

OP WEG NAAR MINDER VERLOOP ONDER GENERATIE Y VERPLEEGKUNDIGEN

“Een kwalitatief onderzoek naar de invloed van werkwaarden van generatie Y op de verloopintentie van verpleegkundigen in het VieCuri Medisch Centrum”

AUTEUR
D.L.C. van Lieshout

Augustus 2024

Titelpagina

Titel:	Op weg naar minder verloop onder generatie Y verpleegkundigen
Ondertitel:	Een kwalitatief onderzoek naar de invloed van werkwaarden van generatie Y op de verloopintentie van verpleegkundigen in het VieCuri Medisch Centrum
Auteur:	Dana van Lieshout
Studentnummer:	621427dl
Opleiding:	Bestuurskunde
Specialisatie:	Management van HR en verandering
Onderwijsinstelling:	Erasmus Universiteit
Faculteit:	Erasmus School of Social and Behavioral Sciences
Studiejaar:	2023-2024
Begeleider:	Prof. Dr. Gabriele Jacobs
Tweede lezer:	Alissa van Zijl
Stage organisatie:	VieCuri Medisch Centrum
Team:	Mens en Ontwikkeling
Stagebegeleidster:	Odette Albers-Ramakers
Aantal woorden:	11.974 woorden
Datum van inleveren:	Augustus 2024

Voorwoord

Beste lezer,

Met trots presenteer ik deze masterthesis als afsluiting van de master 'Management van HR en verandering' aan de Erasmus Universiteit. Dit onderzoek vormt het laatste onderdeel van mijn master en heeft mij de mogelijkheid gegeven om me te verdiepen in welke werkwaarden van generatie Y verpleegkundigen de verloopintentie beïnvloeden en in welke mate. Door inzicht te krijgen in de behoeften van generatie Y, kan VieCuri gericht generatiemanagement inzetten om het behoud van verpleegkundigen te verbeteren.

In februari ben ik begonnen met mijn onderzoek binnen VieCuri, binnen de afdeling Mens en Ontwikkeling. Ik wil graag al mijn collega's bedanken voor de tijd en moeite die ze hebben genomen om te helpen, met in het bijzonder Odette Albers voor haar begeleiding. Daarnaast wil ik alle deelnemers die aan het onderzoek hebben meegewerkt, bedanken voor de waardevolle informatie.

Verder wil ik mijn dank uitspreken aan mijn scriptiebegeleidster, Gabriele Jacobs, voor de waardevolle feedback en begeleiding gedurende het hele proces. Ook ben ik mijn medestudenten zeer dankbaar voor hun feedback, hulp en steun. Dit is van enorme grote waarde geweest voor het tot stand brengen van dit onderzoek.

Daarnaast wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun steun, hulp en motivatie om door te gaan. Hun positieve invloed heeft mij gestimuleerd om door te zetten.

Ik hoop dat deze thesis niet alleen een waardevolle bijdrage levert aan het vakgebied en een inspiratiebron vormt voor toekomstig onderzoek, maar ook dat het nieuwe inzichten zal bieden aan professionals en onderzoekers.

Ik wens u veel leesplezier,

Dana van Lieshout

Managementsamenvatting

Er zijn zorgen over de toegankelijkheid en kwaliteit van het Nederlandse zorgstelsel als gevolg van de toenemende personeelstekorten en de hogere zorgvraag in de toekomst. Uit onderzoeken blijkt dat 21% van de verpleegkundigen binnen twee jaar na indiensttreding de zorgsector verlaat. Het behoud van de medewerkers binnen de sector heeft de hoogste prioriteit, waarbij het volgens de Commissie Werken in de Zorg (2020) van belang is om hierbij rekening te houden met de werkwaarden van de jonge generatie Y. Generatie Y verpleegkundigen worden volgens de literatuur gekenmerkt door andere werkwaarden dan eerdere generaties (Lavoie-Tremblay et al., 2011; Tan & Chin, 2023).

Het onderzoek richt zich op de verloopintentie van generatie Y verpleegkundigen binnen VieCuri Medisch Centrum (VieCuri). Verloopintentie verwijst naar het voornemen van medewerkers om hun huidige werkgever te verlaten. De focus ligt op het identificeren van werkwaarden die deze intentie beïnvloeden, zodat gericht beleid kan worden ontwikkeld voor het behoud van deze groep verpleegkundigen. Vanuit de literatuur zijn specifieke werkwaarden zoals professionele ontwikkeling, leiderschap, teamsamenwerking, werkomgeving, werk-privébalans en onboarding geïdentificeerd als mogelijke factoren die van invloed zijn op de verloopintentie van generatie Y verpleegkundigen. Dit heeft geleid tot de volgende onderzoeksvraag: *“Welke werkwaarden van generatie Y hebben invloed op de verloopintentie van verpleegkundigen in VieCuri, en in hoeverre modereert de lengte van het dienstverband deze relatie?”*

Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag, is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode waarbij gebruik is gemaakt van een enkelvoudige casestudy. De data zijn verzameld via individuele interviews met verpleegkundigen van generatie Y met een onderscheid in lengte dienstverband, het analyseren van exitformulieren en een expertinterview met de loopbaancoach. Hierdoor is triangulatie mogelijk.

De resultaten toonden aan dat teamsamenwerking de grootste invloed heeft op de verloopintentie, ongeacht de lengte van het dienstverband. Bovendien speelt teamsamenwerking een belangrijke rol bij een aantal andere werkwaarden zoals de werk-privébalans, werkomgeving en onboarding. Daarnaast is een disbalans tussen werk- en privé een belangrijke reden om de organisatie te verlaten voor zowel verpleegkundigen met een dienstverband korter en langer dan twee jaar. Ook een hoge werkdruk heeft een positieve relatie met de verloopintentie. Het ontbreken van professionele ontwikkeling en het gebrek aan loopbaanpaden leidt met name voor verpleegkundigen met een langer dienstverband tot een hogere verloopintentie. Voor verpleegkundigen met een dienstverband korter dan twee jaar spelen onboarding en de leidinggevende een grotere rol bij het verlaten van de organisatie dan bij verpleegkundigen met een

langer dienstverband. Uit de analyse blijkt dat er op sommige aspecten een discrepantie bestaat tussen de huidige organisatorische praktijken en de werkwaarden van generatie Y verpleegkundigen.

Aan de hand van de resultaten en de analyse zijn een aantal aanbevelingen gedaan om de verloopintentie te verlagen binnen VieCuri. Dit is het blijven investeren in teamsamenwerking mede gezien het hoge verloop, rekening te houden met de werk-privébalans door verpleegkundigen niet continu te vragen om extra te komen werken, het stimuleren van professionele ontwikkeling en het opzetten van loopbaanpaden, blijven investeren in het behouden van de kwalitatieve onboarding en het beheersbaar houden van de werkdruk.

Toekomstig onderzoek kan zich richten op het koppelen van de generatieverschillen aan loopbaanfasen en de invloed hiervan op de verloopintentie. Hier kan meer inzicht in worden verkregen door een longitudinale vervolgstudie op te zetten en de deelnemende generatie Y verpleegkundigen over een langere periode van hun dienstverband te volgen.

Kernwoorden: verloopintentie, werkwaarden generatie Y verpleegkundigen, professionele ontwikkeling, werkomgeving, leiderschap, teamsamenwerking, werk-privébalans, onboarding

Inhoudsopgave

Titelpagina	2
Voorwoord	3
Managementsamenvatting	4
1. Inleiding.....	8
1.1 Probleemstelling.....	9
1.2 Relevantie	10
1.2.1 Wetenschappelijke relevantie.....	10
1.2.2 Maatschappelijke relevantie	10
1.2.3 Bestuurlijke relevantie	11
1.3 Leeswijzer.....	11
2. Theoretisch kader.....	12
2.1 Verloopintentie	12
2.2 Generatie Y	13
2.3 Werkwaarden generatie Y verpleegkundigen	14
2.3.1 Professionele ontwikkeling	15
2.3.2 Leiderschap	15
2.3.3 Teamsamenwerking	16
2.3.4 Werkomgeving	16
2.3.5 Werk-privébalans	17
2.3.6 Onboarding.....	17
2.3.7 Beloningen.....	17
2.4 Lengte dienstverband.....	18
2.5 Conceptueel model	18
3. Methodologische verantwoording	20
3.1 Onderzoeksmethode.....	20
3.2 Dataverzamelmethode.....	20
3.3 Context en onderzoekspopulatie	22
3.3.1 Context.....	22
3.3.2 Onderzoekspopulatie	23
3.4 Operationalisatie	23
3.5 Data-analyse	23
3.6 Betrouwbaarheid, validiteit en privacy	24
3.6.1 Betrouwbaarheid	24
3.6.2 Validiteit	24

3.6.3	Privacy en ethiek	25
4.	Resultaten en analyse	26
4.1	Resultaten	26
4.1.1	Werkwaarden generatie Y verpleegkundigen.....	26
4.1.2	Werkwaarden en verloopintentie generatie Y verpleegkundigen	30
4.2	Analyse	40
5.	Conclusie, discussie en aanbevelingen	43
5.1	Conclusie	43
5.2	Discussie en aanbevelingen	44
5.2.1	Theoretische reflectie.....	45
5.2.2	Methodologische reflectie	45
5.2.3	Praktische aanbevelingen.....	46
	Literatuurlijst.....	47
	Bijlagen.....	54
	Bijlage 1: Interviewhandleiding	54
	Bijlage 2: Mail uitnodiging interview	56
	Bijlage 3: Formulier privacy gerelateerde aspecten	58
	Bijlage 4: Overzicht respondenten	60
	Bijlage 5: Operationaliseringstabel	61
	Bijlage 6: Codeboom.....	64

1. Inleiding

De Covid-19 pandemie heeft aangetoond hoe belangrijk en kwetsbaar de gezondheidszorg is. Volgens de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2021) staat de Nederlandse zorg bekend als toegankelijk en van hoge kwaliteit in vergelijking met andere Europese landen. Echter, er zijn zorgen over de houdbaarheid van ons zorgstelsel in de toekomst. Niet alleen vanwege de betaalbaarheid, vooral het personeelstekort vormt een grote bedreiging als gevolg van de dubbele vergrijzing, waarbij zowel de groep ouderen als de gemiddelde leeftijd toeneemt (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2022).

In het scenario Nieuw Beleid, waarin de effecten van het Integraal Zorgakkoord en andere overheidsprogramma's zijn meegenomen om de zorg toegankelijk te houden, wordt in 2032 een tekort van 137.000 medewerkers verwacht, waarvan 27.800 verpleegkundigen (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2023). Uit het regiobeeld van Noord- en Midden Limburg blijkt dat deze regio te maken heeft met een stijgende en complexere zorgvraag door ongezonde inwoners en grote sociale problematiek. Daarnaast kent de regio vanwege de vergrijzing de snelst afnemende beroepsbevolking in Nederland. Dit leidt tot een grotere grijze druk dan in de rest van Nederland, wat kwalitatieve, betaalbare en toegankelijke zorg tot een van de belangrijkste uitdagingen voor de regio maakt (Robuust, 2023). Ook VieCuri, een topklinisch ziekenhuis in diezelfde regio, heeft te maken met een toenemende personeelskrapte.

Door dit toenemende personeelstekort heeft het kabinet de afgelopen jaren maatregelen genomen om knelpunten op de arbeidsmarkt aan te pakken om de zorg in de toekomst toegankelijk te houden. Hiervoor is het programma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt zorg en Welzijn (TAZ) opgezet (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2022). Naast maatregelen om de instroom van nieuwe medewerkers te vergroten, heeft het behoud van medewerkers binnen de sector hoge prioriteit. Volgens het CBS (2023) ligt de uitstroom over het eerste kwartaal van 2023 binnen de sector op het hoogste niveau sinds 2010.

Daarnaast blijkt uit onderzoeken dat landelijk 32% van de verpleegkundigen binnen twee jaar na indiensttreding de zorgorganisatie verlaat, waarvan 21% buiten de zorg gaat werken (RegioPlus, 2021; Sociaal-Economische Raad, 2021). Het gemiddelde dienstverband in de zorgsector is aanzienlijk korter in vergelijking met andere sectoren in Nederland (CBS, 2023). Ook internationaal gezien is er een groeiend verloop onder verpleegkundigen, waarbij generatie Y verpleegkundigen eerder hun baan verlaten dan voorgaande generaties (Lavoie-Tremblay et al., 2011; McClain et al., 2022). Het hoge verloop en de grote aantallen verpleegkundigen die de sector verlaten, zijn zorgwekkend.

Het is cruciaal om aandacht te besteden aan het behoud van medewerkers in de eerste twee jaar van het dienstverband, aangezien dit een direct effect heeft op het terugdringen van het

personeelstekort. De Commissie Werken in de Zorg (2020) gebruikt de metafoor van een vergiet in de sector: hoewel de instroom groter is, neemt de uitstroom nog sneller toe. Verder wijst de commissie op het belang om specifiek rekening te houden met de werkwaarden van de jonge generatie millennials (generatie Y). Enerzijds omdat in 2030 meer dan de helft van de beroepsbevolking uit deze generatie bestaat (Commissie Werken in de Zorg, 2020). Anderzijds blijkt uit onderzoeken dat zij unieke behoeften hebben waarmee rekening moet worden gehouden om ze te behouden (Keepnews et al., 2010; Lavoie-Tremblay et al., 2010). Het is essentieel om zorgprofessionals te behouden door goed en modern werkgeverschap, waarbij de behoeften van medewerkers centraal staan en hen te faciliteren om hun professie uit te voeren (Commissie Werken in de Zorg, 2020; Sociaal-Economische Raad, 2021).

