen de zorg is van belang, gezien het verwachte personeelstekort. Theoretische inzichten en onderzoeksresultaten van voorgaande studies laten zien dat leeftijd van invloed is op de verloopintentie. Naarmate medewerkers ouder worden, is de verwachting dat de verloopintentie afneemt. Mogelijk hechten oudere werknemers veel waarde aan zekerheid en vastigheid en zijn zij niet meer zo sterk op zoek naar een nieuwe uitdaging buiten de organisatie. De verloopintentie kan echter ook weer afnemen naarmate medewerkers de pensioengerechtigde leeftijd naderen. De verloopintentie kan op deze leeftijd

toenemen vanwege gezondheidsproblemen of vanwege regelingen met betrekking tot vroegpensioen. De onderzoeksresultaten vinden echter geen bewijs voor dit curvilineair verband. Er kan daarom niet aangenomen worden dat leeftijd van invloed is op de verloopintentie. Theoretische inzichten en eerdere studies laten ook zien dat het aantal dienstjaren van een medewerker van invloed is op de verloopintentie. Naarmate het aantal dienstjaren van de medewerker toeneemt, zou de verloopintentie afnemen. De resultaten van dit onderzoek hebben deze stelling echter niet kunnen bevestigen. Er kan daarom niet gesteld worden dat naarmate het aantal dienstjaren toeneemt, de verloopintentie afneemt. Theoretische inzichten en eerdere studies laten ook zien dat de zorg voor kinderen van invloed is op de verloopintentie van het personeel. Uit de theoretische inzichten werd duidelijk dat het hierbij van belang is onderscheid te maken in geslacht. Mannen die zorg hebben voor kinderen zouden de organisatie minder snel verlaten dan mannen die deze zorg niet hebben. Vrouwen met zorg voor kinderen verlaten daarentegen de organisatie sneller dan vrouwen die deze zorg niet hebben. De onderzoeksresultaten hebben deze stelling niet kunnen bevestigen. Kortom, leeftijd, het aantal dienstjaren en de zorg voor kinderen hebben geen invloed op de verloopintentie van het zorgpersoneel.

Beantwoording deelvraag 3: In hoeverre zijn de drie basisbehoeften (autonomie, verbondenheid en competentie) van invloed op de arbeidsmotivatie van werknemers in de zorg?

Volgens de Self-Determination Theory zorgt een aanwezigheid van de drie basisbehoeften autonomie, competentie en verbondenheid voor intrinsieke motivatie. De onderzoeksresultaten bevestigen dit. Wanneer medewerkers autonomie, competentie en/of verbondenheid ervaren, zijn zij in een sterkere mate intrinsiek gemotiveerd dan wanneer zij deze basisbehoeften niet ervaren. Met andere woorden; naarmate een medewerker meer autonomie, verbondenheid en/of competentie ervaart in zijn werk, is deze medewerker in een sterkere mate intrinsiek gemotiveerd.

Beantwoording deelvraag 4: In hoeverre is de arbeidsmotivatie van invloed op de verloopintentie van zorgpersoneel?

Volgens verschillende onderzoeken is motivatie een belangrijke voorspeller van de verloopintentie. Binnen dit onderzoek wordt er nadrukkelijk een onderscheid gemaakt tussen intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie blijkt een belangrijke voorspeller van de verloopintentie te zijn. Uit de Benchmark is gebleken dat het gebrek aan sfeer en plezier op het werk een belangrijke factor van vertrek is. Ook extrinsieke motivatie blijkt van invloed te zijn op de verloopintentie. Uit de meta-analyse van Griffeth e.a. (2000) blijkt dat factoren zoals salaris de verloopintentie kunnen verminderen. De onderzoeksresultaten van dit onderzoek bevestigen dat zowel intrinsieke motivatie als extrinsieke motivatie een negatieve invloed heeft op de verloopintentie. Met andere woorden: de verloopintentie van medewerkers die intrinsiek en/of extrinsiek gemotiveerd zijn is lager dan van medewerkers die niet intrinsiek en/of extrinsiek gemotiveerd zijn.

Beantwoording deelvraag 5: In hoeverre zijn externe factoren (leeftijd, zorg voor kinderen en dienstjaren) van invloed op de verloopintentie van zorgpersoneel?

