

De invloed van roostering op vertrekgenigheid binnen de intramurale ouderenzorg.

Masterthesis Zorgmanagement, iBMG



Auteur: Carly Hempen (351348)

De invloed van roostering op vertrekgenigheid binnen de intramurale ouderenzorg.

Master thesis Zorgmanagement, iBMG

Student: Carly Hempen (351348)

Supervisor: Dhr. Dr. Kees van Wijk

1e mellezer: Mw. Dr. Anna Nieboer

2e mellezer: Mw. Dr. Marlies Ott

Amsterdam, 12 september 2012

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis. Deze thesis is het eindproduct van mijn afstudeeronderzoek in het kader van de master Zorgmanagement die ik heb gevolgd aan het instituut Beleid en Management Gezondheidszorg van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Na een intensieve maar leerzame periode, ben ik er trots op dat ik met deze thesis mijn master mag afsluiten.

Graag wil ik van de gelegenheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken voor de totstandkoming van deze thesis. Als eerst wil ik mijn afstudeerbegeleider, de heer Dr. Kees van Wijk heel hartelijk bedanken voor de prettige begeleiding, de tijd die hij hiervoor heeft vrij gemaakt en de kritische en duidelijke feedback die hij wist te geven. Ook wil ik de beide meelezers, mevrouw Dr. Anna Nieboer en mevrouw Dr. Marlies Ott bedanken voor het meelesen en de feedback die zij hebben gegeven tijdens de start en het einde van mijn afstudeerperiode.

Daarnaast dank ik de VVT organisaties die aan dit onderzoek hebben deelgenomen. Dankzij deze organisaties heb ik de beschikking gekregen over een mooie en interessante onderzoekspopulatie, waardoor ik de theorie op een goede manier in de praktijk heb kunnen toetsen.

P5COM, een organisatie adviesbureau waar ik gedurende mijn master als performance consultant heb gewerkt, wil ik bedanken voor de inspanning die zij hebben geleverd tijdens het werven van de betreffende organisaties. Ook ben ik hen zeer dankbaar voor de vele mooie en leerzame momenten die ik tijdens dit werk heb mee mogen maken.

Tot slot wil ik mijn familie, vrienden en vriendinnen bedanken. Zij hebben mij tijdens deze intensieve periode gesteund en energie gegeven. Mijn ouders wil ik in het bijzonder bedanken voor de mogelijkheden die ze hebben gegeven om dit alles te bereiken.

Carly Hempen

Amsterdam, augustus 2012

Samenvatting (Nederlands)

Personeelstekort onder medewerkers in de gezondheidszorg is een toenemend probleem. Verschillende onderzoeken hebben aangetoond dat een tekort aan verpleegkundigen wereldwijd een steeds belangrijker onderwerp wordt, daar het van invloed is op de patiënt veiligheid en gezondheidsuitkomsten. Ook in Nederland is een tekort aan verzorgenden en verpleegkundigen al jaren een belangrijk probleem en er wordt verwacht dat dit tekort de komende jaren toeneemt. Om het personeelstekort te beperken is het belangrijk optimale aandacht te besteden aan werving van nieuw personeel, maar ook aan het behouden van de huidige werknemers door met behulp van interventies de kwaliteit van werk te verbeteren. Hiervoor is het belangrijk om te achterhalen welke determinanten een sterke invloed uitoefenen op de vertrekgeneigdheid. Uit literatuur is gebleken dat vertrekgeneigdheid sterk wordt beïnvloed door werktevredenheid en organisationele betrokkenheid. Deze variabelen worden op hun beurt weer beïnvloed door verschillende HRM activiteiten. Er dient dus te worden gezocht naar HRM activiteiten die een gunstige invloed hebben op de werktevredenheid, organisationele betrokkenheid en (daarmee) de vertrekgeneigdheid. De laatste jaren wordt steeds vaker aangegeven dat er een verhoogde behoefte is om controle uit te kunnen oefenen op het dienstrooster. Enkele onderzoeken hebben aangetoond dat dit een positieve invloed heeft op werktevredenheid. Er worden echter ook negatieve effecten aangewezen, bijvoorbeeld oneerlijke verdeling van diensten en een minder goede bezetting, wat variabelen zijn die in relatie worden gebracht met een verminderde werktevredenheid. Er zijn echter maar weinig onderzoeken geweest die zich specifiek hebben gericht op deze determinanten en er zijn geen publicaties te vinden over het effect hiervan op de vertrekgeneigdheid.

In dit onderzoek is gekeken naar de effecten van verschillende HRM activiteiten op de vertrekgeneigdheid onder helpenden, verzorgenden en verpleegkundigen binnen de intramurale ouderenzorg. Allereerst is gekeken naar roostergerelateerde HRM activiteiten, welke als centrale determinanten zijn meegenomen. Een lage tevredenheid met de verdeling van diensten binnen het team bleek een voorspeller van vertrekgeneigdheid, waarvan het effect wordt versterkt door werktevredenheid en organisationele betrokkenheid. Daarnaast is invloed uitoefenen op werktijden een belangrijke voorspeller gebleken van organisationele betrokkenheid, wat in de literatuur vaak wordt aangestipt als een van de belangrijkste voorspellers van vertrekgeneigdheid. Dit laatste wordt eveneens bevestigd door dit onderzoek. Werktevredenheid en organisationele betrokkenheid blijken, samen met de roostergerelateerde variabele tevredenheid met verdeling van diensten, de belangrijkste determinanten van de vertrekgeneigdheid onder de onderzochte populatie. Naast de

eerdergenoemde HRM activiteiten met betrekking tot roostering, lieten tevens ontwikkelingsmogelijkheden, autonomie, werkdruk en collegiale steun significante relaties zien met werktevredenheid, organisationele betrokkenheid en/of vertrekgeneigdheid.

In dit onderzoek is het niet mogelijk gebleken om uitspraken te doen over het effect van personele bezetting op de afdelingen op vertrekgeneigdheid binnen de (intramurale) ouderzorg. Aangezien uit literatuur is gebleken dat personele bezetting een determinant is van werkdruk, werktevredenheid en vertrekgeneigdheid binnen de acute zorgsector, is het echter wel van belang om hier meer onderzoek naar te doen. Hiervoor zal een betrouwbaar meetinstrument moeten worden ontwikkeld die voor meerdere organisaties kan worden gebruikt.

Summary (English)

An increasing problem in health care organizations is staff shortage. As described by several studies, a shortage of nurses is becoming an increasingly important topic. This shortage directly affects patient safety and health outcomes. Even in Dutch society a shortage of caregivers and nurses is an important issue. In the near future it is expected that this shortage will become increasingly problematic. In order to reduce the shortage of staff, it is important to pay attention to optimal recruitment of new employees, but also to retain current employees by using interventions to improve the quality of work. Therefore it is important to find out which determinants have a strong influence on turnover tendency. Literature has shown that turnover tendency is strongly influenced by job satisfaction and organizational commitment. These variables are affected by several HR activities, thus it is important to find factors that have a positive impact on job satisfaction, organizational commitment, and turnover tendency. Recently, a progressive amount of studies have indicated that there is an increased need to control roistering of employees. A few studies have shown that this roistering has a positive effect on job satisfaction. However, negative effects such as unfair distribution of shifts and over- or under staffing have also been identified. These factors are associated with reduced job satisfaction. There are only a few studies that focused on these determinants, and there are no publications that describe the effect of these determinants on turnover intention.

This study looked at the effects of several HR activities on turnover intention among helpers, caregivers and nurses in elderly care and nursing homes. At first, scheduling related HR activities, which are key determinants, have been researched. The analyses showed that low satisfaction with the distribution of shifts within the team is a predictor of turnover intention. The effect of this determinant will be influenced by job satisfaction and organizational commitment. In addition, control over working times is an important predictor of organizational commitment, which in the literature is noted as one of the most important predictors of turnover intention. This study supports these statements. Job satisfaction, organizational commitment, and satisfaction with distribution of shifts, remain the most influential determinants of turnover intention in this study population. Other HR activities were also included in this study. Development opportunities, autonomy, workforce and peer support showed significant relationships with job satisfaction, organizational commitment and/or turnover intention.

The outcome of the study was not clear on the impact of daily staff occupation in the department on the turnover intention in elderly care. It is important to conduct further

research on this subject in the future, because literature showed strong effect of the daily occupation on work force job satisfaction and turnover intention in the acute healthcare sector. This will require development of reliable measurement instruments, which can be used in a broad field of health care organizations.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting (Nederlands)	4
Summary (English)	6
Inhoudsopgave	8
1. Introductie	10
1.1 Achtergrond	10
1.2 Probleemstelling en deelvragen	12
1.3 Leeswijzer	12
2. Theoretisch kader	14
2.1 Redenen voor vertrek van verzorgend en verpleegkundig personeel	14
2.1.1 Onderliggende determinanten van werktevredenheid	15
2.1.2 Onderliggende determinanten van organisationele betrokkenheid.....	16
2.2 Roostering	17
2.2.1 Vaste en flexibele dienstroosters	17
2.2.2 De mate van invloed uitoefenen op eigen werktijden	18
2.2.3 Personele bezetting en de relatie met personeelsgerelateerde uitkomsten	18
2.2.4 Tevredenheid over verdeling van diensten.	19
2.2.5 Samenhang tussen invloed uitoefenen op werktijden en verdeling van diensten..	20
2.3 Conceptueel model	20
3. Methodologie	22
3.1 Onderzoeksdesign en -setting	22
3.2 Werving en dataverzameling	22
3.3 Onderzoeksvariabelen	23
3.3.1 Operationalisatie van de afhankelijke variabelen.....	23
3.3.2. Onafhankelijke variabelen.....	24
3.3.3. Overige onafhankelijke variabelen	25
3.3.4 Achtergrondvariabelen	26
3.4 Validiteit en betrouwbaarheid	26
3.5 Data-analyse	27
3.5.1 Betrouwbaarheidsanalyse.....	27
3.5.2 Beschrijvende statistiek.....	27

3.5.3 Correlatie en regressie.....	27
4. Resultaten.....	29
4.1 Respons.....	29
4.2 Eigenschappen van de onderzoekspopulatie.....	29
4.3 Interne validiteit van de geconstrueerde schalen	31
4.4 Correlatie analyse.....	32
4.5 Meervoudige lineaire regressie.....	36
5. Discussie, conclusie en aanbevelingen	40
5.1 Discussie	40
5.1.1 Effecten van roostergerelateerde determinanten.....	40
5.1.2 Effecten van de overige HR gerelateerde determinanten.....	42
5.1.3 Overige bevindingen	43
5.2 Conclusie en aanbevelingen	43
6. Referenties	45
7. Bijlagen	49
Bijlage 1: Constructie schalen en items.....	50

1. Introductie

1.1 Achtergrond

Personeelstekort onder medewerkers in de gezondheidszorg is een toenemend probleem. Eerdere onderzoeken hebben aangetoond dat een tekort aan verpleegkundigen wereldwijd een steeds belangrijker onderwerp wordt, daar het van invloed is op de patiënt veiligheid en gezondheidsuitkomsten [Takase, 2009; Beecroft, Dorey & Wenten, 2007]. Ook in Nederland is een tekort aan verzorgenden en verpleegkundigen al jaren een belangrijk probleem en er wordt verwacht dat dit tekort de komende jaren toeneemt [Haarsma, 2002; Bruggeman, 2007].

Terwijl de afgelopen twee jaren de werkgelegenheid in de Nederlandse arbeidsmarkt afnam, nam deze juist toe in de zorgsector. Ook voor 2011 werd een stijging van 3,5% verwacht (RWI, 2010). Door de vergrijzing, het toenemen van het aandeel ouderen ten opzichte van de totale bevolking, ontstaat een grote uitbreidingsvraag naar zorg (ibid). Een ander gevolg van de deze toenemende vergrijzing is dat het aantal arbeidskrachten in de zorg ook afneemt, bijvoorbeeld doordat de oudere werknemers met pensioen gaan. Het zorginnovatieplatform voorspelt voor 2025 een tekort van 470 000 zorgwerknemers, als gevolg van deze stijgende zorgvraag en afname van het aantal arbeidskrachten (Klein Bretelaar, Theeuwes & Bos, 2009). Er worden hierbij voornamelijk tekorten gezien onder (para)medische beroepen, zoals gespecialiseerde verpleegkundigen, en onder lager opgeleide verpleegkundigen en verzorgenden (RWI, 2010; Klein Bretelaar et al., 2009). Tevens wordt vermeld dat de tekorten met name zichtbaar zijn in grootstedelijke gebieden (RWI, 2010). Het verloop is het hoogst in de Verpleeg- en Verzorginghuizen en Thuiszorg (VVT) sector (Prismant, 2009; SIGRA, 2010).

In het rapport 'Regiomarge 2009' (Prismant, 2009) is zichtbaar dat het brutoverloop¹ in 2007 en 2008 in de totale zorg aanzienlijk is afgenomen, in de VVT sector is dit echter toegenomen. Ook bij het nettoverloop² laat de VVT-sector afwijkende resultaten zien. Anders dan bijvoorbeeld ziekenhuizen, waar in 2008 47% van de uitstromers koos voor een andere baan binnen dezelfde branche, vertrok het grootste aantal van de verpleegkundigen en verzorgenden uit de VVT-sector naar een andere branche binnen zorg en welzijn (47% V&V; 44% thuiszorg). In tabel 1.1 is het complete overzicht van vertrek naar richting te zien.

¹ Brutoverloop: vertrek uit de zorginstelling.

² Nettoverloop: vertrek uit de sector zorg en welzijn.

Tabel 1.1: Vertrek naar richting in 2008 van verpleegkundig, verzorgend en sociaalagogisch personeel in %.

	Ziekenhuizen	GGZ	Gehandicapten Zorg	Ouderenzorg	Thuiszorg
Binnen branche	47	30	21	19	13
Binnen Zorg en Welzijn	28	39	38	47	44
Elders	6	9	9	9	14
Geen werk	8	9	14	9	9
Stopt met werken	10	13	17	14	18
Opleiding	2	-	2	3	2
Nettoverloop in 2008	26	31	42	34	44

Bron: Exit interviews (Prismant, 2009)

De cijfers laten zien dat een uitstroom van verzorgend en verpleegkundig personeel niet alleen wordt veroorzaakt door stoppen met werken (een gevolg van de dubbele vergrijzing). Het overgrote deel van de betreffende uitstromers zoekt een baan elders binnen de sector Zorg en Welzijn (Prismant, 2009).