Volgens de interne HR-data zijn binnen VieCuri in de afgelopen drie jaar 132 verpleegkundigen vertrokken, waarvan 60 uit de generatie Y. Hiervan waren 33 verpleegkundigen minder dan twee jaar in dienst, wat een percentage is van 55%. Ook voor VieCuri is het behoud van jonge verpleegkundigen cruciaal om in de toekomst aan de zorgvraag te kunnen voldoen.

Om goed en modern werkgeverschap te realiseren, is het belangrijk om de kenmerken en behoeften van generatie Y binnen de organisatie te kennen. Daarnaast is het van belang om de onderliggende factoren te analyseren bij medewerkers van generatie Y die aangeven te willen vertrekken (McClain et al., 2022). Hierdoor kan gericht beleid worden ingezet om de generatie Y medewerkers voor de zorg te behouden. Wanneer gedifferentieerd HR- beleid wordt ingezet dat rekening houdt met de verschillende behoeften van generaties, spreekt men van generatiemanagement (Hayes et al., 2012; Lavoie-Tremblay et al., 2010).

1.1 Probleemstelling

Het onderzoeksdoel is om te verklaren welke werkwaarden van generatie Y de verloopintentie beïnvloeden en in welke mate. Door inzicht te krijgen in welke behoeften van generatie Y een rol spelen bij het behoud van verpleegkundigen, kan VieCuri hierop inspelen door gericht generatiemanagement toe te passen. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag en deelvragen:

“Welke werkwaarden van generatie Y hebben invloed op de verloopintentie van verpleegkundigen in VieCuri, en in hoeverre modereert de lengte van het dienstverband deze relatie?”

Theoretische deelvragen:

- Wat zegt de literatuur over verloopintentie?

- Wat zijn de werkwaarden van generatie Y en specifiek voor de zorgsector?
- Wat is in de literatuur bekend over de relatie tussen de verloopintentie en de werkwaarden van generatie Y binnen de zorgsector?

Empirische deelvragen:

- Wat zijn de werkwaarden van generatie Y verpleegkundigen binnen VieCuri met een dienstverband korter en langer dan twee jaar?
- Welke werkwaarden beïnvloeden de verloopintentie van generatie Y verpleegkundigen bij een dienstverband korter dan twee jaar en welke bij een dienstverband langer dan twee jaar?
- Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan voor de toepassing van generatiemanagement aan VieCuri om de verloopintentie van generatie Y verpleegkundigen te verminderen?

1.2 Relevantie

1.2.1 Wetenschappelijke relevantie

De kenmerken van verschillende generaties in het algemeen en binnen de werkcontext zijn de afgelopen jaren een belangrijk en terugkerend onderwerp in de literatuur (Twenge & Campbell, 2008). Daarnaast zijn er veel internationale onderzoeken naar factoren die het hoge verloop en de verloopintentie bij generatie Y verpleegkundigen binnen ziekenhuizen verklaren (Currie & Hill, 2012; Lavoie-Tremblay et al., 2011). Echter, er is weinig onderzoek naar de relatie tussen de werkwaarden van generatie Y verpleegkundigen en de verloopintentie. Ook is beperkt onderzoek uitgevoerd binnen een Nederlandse ziekenhuiscontext. Hiermee heeft dit onderzoek een theoretische relevantie gezien de beperkte empirische onderzoeken naar de relatie tussen de verloopintentie en werkwaarden van generatie Y verpleegkundigen binnen de Nederlandse zorgsector.

1.2.2 Maatschappelijke relevantie

De coronacrisis heeft laten zien dat een goed functionerende zorgsector van groot belang is voor ons welbevinden, de samenleving en de economie (Sociaal-Economische Raad, 2021). Door de aanhoudende grote personeelstekorten en hoge uitstroom van zorgpersoneel komt dit in gedrang. Dit onderzoek geeft inzicht in de werkwaarden van de generatie Y verpleegkundigen en de invloed van generatiemanagement op de verloopintentie. Op basis hiervan kunnen adviezen worden gegeven om de verloopintentie te verminderen en verpleegkundigen te behouden voor de sector, zodat de zorg toegankelijk blijft.

1.2.3 Bestuurlijke relevantie

De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2021) benoemt de kwaliteit en toegankelijkheid als belangrijke publieke waarden van de zorg. De Nederlandse bevolking vindt goede gezondheid één van de belangrijkste aspecten van het leven en vertrouwt erop dat ook in de toekomst goede zorg beschikbaar is (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 2021). De overheid zet in op programma's voor behoud van personeel in de zorgsector, waarbij goed en modern werkgeverschap centraal staat, met name gericht op generatie Y medewerkers (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2022). Dit onderzoek draagt bij aan deze programma's door te onderzoeken welke werkwaarden belangrijk zijn voor generatie Y verpleegkundigen.

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2, het theoretisch kader, wordt ingegaan op de verschillende werkwaarden van generatie Y verpleegkundigen en de verloopintentie op basis van bestaande literatuur en eerder onderzoek. Dit leidt tot een conceptueel model met aannames die worden onderzocht. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 de methodologische verantwoording beschreven. Hierna worden in hoofdstuk 4 de resultaten van het uitgevoerde kwalitatief onderzoek gepresenteerd en geanalyseerd. Het onderzoek wordt afgesloten met een conclusie en discussie.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van theorieën en eerdere onderzoeken de relatie tussen verloopintentie en de werkwaarden van generatie Y verpleegkundigen beschreven en inzichtelijk gemaakt in het conceptueel model.

2.1 Verloopintentie

Verpleegkundigen vormen de grootste beroepsgroep binnen de gezondheidszorg. Een hoog verloop van verpleegkundigen heeft negatieve gevolgen voor de kwaliteit van zorg door discontinuïteit, meer kans op fouten en een hogere werkdruk voor het achtergebleven personeel (Mancuso, 2020; Tamata & Mohammadnezhad, 2022). Daarnaast leidt het tot hoge kosten door een afnemende productiviteit en het inwerken van nieuwe medewerkers (Andrews, 2013; Curtis, 2015; Lavoie-Tremblay et al., 2008). Bovendien is het voorkomen van verloop een belangrijke factor om de krapte op de arbeidsmarkt te bestrijden (Commissie Werken in de Zorg, 2020; Mancuso, 2020).

Volgens Tett & Meyer (1993) is verloopintentie de bewuste en weloverwogen beslissing van de medewerker om een organisatie te verlaten, wat een sterke voorspeller is van daadwerkelijk verloop. Deze intentie geeft inzicht in de mate waarin medewerkers overwegen hun baan op te zeggen (Joarder et al., 2011; Ngo-Henha, 2017). Om verloop te voorkomen is het volgens de person-environment fit-theorie belangrijk dat er overeenstemming is tussen de behoeften van medewerkers en de werkomgeving. Wanneer medewerkers het gevoel hebben dat de organisatie of de functie niet meer bij hen past, ontwikkelen zij een negatieve houding ten opzichte van hun werk en overwegen zij eerder om ontslag te nemen (Mancuso, 2020). In dit onderzoek wordt dan ook de verloopintentie als afhankelijke variabele onderzocht omdat interventies om de verloopintentie te verminderen effect hebben op het voorkomen van verloop (Klajkó et al., 2022; Nei et al., 2015).

Er is veel onderzoek gedaan naar verpleegkundig verloop, maar in de literatuur bestaat geen eenduidige definitie van vrijwillig verpleegkundig verloop (Hayes et al., 2012; Mancuso, 2020). In sommige onderzoeken wordt het gezien als het veranderen van baan, zowel binnen als buiten de organisatie. Terwijl andere onderzoekers verpleegkundig verloop beschouwen als het verlaten van de organisatie of zelfs het verpleegkundig beroep (Hayes et al., 2012; Kox et al., 2020). Voor dit onderzoek wordt vrijwillig verpleegkundig verloop gedefinieerd als het verlaten van de organisatie, waarbij het initiatief bij de medewerker zelf ligt (Tett & Meyer, 1993).

Uit diverse studies naar redenen van vrijwillig verpleegkundig verloop blijkt dat het een complex en dynamisch fenomeen is (Curtis, 2015; Mancuso, 2020). Volgens Hayes et al. (2012) wordt het verloop beïnvloed door een groot aantal onderling samenhangende factoren, zoals

leiderschapsstijl, professionele ontwikkeling en loopbaanmogelijkheden, ervaren werkdruk, multidisciplinaire samenwerking, dienstroosters, sociale steun van collega's, autonomie, onboarding en beloning. Deze factoren beïnvloeden de werktevredenheid en betrokkenheid van verpleegkundigen bij hun werk en de organisatie. Wanneer verpleegkundigen ontevreden zijn over deze aspecten, kan dit leiden tot een hogere verloopintentie en uiteindelijk tot daadwerkelijk verloop (Curtis, 2015; Hayes et al., 2006; McClain et al., 2022; Nei et al., 2015; Sasso et al., 2019).

Naast deze algemene factoren, blijkt uit recente onderzoeken dat er ook significante generatieverschillen bestaan tussen verpleegkundigen (Curtis, 2015; Hayes et al., 2012; Leiter et al., 2010; Mancuso, 2020; Tan & Chin, 2023). Jonge verpleegkundigen, die tot de generatie Y behoren, ervaren dat de werkomgeving minder goed overeenkomt met hun persoonlijke waarden en verwachtingen in vergelijking met oudere generaties (Hayes et al., 2012; Leiter et al., 2010). Volgens Hayes et al. (2012) dient rekening te worden gehouden met de behoeften van verschillende generaties omdat de factoren die verloop beïnvloeden per generatie kunnen verschillen.

2.2 Generatie Y

Het concept generatie is gebaseerd op de visie van Mannheim (1952), waarbij generaties zich van elkaar onderscheiden doordat demografische groepen mensen, geboren in dezelfde periode, gemeenschappelijke sociale, historische en economische omstandigheden ervaren tijdens hun vormende jaren (Carver & Candela, 2008; Mancuso, 2020; Twenge & Campbell, 2008). Volgens de generatietheorie delen zij hierdoor vergelijkbare waarden, overtuigingen en kenmerken welke bepalend zijn voor hun houding en gedrag ten opzichte van het leven in het algemeen (Lavoie-Tremblay et al., 2011; Naim & Lenka, 2018; Twenge & Campbell, 2008). Een generatie duurt tussen de 20 en 22 jaar (Waltz et al., 2020).

Daarentegen betogen sommige auteurs dat het concept generatie te veel gebaseerd is op stereotyperingen en dat het te breed is om individueel gedrag en verwachtingen te verklaren. Onderzoeken naar generatieverschillen in werkwaarden laten vaak tegenstrijdige bevindingen zien (Hisel, 2020; Sanner-Stiehr et al., 2021). Ook suggereren sommige studies dat de gedeelde werkwaarden van verpleegkundigen eerder samenhangen met hun loopbaan- en levensfasen dan met hun generatie (Price & Reichert, 2017).

Om een beter begrip te krijgen van de diversiteit binnen het verpleegkundig personeelsbestand wordt in dit onderzoek een multigenerationele lens gebruikt om generatieverschillen en de invloed daarvan op de werkwaarden van generatie Y verpleegkundigen te onderzoeken.

Dit onderzoek richt zich op de generatie Y, ook millennials genoemd, welke is geboren tussen 1980 en 2000 (Anselmo-Witzel et al., 2017; Chung & Fitzsimons, 2013; McClain et al., 2022). Het behoud van deze generatie verpleegkundigen is van belang om in de toekomst over voldoende gekwalificeerd personeel te beschikken.

Generatie Y wordt gezien als 'digital natives' omdat ze zijn opgegroeid in een digitaal tijdperk met snelle technologische vooruitgang waarbij internet, mobiele middelen en social media een grote rol spelen (Chung & Fitzsimons, 2013; Lavoie-Tremblay et al., 2010; Twenge et al., 2010). Hierdoor beschikken ze over technologische vaardigheden, weten snel informatie te vinden en communiceren vooral via online verbindingen. Ze worden de 'gekoppelde generatie' genoemd en zijn meestal beter opgeleid dan eerdere generaties (Keepnews et al., 2010; Mancuso, 2020; Twenge et al., 2010).

Generatie Y is volwassen geworden in een mondiale wereld met een diverse en multiculturele samenleving (Chung & Fitzsimons, 2013; Hutchinson et al., 2012; Ng et al., 2010). Deze generatie is getuige geweest van de opkomst van het terrorisme, het groeiende bewustzijn van klimaatverandering en economische liberalisering (Hutchinson et al., 2012; Twenge et al., 2010). Ze zijn opgevoed in het 'tijdperk van het kind' door ouders die veelal actief betrokken zijn bij de ontwikkeling van hun kinderen (Lavoie-Tremblay et al., 2011; Mancuso, 2020). Over het algemeen was sprake van een gestructureerde en beschermende omgeving met een infrastructuur van kinderopvang, onderwijs en vrijetijdsbesteding. Deze omgeving heeft een grote invloed gehad op het vormen van hun persoonlijkheid (Hutchinson et al., 2012; Lavoie-Tremblay et al., 2011; Twenge et al., 2010).