Arbeidsmotivatie is een belangrijke voorspeller van verloop, maar daarnaast zijn ook enkele externe factoren te noemen die van invloed zijn op de verloopintentie zoals leeftijd, dienstjaren en de zorg voor kinderen. Uit vele onderzoeken blijkt dat leeftijd van invloed is op de verloopintentie. Op basis van theoretische inzichten, wordt een curvilineair verband verwacht, waarbij jongere en oudere een hogere verloopintentie hebben in vergelijking met medewerkers van gemiddelde leeftijd. De onderzoeksresultaten vinden echter geen bewijs voor dit effect. Ook het aantal dienstjaren blijkt uit voorgaande onderzoeken een belangrijke factor te zijn wanneer je kijkt naar de verloopintentie van personeel. De meta-analyse van Griffeth e.a. (2000) laat zien dat iemand die langer werkzaam is bij een organisatie minder snel geneigd is te vertrekken. De onderzoeksresultaten bevestigen deze stelling echter niet. De meta-analyse van Griffeth e.a. (2000) laat hiernaast zien dat het hebben van kinderen een negatief effect heeft op de verloopintentie. Belangrijk is wel dat er een onderscheid wordt gemaakt tussen mannen en vrouwen. De verloopintentie bij mannen zou afnemen, naarmate zij zorg hebben voor kinderen, terwijl de verloopintentie van vrouwen toeneemt, naarmate zij zorg hebben voor kinderen. Ook deze stelling wordt niet bevestigd op basis van de onderzoeksresultaten. Kortom, leeftijd, de zorg voor kinderen en het aantal dienstjaren zijn niet van invloed op de verloopintentie.

Beantwoording deelvraag 6: Hoe is de relatie tussen de drie basisbehoeften (autonomie, verbondenheid en competentie) en de arbeidsmotivatie van werknemers in de zorg te verklaren?

Zowel uit de theorie als uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de drie basisbehoeften een positieve invloed hebben op de intrinsieke motivatie. Bij intrinsieke motivatie werken mensen vanuit zichzelf en is motivatie een innerlijke factor. Mensen handelen zonder tussenkomst van andere personen of factoren. Werknemers die in de zorg werken vinden het sociale aspect van hun werk vaak van groot belang. In een onderzoek van Prismant (Van Berkel en Gijsbers, 2009) werd aan zorgpersoneel de vraag gesteld in welke mate bepaalde kenmerken van belang zijn voor hun ideale werksituatie. Maar liefst 91% geeft aan het belangrijk te vinden iets te betekenen voor mensen die hulp nodig hebben. 81% geeft aan het belangrijk te vinden iets bij te dragen aan de maatschappij. Intrinsieke motivatie blijkt dus van groot belang voor werknemers die in de zorg werken. Autonomie, verbondenheid en competentie kunnen gezien worden als behoeften die van binnenuit ontstaan (intrinsieke factoren). Dit verklaart het positieve verband tussen de drie basisbehoeften en intrinsieke motivatie.

Beantwoording deelvraag 7: Hoe is de relatie tussen arbeidsmotivatie en externe factoren (leeftijd, zorg voor kinderen en dienstjaren) en de verloopintentie te verklaren?

Uit de theorie en uit eerdere onderzoeken blijkt motivatie een belangrijke voorspeller van de verloopintentie te zijn. Ook de onderzoeksresultaten laten dit effect van motivatie op de verloopintentie zien. De relatie tussen arbeidsmotivatie en de verloopintentie is te verklaren doordat zowel bij intrinsieke als extrinsieke motivatie de behoeften van medewerkers op verschillende manier wordt bevredigd. Intrinsieke motivatie bevredigt een behoefte naar ontwikkeling, sfeer en plezier en bijvoorbeeld uitdaging op het werk. Extrinsieke motivatie bevredigt daarentegen de behoefte van medewerkers naar salaris en beloning. Het bevredigen van zowel de intrinsieke factoren als de extrinsieke factoren, zorgt er voor dat een medewerker niet de drang voelt om op zoek te gaan naar een andere baan.

Uit de theorie blijken externe factoren zoals leeftijd, zorg voor kinderen en het aantal dienstjaren van invloed te zijn op de verloopintentie. De onderzoeksresultaten bevestigen echter geen van deze effecten. Er kan daarom niet bevestigd worden dat leeftijd, de zorg voor kinderen of het aantal dienstjaren van invloed is op de verloopintentie. De onderzoeksresultaten laten zien dat de verloopintentie vooral beïnvloed wordt door de motivatie van werknemers.

Beantwoording centrale onderzoeksvraag

In hoeverre is de arbeidsmotivatie van werknemers in de zorg te verklaren aan de hand van de basisbehoeften autonomie, verbondenheid en competentie en in hoeverre zijn arbeidsmotivatie en externe factoren van invloed op de verloopintentie?

Intrinsieke motivatie van werknemers wordt positief beïnvloed door de basisbehoeften autonomie, competentie en verbondenheid. Zowel uit de literatuur als uit de onderzoeksresultaten blijkt dat een aanwezigheid van deze drie basisbehoeften een positieve invloed heeft op de intrinsieke motivatie van het zorgpersoneel.