Tekort aan verzorgenden en verpleegkundigen gaat ten koste van de kwaliteit van de zorg. Volgens de studie van Wiegers, Strubbe & Triemstra (2007) vormt de beschikbaarheid van personeel het belangrijkste verbeterpunt in verzorgings- en verpleeghuizen. Om het personeelstekort te beperken is het van belang om optimale aandacht te besteden aan werving van nieuw personeel, maar ook het behouden van de huidige werknemers door met behulp van interventies de kwaliteit van werk te verbeteren (Hayes et al., 2006). Hiervoor is het belangrijk om te achterhalen welke determinanten een sterke invloed uitoefenen op de vertrekgenigheid.

Uit verscheidene studies is gebleken dat ontevredenheid over het werk een van de belangrijkste determinanten is van vertrekgenigheid (Hayes et al., 2006; Karsh, Booske & Sainfort, 2005). Tevens is organisationele betrokkenheid een belangrijke determinant (ibid). Beiden worden beïnvloed door verschillende HRM activiteiten, waarvan de rooster gerelateerde variabelen werk-privé balans en invloed kunnen uitoefenen op werktijden belangrijke voorbeelden zijn (ibid). De laatste jaren wordt steeds vaker aangegeven dat er een verhoogde behoefte is om invloed uit te kunnen oefenen op het dienstrooster. Er zijn verschillende vormen van roostering, bijvoorbeeld centrale roostering, teamroostering en zelfroostering (Silvestro & Silvestro, 2000). Problemen die kunnen optreden ten gevolge van roostering zijn onder andere oneerlijke verdelingen en over- of onderbezetting (ibid). Dit zijn beiden determinanten van ontevredenheid over het werk en deze laatste wordt ook in verband gebracht met vertrekgenigheid (Shields & Ward, 2001; Laporte; 1999; Aiken, Clarke, Sloane, Sochalski & Silber, 2002; Sheward, Hunt, Hagen, Macleod & Ball, 2005). Naast de bovengenoemde rooster gerelateerde determinanten van werktevredenheid, organisationele betrokkenheid en vertrekgenigheid tonen onderzoeken ook andere determinanten binnen het HR veld aan, waaronder ontwikkelingsmogelijkheden, autonomie, steun van collega's en de leidinggevende, beloning en werkdruk (Hayes et al., 2006; Shields

& Warren, 2001; Paauwe & Richardson, 1997; Tourangeau & Cranley, 2005; Karsh et al., 2005; Wilson & Laschinger, 2005),

Dit onderzoek zal zich gaan richten op de effecten van roostering onder helpenden, verzorgenden en verpleegkundigen binnen de intramurale ouderenzorg, in verschillende verpleeg- en verzorgingshuizen. Hierbij wordt getracht om te achterhalen wat de gevolgen zijn op hun werktevredenheid, betrokkenheid en vertrekgeneigdheid. Tevens worden de overige HRM gerelateerde determinanten die hierboven staan beschreven meegenomen in dit onderzoek om de onderlinge interactie te bestuderen. Dit onderzoek zal mogelijk kunnen bijdragen aan het vergroten van de inzichten die helpen bij de aanpak van het personeelstekort onder deze groep zorgmedewerkers.

1.2 Probleemstelling en deelvragen

Uit de bovenstaande overwegingen is de volgende probleemstelling opgesteld:

Welke invloed heeft roostering op de vertrekgeneigdheid van helpenden, verzorgenden en verpleegkundigen in de ouderenzorg, en in hoeverre spelen overige HRM activiteiten hierbij een rol?

De deelvragen luiden hierbij als volgt:

- 1) Wat is de relatie tussen invloed uitoefenen op werktijden en organisationele betrokkenheid, werktevredenheid en vertrekgeneigdheid binnen de intramurale ouderenzorg?
- 2) Wat is het effect van personele bezetting op organisationele betrokkenheid, werktevredenheid en vertrekgeneigdheid binnen de intramurale ouderenzorg?
- 3) Wat is het effect van een lage tevredenheid met de verdeling van diensten op organisationele betrokkenheid, werktevredenheid en vertrekgeneigdheid binnen de intramurale ouderenzorg?
- 4) Wordt het effect van roostergerelateerde determinanten op organisationele betrokkenheid, werktevredenheid en vertrekgeneigdheid beïnvloed door andere (HRM gerelateerde) determinanten?

1.3 Leeswijzer

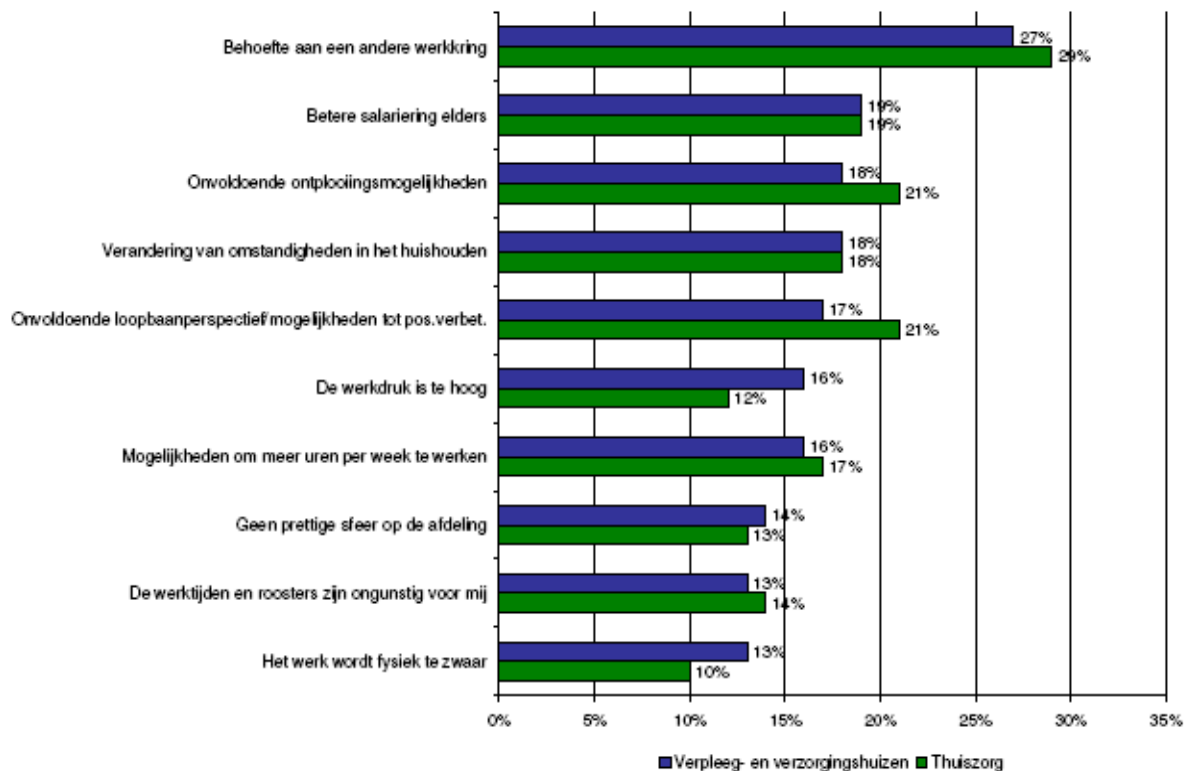
Nu de probleemstelling en de bijbehorende deelvragen zijn gepresenteerd, zal in hoofdstuk twee het theoretisch kader aan bod komen. Hier wordt nader ingegaan op de vertrekredenen van helpenden, verzorgenden en verpleegkundigen en tevens zal worden ingegaan op verschillende trends en eigenschappen op het gebied van roosteren binnen de ouderenzorg en de gevolgen hiervan op de vertrekgeneigdheid. Hoofdstuk drie beschrijft de methodologie

en in hoofdstuk vier worden de resultaten van het onderzoek weergegeven. In de discussie en conclusie, hoofdstuk vijf, worden de resultaten besproken en vergeleken met de eerdere theoretische bevindingen. Tevens worden hier aanbevelingen gegeven voor toekomstig onderzoek.

2. Theoretisch kader

2.1 Redenen voor vertrek van verzorgend en verpleegkundig personeel

In Nederland zijn de belangrijkste redenen van vertrek in de VVT sector in kaart gebracht met behulp van informatie uit exit-interviews (Prismant, 2009). Hierin is te zien dat het grootste percentage behoefte heeft aan een andere werkring. Ook zijn ontwikkelingsmogelijkheden en loopbaanperspectieven erg belangrijk, evenals salariëring. Tevens worden het aantal uren per week, werktijden, roosters en werk-privé balans genoemd. Ook wordt werkdruk als een reden gegeven en tot slot de sfeer op de afdeling (ibid.). Uit deze exit-interviews kunnen echter geen uitspraken worden gedaan over de mate van invloed van deze determinanten. Het is belangrijk te achterhalen welke determinanten een sterke invloed hebben op vertrek en vertrekgenegtheid vanuit de wetenschappelijke literatuur.



Figuur 2.1: de tien belangrijkste vertrekredenen van verpleegkundigen in de VVT (Prismant, 2009)

In verschillende studies is gebleken dat de geneigdheid tot vertrek de sterkste directe voorspeller is van vertrek (Hayes et. al., 2006). Karsh et al. (2005) hebben op basis van verschillende eerdere onderzoeken naar redenen van vertrek een indeling gemaakt waarbij er, net als bij Michels (1990), van wordt uitgegaan dat vertrekgenegtheid vooraf wordt gegaan door de mate van werktevredenheid en de mate van organisationele betrokkenheid.

Dit zijn hiermee volgens diverse onderzoeken de belangrijkste determinanten van vertrekgeneigdheid. Werktevredenheid en organisationele betrokkenheid worden net als vertrekgeneigdheid veelal gezien als HRM uitkomsten die worden beïnvloed door verschillende factoren en HRM activiteiten (Hayes et al., 2006; Karsh et al., 2005; Paauwe & Richardson, 1997). Uit de bovenstaande literatuur is de volgende hypothese gesteld die door middel van dit onderzoek zal worden getoetst:

Hypothese 1: Werktevredenheid en organisationele betrokkenheid zijn (de meest) sterke determinanten van vertrekgeneigdheid en hebben hierbij een negatief effect; hoe hoger de werktevredenheid en de organisationele betrokkenheid des te lager de vertrekgeneigdheid.

Aangezien in meerdere artikelen wordt aangegeven dat werktevredenheid en organisationele betrokkenheid de belangrijkste voorspellers zijn van vertrekgeneigdheid (Hayes et al., 2006; Karsh et al., 2005), is de stap naar het onderzoeken van de onderliggende factoren van belang. Om deze factoren in kaart te brengen zal een verdiepingsslag gemaakt moeten worden naar de onderliggende aspecten. In dit onderzoek zal verder worden ingegaan op de onderbelichte aspecten vanuit literatuur en zal gekeken worden naar de directe relatie met vertrekgeneigdheid.

2.1.1 Onderliggende determinanten van werktevredenheid

Indien medewerkers niet tevreden zijn met hun werk, zullen zij eerder de intentie hebben om de organisatie te verlaten. Werktevredenheid wordt bepaald door meerdere onderliggende factoren. Er zijn diverse onderzoeken die het effect van roostergerelateerde aspecten op werktevredenheid benadrukken. Shields en Ward (2001) geven aan dat vooral werken volgens een diensten patroon dat niet volgens voorkeur is, het niet eerlijk ingedeeld zijn in overeenstemming met rechten en onbetaald overwerken een verminderde werking hebben op de tevredenheid. Daarentegen resulteert zeggenschap over werkuren in een significante verhoging van werktevredenheid (ibid). Naast deze roostergerelateerde aspecten benadrukken Shields en Ward (2001) dat ook ontwikkelingsmogelijkheden een verhogend effect hebben op werktevredenheid. Paauwe en Richardson (1997) ondersteunen dit, zij geven eveneens aan dat training en opleiding een belangrijke invloed uitoefenen op werktevredenheid, evenals autonomie en de mogelijkheid tot interne promotie. Ze plaatsen training/opleiding, autonomie, en de mogelijkheid tot interne promotie hierbij als HRM activiteiten die een invloed uitoefenen op de HRM uitkomsten, in dit geval werktevredenheid. Ook is gebleken dat de werksfeer de tevredenheid beïnvloedt (Hayes et al., 2006). Zowel

groepscohesie als steun van de leidinggevende worden positief gelinkt aan de werktevredenheid (Tourangeau & Cranley, 2006). Een consistent verhoogde werkdruk wordt eveneens in verband gebracht met een verlaagde werktevredenheid en een verhoogde vertrekgenigheid (Hayes et al., 2006). Een oorzaak hiervan kan bijvoorbeeld een te lage personele bezetting zijn. Aiken et al. (2002) geeft aan dat elke extra patiënt per verpleegkundige is geassocieerd met een stijging van 23% in de odd van burn-out en 15% stijging in de odd van ontevredenheid. Er zijn tevens verbanden aangetoond tussen empowerment en werktevredenheid (Larrabee et al., 2003; Laschinger, Finegan, Shamian en Wilk, 2004). Echter, er is geen direct verband zichtbaar tussen empowerment en vertrek (Hayes et al., 2006). Tot slot heeft lage salariëring ook een significant negatieve invloed op werktevredenheid (Hayes et al., 2006).