Generatie Y wordt getypeerd als respectvolle, optimistische en zelfverzekerde individuen die vooruitstrevend, creatief en ambitieus zijn (Hutchinson et al., 2012; Twenge & Campbell, 2008). Er wordt gesuggereerd dat ze sociale contacten belangrijk vinden, loyaal zijn aan familie en vrienden en onzelfzuchtig zijn (Chung & Fitzsimons, 2013; Naim & Lenka, 2018). Maar volgens andere auteurs is het ook de 'ik-generatie' die verwend en beschermd is door hun ouders, gestimuleerd is door hun omgeving en hoge verwachtingen heeft. Hierdoor zouden ze lui zijn, moeite hebben met kritiek, ongeduldig, narcistisch en grenzeloos zijn. En wanneer ze hun hoge verwachtingen niet kunnen waarmaken, lijken ze minder veerkracht te hebben dan voorgaande generaties (Hutchinson et al., 2012; Twenge & Campbell, 2008).

2.3 Werkwaarden generatie Y verpleegkundigen

Werkwaarden worden in de literatuur beschreven als interne normen van de medewerker voor het evalueren van werkgerelateerde factoren, welke invloed hebben op werkgerelateerde uitkomsten zoals tevredenheid, betrokkenheid en verloopintentie (Rani & Samuel, 2016; Tan & Chin, 2023). Uit

onderzoeken blijkt dat er verschillen zijn tussen verpleegkundige generaties op de werkvloer ten aanzien van werkwaarden, werkhouding, loopbaanverwachtingen, teamsamenwerking en leiderschap (Kox et al., 2020; Rani & Samuel, 2016; Tan & Chin, 2023). Op basis hiervan is in dit onderzoek gekozen om een aantal van deze werkwaarden die van belang zijn voor generatie Y verpleegkundigen te onderzoeken als onafhankelijke factor op de verloopintentie.

Het wordt steeds belangrijker dat organisaties rekening houden met deze generatiediversiteit en HR beleid en –instrumenten hier op aanpassen, zodat tegemoet wordt gekomen aan de verschillende werkwaarden van generaties. Om generatiemanagement in te kunnen zetten is het van belang om deze specifieke behoeften, waarden en ambities van de verschillende generaties te begrijpen (Hayes et al., 2012; Rani & Samuel, 2016).

2.3.1 Professionele ontwikkeling

Generatie Y wordt in tegenstelling tot de eerdere generaties gezien als ambitieus en ongeduldig. Het lijkt er op dat deze groep zich wil blijven ontwikkelen en groeien om daarmee hun carrière vorm te geven (Curtis, 2015). Door als organisatie te investeren in continue training- en opleidingsprogramma's en het ontwikkelen van kennis en vaardigheden, wordt de professionele ontwikkeling ondersteund (Chung & Fitzsimons, 2013; Joarder et al., 2011; Naim & Lenka, 2018). Daardoor wordt het zelfvertrouwen van de verpleegkundigen en de kwaliteit van de zorg versterkt (Anselmo-Witzel et al., 2017; Currie & Hill, 2012; Torsello, 2019). Daarnaast is het bieden van loopbaanpaden van belang voor generatie Y verpleegkundigen omdat gesuggereerd wordt dat ze een werkplek willen die uitdagend is en kansen biedt om hun persoonlijke en professionele doelen te behalen (Chung & Fitzsimons, 2013; Lavoie-Tremblay et al., 2010). Uit verschillende onderzoeken blijkt dat het ontbreken van loopbaanontwikkeling en professionele groei een van de belangrijkste redenen is voor verpleegkundigen om de organisatie te verlaten (Curtis, 2015; Hayes et al., 2006).

2.3.2 Leiderschap

Verskillende onderzoeken tonen aan dat leidinggevendens een grote rol spelen bij het verminderen van de verloopintentie onder verpleegkundigen, waarbij generatie Y de voorkeur heeft voor een transformationele leiderschapsstijl (Currie & Hill, 2012; Curtis, 2015; Sasso et al., 2019). Ze hebben behoefte aan een coachende leidinggevende, die empathisch is en oog heeft voor hun persoonlijke behoeften (Chung & Fitzsimons, 2013; Torsello, 2019). Doordat ze opgegroeid zijn in een digitale wereld met google, likes en views, verwachten ze continue informatie en onmiddellijke feedback op hun resultaten van hun leidinggevende (Chung & Fitzsimons, 2013; Torsello, 2019; Waltz et al., 2020). Daarnaast hebben ze behoefte aan goedkeuring, erkenning en waardering (Chung & Fitzsimons,

2013; Twenge & Campbell, 2008; Waltz et al., 2020). Structuur en ondersteuning lijken belangrijk te zijn voor generatie Y verpleegkundigen doordat ze zijn opgegroeid in een beschermende en gestructureerde omgeving met sociale relaties. Ze verwachten dat de leidinggevende richting geeft aan de resultaten die ze moeten leveren en dat hun professionele ontwikkeling door hen wordt ondersteund (Andrews, 2013; Campbell & Patrician, 2020; Lavoie-Tremblay et al., 2010).

2.3.3 Teamsamenwerking

Generatie Y verpleegkundigen streven naar teamsamenwerking, ze vinden een prettige sfeer en het sociale aspect van het werk belangrijk (Lavoie-Tremblay et al., 2008; Ng et al., 2010; Waltz et al., 2020). Uit onderzoeken blijkt dat ze graag op een vaste afdeling willen werken zodat ze collegiale relaties kunnen opbouwen met ervaren verpleegkundigen en medisch personeel en van hen kunnen leren (Lavoie-Tremblay et al., 2010; O'Hara et al., 2019; Sasso et al., 2019). Ze hebben behoefte aan feedback en waardering van hun collega's en verwachten sociale en emotionele steun in de complexe en uitdagende werkomgeving (Chachula et al., 2015; Lavoie-Tremblay et al., 2008; Waltz et al., 2020). Deze behoefte lijkt voort te komen uit de nadruk die gelegd is op teamwerk en het behalen van gezamenlijke doelen in het onderwijs en sociale leven (Andrews, 2013). Bij gebrek aan sociale steun en slechte relaties binnen het multidisciplinair team blijkt de verloopintentie onder generatie Y verpleegkundigen groter (Currie & Hill, 2012; Tamata & Mohammadnezhad, 2022).

2.3.4 Werkomgeving

Door een aantal auteurs wordt gesuggereerd dat generatie Y verpleegkundigen in een veilige en motiverende werkomgeving willen werken (Anselmo-Witzel et al., 2017; O'Hara et al., 2019). Ze hebben behoefte aan autonomie en willen veranderingen doorvoeren in plaats van vast te houden aan traditionele werkprocessen (Lavoie-Tremblay et al., 2008; Twenge & Campbell, 2008). Verder blijkt uit veel onderzoeken dat generatie Y verpleegkundigen een hoge werkdruk en stress ervaren door de complexe patiëntenvraag, een tekort aan verpleegkundigen en bezuinigingen in de zorg (Chachula et al., 2015; Hayes et al., 2006; Lavoie-Tremblay et al., 2008). Ook lijken ze meer dan voorgaande generaties te willen participeren bij besluitvormingsprocessen die het verpleegkundig beroep raken en is het als organisatie van belang om verpleegkundige councils op te zetten (Andrews, 2013; Chachula et al., 2015). Verschillende studies tonen aan dat de verloopintentie afneemt wanneer sprake is van niet te grote afdelingen en teams, voldoende personele bezetting en een beheersbare werklast omdat dit zorgt voor een hoger niveau van kwaliteit en patiëntveiligheid (Currie & Hill, 2012; Hayes et al., 2006; Sasso et al., 2019).

2.3.5 Werk-privébalans

Uit een aantal onderzoeken blijkt dat de grootste verandering in werkwaarden ten opzichte van eerdere generaties betrekking heeft op een goede werk-privébalans (Anselmo-Witzel et al., 2017; Campbell & Patrician, 2020; Twenge et al., 2010). Generatie Y hecht meer waarde aan vrije tijd, werkt om te leven en wil graag sociaal actief zijn (Chung & Fitzsimons, 2013; Ng et al., 2010). Daarnaast hebben generatie Y verpleegkundigen meer behoefte aan flexibiliteit. Ze willen niet alleen dat hun roosters en diensten vooruit worden gepland, maar ook de flexibiliteit om hun rooster aan te kunnen passen aan hun privéleven (Kox et al., 2020). Verschillende onderzoeken tonen aan dat zelfroosteren en meer flexibiliteit leiden tot een lagere verloopintentie (Carver & Candela, 2008).

2.3.6 Onboarding

Het is een uitdaging voor jonge verpleegkundigen om te starten binnen de huidige dynamische zorgsector. Ten opzichte van eerdere generaties starten zij in een werkomgeving met een grotere en complexere zorgvraag en forse personeelstekorten (Currie & Hill, 2012; Lavoie-Tremblay et al., 2011). Uit de literatuur blijkt dat generatie Y verpleegkundigen vaker burn-out klachten en emotionele overbelasting ervaren ten opzichte van oudere generaties. Het ontbreekt aan goede begeleiding en een veilige leeromgeving (Keepnews et al., 2010; McClain et al., 2022). Daarnaast ervaren ze in het begin te veel verantwoordelijkheid en krijgen te maken met situaties waarop ze onvoldoende zijn voorbereid (Lavoie-Tremblay et al., 2010). Onderzoeken tonen aan dat startende verpleegkundigen ondersteuning nodig hebben door kwalitatieve inwerkprogramma's en mentorschap. Hierdoor voelen zij zich bekwaam en vaardig waardoor hun zelfvertrouwen groeit en ze behouden blijven voor de zorg (Chachula et al., 2015; Waltz et al., 2020).

2.3.7 Beloningen

Volgens sommige onderzoeken leidt een slecht salaris of het ervaren van een onbalans tussen inspanning en beloning tot een hoger verloop onder generatie Y verpleegkundigen (Currie & Hill, 2012). Echter, blijkt uit andere onderzoeken dat geldelijke beloning geen significante factor is om het beroep te verlaten (Chung & Fitzsimons, 2013). Aangezien in Nederland de arbeidsvoorwaarden binnen de ziekenhuizen zijn gebaseerd op een collectieve arbeidsovereenkomst, welke ook geldt voor private klinieken, wordt beloning buiten beschouwing gelaten in dit onderzoek.

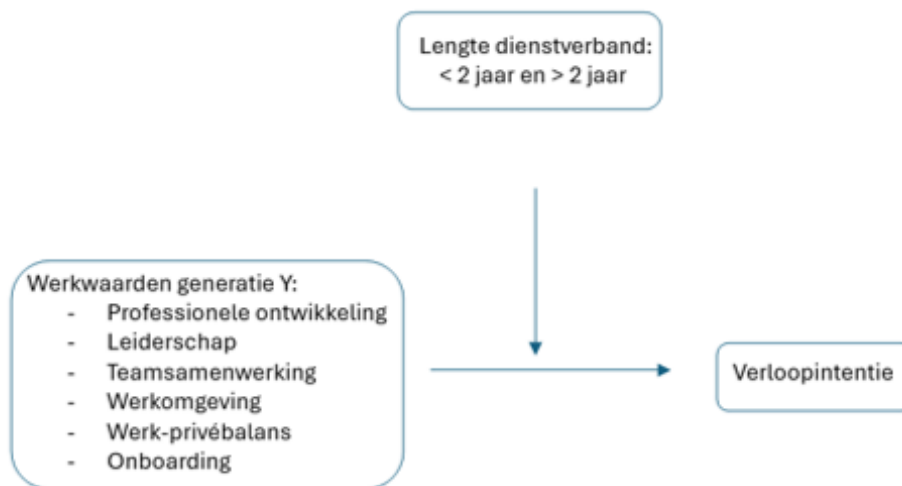
2.4 Lengte dienstverband

Volgens de literatuur over personeelsverloop bestaat er een negatieve relatie tussen de lengte van het dienstverband en de verloopintentie. Er is sprake van de hoogste verloopintentie bij verpleegkundigen die tussen de één en twee jaar ervaring hebben, wat zich in het eerste jaar van hun dienstverband lijkt te versterken (Leiter et al., 2010; Mancuso, 2020; McClain et al., 2022). Na een dienstverband van twee jaar blijkt de werktevredenheid weer toegenomen te zijn (Brook et al., 2019; Ji & Kim, 2018).

Daarnaast blijkt uit de literatuur dat de verloopintentie en werkwaarden van verpleegkundigen samenhangen met de verschillende loopbaanfasen (Chang et al., 2007; Price & Reichert, 2017). Verpleegkundigen in de exploratiefase, met een werkervaring tussen de 0 en 2 jaar, zijn op zoek naar de juiste werkomgeving. Zij willen steun van hun leidinggevende en begeleid worden door ervaren collega's om hun professionele vaardigheden verder te ontwikkelen. Vervolgens willen verpleegkundigen in de vestigingsfase hun huidige functie goed vervullen. In deze fase, waarin ze 2 tot 5 jaar werkervaring hebben, zijn ze op zoek naar uitdaging door zich bijvoorbeeld verder te specialiseren of meer te participeren in besluitvorming. In de laatste twee fasen, de handhavingsfase (tussen 5 en 15 jaar ervaring) en terugtrekkingsfase willen ze hun huidige positie behouden en houden ze zich bezig met taken die zij zinvol vinden (Chang et al., 2007; Price & Reichert, 2017).