De verloopintentie van werknemers in de zorg wordt beïnvloed door zowel intrinsieke als extrinsieke motivatie. Naarmate een medewerker meer intrinsiek en/of extrinsiek gemotiveerd is, neemt de verloopintentie af. Externe factoren zoals de zorg voor kinderen, het aantal dienstjaren en leeftijd hebben geen invloed op de verloopintentie.

Theoretische implicaties

Dit onderzoek heeft een extra dimensie gegeven aan de Self-Determination Theory. De Self-Determination Theory is nog niet eerder gebruikt binnen deze context. Verschillende onderdelen van de theorie, zoals de verschillende vormen van motivatie en de basisbehoeften zijn in dit onderzoek gebruikt binnen de zorgsector. Hiernaast heeft dit onderzoek belangrijke inzichten gegeven in de

arbeidsmotivatie van zorgpersoneel. De aanwezigheid van de driebasisbehoeften blijkt voor de intrinsieke motivatie van zorgpersoneel van belang. Hiernaast is duidelijk geworden dat intrinsieke als extrinsieke motivatie een negatieve invloed heeft op de verloopintentie van zorgpersoneel. Dit betekent dat medewerkers die intrinsiek en/of extrinsiek gemotiveerd zijn de organisatie minder snel verlaten.

Praktische implicaties

Met het verwachte personeelstekort is het van belang dat er inzicht wordt verkregen in factoren die van invloed zijn op de verloopintentie van zorgpersoneel. Wat betekenen de resultaten van dit onderzoek nu voor de praktijk en hoe kunnen zorgorganisaties hun beleid vormgeven zodat ze op een juiste en adequate manier in kunnen spelen op de verwachtingen?

Een salarisverhoging kan het werken in de zorg relatief aantrekkelijker maken dan het werken in andere sectoren. Een salarisverhoging heeft hiermee een positieve invloed op het aanbod van arbeid binnen de VVT branche. Meer studenten zullen instromen in de branche en meer werknemers uit andere sectoren zullen mogelijk kiezen voor een baan in de zorg. Onderzoek laat echter zien dat loonstijgingen slechts beperkt leiden tot een groter aanbod van zorgpersoneel (Kankaanranta en Pissanen, 2009). Welke maatregelen kunnen dan wel genomen worden met het oog op de toekomst?

Uit het theoretisch kader en de onderzoeksresultaten blijkt dat zowel intrinsieke motivatie als extrinsieke motivatie de verloopintentie van het zorgpersoneel verkleint. Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat de drie basisbehoeften autonomie, competentie en verbondenheid een positieve invloed hebben op de intrinsieke motivatie van het zorgpersoneel. Van belang is daarom dat zorgorganisaties aandacht besteden aan deze drie basisbehoeften. Medewerkers ervaren autonomie wanneer zij kunnen meedenken en input kunnen leveren over het werk dat zij uitvoeren. Het onder druk zetten van medewerkers heeft een negatieve invloed op het ervaren van autonomie. Medewerkers moeten hun mening kunnen uiten en ideeën kunnen aandragen met betrekking tot hun werkzaamheden. Daarnaast is het belangrijk dat medewerkers zichzelf kunnen zijn en dat er rekening gehouden wordt met hun gevoelens. Bij organisatieveranderingen is het belangrijk dat medewerkers betrokken worden, bijvoorbeeld door deelname in een stuurgroep. Om de basisbehoefte competentie te bevredigen, is het van belang dat medewerkers zich competent voelen. Medewerkers moeten de kans krijgen om te laten zien wat ze kunnen en ze moeten in staat worden gesteld nieuwe vaardigheden aan te leren. Hiernaast is het van belang dat er regelmatig feedback wordt gegeven. Het is ontzettend belangrijk voor de intrinsieke motivatie dat medewerkers zich competent voelen. Indien medewerkers zich onzeker of incompetent voelen, is mogelijk het aanbieden van een scholing een oplossing. Voor de intrinsieke motivatie is hiernaast ook het bevredigen van de basisbehoefte verbondenheid van belang. Medewerkers hebben behoefte aan verbondenheid met collega's en andere personen binnen de organisatie. Het is daarom van belang dat er een goede band is tussen medewerkers en dat er een open cultuur heerst. Wanneer collega's echt om elkaar geven, draagt dit bij aan de intrinsieke motivatie. Teambuilding en teamuitjes kunnen bijdragen aan de basisbehoefte verbondenheid.