2.1.2 Onderliggende determinanten van organisationele betrokkenheid

Organisationele betrokkenheid kan worden gedefinieerd als de mate van individuele identificatie met en de betrokkenheid in de doelen en waarden van de organisatie, een sterk verlangen om het 'lidmaatschap' van de organisatie te behouden en bereidheid om aanzienlijke inspanningen te leveren om de organisatie te dienen (Porter, 1974). Meyer en Allen (1991) delen organisationele betrokkenheid in, in drie componenten: affectieve, normatieve en continuïteitsbetrokkenheid. Affectieve betrokkenheid betreft de emotionele binding, identificatie en medewerking van een werknemer met de organisatie. Normatieve betrokkenheid is de mate van verplichting die de werknemer voelt om de organisatie niet te verlaten. Tot slot heeft continuïteitsbetrokkenheid betrekking op de kosten die gepaard gaan met het vertrek van een werknemer (Meyer & Allen, 1991). Ook bij de HRM uitkomst organisationele betrokkenheid wordt beschreven dat roostergerelateerde factoren een beïnvloedende rol hebben. Zo hebben verpleegkundigen die veel nachtdiensten draaien een verminderde betrokkenheid dan werknemers die vooral dag diensten draaien (Karsh et al., 2005). Volgens Wilson en Laschinger (1994) zijn sociale steun en ontwikkelingsmogelijkheden belangrijke determinanten voor betrokkenheid. Ook Paauwe en Richardson (1997) benadrukken het effect van training en opleiding op betrokkenheid, evenals autonomie en het aanbieden van interne promotiemogelijkheden. Tourangeau en Cranley (2006) verwijzen naar meerdere onderzoeken die een verband aantonen tussen groepscohesie en organisationele betrokkenheid.

In deze paragraaf zijn de belangrijkste determinanten van werktevredenheid, betrokkenheid en vertrekgenigheid weergegeven. Onderzoek heeft aangetoond dat de HRM activiteit roostering invloed uitoefent op zowel werktevredenheid als organisationele betrokkenheid

(Karsh et al., 2005; Shields et al., 2001). In de literatuur over het effect van roostering zijn echter een aantal aspecten onderbelicht, welke worden gespecificeerd in paragraaf 2.2. Dit onderzoek is verder ingegaan op roostering aangezien dit in de huidige tendens van toenemende vraag voor flexibilisatie een rol speelt (Van Wijk & Van Dijk, 2006; Goudswaard & Batenburg, 2000). Deze toenemende vraag voor flexibilisatie ontstaat enerzijds door de fluctuerende zorgvraag, en anderzijds door de behoefte van personeel aan het afstemmen van werk en privé, wat eveneens invloed heeft op de behoefte aan flexibiliteit (Goudswaard & Batenburg, 2000).

Naast de HRM activiteit roostering worden de overige HRM activiteiten meegenomen, omdat zij mogelijk als confounders optreden. Bij confounding wordt het effect geheel of gedeeltelijk veroorzaakt door iets anders (Twisk, 2007). De eerdergenoemde literatuur geeft aan dat ontwikkelingsmogelijkheden, autonomie, steun van collega's en de leidinggevende, beloning en werkdruk determinanten van werktevredenheid en organisationele betrokkenheid zijn (Hayes et al., 2006; Shields et al., 2001; Paauwe & Richardson, 1997; Tourangeau & Cranley, 2005; Karsh et al., 2005; Wilson & Laschinger, 2005). Op basis van het voorgaande kan de volgende hypothese worden opgesteld:

Hypothese 2: Werktevredenheid, organisationele betrokkenheid en vertrekgeneigdheid tonen een relatie met de HRM activiteiten roostering, ontwikkelingsmogelijkheden, autonomie, steun van collega's, steun van leidinggevende, beloning en werkdruk.

2.2 Roostering

2.2.1 Vaste en flexibele dienstroosters

Er zijn verschillende vormen van roostering. Er wordt hierbij onderscheid gemaakt tussen vaste en flexibele roostering. Bij de eerste vorm krijgt het personeel vaste ploegendiensten toegewezen die gelden voor lange of onbepaalde periode (Silvestro & Silvestro, 2000). Hung (1992) gaf in een eerder onderzoek aan dat deze methode van roostering echter alleen mogelijk is als er een stabiele vraag is. Bij flexibele roostering wordt er voor een kortere periode gepland (veelal vier tot zes weken). Diensten kunnen worden toegekend op basis van de gevraagde zorg en de daarvan afhankelijke personeelsvraag. Tevens kunnen deze worden toegekend door verschillende overige parameters, bijvoorbeeld voorkeuren van het personeel (Silvestro & Silvestro, 2000). Silvestro en Silvestro benoemen drie verschillende vormen van flexibele roostering:

- 1) Decentrale dienstroosters: hierbij vindt roostering plaats door een eerstelijnsmanager of het wordt gedelegeerd aan een verpleegkundige, waarbij de manager het controleert voordat het wordt verspreid onder het personeel;

2) Team roostersysteem: Het personeel is verdeeld in verschillende teams, waarbij elk team beschikt over een (aangewezen) lid die verantwoordelijk is voor de dienstroosters. Roostering gaat in overleg met de teamleden. Veelal beslist de teammanager mee over het algemene rooster design;

3) Zelfroostering: het personeel is zelf verantwoordelijk voor de roostering.

Kiers (2000) geeft aan dat roostering waarbij medewerkers meer inspraak krijgen, door hun wensenlijsten als uitgangspunt te nemen, het door krapte op de arbeidsmarkt aan populariteit lijkt te winnen (ibid).

2.2.2 De mate van invloed uitoefenen op eigen werktijden

Verskillende onderzoeken hebben de positieve effecten benadrukt van een vorm van roostering waarop het personeel invloed kan uitoefenen. De Grano, Medeiros en Eitel (2009) geven aan dat wanneer het personeel meer invloed op het roosteringsproces uitoefent, dit het gevoel van autonomie en werktevredenheid vergroot. Ala-Mursula, Vahtera, Kivimaki, Kevin en Pentti (2002) vonden tevens dat zeggenschap over werktijden een onafhankelijke voorspeller is van gezondheid.

Volgens Silvestro & Silvestro (2000) is een van de voordelen van deze vorm van roostering een verhoogd gevoel van empowerment onder het personeel. Empowerment beïnvloedt de baantevredenheid (Larrabee et al., 2003; Laschinger et al., 2004). Er zijn geen bevindingen gevonden over het effect van controle op rooster en/of werktijden op organisationele betrokkenheid en vertrekgeneigdheid. In het kader van de eerder gevonden samenhang tussen werktevredenheid, organisationele betrokkenheid en vertrekgeneigdheid (Hayes et al., 2006; Karsh et al., 2005) is ervoor gekozen om de volgende hypothese te toetsen:

Hypothese 3: Zelf invloed uitoefenen op werktijden heeft een positieve relatie met werktevredenheid en organisationele betrokkenheid, en een negatieve relatie met vertrekgeneigdheid.

Controle uitoefenen op het rooster kan echter ook negatieve gevolgen met zich meebrengen, bijvoorbeeld over- of onderbezetting (Silvestro & Silvestro, 2000). Paragraaf 2.2.3 zal ingaan op de gevolgen van personele bezetting.

2.2.3 Personele bezetting en de relatie met personeelsgerelateerde uitkomsten

Er zijn verscheidene onderzoeken gedaan naar de relatie tussen personeelsbezetting van verpleegkundigen en kwaliteit van de zorg. Veel van deze onderzoeken hebben plaats

gevonden in de acute hulpverlenerssector (Flynn & McKeown, 2009). Daarnaast richten de uitgevoerde onderzoeken zich voornamelijk op de patiëntgerelateerde uitkomsten. Slechts enkele onderzoeken hebben zich gericht op personeelsgerelateerde uitkomsten (ibid). Uit een onderzoek van Aiken et al. (2002), die plaatsvond in verscheidene ziekenhuizen, bleek een lage personele bezetting een sterk verband te hebben met burn-out en ontevredenheid over het werk, wat belangrijke voorspellers van vertrek zijn. Sheward et al. (2005) hebben eveneens aangetoond dat een lage personele bezetting is geassocieerd met een verhoogd risico op ontevredenheid met het werk en daarnaast ook op emotionele uitputting. Dit onderzoek vond eveneens onder ziekenhuispersoneel plaats (Sheward et al., 2005). Ook is gebleken dat lage personele bezetting een significant verhogend effect heeft op de ervaren werkdruk (Aiken et al., 2002). Andere onderzoeken tonen aan dat een verhoogde werkdruk op haar beurt weer een negatieve invloed uitoefent op de werktevredenheid (Geartner, 1999). Harrington en Swan (2003) hebben binnen verpleeghuizen onderzoek gedaan naar inzet en vertrek van verpleegkundigen. Zij concludeerden dat een goede bezetting (lees verhoging van het aantal personele uren per patiënt) leidt tot vermindering in vertrek, wat mogelijk komt door een verlaging van de werkdruk (ibid).

De bovenstaande informatie over de invloed van personele bezetting leidt tot de onderstaande hypothese:

Hypothese 4: Personele bezetting heeft een positieve relatie met werktevredenheid en organisationele betrokkenheid, en een negatieve relatie met vertrekgeneigdheid.

2.2.4 Tevredenheid over verdeling van diensten.

Een ander verschijnsel wat kan optreden bij het in verhoogde mate invloed kunnen uitoefenen op werktijden is een oneerlijke verdeling van diensten binnen het team. Bij deze vorm van roostering worden namelijk de mensen met de meeste wensen veelal als uitgangspunt genomen (Kiers, 2000). De teamleden die het mondigst zijn, kunnen hierdoor de beste roosters krijgen (ibid). Het probleem van oneerlijke verdeling kan zich echter ook voordoen bij de andere vormen van roostering, bijvoorbeeld centrale en decentrale roostering. Hierbij kan het personeel ontevreden zijn over de verdeling van de diensten en het gevoel krijgen dat diensten oneerlijk verdeeld zijn en/of dat er sprake is van vriendjespolitiek (Silvestro & Silvestro, 2000).

In paragraaf 2.1.1 werd al ingegaan op het artikel van Shields & Ward (2001). Zij gaven hierin aan dat vooral werken volgens een diensten patroon dat niet volgens voorkeur is, het niet eerlijk ingedeeld zijn in overeenstemming met rechten, en onbetaald overwerken

een verminderde werking hebben op de tevredenheid. Volgens Laporte (1999) is oneerlijke verdeling van diensten een veel voorkomende bron van onenigheid en klachten onder werknemers. Het juiste ontwerp van de ploegendienst bij een bedrijf is dan ook een zeer belangrijk onderdeel van de arbeidsverhoudingen tussen werknemers en het management. Laporte (1999) geeft hierbij het belang aan dat werknemers deelnemen aan het proces, hij laat echter ook weten dat het ontwerpen van het juiste rooster een zeer moeilijke taak is bij een grote variatie in duur, type en het aantal diensten. Bovenstaande bevindingen leidt tot de onderstaande hypothese:

Hypothese 5: Tevredenheid over de verdeling van diensten heeft een positieve relatie met de werktevredenheid en organisationele betrokkenheid en een negatieve relatie met de vertrekgenigheid.

2.2.5 Samenhang tussen invloed uitoefenen op werktijden en verdeling van diensten.

In de voorafgaande paragrafen komt enerzijds naar voren dat de mate van invloed uitoefenen op werktijden door werknemers een positieve relatie heeft met werktevredenheid, organisationele betrokkenheid en vertrekgenigheid. Anderzijds geeft Kiers (2000) aan dat het ook kan resulteren in oneerlijk verdeelde werktijden, doordat medewerkers die het meest mondig zijn, het beste rooster krijgen. Dit zal zich kunnen uiten in een lagere tevredenheid over de verdeling bij de overige collega's. Aan de hand van deze informatie wordt de volgende hypothese opgesteld:

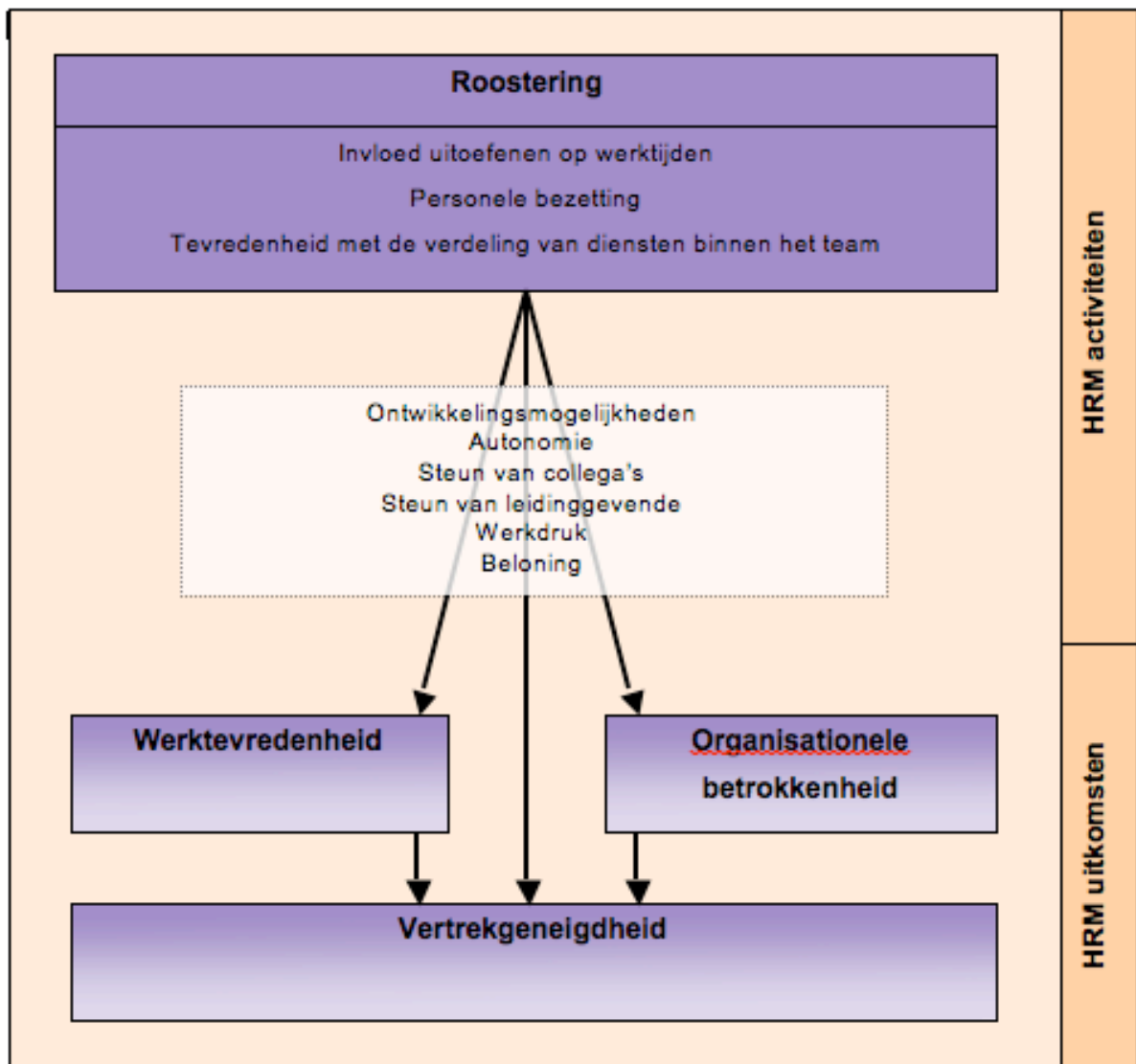
Hypothese 6: Het zelf invloed uitoefenen op werktijden heeft een negatieve relatie met de tevredenheid over verdeling van diensten binnen het team; hoe meer invloed sommige medewerkers kunnen uitoefenen op werktijden, des te lager de tevredenheid met de verdeling van de diensten bij de overige medewerkers.