2.5 Conceptueel model

In het onderstaand conceptueel model worden de concepten van het theoretisch kader en de verbanden weergegeven. De werkwaarden, als onafhankelijke variabelen, hebben invloed op de afhankelijk variabele, de verloopintentie van generatie Y verpleegkundigen. Het theoretisch kader suggereert dat het voldoen aan de werkwaarden van generatie Y verpleegkundigen zal resulteren in een lagere verloopintentie. Bovendien lijkt de lengte van het dienstverband van invloed te zijn op de relatie tussen de perceptie van de werkwaarden en de verloopintentie.



Figuur 1: *Conceptueel model*

3. Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode verantwoord, waarbij de dataverzameling, onderzoekspopulatie en de data-analyse zijn beschreven. Vervolgens worden de validiteit, betrouwbaarheid en ethische overwegingen van het onderzoek besproken.

3.1 Onderzoeksmethode

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen welke werkwaarden invloed hebben op de verloopintentie van generatie Y verpleegkundigen. Hiervoor is een kwalitatieve, verklarende onderzoeksmethode het meeste passend omdat het de mogelijkheid biedt om diepgaand inzicht te krijgen in de motieven en ervaringen van verpleegkundigen die leiden tot de verloopintentie (Creswell & Creswell, 2022; Van Thiel, 2021). Het onderzoek heeft ook een verkennend karakter omdat in de literatuur weinig bekend is over de invloed van werkwaarden van generatie Y op de verloopintentie (Babbie, 2020; Van Thiel, 2021). Er is gekozen voor een enkelvoudige casestudy als onderzoeksstrategie, waarbij gebruik is gemaakt van verschillende informatiebronnen. Dit levert rijke empirische informatie op die de basis kan vormen voor het verbeteren en aanvullen van bestaande theorie (Creswell & Poth, 2017; Van Thiel, 2021). Aangezien de data zijn verzameld op één moment, is het een cross-sectionele studie (Babbie, 2020).

3.2 Dataverzamelingsmethoden

Om de empirische deelvragen van dit onderzoek te beantwoorden zijn verschillende methoden gebruikt, welke in onderstaande tabel worden weergegeven.

Empirische deelvraag	Methode
1. Wat zijn de werkwaarden van generatie Y verpleegkundigen binnen VieCuri met een dienstverband korter en langer dan twee jaar?	• Literatuuronderzoek • Semigestructureerde interviews • Rangschikken kaartjes
2. Welke werkwaarden beïnvloeden de verloopintentie van generatie Y verpleegkundigen bij een dienstverband korter dan twee jaar en welke bij een dienstverband langer dan twee jaar?	• Literatuuronderzoek • Exitformulieren • Expertinterview • Semigestructureerde interviews
3. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan voor de toepassing van generatiemanagement aan VieCuri om de verloopintentie van generatie Y verpleegkundigen te verminderen?	• Literatuuronderzoek • Exitformulieren • Expertinterview • Semigestructureerde interviews

Tabel 1: Onderzoeksmethode per deelvraag

Allereerst is een inhoudsanalyse uitgevoerd, waarbij geanonimiseerde digitale exitformulieren zijn geanalyseerd. Deze zijn door oud-medewerkers ingevuld na het exitgesprek met de leidinggevende en bestaat uit een vragenlijst met een aantal onderwerpen. Deze onderwerpen kunnen worden gescoord en er kan een toelichting worden gegeven in een open veld. In totaal hebben 60 verpleegkundigen uit de doelgroep in 2021, 2022 en 2023 VieCuri verlaten. Hiervan hebben 31 verpleegkundigen, waarvan 12 korter dan twee jaar en 19 langer dan twee jaar in dienst zijn geweest, het exitformulier ingevuld en is bij 25 exitformulieren een toelichting gegeven in de open velden. De exitformulieren geven inzicht in de verloopredenen, welke meegenomen zijn in de voorbereiding op de interviews en in de resultaten.

Daarnaast heeft een interview plaatsgevonden met de loopbaancoach van VieCuri, als expert vanuit het derde persoon perspectief. Degene spreekt verpleegkundigen die willen sparren over hun loopbaan en heeft hierdoor kennis van de verschillende factoren die van invloed zijn op mobiliteit. Hierdoor is meer inzicht gekregen in de context van het onderzoek, welke meegenomen is in de voorbereiding op de interviews met de verpleegkundigen en de resultaten kunnen ondersteunen of weerleggen.

Vervolgens zijn de werkwaarden en verloopintentie van de respondenten onderzocht door semigestructureerde individuele interviews, waarbij gebruik is gemaakt van een interviewhandleiding (bijlage 1). Enerzijds is hiermee sturing gegeven aan het interview zodat alle relevante onderwerpen zijn besproken. Anderzijds was er de flexibiliteit om door te vragen en is achterhaald wat de onafhankelijke gedachten zijn van de verpleegkundigen over wat zij willen en ervaren met betrekking tot het onderzoeksonderwerp (Van Thiel, 2021). De gespreksonderwerpen zijn gebaseerd op de theoretische concepten, aangevuld met inzichten uit de exitformulieren en het expertinterview. Er hebben twintig interviews plaatsgevonden, waarvan tien met verpleegkundigen die korter dan twee jaar en tien met verpleegkundigen die langer dan twee jaar in dienst zijn. Er is voor dit aantal respondenten gekozen omdat tijdens de laatste interviews bleek dat er vrijwel geen nieuwe informatie meer werd opgehaald en het punt van saturatie was bereikt. Daarnaast is gekozen voor deze methode omdat gevraagd is naar precare onderwerpen, namelijk werkwaarden en verloopintentie. Doordat deze in een vertrouwelijke één-op-één setting zijn besproken, zijn hiermee zoveel mogelijk sociaal wenselijke antwoorden voorkomen (Boeije & Bleijenbergh, 2023).

Door deze manier van interviewen is niet-feitelijke informatie en gedetailleerde beschrijvingen verkregen (Van Thiel, 2021). Volgens Babbie (2020) kan de onderzoeker hierdoor tot nieuwe inzichten komen en niet enkel blijven vasthouden aan de eigen denkwijze, waardoor bredere concepten aan het licht komen. Vervolgens is aan het einde van het interview aan de verpleegkundigen gevraagd om de kaartjes met de verschillende werkwaarden te rangschikken van het meest naar het minst belangrijk.

Voorafgaand aan de interviews is de interviewhandleiding getest door een proefinterview met een gespecialiseerd verpleegkundige. Op basis hiervan zijn vragen samengevoegd en is de volgorde van de onderwerpen aangepast. De resultaten van dit proefinterview zijn niet meegenomen in het onderzoek.

Aangezien de senior HR-adviseur vanuit haar functie overleg heeft met de leidinggevenden van de standaardverpleegafdelingen heeft zij hen geïnformeerd over het onderzoek. Vervolgens is aan de leidinggevenden gevraagd of zij de uitnodigingsmail tot deelname aan het onderzoek willen verspreiden onder de doelgroep met daarin informatie over het onderzoek (bijlage 2). De interviews hebben plaatsgevonden tussen 11 april en 3 mei 2024 en duurden gemiddeld 45 minuten. De transcripten van de interviews zijn vervolgens ter validatie toegestuurd aan de desbetreffende respondent. Alle respondenten hebben voorafgaand aan het interview een consentformulier ondertekend (bijlage 3).

3.3 Context en onderzoekspopulatie

3.3.1 Context

Het onderzoek is uitgevoerd binnen VieCuri, een topklinisch ziekenhuis in Venlo. VieCuri heeft een verzorgingsgebied van bijna 260.000 inwoners en heeft 3028 medewerkers (2213 fte), waarvan 834 verpleegkundigen (VieCuri medisch centrum, 2023).

De strategie 2023 -2027 'Samen voor gezondheid' van VieCuri bestaat uit drie kernthema's. Eén van deze thema's is het welzijn en werkplezier van collega's, waarvoor een HR-visie, Human Power, is opgesteld. Deze begint met de veranderende externe omgeving, waarop de organisatie zich moet aanpassen, zoals zorgtransformatie en digitalisering. Maar ook hoe VieCuri een aantrekkelijke werkgever wil zijn door rekening te houden met de behoeften van professionals, welke meebewegen met de verschillende generaties. Hierbij speelt leiderschap een belangrijke rol en is dit onderwerp opgenomen in het leiderschapsprogramma. Het programma is afgesloten met de 'grote generatieshow', waarmee inzichtelijk is gemaakt wat de verschillen tussen generaties zijn en bewustwording is gecreëerd bij managers. Vervolgens zal dit ook breder gedeeld gaan worden binnen de organisatie (J. Colnot, persoonlijke communicatie, 19 april 2024; VieCuri Medisch Centrum, z.d.).

Daarnaast heeft VieCuri op dit moment te maken met een flinke financiële uitdaging als gevolg van fors gestegen loonkosten, energie- en inkooprijzen. Om financieel gezond te worden heeft VieCuri een programma geïntroduceerd om het ziekenhuis te transformeren naar een toekomstbestendige organisatie. Hierbij is sprake van een toenemende digitalisering, een grotere flexibiliteit en wendbaarheid die inspeelt op de groeiende vraag van de patiënt, tegen lagere kosten en met dezelfde kwaliteit van zorg. Dit raakt ook direct het werk van de verpleegkundigen, zowel op

inhoud, omstandigheden als de gevraagde personele flexibiliteit (VieCuri Medisch Centrum, intern document, april 2024).

3.3.2 Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie bestaat uit alle verpleegkundigen en hbo verpleegkundigen (174 in totaal), die geboren zijn tussen 1980 en 2000 en werkzaam op de klinische standaardverpleegafdelingen. Om zoveel mogelijk relevante informatie te verzamelen om de onderzoeksvraag te beantwoorden heeft een selecte doelgerichte steekproef, met een maximale variatie plaatsgevonden (Van Thiel, 2021). Uit de populatie zijn respondenten geselecteerd, verdeeld over de verschillende standaardverpleegafdelingen, de twee verschillende functies en met het contrasterende kenmerk korter of langer dan twee jaar in dienst. Dit onderscheid is gemaakt op basis van eerdere empirische bevindingen, waaruit blijkt dat het verloop onder de generatie Y verpleegkundigen in de eerste twee dienstjaren hoog is. In dit onderzoek is deze groep vergeleken met generatie Y verpleegkundigen die langer in dienst zijn, waarbij het verloop minder hoog is. In bijlage 4 is een overzicht te vinden van de respondenten. Verder hebben de leidinggevendenden als sleutelpersonen de onderzoeker geholpen in de uiteindelijke selectie, aangezien zij weten welke respondenten betekenisvol en beschikbaar zijn (Van Thiel, 2021).

3.4 Operationalisatie

Om het empirisch onderzoek uit te kunnen voeren zijn de concepten geoperationaliseerd zodat duidelijk is wat er is gemeten (Van Thiel, 2021). In de operationaliseringstabel (bijlage 5) zijn de concepten gedefinieerd en vervolgens onderverdeeld in verschillende dimensies, naar aanleiding van het theoretisch kader. Om deze dimensies te meten zijn indicatoren ontworpen, waarop de topiclijst is gebaseerd (Van Thiel, 2021).

3.5 Data-analyse

Als eerste is de inhoudelijke informatie uit de exitformulieren samengevat door het toekennen van codes, welke zijn gebaseerd op het theoretisch kader en operationaliseringsschema. Een code is een beknopte manier om de data-eenheid te representeren (Van Thiel, 2021). Daarnaast zijn de exitformulieren op een kwantitatieve wijze geanalyseerd door de toegekende scores op de verschillende onderwerpen categorisch te verwerken en weer te geven middels grafieken (Creswell & Creswell, 2022). Deze resultaten zijn meegenomen als input voor de interviews en voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

Verder zijn de opgenomen interviews eerst getranscribeerd en vervolgens geanalyseerd met het programma ATLAS.ti door middel van coderen, waarbij drie fasen zijn doorlopen (Babbie, 2020). Bij het open coderen zijn alle gegevens uit de interviews ingedeeld in fragmenten en gelabeld in verschillende categorieën. Vervolgens is er axiaal gecodeerd, waarin de codes die overeenkomen zijn geïntegreerd en duidelijk wordt welke thema's belangrijk zijn voor het onderzoek. De laatste fase is selectief coderen, waarbij gekeken is hoe alle codes met elkaar samenhangen in relatie tot het theoretisch kader (Boeije & Bleijenbergh, 2023). Het coderingsproces is weergegeven in een codeboom (bijlage 6). Bij de ontwikkeling van de codes zijn de operationalisatie van de concepten en de aannames als leidraad genomen om te bekijken wat wel of niet relevant is. Echter, zijn er ook andere relevante thema's op basis van de analyse toegevoegd aan de codeboom.

Aan het rangschikken van de werkwaarden door de respondenten zijn op basis van de rangorde scores toebedeeld, waarbij de belangrijkste werkwaarde de score 6 en de minst belangrijke een 1 krijgt. Deze scores zijn vervolgens in percentages uitgedrukt.