Naast het motiveren van medewerkers, kunnen er ook andere aanbevelingen geformuleerd worden die van belang zijn voor zorgorganisaties. Ten eerste, het personeelsbestand in vele zorgorganisaties

is zeer divers. Er zijn verschillen in gezinssituatie, levensfase en medewerkers hebben uiteenlopende wensen en eisen met betrekking tot hun arbeidsvoorwaarden. Ook is duidelijk geworden dat het personeelsbestand van vele zorgorganisaties aan het vergrijzen is. Om tegemoet te komen aan de wensen en de behoeften van zowel jongere als oudere werknemers, is het belangrijk dat er flexibiliteit is in arbeidsvoorwaarden. Individuele arbeidsvoorwaarden kunnen mogelijk gemaakt worden met een meerkeuzesysteem, zodat arbeidsvoorwaarden aangepast kunnen worden aan verschillende wensen en behoeften.

Een tweede belangrijke aanbeveling die genoemd kan worden, is het hebben van een strategische personeelsplanning. Met het oog op de toekomst, waarbij personeelstekorten centraal staan, is het van belang dat zorgorganisaties een goede strategische personeelsplanning hebben. Niet alleen de instroom van nieuw personeel is hierbij van belang, ook de inzetbaarheid van het huidige personeel is zeer belangrijk. De inzetbaarheid kan zowel in kwantitatieve zin vergroot worden als in kwalitatieve zin. Zowel de overheid als organisaties streven er naar dat werknemers meer jaren en meer uren binnen de sector en binnen de organisatie kunnen én willen werken. Een goede personeelsplanning is ook met het oog op de groeiende zorgvraag van groot belang. De strategische personeelsplanning van de organisatie moet daarom gebaseerd zijn op demografische ontwikkelingen en ontwikkelingen met betrekking tot de zorgvraag.

Een derde aanbeveling die genoemd kan worden is de ontwikkeling van een professioneel en strategisch HR beleid. Ontwikkeling, werving en motiveren van werknemers zijn belangrijke thema's voor het organisatiebeleid de komende jaren. Een professioneel HR-beleid is hierbij van cruciaal belang. Het HR-beleid moet verbonden zijn met alle niveaus binnen de organisatie: van werkvloer tot Raad van Bestuur. Een professioneel strategisch HR-beleid, waarin continu wordt geïnvesteerd in de ontwikkeling van medewerkers, zorgt er voor dat medewerkers gemotiveerd zijn en beter en breder inzetbaar zijn.

Een vierde en laatste aanbeveling heeft betrekking op goede werkomstandigheden binnen de zorg. Gezonde en veilige werkomstandigheden zijn van groot belang. Belangrijke thema's binnen de zorg zijn fysieke belasting en agressie en geweld op de werkplek. Door aandacht te besteden aan deze thema's blijft de sector niet alleen aantrekkelijk, maar wordt ook de werkdruk op de afdelingen verminderd. Hiernaast kan aandacht voor deze thema's voorkomen dat personeel onnodig uitvalt. Kortom, het optimaliseren van de werkomstandigheden is van groot belang. Het aanstellen van een Arbocoördinator binnen de organisatie kan een bijdrage leveren aan het optimaliseren van de arbeidsomstandigheden.

Beperkingen van het onderzoek

Binnen dit hoofdstuk wordt ook kritisch gekeken naar de opzet en uitvoering van dit onderzoek. Er zijn verschillende beperkingen van dit onderzoek te noemen. Op de eerste plaats is er gebruik gemaakt van bestaande Engelstalig vragenlijsten. De items uit deze vragenlijsten zijn vertaald naar het Nederlands. Mogelijk heeft dit een effect gehad op de betrouwbaarheid van de schalen.

Een volgende beperking van dit onderzoek heeft betrekking op de Self-Determination Theory. In de Self-Determination Theory wordt er onderscheid gemaakt in verschillende vormen van extrinsieke motivatie (externe regulatie, geïntrojecteerde regulatie, geïdentificeerde regulatie en geïntegreerde regulatie). Binnen dit onderzoek is dit onderscheid in deze verschillende vormen niet gemaakt. Onderscheid maken in de verschillende vormen van motivatie kan mogelijk leiden tot nieuwe inzichten. Binnen dit onderzoek is vanwege de complexiteit enkel extrinsieke motivatie als geheel

gemeten. Een volgende beperking van dit onderzoek is dat een redelijk groot deel van de respondenten werkzaam is in de functiegroep “secretarieel/receptie/staf/administratie”. Dit is niet helemaal representatief met de populatie. Het grote aandeel respondenten uit deze functiegroep valt echter te verklaren omdat deze functies vaker gebruik maken van een computer en daardoor sneller de digitale vragenlijst gezien hebben en ingevuld hebben. Een medewerker die werkzaam is bij de administratie kan tijdens haar werkzaamheden de vragenlijst invullen, terwijl een medewerker die werkzaam is in de zorg er echt voor moet gaan zitten. Hiernaast wordt er in de vragenlijst gevraagd naar de verloopintentie. Ondanks dat anonimiteit gegarandeerd was, kunnen werknemers toch sociaal wenselijke antwoorden geven. Een laatste beperking van dit onderzoek is de betrouwbaarheid van de schaal die de verloopintentie meet. Deze schaal heeft met een Cronbach’s Alpha van 0,547 net een onvoldoende betrouwbaarheid.