Als de mate van invloed uitoefenen op werktijden daadwerkelijk een negatief effect heeft op de tevredenheid met de verdeling van diensten, zou dit kunnen betekenen dat het positieve effect van invloed uitoefenen op werktijden op de uitkomstvariabelen wordt verminderd. Dit omdat een verminderde tevredenheid met de verdeling van diensten zorgt voor een negatief effect op de uitkomstvariabelen.

2.3 Conceptueel model

Op basis van het theoretisch kader is een conceptueel model gecreëerd (zie figuur 2.2). Hierbij is een afbakening gemaakt tussen HRM activiteiten en HRM uitkomsten (Pauwe &

Richardson, 1997). In dit onderzoek ligt de focus op het effect van roostering op de werktevredenheid, organisationele betrokkenheid en vertrekgeneigdheid. Hierbij is roostering de HRM activiteit, en zijn werktevredenheid, organisationele betrokkenheid en vertrekgeneigdheid de HRM uitkomsten (ibid). Roostering omvat drie variabelen, namelijk invloed uitoefenen op werktijden, personele bezetting en tevredenheid met verdeling van diensten binnen het team. Andere HRM activiteiten die een invloed bleken te hebben op de genoemde HRM uitkomsten zijn ontwikkelingsmogelijkheden, autonomie, steun van collega's en leidinggevende, werkdruk en beloning (Hayes et al., 2006; Karsh et al., 2005, Shields & Ward, 2001; Tourangeau & Cranley, 2006; Paauwe & Richardson, 1997).



Figuur 2.2: Conceptueel model

3. Methodologie

3.1 Onderzoeksdesign en -setting

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvragen is er, naast het literatuuronderzoek, empirisch onderzoek uitgevoerd. Dit betreft een kwantitatief cross-sectioneel cohortonderzoek, waarbij data is verzameld op basis van een steekproef (Twisk, 2007). De steekproef is getrokken onder helpenden, verzorgenden en verpleegkundigen binnen enkele intramurale ouderenzorginstellingen in Nederland. Voor deze onderzoekssetting is gekozen omdat de ouderenzorg zich de komende decennia gaat uitbreiden; vergrijzing is een belangrijk fenomeen (RWI, 2010). Mogelijk kunnen inzichten uit dit onderzoek helpen bij de aanpak van het toenemende personeelstekort, die het hoogst is gebleken in de VVT sector (Prismant, 2009; SIGRA, 2010). Beschikbaarheid van personeel blijkt het belangrijkste verbeterpunt in verzorgings- en verpleeghuizen (Wiegers et.al., 2007).

3.2 Werving en dataverzameling

De instellingen zijn geworven onder verschillende opdrachtgevers van P5COM, een organisatieadviesbureau dat organisaties ondersteunt in het effectiever en efficiënter inrichten van hun bedrijfsprocessen en in het verhogen van hun performance. De opdrachtgevers zijn telefonisch en schriftelijk benaderd. Twee organisaties waren geïnteresseerd in deelname, waarvan een organisatie in de provincie Overijssel en de andere organisatie in de provincie Zuid-Holland. Zij stelden enkele locaties ter beschikking om deel te nemen aan het onderzoek. Uiteindelijk heeft het onderzoek plaatsgevonden op vijf locaties van de twee genoemde organisaties. Het betreffen twee verpleeghuizen, en twee dichtbij gelegen verzorgingshuizen en een combinatie verpleeg- en verzorgingshuis. Twee locaties bevinden zich in de provincie Overijssel, en de overige drie locaties bevinden zich in de provincie Zuid Holland. In tabel 4.1 zijn de kenmerken van de locaties weergegeven.

Tabel 4.1: Kenmerken van de deelnemende locaties

Locatie	Soort locatie	Organisatie	Geografische ligging
1a	Verpleeghuis	1	Overijssel
1b	Verzorgingshuis	1	Overijssel
2a	Verpleeghuis	2	Zuid-Holland
2b	Verzorgingshuis	2	Zuid-Holland
2c	Verpleeg- & verzorgingshuis	2	Zuid-Holland

De leidinggevenden van de teams zijn geïnstrueerd om de vragenlijst onder alle helpenden, verzorgenden en verpleegkundigen binnen hun team te verspreiden. Voorafgaand is er een vooraankondiging in de nieuwsbrief geplaatst.

Er zijn verschillende redenen waarom de vragenlijstmethode is verkozen boven de interviewmethode. Ten eerste is het voor de betrouwbaarheid van het onderzoek van belang dat er voldoende participanten zijn. Hoe groter de steekproef, des te betrouwbaarder de vertaling van de onderzoekspopulatie naar de doelpopulatie (Twisk, 2007). Door gebruik te maken van vragenlijsten konden er in een korte tijd zoveel mogelijk respondenten worden betrokken. Tevens is het makkelijk bruikbaar voor statistische analyses in SPSS (Jones, 2008). Om de participatieratio te verhogen, is er gekozen voor een anonieme vragenlijst. Daarnaast hebben de helpenden, verzorgenden en verpleegkundigen twee weken na de verspreiding een herinneringsoproep ontvangen van hun leidinggevenden. Een herinnering blijkt een aanzienlijke toename in de respons ten gevolge te hebben (Kongsveld, Basnov, Holm-Christensen & Hjollund, 2007).

3.3 Onderzoeksvariabelen

In het theoretisch kader is gebleken dat de uitstroom van verpleegkundigen bijna altijd vooraf wordt gegaan door vertrekgeneigdheid (Hayes et al., 2006). Vertrekgeneigdheid wordt beïnvloed door verschillende factoren, maar vaak gaat deze beïnvloeding indirect via de determinanten werktevredenheid en organisationele betrokkenheid (Hayes et al., 2006; Karsh et al., 2005). In het toetsende gedeelte zullen de variabelen werktevredenheid en organisationele betrokkenheid daarom zowel als afhankelijke en als onafhankelijke variabele aan bod komen. Paragraaf 3.3.1 beschrijft de operationalisatie van de bovengenoemde drie variabelen.

Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat de bovengenoemde variabelen worden beïnvloed door verschillende determinanten, ook wel onafhankelijke variabelen genoemd. De onafhankelijke variabelen waarvan het effect wordt bekeken zijn de mate van invloed uitoefenen op werktijden, de tevredenheid met de verdeling van diensten binnen het team, en de personele bezetting. Deze zijn geoperationaliseerd in paragraaf 3.3.2. Het effect van deze variabelen op de uitkomstvariabelen kan echter worden verstoord door andere variabelen (confounders). Vandaar dat het belangrijk is dat deze variabelen ook worden meegenomen in het onderzoek. Dit zijn ontwikkelingsmogelijkheden, autonomie, steun van collega's en leidinggevende, werkdruk en beloning, geoperationaliseerd in paragraaf 3.3.3.

3.3.1 Operationalisatie van de afhankelijke variabelen

De vragenlijst betreft een samengesteld meetinstrument, waarin meerdere (onderdelen van) bestaande meetinstrumenten zijn opgenomen, aangevuld met eigen items.

- 1) Om de organisationele betrokkenheid te meten wordt gebruik gemaakt van de vragenlijst van Meyer & Allen (1990) die is vertaald en uitgewerkt door De Gilder,

Ellemers, van den Heuvel en Blijleven (1997). Deze vragenlijst meet alle drie de concepten die in hoofdstuk 2 aan bod zijn gekomen, namelijk de affectieve-, continuïteits- en normatieve betrokkenheid. De vragenlijst bestaat uit 15 items en wordt beantwoord op een vijfpuntsschaal, met 1 als 'helemaal mee oneens' en 5 als 'helemaal mee eens'. Uit onderzoek is gebleken dat werknemers in de zorgsector met name emotionele binding ervaren, zij hechten veel waarde aan het werken met mensen. Daarom wordt in dit onderzoek alleen de affectieve betrokkenheid van de respondenten gemeten (Baruch & Winkelmann-Gleed, 2002).

- 2) Werktevredenheid wordt eveneens gemeten door middel van een vijfpunts likert schaal, eerder gebruikt door Van Wijk (2007). Een voorbeeld item die aan bod komt is 'Ik ontleen weinig arbeidsplezier aan mijn werk'.
- 3) Vertrekgeneigdheid is gemeten op basis van een drie item likert schaal van Wayne, Shore en Liden (1997), aangevuld met twee extra items. De schaal is oorspronkelijk een zevenpunts likert schaal, maar gezien de uniformiteit in relatie met de overige schalen is ervoor gekozen om het als een vijfpunts likert schaal te gaan gebruiken, waarbij 1 staat voor 'helemaal mee oneens' en 5 als 'helemaal mee eens'.

3.3.2. *Onafhankelijke variabelen*

De onafhankelijke variabelen zijn:

- 1) Ala-Mursula et al. (2008) verstaan onder 'invloed uitoefenen op werktijden' het kunnen uitoefenen van invloed op de volgende aspecten: begin en eindtijden van werkdagen, pauzes gedurende de werkdagen, werk-privé balans, het inroosteren van diensten, het inroosteren van vakanties en betaalde verlofdagen, en het nemen van onbetaald verlof. Het betreft een vijfpunts likert schaal met oorspronkelijk zes items. Uit deze schaal zijn een aantal items verwijderd (zie bijlage 1 voor schalen met items). Daarnaast is een zelf gecreëerd item toegevoegd, namelijk invloed uitoefenen op werk-privé balans ('Ik kan mijn werktijden goed afstemmen op mijn privé-situatie').
- 2) Tevredenheid met de verdeling van diensten binnen het team. Vanwege het gebrek aan bestaande literatuur is deze lijst zelf samengesteld. De schaal omvat twee items die de tevredenheid van de medewerkers meten, namelijk 'Ik ben tevreden met de onderlinge verdeling van diensten (shifts) binnen ons team' en 'Met de huidige manier van roosteren voel ik mij achtergesteld ten opzichte van sommige collega's uit mijn team'. Ook deze schaal betreft een vijfpunts likert schaal.
- 3) Personele bezetting: In het theoretisch kader is gebleken dat een verhoogde invloed op werktijden (zelfroostering) kan leiden tot problemen in de personeelsbezetting (Silvestro & Silvestro, 2000). Uit het beperkt aantal onderzoeken die zich hebben

gericht op de personeelsgerelateerde uitkomsten ten gevolge van personeelsbezetting blijkt dat een lage bezetting zorgt voor een verhoogde werkdruk en daarmee van invloed is op de vertrekgeneigdheid (Flynn, 2009). Daarom is ook deze variabele meegenomen in het onderzoek, bepaald door middel van document analyse. Uit de theorie kwam naar voren dat de bezetting kan worden gemeten door middel van de volgende berekening (Spetz, Donaldson, Aydin & Brown, 2008):

$$\frac{\text{Nurses}}{\text{Patients}} = \frac{\text{Productive Nursing Hours}}{\text{Patient Days} \times 24}$$

Hiervan afgeleid is de volgende berekening opgesteld:

$$\text{Bezetting (nurse-to-patient ratio)} = \frac{\text{personele inzet per afdeling per dag (minuten)}}{\text{cliënt tijd per afdeling per dag (minuten)}}$$

Bij alle locaties is een overzicht van personele tijd per afdeling per dag samengesteld aan de hand van urenlijsten van de medewerkers van de afdelingen; bij alle afdelingen waren dit achteraf geaccordeerde dienstroosters. Ook is bij alle afdelingen een overzicht samengesteld van de cliëntgebonden tijd; dit is afgeleid van het aantal en het soort Zorg Zwaarte Pakket (ZZP) indicaties per afdeling per dag.

Beide gegevens zijn verzameld over het kwartaal voorafgaand aan de verspreiding van de vragenlijsten. Dit betrof de periode van 4 april 2011 tot en met 26 juni 2011. De gegevens omtrent de dagelijkse personeelsgebonden tijd en de dagelijkse cliëntgebonden tijd per afdeling zijn ingevoerd in een Excel bestand, waarna de dagelijkse nurse-to-patient ratio kon worden berekend. De dagelijkse nurse-to-patient ratio is vertaald naar overkoepelende gemiddelden; deze waarden zijn toegekend aan de respondenten van de betreffende afdeling. Medewerkers van afdeling 1a hadden dus allen dezelfde nurse-to-patient ratio. Tot slot zijn de nurse-to-patient ratio's in SPSS gestandaardiseerd, door de nurse-to-patient ratio van een afdeling te delen door het totaal aantal afdelingen (=17) en te vermenigvuldigen met 100.