3.6 Betrouwbaarheid, validiteit en privacy

3.6.1 Betrouwbaarheid

In de methode is uitvoerig beschreven hoe dit onderzoek is uitgevoerd en welke meetinstrumenten zijn gebruikt, waardoor het reproduceerbaar is (Babbie, 2020). Ook is de betrouwbaarheid vergroot door het gebruik van consistent onderzoeksmateriaal, namelijk de exitformulieren welke vervolgens gecodeerd zijn (Creswell & Poth, 2017). Verder zijn de geoperationaliseerde vragen als leidraad voor de semigestructureerde interviews gebruikt en heeft de onderzoeker de antwoorden van de respondenten herhaald en samengevat. Hiermee is getracht om de antwoorden op een juiste manier te interpreteren en dubbele hermeneutiek te voorkomen (Van Thiel, 2021). Daarnaast hebben alle interviews fysiek plaatsgevonden, zijn opgenomen en getranscribeerd. Vervolgens zijn ze gecodeerd met Atlas.ti en vastgelegd in een codeerschema. Deze middelen leveren een bijdrage aan de nauwkeurigheid van het verzamelen en verwerken van de gegevens (Creswell & Creswell, 2022).

3.6.2 Validiteit

Om de interne validiteit te vergroten is gebruik gemaakt van een interviewhandleiding waardoor respondenten zijn ingegaan op de werkwaarden en verloopintentie (Babbie, 2020). Daarnaast heeft een proefinterview plaatsgevonden en peerfeedback op de interviewhandleiding door medestudenten. Ook was er een membercheck na het interview (Creswell & Creswell, 2022). Door het open, axiaal en selectief coderen van de analyse is meerdere keren naar de data gekeken, wat de

interne validiteit vergroot (Creswell & Poth, 2017). De respondenten zijn geselecteerd middels een doelgerichte steekproef, waardoor zij de benodigde kennis hebben om de vragen te kunnen beantwoorden, wat bijdraagt aan de externe validiteit van het onderzoek. Aangezien er maar een beperkt aantal respondenten zijn geïnterviewd, zijn de resultaten van toepassing op de onderzochte casus (Van Thiel, 2021). Echter, door het gebruik van triangulatie waarbij zowel semigestructureerde interviews als een inhoudsanalyse is uitgevoerd en gebruik is gemaakt van documenten en respondenten als bron, is de externe validiteit verhoogd. Ook het mini-symposium waarbij de onderzoeksresultaten zijn bediscussieerd, draagt hieraan bij. De resultaten kunnen niet in het algemeen gegeneraliseerd worden naar generatie Y verpleegkundigen, maar zouden wel in vervolgonderzoek als verklaringen voor verloopintentie kunnen worden gebruikt (Creswell & Poth, 2017). Bovendien wordt door het gebruik van triangulatie een volledig antwoord verkregen op de onderzoeksvraag, wat zowel de betrouwbaarheid als validiteit bevordert (Van Thiel, 2021).

3.6.3 Privacy en ethiek

Tijdens het uitvoeren van het onderzoek is zorgvuldig omgegaan met de privacy van respondenten. De respondenten hebben een 'informed consent' formulier toegezonden gekregen voorafgaand aan het interview. Zij hebben dit formulier ondertekend en gaven daarmee toestemming voor de opname en de verwerking van het interview. Zij zijn op de hoogte gesteld dat deelname aan het interview vrijwillig is en dat zij dit op elk gewenst moment konden beëindigen. De geanalyseerde exitformulieren zijn door de organisatie geanonimiseerd voordat de onderzoeker hier toegang tot kreeg. Met de verzamelde data wordt vertrouwelijk omgegaan en de onderzoeksresultaten zijn geanonimiseerd opgenomen in het onderzoek zodat de identiteit van de respondenten niet te herleiden is. Verder zullen de gegevens worden opgeslagen op het beveiligde netwerk van de Erasmus Universiteit Rotterdam en VieCuri.

4. Resultaten en analyse

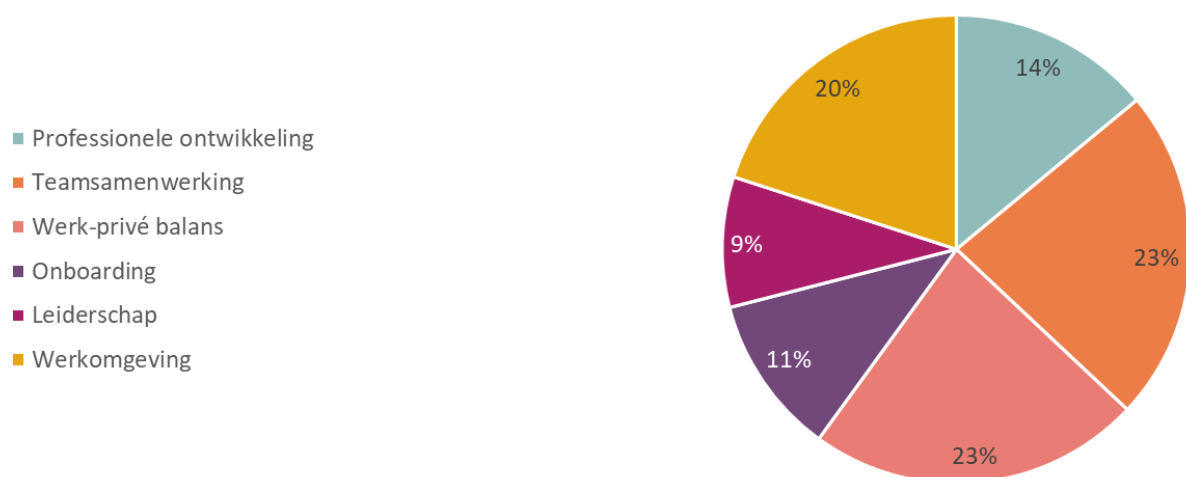
De resultaten en analyse zijn gebaseerd op de interviews met de respondenten en het rangschikken van de werkwaarden, het expertinterview en de ingevulde exitformulieren van oud-verpleegkundigen. Hierbij staan de empirische deelvragen van het onderzoek centraal.

4.1 Resultaten

4.1.1 Werkwaarden generatie Y verpleegkundigen

De resultaten op de empirische deelvraag *‘Wat zijn de werkwaarden van generatie Y verpleegkundigen binnen VieCuri met een dienstverband korter en langer dan twee jaar?’* worden in deze paragraaf beschreven en zijn gebaseerd op de interviews met de verpleegkundigen en het rangschikken van de werkwaarden.

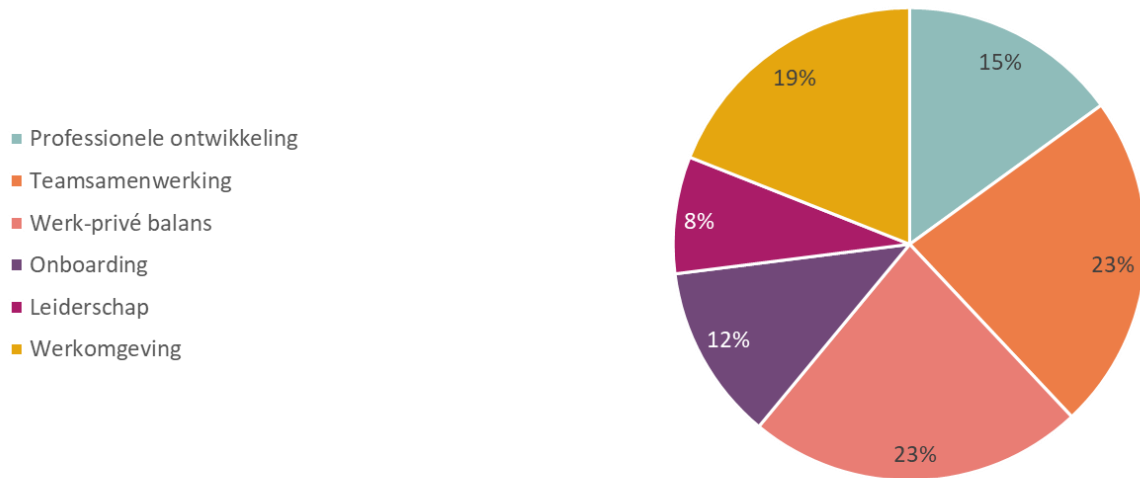
In onderstaand Figuur 2 is het rangschikken van de werkwaarden inzichtelijk gemaakt, waarbij de totaalscores van alle respondenten zijn uitgedrukt in percentages.



Figuur 2: Totaalscore werkwaarden verpleegkundigen

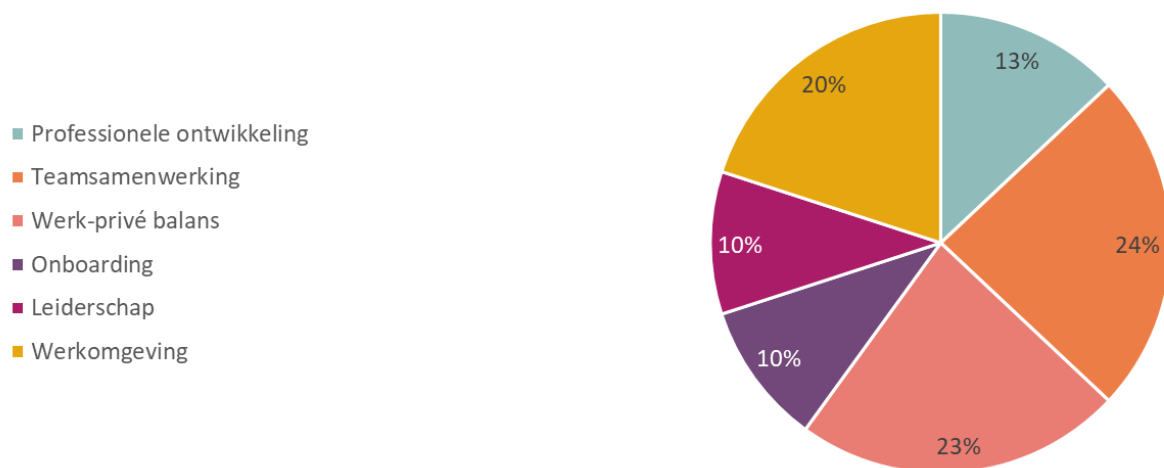
Vervolgens is er een onderscheid gemaakt tussen verpleegkundigen met een dienstverband korter en langer dan twee jaar.

Rangschikken werkwaarden < 2 jaar



Figuur 3: Totaalscore werkwaarden verpleegkundigen dienstverband korter dan 2 jaar

Rangschikken werkwaarden > 2 jaar



Figuur 4: Totaalscore werkwaarden verpleegkundigen dienstverband langer dan 2 jaar

De bovenstaande Figuren 2, 3 en 4 geven een algemeen inzicht in het belang van de verschillende werkwaarden, waaruit blijkt dat teamsamenwerking en werk-privébalans het belangrijkste zijn. Op basis van dit aantal respondenten is er geen significant verschil waarneembaar tussen verpleegkundigen die korter of langer dan twee jaar in dienst zijn. Dit algemene beeld wordt bevestigd door de interviewresultaten.

Dat teamsamenwerking wordt gezien als de belangrijkste werkwaarde wordt onderbouwd door de interviews, het is door 95% van de respondenten benoemd.

‘Dit is wel een vak wat je niet solo kunt doen. Je hebt je collega’s nodig, teamsamenwerking is in dit vak denk ik een essentieel iets [...] Dan wordt er weer feedback gegeven [...] ik kan echt niet zonder.’ (L >2)

Dit wordt gevolgd door de werk-privébalans, waarbij 80% benadrukt dat dit belangrijk is voor hun welzijn. Een slechte balans heeft invloed op hun prestaties en kan leiden tot een burn-out.

Driekwart van de respondenten vindt onboarding belangrijk. Een goed georganiseerd programma zorgt ervoor dat nieuwe medewerkers sneller integreren binnen de afdeling en zich competent en zelfverzekerd voelen.

‘Heel belangrijk. Vooral als ze starten, dat ze zich veilig voelen, fouten durven te maken, vragen durven te stellen. Ja, dat moet je gewoon hebben. En de zorg wordt alleen maar complexer, dus die ruimte moet er gewoon ook zijn.’ (I >2)

De overige drie werkwaarden worden door 70% van de respondenten benoemd, het gaat hierbij om de werkomgeving, professionele ontwikkeling en transformationeel leiderschap. Een veilige en ondersteunende werkomgeving is volgens de respondenten nodig om optimaal te functioneren, waarbij er sprake is van een beheersbare werkdruk zodat kwalitatieve en veilige zorg kan worden geboden.

‘Dan heb ik er soms moeite mee dat de werkdruk heel hoog kan zijn. Dat je eigenlijk die kwaliteit niet altijd kunt bieden aan de patiënten, onvoldoende tijd hebt voor de patiënten.’ (Q <2)

Verder hebben de verpleegkundigen behoefte aan een betrokken teamleider die persoonlijke aandacht heeft, feedback geeft en structuur biedt. Dit geeft een gevoel van veiligheid en ondersteuning.

‘Heel belangrijk, want dat is toch jouw aanspreekpunt als er iets niet goed verloopt. Bijvoorbeeld met een onderling conflict of een moeilijke casus. [...] Je moet er toch op terug kunnen vallen en sturing krijgen.’ (Q <2)

De behoefte aan professionele ontwikkeling door opleiding, kennisdeling en het onderhouden van vaardigheden om zodoende up-to-date te blijven is significant aanwezig onder de verpleegkundigen en vergroot hun betrokkenheid en motivatie.