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Naar aanleiding van dit onderzoek kunnen een aantal aanbevelingen geformuleerd worden voor vervolgonderzoek. In dit onderzoek is enkel onderzoek gedaan binnen de VVT branche. Wanneer men uitspraken wil doen over de zorgsector in het algemeen, moeten ook de andere branches worden meegenomen. Voor toekomstig onderzoek is het daarom van belang dat er onderzoek wordt gedaan binnen verschillen organisaties en regio’s.

Hiernaast is in dit onderzoek enkel gebruik gemaakt van kwantitatieve data die met behulp van een survey verzameld zijn. In een volgend onderzoek is het verstandig deze kwantitatieve data aan te vullen met kwalitatieve data. Gestructureerde interviews kunnen gehouden worden met HR adviseurs uit de zorg, bestuurders en medewerkers uit de zorg. Triangulatie kan zorgen voor een completer beeld.

Een laatste belangrijke aanbeveling voor vervolgonderzoek heeft betrekking op de schaal die de verloopintentie van medewerkers meet. Deze schaal heeft met een Cronbach’s Alpha van 0,547 net een onvoldoende betrouwbaarheid. Voor toekomstig onderzoek is het daarom verstandig de verloopintentie te meten door gebruik te maken van een andere schaal met andere items. De vereiste van deze nieuwe schaal is dat de Cronbach’s Alpha minimaal 0,6 is.



Hoofdstuk 8: Literatuur

- Actiz (2009). *Benchmark VVT*. Verkregen van <http://www.benchmarkvvt.nl>
- Actiz (2010). *Overdrachtdossier van zorgondernemers 2010: verpleeg- en verzorgingshuiszorg, thuiszorg, kraam- en jeugdgezondheidszorg*. Verkregen van <http://www.actiz.nl/website/onderwerpen/overdrachtdossiers>
- Barkoukis, V., Tsorbatzoudis, H., Grouios, G. & Sideridis, G. (2008). The assessment of intrinsic and extrinsic motivation and amotivation: validity and reliability of the Greek version of the Academic Motivation Scale. *Assessment in Education: Principles, Policies and Practices*, 15 (1), 39-55.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Deci, E.L., Koestner, R. & Ryan, R.M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effect of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627-668.
- Dyne L., Graham, J.W., & Dienesch, R.M. (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Ebner, N. C., Freund, A. M., & Baltes, P. B. (2006). Developmental changes in personal goal orientation from young to late adulthood: From striving for gains to maintenance and prevention of losses. *Psychology and Aging*, 21, 664-678.
- Effectory (2007). *30% van het zorgpersoneel in Nederland zoekt nieuwe baan*. Verkregen van <http://www.effectory.nl/Perscentrum/Nieuws/Stop-met-werven-begin-met-motiveren.aspx>
- Ellingson, J.E., Gruys, M.L., & Sackett, P.R. (1998). Factors related to the satisfaction and performance of temporary employees. *Journal of applied psychology*, 83, 913-921.
- Finegold, D., Morhman, S., & Spreitzer, G.M. (2002). Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 655-674.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646.

- Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, *26*, 463-488.
- Gross, J. J., Carstensen, L. L., Pasupathi, M., Tsai, J., Skorpen, C. G., & Hsu, A. Y. C. (1997). Emotion and aging: Experience, expression, and control. *Psychology and Aging*, *12*, 590–599.
- Houkes, I. (2002). *Work and individual determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention*. Maastricht: Universitaire Pers Maastricht.
- Ilardi, B., Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Social Psychology*, *23*, 1789-1805.
- Kankaanranta, T. & Pissanen, P. (2009). The labor supply of registered nurses in Finland: The effect of wages and working conditions. *European Journal of Health Economics*, *10*, 167-178.
- Kasser, T., Davey, J., & Ryan, R.M. (1992). Motivation and employee-supervisor discrepancies in a psychiatric vocational rehabilitation setting. *Rehabilitation Psychology*, *37*, 175-187.
- Liou, K. T. (1998). Employee turnover intention and professional orientation: A study of detention workers. *Public Administration Quarterly*, *22*, 161-175.
- Luyten, H., & Lens, W. (1981). The effect of earlier experience and reward contingencies on intrinsic motivation. *Motivation and Emotion*, *5*, 25-36.
- Merkx, A. (2005). *De invloed van HR praktijken op de werkbeleving: Het verzuim en de vertrekintentie in het MKB* (Master thesis). Verkregen van <http://tno-arbeid.adlibsoft.com/docs/54774.pdf>
- Minor, K.I., Wells, J.B., Angel, E., & Matz, A.K. (2010). Predictors of early job turnover among juvenile correctional facility staff. *Criminal Justice Review March*, *36*, 58-75.
- Peeters, M.C.W., Nauta, A., de Jonge, J., & Schalk, R. (2005) De toekomst van oudere werknemers: De revival van een 'oud' thema in de arbeids- en organisatiepsychologie. *Gedrag & Organisatie*, *18*, 297-308.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, *55*, 68-78.
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. In E. L. Deci & R. M. Ryan, *Handbook of selfdetermination research* (p. 3-33).
- Sassenburg, I., & Broere, I. (2010). *Benchmarkresultaten VVT*. Verkregen van De Riethorst Stromenland.

- Sheldon, K., Turban, D., Brown, K., Barrick, M., & Judge, T. (2003). Applying Self- Determination Theory to organizational research. *Research in Personnel and Human Resources Management, 22*, 357-393.
- Sorkin, D. H., & Rook, K. S. (2006). Dealing with negative social exchanges in later life: Coping responses, goals, and effectiveness. *Psychology and Aging, 21*, 715–725.
- Steers, R.M., Mowday, R.T., & Shapiro, D.T. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review, 29*, 379-287.
- Tijdens, K. (1993). Loopbanen op interne arbeidsmarkten en zoekgedrag op externe arbeidsmarkten: Een studie over het bankwezen. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken, 9*, 139-152.
- Thomas, W.H., Daniel, C., & Feldman, B. (2009). Re-examining the relationship between age and voluntary turnover. *Journal of Vocational Behavior, 74*, 283–294.
- Van Berkel, F., & Gijsbers, L. (2009). *ZorgWerk en zorgwerkers in 2025: de 'Z-generatie' als wenkend toekomstperspectief*. Verkregen van www.zorghart.nl/write/Eindrapport_2025
- Van Breukelen, J.W.M. (1991). *Personeelsverloop in organisaties* (Master thesis). Verkregen van <http://www.socialsciences.leiden.edu/psychology/organisation/so/staff/breukelen.html>
- Vandenabeele, W. (2008). Government calling: public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice. *Public administration, 86(4)*, 1089-1105.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte H. & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress, 22*, 277-294.
- Vallerand, R.J., Pelletier, L. G., Blais, M. R., Brière, N. M., Sénécal, C., & Vallières, E. F. (1992). The academic motivation scale: A measure of intrinsic, extrinsic, and amotivation in education. *Educational and Psychological Measurement, 52*, 1003-1017.
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemic, C., Soenens, B., De Witte, H., & Van den Broeck, A. (2007). Examining the relations among extrinsic versus intrinsic work value orientations, basic need satisfaction, and job experience: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80*, 251-277.
- Van Vliet, L. (2011). *Onderzoek Een vandaag: Studenten mijden ouderenzorg*. Verkregen van http://topx.eenvandaag.nl/uitslagen/37492/studenten_mijden_ouderenzorg
- Van der Windt, W., Van der Velden, F., & Van der Kwartel, A. (2009). *Arbeid in zorg en welzijn 2009*. Verkregen van <http://www.azwinfo.nl/index2.php?page=dataframe3&tabel=4>

Van der Windt, W., Smeets, R., & Arnold, E. (2009). *De arbeidsmarkt van verpleegkundigen, verzorgenden en sociaalagogen 2009-2013*. Verkregen van <http://www.azwinfo.nl/index2.php?page=nieuws&item=48>



Appendix A: Vragenlijst

Geslacht

- Man
- Vrouw

Leeftijd

- 15 t/m 25 jaar
- 26 t/m 35 jaar
- 36 t/m 45 jaar
- 46 t/m 55 jaar
- 56 t/m 65 jaar

Functiegroep

- Verpleging/verzorging
- Huishoudelijke ondersteuning
- Welzijn/activiteitenbegeleiding
- Facilitair
- Medisch/paramedisch
- Secretarieel/receptie/staf/administratie
- Management/directie/bestuur

Huidige werkgever

-

Dienstjaren

Hoe lang werkt u bij uw huidige werkgever?