3.3.3. Overige onafhankelijke variabelen

Zoals in het literatuuronderzoek is gebleken, kunnen andere relevante variabelen het effect van de roostergerelateerde determinanten op de drie uitkomstvariabelen beïnvloeden (Shields & Ward, 2001). Daarom is het belangrijk de effecten van deze variabelen ook te meten, zodat hier rekening mee kan worden gehouden bij de analyses (dit wordt nader toegelicht in paragraaf 3.4). De variabelen (HRM activiteiten) die in het theoretisch kader een

aanzienlijke invloed bleken uit te oefenen, zijn meegenomen in het meetinstrument. Dit zijn de volgende variabelen:

- 1) De variabele 'ontwikkelingsmogelijkheden' is gemeten met een schaal van Bakker & Demerouti (2007), dat oorspronkelijk uit zes items bestaat. Dit instrument bevat onder anderen de stelling *'In mijn werk heb ik de mogelijkheid om mijn sterke punten te ontwikkelen'*.
- 2) Autonomie wordt eveneens gemeten door middel van een vijfpunts likert schaal, eerder gebruikt door Van Wijk (2007). Een voorbeeld item die aan bod komt is *'Ik heb hier weinig vrijheid om zelf de volgorde van de werkzaamheden te bepalen'*.
- 3) Werkdruk: ook deze wordt gemeten door middel van een vijfpunts likert schaal, eerder gebruikt door Van Wijk (2007). Een voorbeeld item die aan bod komt is *'Om mijn werk af te krijgen ligt mijn werktempo erg hoog.'*
- 4) Sociale steun van collega's is gemeten met behulp van een drie item schaal van Bakker & Demerouti (2007). Deze bevat vragen als: *'Ik kan als dat nodig is mijn collega's om hulp vragen'* en *'Ik voel me in mijn werk gewaardeerd door mijn collega's'*.
- 5) Sociale steun leidinggevende is eveneens gemeten met een drie item schaal van Bakker & Demerouti (2007). Een item die hier in verwerkt is, is *'Ik kan als dat nodig is mijn leidinggevende om hulp vragen'*.
- 6) Beloning wordt tot slot gemeten door middel van een vijfpunts likert schaal, eerder gebruikt door Van Wijk (2007). Een voorbeeld item die aan bod komt is *'Ik ben tevreden met de hoogte van mijn salaris'*.

Gezien de verschillen in het aantal items per schaal, zijn deze geconstrueerd door het gemiddelde van de onderliggende items te vermenigvuldigen met vijf.

3.3.4 Achtergrondvariabelen

Om de eigenschappen van de onderzoekspopulatie in kaart te brengen zijn verschillende achtergrondvariabelen meegenomen in het onderzoek, waaronder leeftijd, geslacht, educatieniveau, huwelijks status (aanwezigheid van kinderen), aantal jaren werkzaam als verpleegkundige, aantal jaren in dienst bij de organisatie en omvang van het team. Deze variabelen zijn opgenomen in de vragenlijst.

3.4 Validiteit en betrouwbaarheid

De onderzoek van hoogstaande kwaliteit wordt gekenmerkt door validiteit en betrouwbaarheid (Swanborn, 2002).

De validiteit van een onderzoek geeft aan in hoeverre er gemeten wordt wat daadwerkelijk gemeten behoort te worden (ibid). Bij interne validiteit heerst de vraag of er daadwerkelijk een relatie is tussen twee constructen, of dat de relatie wordt beïnvloed door andere factoren (Swanborn, 2002; Lee, 1999). Om de interne validiteit te waarborgen is er zoveel als mogelijk gebruik gemaakt van bestaande en valide meetinstrumenten. Daarnaast waren de vragenlijsten voor alle respondenten identiek. De externe validiteit geeft de mate van generaliseerbaarheid aan (Swanborn, 2002; Lee, 1999). Om de externe validiteit te waarborgen zijn de eigenschappen van de onderzoekspopulatie vergeleken met gepubliceerde bronnen met daarin de eigenschappen van de nationale beroepsgroep (AZW, 2012).

De betrouwbaarheid van een onderzoek geeft de repliceerbaarheid van de methoden weer (Swanborn, 2002). Dit wil zeggen in hoeverre het onderzoek vrij is van toevalsfouten. Bij een hoge betrouwbaarheid geven de metingen dezelfde uitkomsten wanneer ze onder dezelfde omstandigheden worden herhaald.

3.5 Data-analyse

De verkregen data zijn geanalyseerd met behulp van het statistisch analyse programma SPSS (versie 18.0). Van Excel is gebruik gemaakt om de variabele patient-to-nurse ratio te berekenen.

3.5.1 Betrouwbaarheidsanalyse

De betrouwbaarheid van de schalen is gemeten door de Cronbach's Alpha te berekenen. Deze dient een minimale waarde hebben, wil een schaal betrouwbaar worden gevonden. Field (2005) geeft aan dan een schaal pas voldoende betrouwbaar wordt geacht indien de Cronbach's Alpha hoger is dan 0.70. Bij een waarde tussen de 0.60 en 0.70 geldt een bedenkelijke validiteit en indien de Chronbach's Alpha lager is dan 0.60 wordt gesteld dat de schaal niet voldoende betrouwbaar is (ibid).

3.5.2 Beschrijvende statistiek

Door middel van beschrijvende statistiek is inzicht verkregen in de kenmerken van de onderzoekspopulatie en de variabelen. Het aantal 'missing values' wordt ook meegenomen in de beschrijvende statistiek, omdat deze de resultaten kunnen beïnvloeden.

3.5.3 Correlatie en regressie

Om de samenhang tussen de roostergerelateerde HRM activiteiten, andere HRM activiteiten en de uitkomstvariabelen te meten, is een correlatieanalyse uitgevoerd. Daarnaast zijn

meervoudige regressieanalyses uitgevoerd om verbanden te onderzoeken. Hierbij wordt gekeken of de uitkomstvariabelen worden beïnvloed door de onafhankelijke variabelen. Omdat de uitkomstvariabelen continue variabelen betreffen, is sprake van lineaire regressie analyse (Twisk, 2007). Bij het uitvoeren van de regressieanalyses wordt gebruik gemaakt van de enter methode. Hierdoor is het mogelijk om alle schalen ofwel de onafhankelijke variabelen stapsgewijs te toetsen en te analyseren (Twisk, 2007; Huizingh, 2002). Door middel van deze analyses wordt inzichtelijk gemaakt wat de sterkste determinanten zijn van werktevredenheid, organisationele betrokkenheid en vertrekgeneigdheid.

4. Resultaten

4.1 Respons

Binnen de vijf locaties van de twee organisaties zijn in totaal 496 vragenlijsten uitgezet.

Hiervan zijn er 159 vragenlijsten teruggekomen, een respons rate van 32,1%.

In tabel 4.1 zijn de respons rates per locatie weergegeven.

Tabel 4.1 Respons vragenlijsten per locatie.

Locatie	Soort locatie	Organisatie	Geografische ligging	Uitgezette vragenlijsten	Respons	Respons rate
1a	Verpleeghuis	1	Overijssel	145	46	31,7%
1b	Verzorgingshuis	1	Overijssel	53	23	43,4%
2a	Verpleeghuis	2	Zuid-Holland	129	39	30,2%
2b	Verzorgingshuis	2	Zuid-Holland	66	17	25,8%
2c	Verpleeg- & verzorgingshuis	2	Zuid-Holland	103	34	33,0%
Totaal				496	159	32,1%

De afwijkingen binnen de respons rate, 43,4% en 25,8% lijken in de eerste instantie opmerkelijk. Echter, als gekeken wordt naar het aantal uitgezette vragenlijsten en het marginale verschil in respons, geeft een klein verschil in het aantal teruggekomen vragenlijsten een grotere fluctuatie in de respons rate.

4.2 Eigenschappen van de onderzoekspopulatie

Van de respondenten was 43,4% afkomstig van organisatie 1 en 56,6% afkomstig van organisatie 2. Er waren minder respondenten afkomstig van de verzorgingshuizen. In de verzorgingshuizen zijn echter ook minder helpenden, verzorgenden en verpleegkundigen werkzaam, wat te zien is aan het aantal uitgezette vragenlijsten beschreven in tabel 4.1.

Doordat er voorafgaand aan het onderzoek is gekozen om de naam van de afdeling als open vraag op te nemen in de vragenlijst, was niet bij iedereen een afdeling te herleiden doordat de afdeling niet volledig is genoteerd. Tabel 4.2 is een weergave van de werklocaties en het soort afdeling van de medewerkers.

Tabel 4.2 Eigenschappen met betrekking tot werklocatie van de respondenten

	N totaal		N	%
Organisatie	159	1	69	43,4
		2	90	56,6
Locatie	159	1a (verpleeghuis)	46	28,9
		1b (verzorgingshuis)	23	14,5
		2a (verpleeghuis)	39	24,5
		2b (verzorgingshuis)	17	10,7
		2c (verpleeg- en verzorgingshuis)	34	21,4
Soort afdeling	158	Verpleging	104	65,8
		Verzorging	54	34,2

De onderzoekspopulatie bestaat voornamelijk uit vrouwelijke respondenten (98,7%). Wanneer er wordt gekeken naar de verdeling van leeftijd, dan valt op dat de categorieën 40-49 jaar en 50-59 jaar, met respectievelijk 27,6% en 28,2%, het grootste aandeel van de populatie vormen. Over het algemeen lijkt het erop dat personeel niet snel vertrekt, wat is af te leiden aan het hoge percentage dat al langer dan 10 jaar actief is binnen de organisatie (53,4%). Van alle respondenten heeft 90,4% een vast contract. Tot slot moet nog worden opgemerkt dat 42,9% van de respondenten aangeeft in een team te zitten van 20 personen of meer. Tabel 4.3 geeft een overzicht van de persoons-, opleidings- en werkgerelateerde eigenschappen van de respondenten. Deze eigenschappen zijn zoveel als mogelijk vergeleken met de eigenschappen van een gestandaardiseerde beroepsgroep in Nederland (doelpopulatie). Om hier een redelijke inschatting van te kunnen maken, is gebruik gemaakt van de resultaten van een grootschalige werknemers enquête 'Onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn Jeugdzorg en Kinderopvang (WJK), afgekort tot AZW (Vissers & Schoenmakers, 2001), waarin karakteristieken van 5225 werknemers uit de verzorging en verpleging zijn verzameld. Door de eigenschappen van de onderzoekspopulatie hiermee te vergelijken, kan de externe validiteit worden beoordeeld. De eigenschappen van de huidige onderzoekspopulatie lijken in sommige gevallen redelijk goed overeen te komen met die van de bovengenoemde werknemers enquête, bijvoorbeeld op het gebied van leeftijd en thuiswonende kinderen. Er is echter geen vergelijkingsdata gevonden voor functieniveau en teamgrootte. Hierdoor kan niet goed worden ingeschat of de onderzoekspopulatie representatief is voor de doelpopulatie. Daarnaast zijn in de vergelijkende data sommige eigenschappen uitgedrukt in gemiddelden, hiervan waren geen percentages bekend. In de vragenlijst die gebruikt is voor dit onderzoek was het echter niet mogelijk om gemiddelden te berekenen, aangezien deze gecategoriseerd waren.

Tabel 4.3 Persoons-, opleidings- en werkgerelateerde eigenschappen

	N totaal		N	%	Vergelijking AZW
Leeftijd	156	< 20	2	1,3	2,0%
		20 t/m 29	29	18,6	22,0%
		30 t/m 39	29	18,6	20,0%
		40 t/m 49	43	27,6	25,0%
		50 t/m 59	44	28,2	25,0%
		60 t/m 69	9	5,8	6,0%
Geslacht	155	Man	2	1,3	8,7%
		Vrouw	153	98,7	91,3%
Huidige functieniveau	157	Helpende niveau 1	3	1,9	(geen vergelijking)
		Helpende niveau 2	24	15,3	
		Verzorgende niveau 3	97	61,8	
		Verpleegkundige niveau 4	12	7,6	
		Anders	21	13,4	
Thuiswonende kinderen	155	Ja	85	54,8	50,7%
		Nee	70	45,8	49,3%

Periode werkzaam als HL/VZ/VP	154	<1 jaar	7	4,5	Gemiddeld 18,0 jaar
		1 t/m 5 jaar	29	18,8	
		6 t/m 10 jaar	23	14,9	
		11 t/m 15 jaar	34	22,1	
		> 15 jaar	61	39,6	
Periode werkzaam bij organisatie	155	<1 jaar	6	3,9	Gemiddeld 10,4 jaar
		1 t/m 5 jaar	34	21,9	
		6 t/m 10 jaar	31	20,0	
		11 t/m 15 jaar	38	24,5	
		> 15 jaar	46	29,7	
Periode werkzaam op afdeling	156	<1 jaar	20	12,8	(geen vergelijking)
		1 t/m 5 jaar	54	34,6	
		6 t/m 10 jaar	40	25,6	
		11 t/m 15 jaar	28	17,9	
		> 15 jaar	14	9,0	
Aantal uren per week	156	< 10 uur per week	4	2,6	Gemiddeld 26 uur per week
		10 t/m 19 uur per week	37	23,7	
		20 t/m 29 uur per week	68	43,6	
		30 t/m 39 uur per week	47	30,1	
		40 uur of meer per week	0	0,0	
Contractsoort	156	Tijdelijk contract	10	6,4	13,5%
		Contract voor onbepaalde tijd	141	90,4	83,0%
		Uitzendkracht of flex-medewerker	1	0,6	3,5%
		0-uren contract	1	0,6	
		Anders	2	1,3	
Teamgrootte	151	< 5 personen	15	10,2	(geen vergelijking)
		5 t/m 9 personen	27	18,4	
		10 t/m 14 personen	23	15,6	
		15 t/m 19 personen	18	12,2	
		20 of meer personen	67	42,9	

Vergeleken met gegevens uit werknemers enquête Zorg en WJK 2011 (Vissers & Schoenmakers, 2011)

4.3 Interne validiteit van de geconstrueerde schalen

Om de betrouwbaarheid van de samengestelde schalen te bepalen, is de interne validiteit gemeten. Deze wordt uitgedrukt in Cronbach's Alpha. Zoals eerder in de methodologie is besproken, geldt als vuistregel dat indien een schaal een Chronbach's Alpha hoger dan 0.70 heeft, de schaal als betrouwbaar wordt gezien. Bij een waarde tussen de 0.60 en 0.70 geldt een bedenkelijke validiteit en indien de Chronbach's Alpha lager is dan 0.60 wordt gesteld dat de schaal niet voldoende betrouwbaar is (Field, 2005). In tabel 4.4 is te zien dat met uitzondering van de schaal 'werkdruk' alle schalen een interne validiteit van >0.70 hebben, en daarmee voldoende betrouwbaar zijn. Werkdruk heeft een Chronbach's Alpha van 0,60, hiermee is de schaal minder betrouwbaar. Omdat in de literatuur is gebleken dat werkdruk een belangrijke determinant is van organisationele betrokkenheid en vertrekgenueidheid, wordt deze variabele echter wel meegenomen in de analyses.