'Ja, dat is zeker belangrijk om je te blijven ontwikkelen. Het is vooral het meegaan in nieuwe ontwikkelingen. En soms ook zeker belangrijk om je kennis up-to-date te houden, dat het niet vervaagt. Vaak heb je inderdaad een momentje dat je denkt, dat wil ik wel even opgefrist hebben.' (G >2)

Wanneer ingezoomd wordt op de verschillende indicatoren van de werkwaarden, komen nuances naar voren, welke weergegeven worden in Tabel 2. In kolom 2 staan de indicatoren waarbij sprake is van een verschil tussen verpleegkundigen met een korter of langer dienstverband. In kolom 3 en 4 worden de percentages benoemt.

Werkwaarde	Indicatoren	Korter dan twee jaar	Langer dan twee jaar
Teamsamenwerking	Sociale steun	62,5%	37,5%
	Feedback	65%	35%
	Waardering	70%	30%
Werk-privébalans	Vrije tijd	35%	65%
	Flexibiliteit	40%	60%
Onboarding	Begeleiding	65%	35%
Werkomgeving	Participeren	35%	65%
Transformationeel Leiderschap	Erkenning en waardering vanuit leidinggevende	35%	65%
Professionele ontwikkeling	Loopbaanpaden	40%	60%

Tabel 2: Indicatoren werkwaarden met onderscheid lengte dienstverband

Met betrekking tot samenwerking benoemen met name verpleegkundigen met een korter dienstverband, gemiddeld 65%, dat ze behoefte hebben aan sociale steun, constructieve feedback en waardering van hun collega's. Het ondersteunt hun persoonlijke groei waardoor ze beter presteren en zich verder kunnen ontwikkelen.

'Ja, je moet je toch veilig voelen om jezelf te kunnen zijn. Maar ook in acute situaties op elkaar terug kunnen vallen.' (H <2)

Meer dan de helft van de respondenten die behoefte hebben aan vrije tijd en flexibiliteit is langer dan twee jaar in dienst. Ze vinden het belangrijk om hun werktijden af te stemmen op de persoonlijke behoeften door zelfroosteren of het kunnen ruilen van diensten.

Bij onboarding benoemt 65% van de verpleegkundigen die korter in dienst zijn expliciet het belang van ondersteuning van collega's omdat je als beginnend verpleegkundige een grote

verantwoordelijkheid krijgt. Verder spelen een veilige leeromgeving, voortdurende begeleiding en voldoende inwerktijd een rol.

‘Ja, ik denk dat het wel zorgt dat je veilig kan landen [...] omdat het echt wel intens is wat je allemaal moet leren en de verantwoordelijkheid die je draagt.’ (S <2)

Meer dan de helft van de verpleegkundigen vindt het belangrijk om betrokken te worden bij besluitvorming omdat zij directe zorg verlenen en bijdragen aan de kwaliteit van zorg. Hiervan is twee derde langer dan twee jaar in dienst. Dit vergroot hun werkplezier en motivatie.

‘Ja, dat vind ik wel belangrijk. Dat je daar zelf mogelijkheden in hebt en dat je zelf nog mag nadenken [...] en dat hun ook luisteren naar onze mening of dat mee oppakken, dat vind ik wel belangrijk.’ (I >2)

Met betrekking tot transformationeel leiderschap heeft het merendeel, 65%, van de verpleegkundigen met een langer dienstverband meer behoefte aan persoonlijke erkenning en waardering vanuit de teamleider.

Opvallend is dat bij de behoefte aan loopbaanpaden de meeste verpleegkundigen met een korter dienstverband tevreden zijn met hun huidige functie, namelijk 60% en de voorkeur geven aan stabiliteit. Ze geven aan dat ze al een fase van professionele ontwikkeling hebben doorgemaakt en dat praktijkervaring nu belangrijker is.

‘Nee, voor nu niet. Ik denk voor de komende vijf jaar niet, daarna misschien dat ik verder zou kijken.[...] Maar voor nu vind ik de stabiliteit en vastigheid belangrijker dan het door moeten groeien. Ik ben genoeg doorgegroeid.’ (H <2)

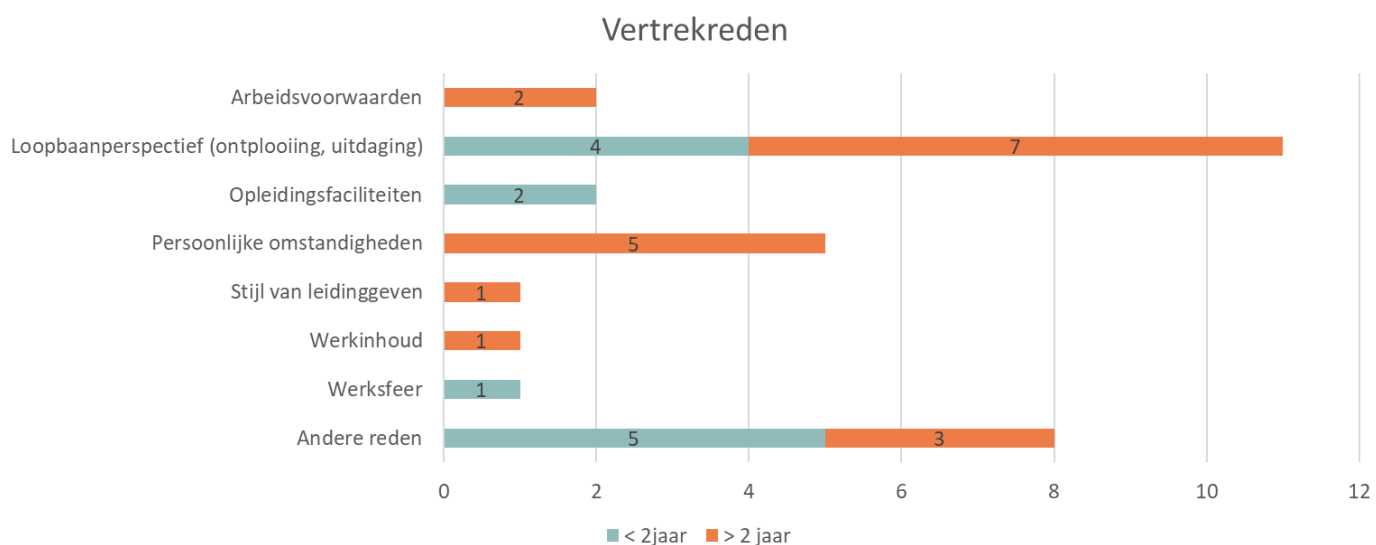
4.1.2 Werkwaarden en verlooptententie generatie Y verpleegkundigen

In deze paragraaf worden de resultaten beschreven om de deelvraag: ‘Welke werkwaarden beïnvloeden de verlooptententie van generatie Y verpleegkundigen bij een dienstverband korter dan twee jaar en welke bij een dienstverband langer dan twee jaar?’ te beantwoorden. Deze bevindingen worden verkregen uit meerdere onderzoeksmethoden. De interviews met de verpleegkundigen hebben inzicht gegeven in de werkwaarden die bijdragen aan de verlooptententie. Daarnaast is een analyse uitgevoerd van de kwantitatieve en kwalitatieve data uit de exitformulieren van oud-verpleegkundigen over de redenen van vertrek, wat net als het expertinterview aanvullende

informatie geeft. Door deze triangulatie wordt een breder perspectief verkregen over de invloed van de werkwaarden op de verloopintentie.

Uit de interviews blijkt dat een derde van de respondenten de intentie heeft om hun baan op te zeggen, met daarbij nauwelijks onderscheid in het aantal dienstjaren. Over het algemeen kunnen de redenen voor medewerkers met een korter dienstverband worden toegeschreven aan uitdagingen tijdens de inwerkperiode, de onzekerheid over de toekomst van VieCuri en de wens voor een betere werk-privébalans.

Bij verpleegkundigen met een langer dienstverband spelen vaak loopbaanmogelijkheden elders, gebrek aan uitdaging en de hoge werkdruk een rol. Zij benoemen ook een grotere loyaliteit aan het team en de binding met VieCuri, waardoor ze geneigd zijn om te blijven. Dit wordt bevestigd door de analyse van de vertrekredenen uit de exitformulieren in Figuur 5, waarbij een onderscheid is gemaakt in de lengte van het dienstverband. De meeste oud-verpleegkundigen die langer dan twee jaar in dienst zijn geweest hebben VieCuri verlaten vanwege het gebrek aan loopbaanperspectief. Ook de loopbaancoach benoemt dit als een belangrijke reden, naast het ervaren van een disbalans tussen werk en privé.



Figuur 5: Vertrekredenen uit exitformulieren

Verder is opvallend dat 90% van de respondenten aangeeft dat zij binnen de zorgbranche werkzaam willen blijven. De redenen hiervoor zijn de voldoening en waardering voor hun werk en de uitdagingen binnen de zorgsector.

Tot slot wordt door meer dan de helft van de respondenten een aanzienlijk verloop binnen de teams signaleerd. Volgens hen zijn de belangrijkste redenen voor vertrek de behoefte aan meer regelmaat, loopbaanmogelijkheden elders en de huidige onzekere financiële situatie. Dit verloop zorgt voor onrust binnen het team en kan leiden tot extra werkdruk en een mindere kwaliteit van zorg.

Wanneer op basis van de interviewresultaten de verloopintentie wordt weergegeven in relatie tot de werkwaarden, kunnen deze worden samengevat tot onderstaande Tabel 3. In kolom 2 staat het percentage van het totaal aantal respondenten die aangeven de organisatie te verlaten wanneer de betreffende werkwaarde ontbreekt binnen VieCuri. In kolom 3 en 4 wordt dit uitgesplitst naar lengte dienstverband.

Werkwaarde	Verloopintentie % totaal	% korter dan 2 jaar	% langer dan 2 jaar
Professionele ontwikkeling	70%	40%	60%
Transformationeel leiderschap	20%	75%	25%
Teamsamenwerking	85%	47%	53%
Werkomgeving	40%	62,5%	37,5%
Werk-privébalans	60%	50%	50%
Onboarding	35%	85%	15%

Tabel 3: Verloopintentie in relatie tot werkwaarden

Professionele ontwikkeling

Uit de interviews blijkt dat 85% van de respondenten positieve ervaringen heeft met trainings- en opleidingsmogelijkheden, wat belangrijk is voor hun professionele groei en uitdaging. Zowel verpleegkundigen met een korter als langer dienstverband waarderen de beschikbaarheid en de steun vanuit de organisatie om hieraan deel te nemen. Alle respondenten onderschrijven dat sprake is van een effectieve leeromgeving waarin ze gefaciliteerd worden om bekwaam te blijven voor de functie. Een viertal respondenten geeft aan dat er financiële of organisatorische beperkingen zijn waardoor het volgen van de gewenste opleiding niet altijd mogelijk is, wat leidt tot ontevredenheid.

‘Binnen de organisatie heb ik inderdaad ook aangegeven dat ik me graag verder wil ontwikkelen, ik zou graag wat dingen willen doen, maar toen werd er aangegeven dat er eigenlijk geen budget voor was.’ (E <2)

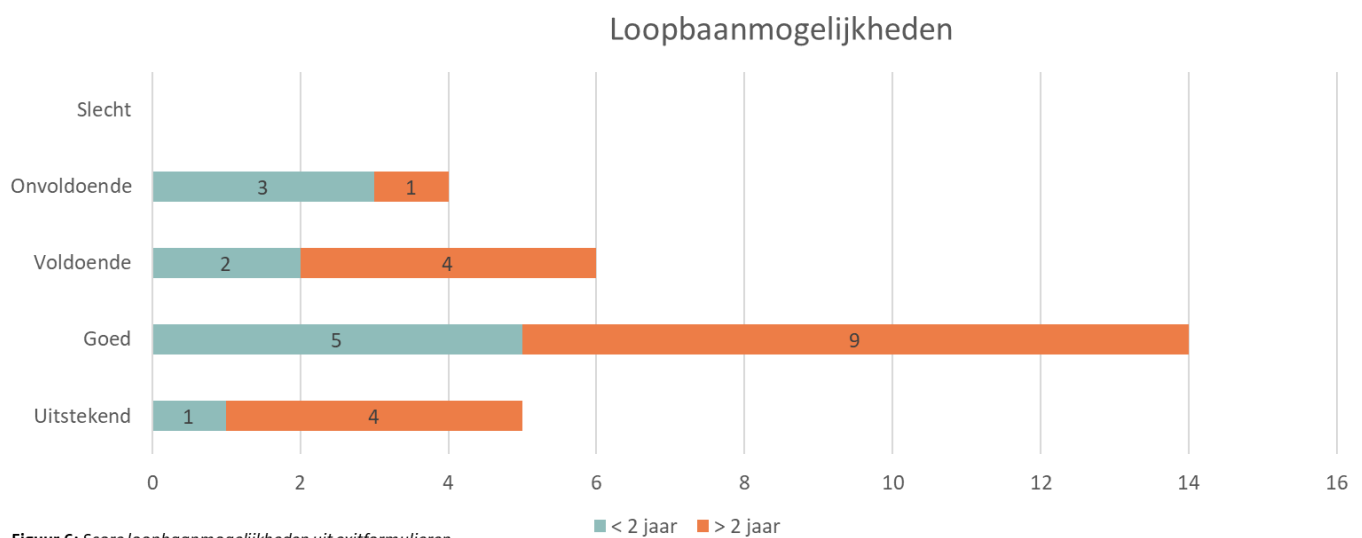
Nagenoeg alle respondenten zijn over het algemeen positief over de loopbaanpaden binnen VieCuri. Er zijn veel verschillende richtingen mogelijk voor verdere specialisatie en ontwikkeling, waardoor ze hun loopbaan binnen VieCuri kunnen vormgeven. Dit draagt volgens hen bij aan hun motivatie en tevredenheid.