- 0-5 jaar
- 6-10 jaar
- 11-15 jaar
- 16-20 jaar
- 21-25 jaar
- 26-30 jaar
- 31 jaar <

Toekomst

Denkt u dat u over een jaar nog bij deze organisatie werkt?

- Ja

- Nee, ik ga met pensioen
- Nee, ik ga zorgen voor mijn kinderen
- Nee, ik ga werken voor een andere organisatie
- Nee, ik krijg ontslag
- Nee, ik ga een studie volgen

Zorg voor kinderen

Heeft u thuiswonende kinderen?

- Ja
- Nee

Hieronder volgen enkele stellingen. Kunt u aangeven in hoeverre u het eens of oneens bent met de stelling.

1= helemaal mee eens

2= mee eens

3= neutraal

4= mee oneens

5= helemaal mee oneens

	1	2	3	4	5
1. Ik geniet erg van dit werk.					
2. Ik heb plezier in het uitoefenen van mijn werk.					
3. Deze baan bezorgt mij absoluut momenten van plezier.					
4. Deze baan stelt me in staat mijn levensdoelen te bereiken.					
5. Deze baan vervult mijn carrière plannen.					
6. Deze baan komt overeen met mijn persoonlijke waarden.					
7. Ik ben graag de beste in mijn werk, ik ben graag een winnaar.					
8. Mijn baan is erg belangrijk in mijn leven en ik wil niet falen.					
9. Mijn reputatie hangt af van mijn baan.					
10. Deze baan biedt mij een bepaalde levensstandaard.					
11. Deze baan stelt mij in staat een hoop geld te verdienen.					
12. Ik doe dit werk voor het salaris.					
13. Ik kan meedenken en input leveren over hoe ik mijn werk uitvoer.					
14. Ik hou echt van de mensen waarmee ik werk.					
15. Ik voel me niet erg competent tijdens mijn werk.					
16. Mensen op het werk zeggen dat ik goed ben in wat ik					

doe.					
17. Ik voel me onder druk gezet op het werk.					
18. Ik heb een goede band met de mensen op het werk.					
19. Ik hou veel voor mezelf als ik aan het werk ben.					
20. Ik ben vrij om mijn mening te uiten en ideeën aan te dragen met betrekking tot mijn baan.					
21. Ik beschouw de mensen waarmee ik werk als mijn vrienden.					
22. Ik ben in staat interessante nieuwe vaardigheden aan te leren op mijn werk.					
23. Tijdens mijn werk, moet ik doen wat mij gezegd wordt.					
24. De meeste dagen heb ik een gevoel van voldoening door het werk wat ik doe.					
25. Er wordt rekening gehouden met mijn gevoelens op het werk.					
26. Op mijn werk krijg ik niet veel kans om te laten zien wat ik kan.					
27. Collega's geven om mij.					
28. Er zijn niet veel mensen op het werk waar ik close mee ben.					
29. Op het werk kan ik mezelf zijn.					
30. De mensen waarmee ik werk, lijken mij niet erg te mogen.					
31. Tijdens het uitvoeren van mijn werkzaamheden, voel ik me vaak ongeschikt.					
32. Er is niet veel ruimte voor mij om te beslissen hoe ik om ga met mijn werkzaamheden.					
33. Collega's op het werk zijn vriendelijk tegen me.					
34. Ik denk er wel eens aan om een andere baan te zoeken.					
35. Zodra ik de gelegenheid krijg om bij een andere organisatie te werken, doe ik dat.					
36. Eigenlijk zou ik gemakkelijk ergens anders kunnen gaan werken.					

Bedankt voor uw medewerking!

De subschalen zijn:

Autonomie:	13, 17 (-), 20, 23 (-), 25, 29, 32 (-)
Competentie:	15 (-), 16, 22, 24, 26 (-), 31 (-)
Verbondenheid:	14, 18, 19 (-), 21, 27, 28 (-), 30 (-), 33
Intrinsieke motivatie:	1, 2, 3

Extrinsieke motivatie: 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12
Verloopintentie: 34, 35, 36

Begeleidende brief:

Geachte heer/mevrouw,

Binnen de branche wordt de komende jaren een sterk personeelstekort verwacht. Het aantrekken van nieuw personeel is daarom de komende jaren erg belangrijk. Naast de instroom van nieuw personeel, zal ook het behouden van de huidige medewerkers erg belangrijk zijn.

Om de huidige medewerkers te behouden is het belangrijk om inzicht te krijgen in de verloopintentie van het zorgpersoneel. Dit onderzoek beoogt inzicht te krijgen in factoren die van invloed zijn op de verloopintentie van het zorgpersoneel. Deze inzichten zijn belangrijk voor toekomstig beleid om het personeel te binden, boeien en te behouden.