4.4 Interne consistentie van de geconstrueerde schalen

Schaal	Cronbach's Alpha
Invloed uitoefenen op werktijden	.765
Tevredenheid over verdeling van diensten	.709
Ontwikkelingsmogelijkheden	.817
Autonomie	.714
Steun collega's	.819
Steun leidinggevende	.808
Beloning	.728
Werkdruk	.601
Organisationele betrokkenheid	.773
Werktevredenheid	.781
Vertrekgeneigdheid	.856

4.4 Correlatie analyse

Om goed inzicht te krijgen in de samenhang tussen de verschillende variabelen is er een correlatieanalyse uitgevoerd. Deze laat zien in hoeverre de HRM activiteiten en uitkomsten onderling correleren (Huizingh, 2002). De resultaten zijn weergegeven in de correlatiematrix (tabel 4.6).

Op basis van de correlatieanalyse kan hypothese 2 worden behandeld. Hypothese 1 wordt hierbij overgeslagen, deze komt aan het einde van het hoofdstuk aan bod.

Hypothese 2: werktevredenheid, organisationele betrokkenheid en vertrekgeneigdheid tonen een relatie met de HR gerelateerde determinanten roostering, ontwikkelingsmogelijkheden, autonomie, steun van collega's, steun van leidinggevende, beloning en werkdruk.

Er zijn veel onderlinge relaties te zien tussen de verschillende HRM activiteiten (ook onderling) en de uitkomstvariabelen, velen van hen zijn significant op een significantieniveau van $P < 0,01$. Een uitzondering hierop is 'beloning'. Deze zal daarom niet worden meegenomen in de regressie analyses. Als wordt gekeken naar de determinanten die centraal staan in dit onderzoek, namelijk de roostergelateerde variabelen, zijn er meerdere correlaties te zien met de overige variabelen. Invloed uitoefenen op werktijden vertoont hierbij significantie relaties met alle drie de afhankelijke variabelen en tevens met bijna alle HRM activiteiten, zo is er bijvoorbeeld een sterke correlatie met ontwikkelingsmogelijkheden. Tevredenheid over verdeling van diensten laat een significante relatie zien met vertrekgeneigdheid, daarentegen niet met werktevredenheid. De relatie met organisationele betrokkenheid blijkt pas significant indien het significantieniveau wordt verhoogd naar $P < 0,05$.

Opvallend aan de correlatieanalyse is dat de variabele met betrekking tot de personele bezetting, namelijk de Nurse to Patient ratio, een effect vertoont op alle drie de uitkomstvariabelen die de tegengestelde richting uitgaat. Hier wordt verder op ingegaan bij de beantwoording van hypothese 4.

Tabel 4.6 Correlatiematrix

Hypothese 3: Invloed uitoefenen op werktijden heeft een positieve relatie met werktevredenheid en organisationele betrokkenheid en een negatieve relatie met de vertrekgeneigdheid.

Deze hypothese wordt ondersteund door de data. Invloed uitoefenen op werktijden heeft een significant positieve relatie met organisationele betrokkenheid (correlatie 0,406; $P < 0.01$), een significant positieve relatie met werktevredenheid (correlatie 0,314; $P < 0.01$) en een significant negatieve relatie met vertrekgeneigdheid (correlatie -0,343; $P < 0.01$).

Hypothese 4: Personele bezetting heeft een positieve relatie met werktevredenheid en organisationele betrokkenheid, en een negatieve relatie met vertrekgeneigdheid.

Met alle drie de uitkomstvariabelen zijn significante relaties te vinden, ze gaan echter de tegengestelde richting op. Nurse to patient ratio heeft een significant negatieve relatie met organisationele betrokkenheid (correlatie -0,285; $P < 0.01$), een significant negatieve relatie met werktevredenheid (correlatie -0,207; $P < 0.05$) en een significant negatieve relatie met vertrekgeneigdheid (correlatie 0,290; $P < 0.01$). Dit is volstrekt tegenstrijdig aan bevindingen in de literatuur (Flynn, 2009; Aiken, 2002; Steward, 2005; Harrington & Swan, 2003) en is onlogisch bovendien. De variabele zal hierom niet worden meegenomen in de meervoudige regressieanalyse. In de discussie zal worden besproken wat hier de oorzaken van zouden kunnen zijn.

Hypothese 5: Tevredenheid met de verdeling van diensten heeft een positieve relatie met werktevredenheid en organisationele betrokkenheid en een negatieve relatie met de vertrekgeneigdheid.

De hypothese wordt deels bekrachtigd. De tevredenheid met de verdeling van diensten binnen het team heeft inderdaad een positieve relatie met organisationele betrokkenheid (correlatie 0,127; $P < 0.05$). Er is er geen significante relatie aangetoond met werktevredenheid (correlatie 0,145; $P > 0.05$). De negatieve relatie tussen de tevredenheid met de verdeling van diensten en de vertrekgeneigdheid is wel significant gebleken (correlatie -0,286; $P < 0.01$).

In het theoretische kader kwam naar voren dat invloed uitoefenen op werktijden niet alleen maar positieve effecten teweeg brengt, zo zou het kunnen zorgen voor een oneerlijke verdeling van diensten binnen het team (Silvestro, 2000). Dit zou kunnen betekenen dat invloed uitoefenen op werktijden haar eigen effect op de uitkomstvariabelen indirect kan belemmeren doordat de tevredenheid over de verdeling van diensten binnen het team is

verlaagd en dit een negatief effect heeft op de uitkomstvariabelen. In de volgende correlatieanalyse is getoetst of er daadwerkelijk een verband is tussen de twee roostergerelateerde determinanten.

Hypothese 6: Invloed uitoefenen op werktijden heeft een negatieve relatie met de tevredenheid met verdeling van diensten binnen het team; hoe meer invloed sommige medewerkers kunnen uitoefenen op werktijden, des te lager de tevredenheid met de verdeling van de diensten van de overige medewerkers.

Uit de analyse blijkt een significant positieve relatie tussen invloed uitoefenen op werktijden en tevredenheid met de verdeling van diensten binnen het team. Hoe hoger de mate van invloed uitoefenen op werktijden, des te hoger de tevredenheid met de verdeling van diensten (correlatie 0,546; $P < 0,01$). Dit is in tegenspraak met de gevonden bevindingen in het theoretische kader, waarin werd aangegeven dat er juist een negatieve relatie zou zijn. De hypothese wordt hiermee verworpen en daarom niet meegenomen in verdere analyses.

4.5 Meervoudige lineaire regressie

Naar aanleiding van de eerder uitgevoerde correlatieanalyse zijn verschillende hypothesen getoetst. Hierbij was er een significante relatie zichtbaar tussen invloed uitoefenen op werktijden en de drie uitkomstvariabelen, evenals tussen de tevredenheid met de verdeling van diensten binnen het team en de uitkomstvariabelen. Maar blijven deze relaties nog steeds significant als er wordt gecorrigeerd voor overige HRM gerelateerde determinanten als ontwikkelingsmogelijkheden of steun van collega's en/of leidinggevende?

Zoals besproken in paragraaf 4.4 en tevens zichtbaar in de correlatiematrix vertonen meerdere variabelen significante correlaties met de overige variabelen. Daarom is ervoor gekozen om deze mee te nemen in de meervoudige lineaire regressie analyse. De volgende variabelen worden meegenomen in de analyses: (1) invloed uitoefenen op werktijden, (2) tevredenheid met de verdeling van diensten binnen team (3) ontwikkelingsmogelijkheden, (4) autonomie, (5) steun collega's, (6) steun leidinggevende, (7) werkdruk, (8) werktevredenheid, (9) organisationele betrokkenheid en (10) vertrekgeneigdheid. In de eerste twee regressie analyses zullen werktevredenheid en organisationele betrokkenheid als afhankelijke variabele worden ingezet. In de derde regressie analyse zullen zij als onafhankelijke variabele worden toegevoegd aan het model wat de invloed op vertrekgeneigdheid toetst.

In de correlatie analyse was een significante relatie zichtbaar tussen invloed op werktijden en werktevredenheid. In de meervoudige regressie analyse die ingaat op de uitkomstvariabele werktevredenheid, is zichtbaar dat de sterkte van dit effect afneemt na het toevoegen van andere relevante HRM activiteiten. De resultaten zijn weergegeven in tabel

5.7. In model 1 zijn alleen de roostergerelateerde HRM activiteiten toegevoegd. Hier is zichtbaar dat, net als eerder in de correlatieanalyse, het effect van invloed op werktijden significant is (Bèta 0,255; $P < 0,01$) en het effect van tevredenheid met de verdeling van diensten niet significant is (Bèta -0,024; $P = 0,689$). In model 2 zijn de overige HRM activiteiten, die relevant bleken naar aanleiding van het theoretisch onderzoek en de correlatieanalyse, toegevoegd. Hierbij is te zien dat het effect invloed op werktijden op de werktevredenheid wordt beïnvloed door de overige variabelen. Het effect van deze roostergerelateerde determinant is nu niet meer significant (Bèta 0.113; $P = 0.107$). Ontwikkelingsmogelijkheden, autonomie en steun van collega's blijken nu de meest sterke determinanten van werktevredenheid.

Tabel 5.7: Invloed van HRM activiteiten op Werktevredenheid

	Model 1		Model 2	
	Bèta	Sig	Bèta	Sig
Invloed op werktijden	.255	.000	.113	.107
Tevredenheid met verdeling diensten	-.024	.689	-.078	.166
Ontwikkelingsmogelijkheden			.223**	.009
Autonomie			.187*	.014
Steun collega's			.168*	.019
Steun leidinggevende			-.036	.617
Werkdruk			-.114	.148
Adjusted R ²	.087		.271	

Data zijn bèta coëfficiënten. P-waarden zijn gebaseerd op eenzijdige T toetsing, waarbij ** $P < .01$ en * $P < .05$.

Afhankelijke variabele: Werktevredenheid

Onafhankelijke variabelen model 1: invloed uitoefenen op werktijden en tevredenheid met de verdeling van diensten

Onafhankelijke variabelen model 2: invloed uitoefenen op werktijden, tevredenheid met de verdeling van diensten, ontwikkelingsmogelijkheden, autonomie, steun collega's, steun leidinggevende en werkdruk

Wanneer gekeken wordt naar de organisationele betrokkenheid heeft invloed op werktijden, zelfs na toevoeging van de overige HRM activiteiten, wel een belangrijk effect (Model 1: Bèta 0.329; $P < 0.01$). In model 2, waarin de overige determinanten zijn toegevoegd, blijkt dat invloed uitoefenen op werktijden het sterkste effect heeft op de organisationele betrokkenheid (Bèta 0.233; $P < 0.01$). Dit is tevens de enige determinant waarbij het effect significant blijft (zie tabel 4.8).

Tabel 4.8: Invloed van HRM activiteiten op organisationele betrokkenheid

	Model 1		Model 2	
	Bèta	Sig	Bèta	Sig
Invloed op werktijden	.329**	.000	.233**	.001
Tevredenheid met verdeling diensten	-.044	.442	-.073	.212
Ontwikkelingsmogelijkheden			.096	.274
Autonomie			.131	.094
Steun collega's			-.092	.210

Steun leidinggevende			.119	.112
Werkdruk			.066	.415
Adjusted R²	.154		.189	

Data zijn bèta coëfficiënten. P-waarden zijn gebaseerd op eenzijdige T toetsing, waarbij ** $P < .01$ en * $P < .05$.

Afhankelijke variabele: Organisationale betrokkenheid
 Onafhankelijke variabelen model 1: invloed uitoefenen op werktijden en tevredenheid met de verdeling van diensten
 Onafhankelijke variabelen model 2: invloed uitoefenen op werktijden, tevredenheid met de verdeling van diensten, ontwikkelingsmogelijkheden, autonomie, steun collega's, steun leidinggevende en werkdruk

De volgende meervoudige lineaire regressieanalyse toont de sterkste determinanten van de vertrekgenigheid aan. Model 1 gaat enkel in op de invloed van de roostergerelateerde activiteiten. Model 2 toetst de effecten waarbij de overige relevante HRM activiteiten zijn toegevoegd. Tot slot worden in model 3 de variabelen werktevredenheid en organisationale betrokkenheid toegevoegd. Waar zij in tabel 4.6 en 4.7 werden gebruikt als uitkomstvariabele, zal in tabel 4.8 worden weergegeven wat voor bijdrage zij hebben als determinant van de vertrekgenigheid. Hiermee wordt ingespeeld op eerder onderzoek, waarin bleek dat deze twee variabelen de sterkste determinanten van vertrekgenigheid zijn (Hayes et al., 2006).

In tabel 4.8 blijkt uit Model 1 dat invloed op werktijden een significant effect heeft op de vertrekgenigheid. Wanneer de andere HRM activiteiten aan het model worden toegevoegd, verzwakt het effect van deze variabele, en wanneer ook werktevredenheid en organisationale betrokkenheid worden toegevoegd, verdwijnt het effect. Bij de andere roostergerelateerde determinant, tevredenheid met de verdeling van diensten, is echter een tegengestelde trend zichtbaar. Waar het effect in model 1 en model 2 geen significantie vertoont, behoort deze determinant na het toevoegen van werktevredenheid en organisationale betrokkenheid tot de vier determinanten met het sterkste effect op vertrekgenigheid. Werktevredenheid en organisationale betrokkenheid versterken het effect.