‘Maar binnen VieCuri zijn er echt wel genoeg mogelijkheden om je verder te ontwikkelen, om je te specialiseren of om je te specialiseren in een ander functie. Die ruimte is er eigenlijk wel.’ (D >2)

Een meerderheid, namelijk 70% van de respondenten, waarvan meer dan de helft met een langer dienstverband, benoemt dat een gebrek aan professionele ontwikkeling een reden zou zijn om VieCuri te verlaten.

‘Ja, als het ziekenhuis hier het niet kan bieden [...], dan ga ik naar een ander ziekenhuis waar dat wel kan. We hebben heel veel ziekenhuizen in de buurt liggen.’ (M >2)

Uit de analyse van de exitformulieren blijkt dat afhankelijk van het dienstverband de perceptie van loopbaanmogelijkheden varieert, zoals te zien is in Figuur 6. Van de 19 oud-verpleegkundigen die langer dan twee jaar in dienst zijn geweest geeft 70% de score goed tot uitstekend op de loopbaanmogelijkheden binnen VieCuri. Terwijl dit maar door de helft wordt ervaren met een korter dienstverband.



Figuur 6: Score loopbaanmogelijkheden uit exitformulieren

Bij de toelichting wordt beschreven dat VieCuri voldoende ontwikkelingsmogelijkheden en loopbaanpaden biedt om door te groeien naar andere functies. Echter, oud-verpleegkundigen met een korter dienstverband ervaren hierin beperkingen omdat de gewenste loopbaanrichting niet mogelijk was.

‘Voldoende loopbaanmogelijkheden maar niet in de interesse die ik heb.’ (oud-verpleegkundige <2)

Uit het interview met de loopbaancoach blijkt dat het voor verpleegkundigen niet altijd duidelijk is welke loopbaanmogelijkheden VieCuri biedt en dat ze te laat in gesprek gaan over ontwikkelingsmogelijkheden. Wanneer niet meteen een andere functie voorhanden is, verlaten ze alsnog VieCuri. Het valt haar op dat vooral jongere verpleegkundigen snel carrière willen maken en vervolgens uitdaging in het werk missen.

Transformationeel leiderschap

Van de respondenten vindt 80%, gelijk verdeeld over de lengte dienstverband, dat de teamleider betrokken is, steun biedt, feedback geeft en zichtbaar is op de werkvloer. Daarnaast ervaart 40% een gebrek aan persoonlijke complimenten en waardering.

‘Waardering vanuit de teamleider en het management, dat voelen we wat minder [...] Ik denk dat het er wel is, maar dat gewoon niet zo uitgesproken wordt.’ (A <2)

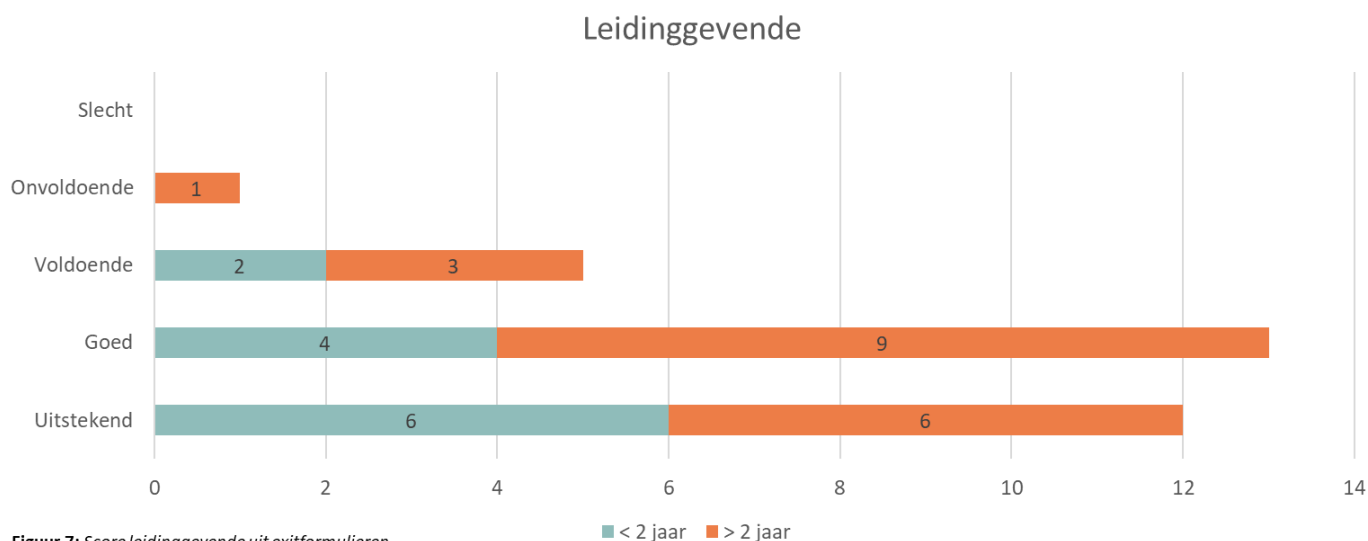
Alle respondenten benoemen dat teamoverleggen plaatsvinden en zij wekelijks informatie ontvangen van de teamleider. Daarnaast ervaart ook de helft van de respondenten, ongeacht lengte dienstverband, een gebrek aan transparante en eenduidige communicatie over VieCuri-brede zaken, met name over de financiële situatie. Dit leidt tot onrust op de werkvloer.

‘Ja, ze houden ons wel op de hoogte, maar het mag meer zijn [...]. Daardoor is het voor ons als verpleegkundigen makkelijker te begrijpen waarom bepaalde keuzes worden gemaakt. En op dit moment brengt dat gewoon heel veel onrust omdat we simpelweg niet weten waarom bepaalde keuzes worden gemaakt.’ (F >2)

De helft van de respondenten, met een gelijke verdeling tussen het dienstverband, geeft aan dat een gebrek aan leiderschap geen directe reden is om de organisatie te verlaten. Door de vele wisselingen van teamleiders, hebben zij ervaren dat het team dit kan compenseren. Voor 20%, vooral degenen met een kort dienstverband, zou dit een overweging zijn om hun baan op te zeggen.

‘Ja, ik weet niet of dat een reden zou zijn om echt te vertrekken, want ik denk dat je ook als team elkaar een beetje draagt.’ (O <2)

Ook in de exitformulieren rapporteren oud-verpleegkundigen overwegend positieve relaties met hun leidinggevende, zoals weergegeven in Figuur 7. Leidinggevend worden als toegankelijk en betrokken gezien. Ook worden de vele wisselingen binnen de teamleiders benoemd.



Figuur 7: Score leidinggevende uit exitformulieren

De loopbaancoach geeft aan dat de meeste verpleegkundigen via hun leidinggevende worden doorverwezen naar de afdeling mobiliteit. Ze merkt op dat sommige verpleegkundigen het lastig vinden om met de teamleider in gesprek te zijn over hun ontwikkeling, het echte coachen wordt gemist.

Teamsamenwerking

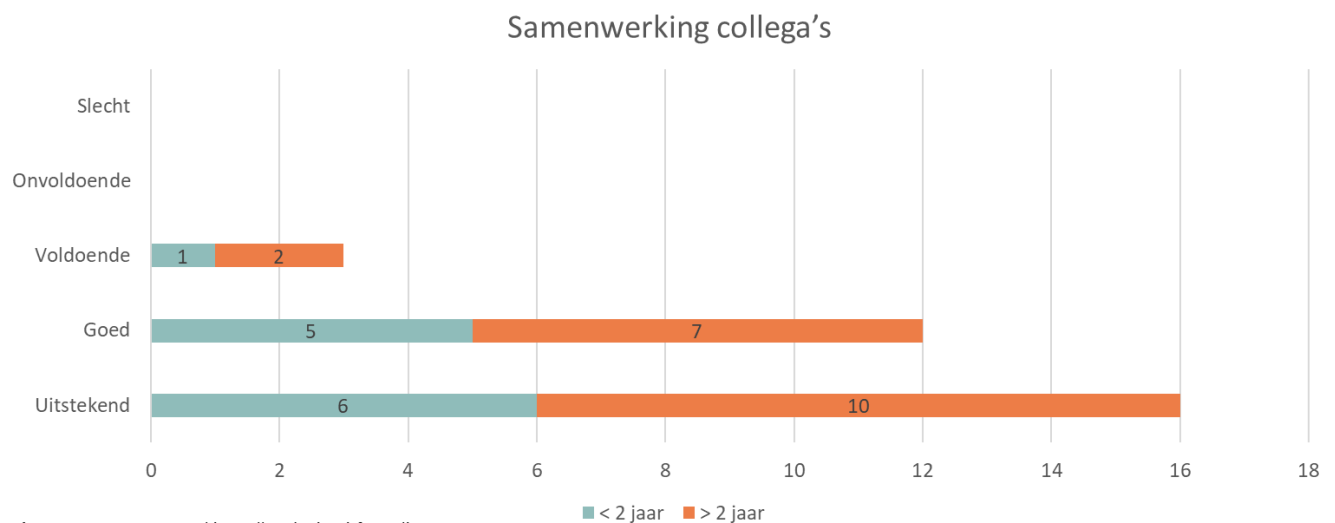
Alle respondenten hebben positieve ervaringen met collega's, er is onderling vertrouwen en goede multidisciplinaire samenwerking. Ze hebben het gevoel dat ze op hun collega's kunnen rekenen en voelen zich veilig om persoonlijke en werkgerelateerde problemen te bespreken.

'Of als ik een moeilijke casus heb van iemand die komt te overlijden, wat mij dan raakt, dan voel ik me wel veilig genoeg om steun te vragen aan collega's. En die krijg je dan ook wel.' (Q <2)

Ruim driekwart van de geïnterviewden, waarvan 60% korter dan twee jaar werkzaam is, ervaart een veilige feedbackcultuur binnen het team, waarbij aandacht is voor zowel verbeterpunten als complimenten. Daarnaast merkt de helft van de respondenten op dat de feedbackvaardigheden binnen het team verbeterd kunnen worden.

De resultaten laten zien dat voor 85% van de respondenten, met zowel minder als meer ervaring, teamsamenwerking een cruciale rol speelt in de verloopintentie. Een positieve teamsfeer en collegialiteit bindt verpleegkundigen aan VieCuri, terwijl een negatieve teamsamenwerking leidt tot vertrek.

'Ja, als bijvoorbeeld het team, als er nu heel veel collega's zijn die ineens weg zouden gaan en het team verandert compleet en ik heb er geen klik mee, dan zou dat wel, denk ik, dé reden zijn om hier weg te gaan.' (O <2)



Figuur 8: Score samenwerking collega's uit exitformulieren

Op basis van de exitformulieren, laat Figuur 8 zien dat 90% van de oud-verpleegkundigen een goede tot uitstekende teamsamenwerking heeft ervaren. Een terugkerend thema in de toelichting is de positieve werksfeer en collegialiteit. Dit wordt bevestigd door de loopbaancoach. Daarnaast is het hoge personeelsverloop en de invloed daarvan op de teamdynamiek een belangrijk thema.

'Veel collega's zien komen en gaan, ondanks de doorstroom van nieuwe collega's een prettige werksfeer en een goede verstandhouding binnen het team.' (oud-verpleegkundige >2)

Werkomgeving

Uit de interviews blijkt dat alle respondenten de werkomgeving als veilig en ondersteunend ervaren, ze hebben het gevoel dat ze fouten mogen maken en ervaringen kunnen delen. Er is een open communicatie en wederzijds vertrouwen. Daarnaast is de fysieke veiligheid goed geregeld doordat de beveiliging en collega's snel beschikbaar zijn.

'Nee, er is wel sprake van een veilige werkomgeving. Ja, zeker als er iets is met patiëntencasussen en dergelijke dan is de beveiliging hier ook laagdrempelig bereikbaar.' (F >2)

Ook ervaren alle verpleegkundigen dat ze voldoende autonomie hebben met betrekking tot de patiëntenzorg, wat bijdraagt aan eigenaarschap en betrokkenheid. Daarnaast vindt iets meer dan de helft, de meesten met een lang dienstverband, dat ze kunnen meebeslissen over

afdelingsgerelateerde zaken. Echter, 85 % waarvan het grootste gedeelte korter dan twee jaar werkzaam is, voelt zich beperkt in hun invloed op organisatieniveau, wat versterkt wordt door onregelmatige werktijden en gebrek aan tijd.