Om het antwoord op deze vragen te achterhalen is de bijgevoegde vragenlijst opgesteld. Ik verzoek u vriendelijk om deze vragenlijst in te vullen. Het invullen van de vragenlijst neemt slechts vijf minuten van uw tijd in beslag.

Uiteraard zullen uw gegevens vertrouwelijk behandeld worden en enkel ten bate van dit onderzoek gebruikt worden. Over enkele weken ontvangt u een samenvatting van de resultaten van dit onderzoek.

Bij voorbaat dank voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

Inge Broere (inge_broere@hotmail.com)

Appendix B: Figuren en tabellen

Tabel 17

Correlatiematrix

	Leeftijd	Zorg voor kinderen	Dienstjaren	autonomie	competentie	verbondenheid	Intrinsieke motivatie	Extrinsieke motivatie	verloop	Geslacht
Leeftijd	1	0,080	0,429**	0,162	0,090	-0,018	0,236*	0,166	-0,282**	0,211*
Zorg voor kinderen	0,080	1	-0,040		0,319**	0,110	0,123	0,137	0,020	-0,018
Dienstjaren	0,429**	-0,040	1	0,035	-0,042	-0,020	0,080	0,020	-0,181	-0,097
autonomie	0,162	0,193	0,035	1	0,686**	0,458**	0,614**	0,503**	-0,37**	0,126
competentie	0,090	0,319**	-0,042	0,686**	1	0,349**	0,635**	0,529**	-0,265**	-0,004
verbondenheid	-0,018	0,110	-0,020	0,458**	0,349**	1	0,358**	0,313**	-0,323**	-0,057
Intrinsieke motivatie	0,236*	0,123	0,080	0,614**	0,635**	0,358**	1	0,472**	-0,339**	0,128
Extrinsieke motivatie	0,166	0,137	0,020	0,503**	0,529**	0,313**	0,472**	1	-0,239*	0,108
Verloop	- 0,282**	0,020	-0,181	-0,37**	-0,265**	-0,323**	-0,339**	-0,239*	1	-0,059
Geslacht	0,211*	-0,018	-0,097	0,126	-0,004	-0,057	0,128	0,108	-0,059	1

*: significantie <0,05

** : significantie <0,01

***: significantie <0,001

Tabel 18

Schalen en items

Schaal	Items
Intrinsieke motivatie	Ik heb plezier in het uitoefenen van mijn werk. Ik geniet erg van dit werk. Deze baan bezorgt mij absoluut momenten van plezier.
Extrinsieke motivatie	Deze baan stelt mij in staat een hoop geld te verdienen. Deze baan biedt mij een bepaalde levensstandaard. Mijn reputatie hangt af van mijn baan. Mijn baan is mijn leven en ik wil niet falen. Ik ben graag de beste in mijn werk, ik ben graag een winnaar. Deze baan komt overeen met mijn persoonlijke waarden. Deze baan vervult mijn carrière plannen. Deze baan stelt me in staat mijn levensdoelen te bereiken. Ik doe dit werk voor het salaris.
Autonomie	Ik kan meedenken en input leveren over hoe ik mijn werk uitvoer. Ik ben vrij om mijn mening te uiten en ideeën aan te dragen met betrekking tot mijn baan. Tijdens mijn werk, moet ik doen wat mij gezegd wordt. Er wordt rekening gehouden met mijn gevoelens op het werk. Op het werk kan ik mezelf zijn. Er is niet veel ruimte voor mij om te beslissen hoe ik om ga met mijn werkzaamheden.
Competentie	Ik voel me niet erg competent tijdens mijn werk. Mensen op het werk zeggen dat ik goed ben in wat ik doe. Ik ben in staat interessante nieuwe vaardigheden aan te leren op mijn werk. De meeste dagen heb ik een gevoel van voldoening door het werk wat ik doe. Op mijn werk krijg ik niet veel kans om te laten zien wat ik kan. Tijdens het uitvoeren van mijn werkzaamheden, voel ik me vaak ongeschikt.
Verbondenheid	Ik hou echt van de mensen waarmee ik werk. Ik heb een goede band met de mensen op het werk. Ik beschouw de mensen waarmee ik werk als mijn vrienden. Collega's geven om mij. Er zijn niet veel mensen op het werk waar ik close mee ben. De mensen waarmee ik werk, lijken mij niet erg te mogen. Collega's op het werk zijn vriendelijk tegen me.
Verloopintentie	Ik denk er wel eens aan om een andere baan te zoeken. Zodra ik de gelegenheid krijg om bij een andere organisatie te werken, doe ik dat. Eigenlijk zou ik gemakkelijk ergens anders kunnen gaan werken.