Tabel 4.9: Invloed van HRM activiteiten, werktevredenheid en organisationale betrokkenheid op vertrekgenigheid

	Model 1		Model 2		Model 3	
	Bèta Coeff	Sig	Bèta Coeff	Sig	Bèta Coeff	Sig
Invloed op werktijden	-.242**	.004	-.080	.348	.035	.629
Tevredenheid met verdeling diensten	-.116	.111	-.072	.297	-.134*	.019
Ontwikkelingsmogelijkheden			-.282**	.007	-.128	.086

Autonomie			-.007	.938	.132	.077
Steun collega's			-.054	.535	-.030	.689
Steun leidinggevende			-.079	.372	-.077	.291
Werkdruk			.298**	.002	.242**	.003
Werktevredenheid					-.607**	.000
Organisatiele betrokkenheid					-.199*	.025
Adjusted R²	.119		.252		.505	

Data zijn bèta coëfficiënten. P-waarden zijn gebaseerd op eenzijdige T toetsing, waarbij ** P<.01 en * P<.05.

Afhankelijke variabele:

Onafhankelijke variabelen model 1: invloed uitoefenen op werktijden en tevredenheid met de verdeling van diensten

Onafhankelijke variabelen model 2: invloed uitoefenen op werktijden, tevredenheid met de verdeling van diensten, ontwikkelingsmogelijkheden, autonomie, steun collega's, steun leidinggevende en werkdruk

Onafhankelijke variabelen model 3: invloed uitoefenen op werktijden, tevredenheid met de verdeling van diensten, ontwikkelingsmogelijkheden, autonomie, steun collega's, steun leidinggevende, werkdruk, werktevredenheid en organisatiele betrokkenheid.

Naar aanleiding van de bovenstaande analyse is hypothese 1 als laatste getoetst.

Hypothese 1: werktevredenheid en organisatiele betrokkenheid zijn (de meest) sterke determinanten van vertrekgenigheid en hebben hierbij een negatief effect; hoe hoger de werktevredenheid en de organisatiele betrokkenheid des te lager de vertrekgenigheid.

Deze hypothese wordt bekrachtigd door de meervoudige lineaire regressie analyse.

Werktevredenheid en organisatiele betrokkenheid zijn samen met werkdruk en

tevredenheid met verdeling van de diensten de sterkste determinanten van

vertrekgenigheid onder de helpenden, verzorgenden en verpleegkundigen in dit

onderzoek.

5. Discussie, conclusie en aanbevelingen

5.1 Discussie

In dit onderdeel zullen de resultaten uit het empirisch onderzoek worden vergeleken met de bevindingen uit het theoretisch onderzoek. In het vorige hoofdstuk zijn verscheidene hypothesen getoetst die samen met de informatie uit het theoretisch kader een antwoord moeten geven op de probleemstelling en de deelvragen. De probleemstelling die in de introductie is weergegeven luidt als volgt:

Welke invloed heeft roostering op de vertrekgenueidheid van helpenden, verzorgenden en verpleegkundigen in de ouderenzorg, en in hoeverre spelen overige HRM activiteiten hierbij een rol?

De deelvragen luiden hierbij als volgt:

- 1) Wat is de relatie tussen invloed uitoefenen op werktijden en organisationele betrokkenheid, werktevredenheid en vertrekgenueidheid binnen de intramurale ouderenzorg?
- 2) Wat is het effect van personele bezetting op organisationele betrokkenheid, werktevredenheid en vertrekgenueidheid binnen de intramurale ouderenzorg?
- 3) Wat is het effect van een lage tevredenheid met de verdeling van diensten op organisationele betrokkenheid, werktevredenheid en vertrekgenueidheid binnen de intramurale ouderenzorg?
- 4) Wordt het effect van roostergerelateerde determinanten op organisationele betrokkenheid, werktevredenheid en vertrekgenueidheid beïnvloed door andere (HR gerelateerde) determinanten?

5.1.1 Effecten van roostergerelateerde determinanten

De resultaten uit het empirisch onderzoek laten zien dat er een relatie is tussen roostering en vertrekgenueidheid. Aan de hand van de deelvragen wordt stapsgewijs antwoord gegeven op de probleemstelling.

In de eerste deelvraag wordt het effect van het uitoefenen van invloed op de werktijden op de drie uitkomstvariabelen behandeld. De bestaande literatuur toonde een relatie aan tussen het uitoefenen van invloed op de werktijden en werktevredenheid. Er zijn in de literatuurstudie echter geen bevindingen gevonden die ingaan op het effect op organisationele betrokkenheid en vertrekgenueidheid. In het empirische gedeelte van dit onderzoek is het effect op deze twee uitkomstvariabelen wel getoetst. Uit de correlatie analyse bleek dat het effect op alle drie de uitkomstvariabelen significant was. In de

meervoudige regressie analyse bleek deze determinant echter, na correctie van de overige variabelen, geen sterke relatie te vertonen met werktevredenheid en vertrekgeneigdheid. Wel bleek het een sterke determinant van organisationele betrokkenheid. Zoals de literatuurstudie had vermeld, bleek organisationele betrokkenheid ook in dit onderzoek een sterke determinant van vertrekgeneigdheid, waardoor het mogelijk zou kunnen zijn dat invloed uitoefenen op werktijden indirect invloed uitoefent op vertrekgeneigdheid (Hayes et al., 2006; Karsh et al., 2005). Terugkijkend naar de probleemstelling, waarin de relatie tussen roostergerelateerde factoren en vertrekgeneigdheid centraal staat, kan aan de hand van deze bevindingen worden geconcludeerd dat invloed uitoefenen op werktijden geen directe relatie vertoont met vertrekgeneigdheid. Daarentegen kan het wel indirect effect uitoefenen via de organisationele betrokkenheid.

De tevredenheid met de verdeling van diensten binnen het team is behandeld naar aanleiding van de derde deelvraag. In het theoretisch onderzoek is gebleken dat een van de gevolgen van roostering een (gevoel van) oneerlijke verdeling van diensten kan zijn (Silvestro & Silverstro, 2000; Kiers, 2000). Oneerlijke verdeling van diensten werd in verband gebracht met een verlaagde werktevredenheid (Shields & Ward, 2001; Laporte, 1999). Er zijn echter geen uitspraken gevonden die betrekking hadden op het effect van het gevoel van een oneerlijke verdeling op de organisationele betrokkenheid en de vertrekgeneigdheid. In het empirische gedeelte van dit onderzoek is gekeken of tevredenheid met de verdeling van diensten binnen het team de vertrekgeneigdheid van de medewerkers beïnvloedt. Zowel in de correlatie analyse als in de meervoudige lineaire regressieanalyse bleek dit het geval te zijn. In de regressieanalyse behoorde het zelfs tot een van de vier sterkste determinanten. Ook was in de correlatieanalyse een verband te zien tussen tevredenheid met de verdeling van diensten binnen het team en de uitkomstvariabele organisationele betrokkenheid. Dit verband bleek echter af te zwakken na het corrigeren voor overige relevante HRM activiteiten in de regressieanalyse. Er bleek geen verband met werktevredenheid, in tegenstelling met wat in de literatuur wordt beschreven (Shields & Ward, 2001; Laporte, 1999).

Vanwege methodologische beperkingen kunnen geen betrouwbare uitspraken worden gedaan die antwoord bieden op de tweede deelvraag, waarbij het effect van personele bezetting centraal staat. Uit de weinige onderzoeken die zich hebben gericht op personeelsgerelateerde uitkomsten ten gevolge van personeelsbezetting blijkt dat een lage bezetting zorgt voor een verhoogde werkdruk en daarmee van invloed is op de vertrekgeneigdheid (Flynn & McKeown, 2009; Aiken et al., 2002; Sheward et al., 2005). Andersom bleek dat een hoge bezetting leidt tot lagere werkdruk en vermindering in vertrek (Harrington & Swan, 2003). Na het uitvoeren van de analyses bleek er een significante

correlatie, echter in de tegengestelde richting. Dit betekent dat uit de analyse is gebleken dat hoe hoger de bezetting, des te lager de organisationele betrokkenheid en werktevredenheid, en des te hoger de vertrekgenigheid. Dit is in tegenspraak met de bovengenoemde literatuur. Er is geen verklaring aan te wijzen voor het negatieve effect van Nurse-to-Patient ratio op de organisationele betrokkenheid en werktevredenheid en het positieve effect van de Nurse-to-Patient ratio op de vertrekgenigheid. Daarnaast is er na evaluatie van de omstandigheden gedurende de document analyse geconcludeerd dat er een groot risico op meetfouten aanwezig was, waardoor er voor is gekozen om deze variabele in het verdere onderzoek buiten beschouwing te laten. Deze conclusie is gesteld op basis van de volgende empirische omstandigheden:

- De twee organisaties gebruiken een verschillend roostersysteem;
- Bij één organisatie zijn uren van uitzendkrachten al direct verwerkt in het rooster van de afdelingen, bij de ander is hier een aparte pool voor aangemaakt. Uren van uitzendkrachten moesten handmatig terugvertaald worden naar de afdelingen, waarbij de afdelingen moesten worden opgezocht in handgeschreven registratieformulieren die op het moment van planning zijn ingevuld;
- Uren van stagiaires zijn niet geregistreerd. Het kan hierdoor zijn dat een afdeling met een lage Nurse-to-Patient ratio toch een hoge bezetting heeft, doordat zij meerdere stagiaires beschikbaar heeft.

De conclusie sluit aan op het artikel van Spetz et al. (2008), waarin wordt aangegeven dat het moeilijk is om een valide instrument te ontwikkelen die de exacte bezettingsratio meet.

5.1.2 Effecten van de overige HR gerelateerde determinanten.

Bij de vierde deelvraag wordt gekeken of de effecten van de roostergerelateerde determinanten op de uitkomstvariabelen worden beïnvloed door overige HR gerelateerde determinanten. In paragraaf 5.1.1 was zichtbaar dat na het toevoegen van de andere determinanten ontwikkelingsmogelijkheden, autonomie, steun van collega's en leidinggevende, werkdruk en beloning, het effect van roostergerelateerde determinanten niet altijd stand hield. Dit was bijvoorbeeld zichtbaar bij het effect van invloed uitoefenen op werktijden. Na het toevoegen van de overige HR activiteiten, was het effect van deze determinant op werktevredenheid en vertrekgenigheid niet meer significant. Dit terwijl het wel significante relaties toonde in de correlatieanalyse. In de regressieanalyse bleken de overige HR activiteiten in sommige gevallen zelfs een sterkere invloed uit te oefenen dan de roostergerelateerde HR activiteiten. Dit was bijvoorbeeld zichtbaar bij werktevredenheid, waarbij ontwikkelingsmogelijkheden, autonomie en steun van collega's een grotere invloed hadden dan de roostergerelateerde HR activiteiten.

Indien wordt gekeken naar de vertrekgeneigdheid, blijkt werkdruk een sterke determinant te zijn. Hierbij moet echter wel vermeld worden dat de schaal die is gebruikt om dit te meten een licht verminderde betrouwbaarheid heeft. Met een Cronbach's Alpha van 0.60 valt de schaal onder de categorie 'bedenkkelijk' (Field, 2005).

5.1.3 Overige bevindingen

Opvallend in het onderzoek was dat in het theoretisch gedeelte duidelijk werd dat invloed uitoefenen op werktijden gunstige effecten heeft op het gebied van werktevredenheid en vertrekgeneigdheid, maar daarentegen ook als negatief effect kan hebben dat er een oneerlijke verdeling van diensten ontstaat (Kiers, 2000). In het empirisch onderzoek is echter het tegenovergestelde gebleken, invloed uitoefenen op werktijden heeft een significant positieve relatie met de tevredenheid met de verdeling van diensten binnen het team. Dit betekent dat medewerkers waarbij het team zelf invloed kan uitoefenen op de werktijden meer tevreden zijn over de verdeling van diensten binnen het team. Dit sluit aan op het onderzoek van Silvestro & Silvestro (2000), die juist beweerden dat centrale roostering, waarbij mensen minder invloed hebben op het invullen van het rooster, zorgt voor het gevoel van een oneerlijke verdeling van diensten.

In de beschrijvende analyses werd zichtbaar dat een groot deel van de respondenten in de leeftijdscategorieën 40-49 jaar en 50-59 jaar onder te verdelen zijn. Dit sluit aan op de verwachtingen en huidige trends in de uitstroom van zorgpersoneel ten gevolge van de vergrijzing. Hierom is het van belang om de jongere werknemers te werven, maar daarnaast ook te kunnen behouden.

Verder is tijdens het onderzoek gebleken dat de beschrijvende analyses werden beperkt door de categoriale indeling van de variabelen met betrekking tot persoonlijke eigenschappen. Hierdoor kon geen valide vergelijking worden gemaakt met de gegevens van de doelpopulatie. Voor toekomstig onderzoek wordt aanbevolen om dit soort variabelen als open vragen op te nemen in de vragenlijst, en indien nodig later te categoriseren.

5.2 Conclusie en aanbevelingen

In de voorgaande paragrafen zijn de bevindingen van het onderzoek behandeld. Met deze bevindingen kan antwoord gegeven worden op de onderzoeksvraag: *Welke invloed heeft roostering op de vertrekgeneigdheid van helpenden, verzorgenden en verpleegkundigen in de ouderenzorg, en in hoeverre spelen overige HRM activiteiten hierbij een rol?*

Roostergelateerde determinanten hebben zowel indirect een effect op vertrekgeneigdheid, via organisationele betrokkenheid en werktevredenheid, als direct. Het directe effect is zichtbaar bij de determinant tevredenheid met de verdeling van diensten, die

als een van de vier sterkste determinanten uit het onderzoek kwam. Daarbij moet echter vermeld worden dat dit directe effect wordt versterkt door de determinanten werktevredenheid en organisationele betrokkenheid. Deze determinanten traden op als confounders.

Daarnaast zijn een aantal punten in dit onderzoek naar voren gekomen. In paragraaf 5.1.1 is beschreven dat de tevredenheid met de verdeling van diensten binnen het team een sterke determinant is van vertrekgeneigdheid. In de bestaande wetenschappelijke literatuur is echter weinig te vinden over determinanten van deze variabele. Om goed te kunnen inspelen op de tevredenheid met de verdeling van diensten, wordt geadviseerd verder onderzoek te doen naar de onderliggende determinanten van deze variabele. Mogelijk zal dan ook kunnen worden gekeken naar het effect van verworven rechten binnen een team.

In dit onderzoek is tevens opgevallen dat er een verschil in resultaten was te zien tussen verpleeg- en verzorgingshuizen. Aangezien de populatiegrootte (N) dermate verschilt tussen de locaties, konden geen betrouwbare uitspraken worden gedaan en is niet nader ingegaan op deze verschillen. Toekomstig onderzoek zal moeten uitwijzen of er daadwerkelijk verschil is. Indien dit zo is zal onderzocht moeten worden waardoor deze verschillen worden veroorzaakt.

Tot slot wordt aanbevolen om in de toekomst meer onderzoek te doen naar het effect van de dagelijkse bezetting op de afdeling op de vertrekgeneigdheid. Hiervoor zal een betrouwbaar meetinstrument moeten worden ontwikkeld, die in meerdere organisaties kan worden gebruikt.

6. Referenties

- Aiken, L.H., S.P. Clarke, D.M. Sloane, J. Sochalski and J.H. Silber. (2002). Hospital Nurse Staffing and Patient Mortality, Nurse Burnout and Job Dissatisfaction. *JAMA*, **288(16)**: 1987-93.
- Ala-Mursula, L., J. Vahtera, M. Kivimäki, M.V. Kevin and J. Pentti. (2002). Employee control over working times: associations with subjective health and sickness absences. *Journal of epidemiology and community health*, **56(4)**: 272-8.
- Bakker, A.B. & E. Demerouti (2007) *The Job Demands-Resources model: state of the art*. *Journal of Managerial Psychology*. **22 (3)**, 309-328.
- Baruch, Y., & A. Winkelmann-Gleed. (2002). Multiple commitments: A conceptual framework and empirical investigation in a community health service trust. *British Journal of Management*, **13**, 337-357.
- Beecroft, P.C., F. Dorey and M. Wenten. (2008). Turnover intention in new graduate nurses: a meervoudige analysis. *Journal of advanced nursing*, **62(1)**, 41-52
- Bruggeman, H. (2007). Tekort aan verpleegkundigen verwacht. Geraadpleegd op 20-01-2011 op: <http://www.zorgvisie.nl/Nieuws/Artikel/Tekort-aan-verpleegkundigen-verwacht.htm>
- De Grano, M.L., D.J. Medeiros and D. Eitel. (2009). Accomodating individual preferences in Nurse scheduling via auctions and optimization. *Health care management science*, **12**: 228-42.
- Field, A. P. (2005). *Discovering statistics using SPSS (2nd edition)*. Londen: Sage.
- Flynn, M. and M. McKeown. (2009). Nurse staffing levels revisited: a consideration of key Issues in nurse staffing levels and skill mix research. *Journal of nursing management*, **17**: 759-66.
- Gaertner, S. (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational Commitment in turnover models. *Human Resource Management Review*, **9(4)**:479-93.
- Gilder, D. de, N. Ellemers, H. van den Heuvel, G. Blijleven (1998). 'Arbeidssatisfactie, Commitment en uitstroom'. *Gedrag en organisatie*, **11**, 25 – 34.
- Goudswaard, A. & R. Batenburg (2000). 'De flexibiliteit van Nederlandse bedrijven; strategieën en determinanten'. *Bedrijfskunde*, **72 (4)**, 10 – 19.
- Haarsma, D. (2002). Zorg over tekort verpleegkundigen in de ouderzorg. *Zorgvisie nieuwsbrief*, jaargang 31, nummer 10.

- Harrington, C. and J.H. Swan (2003). Nursing Home Staffing, Turnover and Case Mix. *Medical Care Research and Review*, **60(3)**: 366-92
- Hayes L.J., L. O'Brien-Pallas, C. Duffield, J. Shamian, J. Buchan, F. Hughes, H.K.S. Laschinger, N. North & P.W. Stone. (2006). Nurse turnover: a literature review. *International Journal of Nursing Studies*, **43(2)**: 237–63.
- Huizingh, E. (2002). SPSS 11.0 voor Windows en Data Entry. Schoonhoven: Academic Service. ISBN 90 395 168 1.
- Hung R. (1992) Improving productivity and quality through workforce scheduling. *Industrial Management* 34(6), 4±6.
- Jones S, Murphy F, Edwards M, James J (2008) Using online questionnaires to conduct Nursing research. *Nursing Times*, 104 (47): 66-69.
- Karsh, B., B.C. Booske and F. Sainfort. (2005). Job and organizational determinants of home Employee commitment, werktevredenheid and intent to turnover. *Ergonomics*, **48(10)**: 1260- 81.
- Kiers, B. (2000). 'Loslaten wensenlijsten zorgt voor tevredener personeel: De wens van de één is een knelpunt voor de anders.' *Ouderenzorg*, 9:10-13.
- Klein Bretelaar, J.J.A.H., J.J.M. Theeuwes en J.C. Bos. (2009). *Zorg voor mensen, mensen voor de zorg. Arbeidsmarktbeleid voor de zorgsector richting 2025*. Rapport Zorginnovatieplatform, geraadpleegd op 28-12-2010 via http://zorginnovatieplatform.nl/upload/file/ZIP_Zorg_voor_mensen-mensen_voor_de_zorg.pdf
- Kongsved, S.M., M. Basnov, K. Holm-Christensen and N.H. Hjollund. (2007). Response rate and completeness of questionnaires: a randomized study of Internet versus paper-and-pencil versions. *J Med Internet Res*, 9(3):
- Laporte G (1999). The art and science of designing rotating schedules. *J Opl Res Soc* **50**: 1011–1017.
- Larrabee, J.H., M.A. Janney, C.L. Ostrow, M.L. Withrow, G.R. Hobbs Jr. and C. Burant. (2003) Predicting registered nurse werktevredenheid and intent to leave, *Journal of Nursing Administration* **33(5)**: 271–83.
- Laschinger, H.K., J. Finegan, J. Shamian and P. Wilk. (2004), A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, **25**: 527–545.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational Commitment. *HRM Review*, 1, 61-89.
- Paauwe, J. & R. Richardson. (1997). 'Introduction to special issue on HRM and

- performance.' In: *International Journal of Human Resource Management*, 8: 257 – 262.
- Prismant, *Regiomarge 2009. De arbeidsmarkt van verpleegkundigen, verzorgenden en sociaalagogen 2009-2013*. Utrecht, juni 2009.
- RWI (2010). Arbeidsmarktanalyse 2010. Rapport, geraadpleegd op 25-01-2011 via <http://www.rpa-nhn.nl/upload/docs/2010-07-07%20Arbeidsmarktanalyse%202010%20-%20Raad%20voor%20Werk%20&%20Inkomen%20-%20202.pdf>
- Shields, M.A. and M. Ward (2001). Improving nurse retention in the National Health Service in England: the impact of werktevredenheid on intentions to quit. *Journal of Health Economics*, **20**: 677-701.
- SIGRA (2010). Jaarbeeld 2010. Rapport, geraadpleegd op 25-01-2011 via http://www.sigra.nl/fileadmin/archief/documenten/Arbeidsmarktbeleid/Feiten_en_cijfers/SIGRA_-_JAARBEELD_2010.PDF
- Sheward, L., J. Hunt, S. Hagen, M. Macleod and J. Ball (2005), The relationship between UK hospital nurse staffing and emotional exhaustion and job dissatisfaction, *Journal of Nursing Management*, **13**: 51–60.
- Silvestro, R. and C. Silvestro (2000). An evaluation of nurse rostering practices in the national health survey. *Journal of Advanced Nursing*, **32(3)**: 525-35.
- Spetz, J., Donaldson, N., Aydin, C., & Brown, D. (2008). How many nurses per patient? Measurements of nurse staffing in health services research. *Health Services Research*, **43**:1674–1692.
- Swanborn, P.G. (2002). *Basisboek sociaal onderzoek*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Takase, M. (2010). A concept analysis of turnover intention: Implications for nursing management. *Collegian*, **17** (1), 3-12.
- Tourangeau, A.E. and L.A. Cranley. (2006). Nurse intention to remain employed: understanding and strengthening determinants. *Journal of Advanced Nursing*, **55(4)**: 497-509.
- Twisk J. (2007). *Inleiding in de toegepaste biostatistiek*. Maarssen: Elsevier Gezondheidszorg.
- Vissers S & F. Schoenmakers (2012). Onderzoekprogramma Arbeidsmarkt Zorg en WJK. Rapport. Geraadpleegd op 23-07-2012 via http://www.azwinfo.nl/ass/Publicaties/Werknemersenquête_Zorg_en_WJK_2011.pdf
- Wayne, S.J., Shore, L.M., Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and Leader-Member Exchange: A social exchange perspective. *Academy of management journal*, **40(1)**: 82-111.

Wiegers, T.A., J.H. Stubbe & A.H.M. Triemstra. Nivel. Ontwikkeling van een CQ-index voor verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg. Kwaliteit van zorg volgens bewoners, vertegenwoordigers en cliënten. Utrecht: NIVEL, 2007. Geraadpleegd op 26 januari 2011, op <http://www.nivel.nl/pdf/Ontwikkeling-van-een-CQ-Index-voor-verpleeg-en-verzorgingshuizen-en-thuiszorg.pdf>

Wilson B. & H. Laschinger. (1994) Staff nurse perception of job empowerment and organizational commitment. A test of Kanter's theory of structural power in organizations. *Journal of Nursing Administration* **24**, 39-47.

Wijk, K.P. van & J.K. van Dijk (2006). 'Marktwerking en Human Resource Management.' *ZM-magazine*, **22**(1): 11 – 16.

Van Wijk, K. P. (2006). *De Service Care Chain. De invloed op Service en HRM op de realisering van vraaggerichte dienstverlening in de AWBZ*. Rotterdam: EMC, iBMG.

7. Bijlagen

Bijlage 1: Constructie schalen en items

Invloed uitoefenen op werktijden (Cronbach's Alpha .765)
Ik kan zelf voldoende invloed uitoefenen op de begin- en eindtijden van een werkdag
Ik kan zelf voldoende invloed uitoefenen op de planning van de diensten (shifts)
Ik kan zelf voldoende invloed uitoefenen op de planning van betaalde vrije dagen (vakanties en betaalde verlof dagen)
Ik kan mijn werktijden goed afstemmen op mijn privé-situatie

Tevredenheid verdeling van diensten (Cronbach's Alpha .709)
Ik ben tevreden met de onderlinge verdeling van diensten (shifts) binnen ons team
met de huidige manier van roosteren voel ik mij achtergesteld ten opzichte van sommige collega's uit mijn team (omgebogen)

Ontwikkelingsmogelijkheden (Cronbach's Alpha .817)
In mijn werk heb ik de mogelijkheid om mijn sterke punten te ontwikkelen
Ik kan mijzelf in mijn werk <u>niet</u> voldoende ontplooien (omgebogen)
Mijn werk biedt mij de mogelijkheid nieuwe dingen te leren.
Ik leer nieuwe vaardigheden aan die mij helpen om mij aan veranderingen in het werk aan te passen.

Autonomie (Cronbach's Alpha .714)
Ik heb hier weinig mogelijkheden om zelf een manier van werken te kiezen (omgebogen)
Ik heb in mijn werk volop gelegenheid om zelf mijn werkdoelen te bepalen.
Ik heb hier weinig vrijheid om zelf de volgorde van de werkzaamheden te bepalen (omgebogen)

Steun collega's (Cronbach's Alpha .819)
Ik kan als dat nodig is mijn collega's om hulp vragen.
Ik kan <u>niet</u> op mijn collega's rekenen wanneer ik het in mijn werk moeilijk krijg (omgebogen)
Ik voel me in mijn werk gewaardeerd door mijn collega's.

Steun leidinggevende (Cronbach's Alpha .808)
Ik kan als dat nodig is mijn leidinggevende om hulp vragen.
Ik kan <u>niet</u> op mijn leidinggevende rekenen als ik het in mijn werk moeilijk krijg (omgebogen)
Ik voel mij in mijn werk gewaardeerd door mijn leidinggevende

Beloning (Cronbach's Alpha .728)
Ik ben tevreden met de hoogte van mijn salaris
Mijn salaris staat in verhouding tot het werk dat ik doe.
Ik word <u>niet</u> rechtvaardig betaald in vergelijking met wat collega's verdienen in andere instellingen (omgebogen)

Werkdruk (Cronbach's Alpha .601)
Om mijn werk af te krijgen ligt mijn werktempo erg hoog.
Heel vaak onregelgen onverwachte situaties een goede uitvoering van mijn werk.
Ik heb zondermeer het gevoel dat ik ondanks de drukte mijn werk goed kan doen (omgebogen)
Ik heb in mijn werk vaak te maken met piekbelasting.
Ik vind mijn werk emotioneel erg belastend

Organisatiele betrokkenheid (Cronbach's Alpha .773)
Ik voel me thuis in deze organisatie
Deze organisatie voelt aan als een soort familie, waar ik onderdeel van uit maak.
Ik ervaar problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen
Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie
Deze organisatie betekent <u>niet</u> veel voor mij (omgebogen)

Werktevredenheid (Cronbach's Alpha .781)
Ik vind dat ik erg leuk werk heb.
Ik ontleen weinig arbeidsplezier aan mijn werk.(omgebogen)
Mijn werk geeft mij veel energie (omgebogen)
Ik zou mijn werk absoluut niet willen missen.

Vertrekgeneigdheid (Cronbach's Alpha .856)
Ik denk er vaak aan om te stoppen met mijn huidige baan
Ik ben actief aan het zoeken naar een baan buiten deze organisatie
Ik denk dat ik over 5 jaar nog werkzaam ben binnen deze organisatie (omgebogen)
Ik ben serieus aan het overwegen om te stoppen met mijn huidige baan
Ik zou deze organisatie verlaten indien ik een betere baan vind