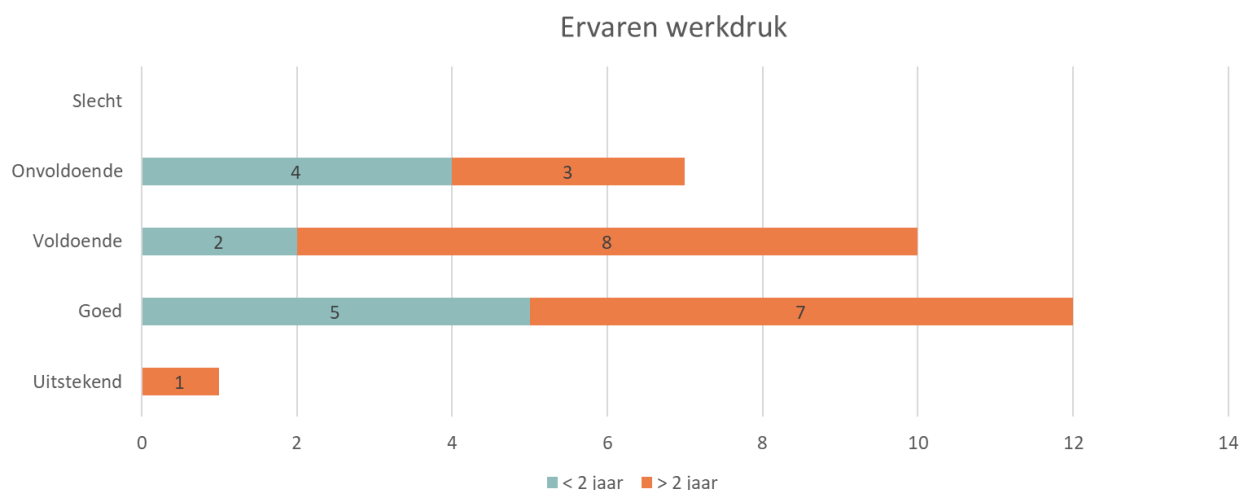
‘Ik heb niet altijd het idee dat we overal invloed op hebben [....] bijvoorbeeld VieCuri Versnelt. Ik heb daar nu niet aan deelgenomen omdat ik daar nu geen tijd voor heb [....] maar dan worden de vergaderingen georganiseerd in werktijd, wat niet praktisch is voor verpleegkundigen [....] dat ze er dan niet bij kunnen zijn, zeg maar.’ (P >2)

De werkdruk wordt door 80% van beide groepen respondenten als fluctuerend ervaren en zorgt voor een dynamische en stressvolle werkomgeving. Met name de personeelstekorten in piekperiodes leidt tot fysieke en mentale belasting. Ook komt de continuïteit en kwaliteit van patiëntenzorg onder druk te staan, wat zorgt voor ontevredenheid onder verpleegkundigen.

‘Je wilt eigenlijk gewoon voor iedere patiënt net zoveel tijd hebben. En altijd zo goed mogelijk de zorg leveren, maar soms moet je prioriteiten stellen [....] Maar het voelt voor jezelf gewoon niet helemaal fair.’ (C >2)

Het blijkt dat een hoge werkdruk invloed heeft op de verloopintentie, 40% van de respondenten waarvan het merendeel korter dan twee jaar in dienst is, benoemt dat een langdurige hoge werkdruk leidt tot stress en ontevredenheid. Echter, sommige verpleegkundigen geven aan dat in de hele zorgsector een hoge werkdruk voorkomt en het voor hen geen reden is om VieCuri te verlaten.

‘Ik vind het altijd lastig, want overal in de zorg is het denk ik wel zwaar.’ (T <2)



Figuur 9 laat zien dat zeven oud-verpleegkundigen de werkdruk als onvoldoende hebben gescoord. Ze benoemen een wisselende werkdruk, afhankelijk van factoren zoals personeelsbezetting en zorgzwaarte. Hierdoor vinden sommige ervaren oud-verpleegkundigen dat zij steeds meer verantwoordelijkheid kregen.

Werk-privébalans

Driekwart van de respondenten, van beide groepen, ervaart een goede werk-privébalans. Ze worden wel in hun vrije tijd regelmatig gestoord om extra te komen werken, wat invloed heeft op de balans.

'Je wordt op je vrije dagen nog met regelmaat benaderd via je privémail of je nog wat extra kan komen werken [...] vrije dagen wil ik gewoon lekker vrij zijn [...]. En dat wordt vaak wel verstoord.' (F >2)

Bijna alle respondenten waarderen het zelfroosteren waardoor ze werk en privébehoeften op elkaar kunnen afstemmen. Het zorgt voor eigen regie en flexibiliteit, wat wordt versterkt door de bereidheid van collega's om diensten te ruilen. Verder geven ze aan dat ze vaak extra diensten moeten werken of invallen op andere afdelingen door personeelstekorten. Dit verhoogt hun gevoel van werkdruk en vermindert de flexibiliteit.

'Ja, daardoor zijn er heel veel diensten open. En we werken allemaal al wat meer [...]. En daarom merk ik ook dat mensen minder graag terugkomen en dus zich ook niet flexibel opstellen.' (S <2)

Voor 60% van de respondenten is, ongeacht de lengte van het dienstverband, een verstoorde werk-privébalans een reden voor vertrek. Het onregelmatig werken en continu diensten moeten oplossen wordt als belastend ervaren en kan op termijn leiden tot verloop.

'Jazeker, want uiteindelijk leef je niet om te werken, maar werk je om te leven [...] nee, dat zou voor mij echt wel een reden zijn om verder te gaan kijken.' (D >2)

De loopbaancoach geeft aan dat de meeste verpleegkundigen een loopbaanvraag hebben vanwege een disbalans tussen werk- en privé. Ze hebben moeite met de onregelmatige werktijden, vaak in combinatie met een jong gezin, met name verpleegkundigen die al langer werkzaam zijn.

Onboarding

Uit de interviews blijkt dat nagenoeg alle respondenten het inwerkprogramma binnen VieCuri, waarbij aandacht is voor persoonlijke leerbehoeften en het buddysysteem waardevol vinden. Het heeft een positief effect op de overgang naar de functie en het zelfvertrouwen van verpleegkundigen.

De helft van de respondenten, waarvan driekwart met een kort dienstverband, voelen zich niet altijd bekwaam om de verantwoordelijkheid in hun werk aan te kunnen tijdens de inwerkperiode. Dit leidt vooral in acute situaties tot onzekerheid en stress, maar kunnen hierbij altijd rekenen op ondersteuning van hun collega's.

'Als je bent afgestudeerd, dan wordt er wel van jou verwacht dat je verantwoordelijkheid neemt en ik denk dat dat altijd heel erg spannend is [....]. Maar ja, dan kun je altijd je collega's vragen [....] ja, die heeft alles met mij samen gedaan en daar heb ik toen heel veel van geleerd en dat vond ik ook heel prettig.' (E <2)

Een derde van de respondenten, waarvan 85% korter dan twee jaar in dienst, benadrukt het belang van onboarding. Wanneer dit ontbreekt, kan dit leiden tot onzekerheid en stress en uiteindelijk tot een hogere verloopintentie. Onboarding zorgt voor een sterkere binding met de organisatie en een hogere tevredenheid onder nieuwe medewerkers.

In de exitformulieren is niet expliciet gevraagd naar onboarding, maar uit de analyse blijkt dat oud-verpleegkundigen positief zijn over het inwerkprogramma en de leeromgeving.

'In de korte tijd dat ik hier ben geweest ben ik goed ingewerkt om zelfstandig te kunnen functioneren. Door langere tijd hier te zijn doe je ervaring op en zodoende leer je alles.' (oud-verpleegkundige <2)

Overige factoren

De huidige financiële situatie van VieCuri komt vaak aan de orde tijdens de interviews.

Verpleegkundigen benoemen de beperkte ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en indirecte taken door opmerkingen over het gebrek aan budget voor opleidingen, bezuinigingen op personeel en middelen en het uitstellen van projecten. Ze maken zich zorgen over de mogelijke impact op de kwaliteit van zorg en de positieve werkomgeving. Dit geeft een gevoel van onrust en ontevredenheid, ook vanwege het gebrek aan communicatie en ondersteuning vanuit het management.

Voor 80% van de respondenten geeft het patiëntencontact de meeste voldoening. Ze zijn trots op het bieden van kwalitatieve zorg aan de patiënt. Overigens erkennen ze ook de uitdagingen door de complexere casuïstiek en het toenemende ongewenst gedrag van patiënten en familie.

De meerderheid, 65%, beschrijft het ziekenhuis als een omgeving waarin teams geïsoleerd werken met weinig interactie tussen afdelingen. Ze benoemen wel de bereidheid van collega's om elkaar te helpen. Hoewel sommige verpleegkundigen aangeven dat ze moeite hebben met het werken op andere afdelingen vanwege een gebrek aan kennis, blijven de meesten wel bereid om samen te werken.

4.2 Analyse

Het onderzoek laat zien dat de interviews met de verpleegkundigen leiden tot diepere inzichten en een gedifferentieerder beeld dan de kwantitatieve data met betrekking tot de relatie tussen de werkwaarden en verloopintentie. Dit is met name zichtbaar bij het verband tussen professionele ontwikkeling en verloopintentie. In de interviews geven verpleegkundigen aan, met name met een dienstverband langer dan twee jaar, dat het ontbreken van doorgroeimogelijkheden een van de belangrijkste redenen zou zijn om te vertrekken. Terwijl bij het rangschikken professionele ontwikkeling niet wordt gezien als een van de belangrijkste werkwaarde. Dit kan worden verklaard doordat in de interviews wordt aangegeven dat ze voldoende opleidings- en loopbaanmogelijkheden ervaren binnen VieCuri. Echter, deze loopbaanmogelijkheden zijn niet altijd voorhanden op het moment dat zij willen doorgroeien, wat ook blijkt uit de vertrekredenen van de exitformulieren en het interview met de loopbaancoach. Deze bevindingen komen overeen met de literatuur waarin gesteld wordt dat generatie Y ambitieus en ongeduldig is waardoor ze eerder geneigd zijn om te vertrekken naar een andere organisatie omwille van hun eigen carrière (Curtis, 2015; Lavoie-Tremblay et al., 2010). Volgens Naim & Lenka (2018) is het voor organisaties van belang dat zij vanaf het begin van de carrière voldoende uitdagingen en ontwikkeling moeten bieden om deze generatie te behouden. Verder worden momenteel de ontwikkelingsmogelijkheden als beperkt ervaren door de verpleegkundigen als gevolg van de financiële situatie waardoor minder tijd en geld beschikbaar is.

Uit de resultaten blijkt dat verpleegkundigen, ongeacht lengte dienstverband, de werkwaarde transformationeel leiderschap het minst belangrijk vinden en dat deze ook het minste invloed heeft op de verloopintentie. Dit in tegenstelling tot de literatuur, waaruit blijkt dat de leidinggevende veel invloed heeft op de verloopintentie (Sasso et al., 2019). Volgens Curtis (2015) en Mancuso (2020) wordt onder transformationeel leiderschap verstaan dat de leidinggevende persoonlijke aandacht heeft voor de medewerker, hem ondersteunt bij zijn professionele ontwikkeling, feedback geeft en informeert over relevante ontwikkelingen. De verpleegkundigen binnen VieCuri zijn in het algemeen tevreden over hun leidinggevende en herkennen hierin de bovengenoemde kenmerken, wat zowel blijkt uit de interviews als de exitformulieren. Echter, de verpleegkundigen die langer in dienst zijn hebben meer behoefte aan en missen persoonlijke erkenning en waardering. Daarnaast benoemen

alle verpleegkundigen dat er onvoldoende transparante communicatie is over organisatie brede ontwikkelingen, zoals de huidige financiële situatie.

De bevindingen benadrukken het belang van teamsamenwerking, dit heeft invloed op het gevoel van verbondenheid, sociale steun en werkplezier. Het ontbreken hiervan heeft de grootste invloed op de verloopintentie onder verpleegkundigen, ongeacht de lengte van het dienstverband. Dit komt overeen met Kox et al. (2020) en Waltz et al. (2020) die stellen dat het team de grootste bijdrage heeft aan de werktevredenheid en daarmee aan het verminderen van de verloopintentie. Bovendien speelt teamsamenwerking een grote rol bij het voldoen van de behoeften aan andere werkwaarden. Wanneer sprake is van goede collegiale relaties heeft dit ook een positief effect op het ervaren van een veilige ondersteunende werkomgeving en een goede onboarding van nieuwe verpleegkundigen. Deze steun en onderling vertrouwen zorgen er voor dat verpleegkundigen zich veilig voelen om hulp te vragen en fouten mogen maken. Dit leidt tot het ervaren van minder stress en werkdruk. Ook heeft het effect op de werk-privébalans wanneer collega's rekening houden met elkaar bij het zelfroosteren en onderling bereid zijn om diensten te ruilen.

Uit het onderzoek blijkt dat een veilige en ondersteunende werkomgeving voor verpleegkundigen belangrijk is om goed te kunnen functioneren en zich te kunnen ontwikkelen. Alle verpleegkundigen ervaren autonomie met betrekking tot de patiëntenzorg en het indelen van hun werkdag, wat zorgt voor eigenaarschap en betrokkenheid. Ondanks dat binnen VieCuri sprake is van een Verpleegkundig Stafbestuur en verpleegkundige councils, vinden met name verpleegkundigen met een korter dienstverband dat ze onvoldoende betrokken worden bij besluiten die het verpleegkundig werk raken. Daarnaast wordt regelmatig een hoge werkdruk ervaren als gevolg van personeelstekorten, waardoor de zorg voor patiënten onder druk staat. Dit zorgt voor ontevredenheid onder de verpleegkundigen en heeft invloed op de verloopintentie. Dit komt overeen met de bevindingen van Kox et al. (2020) dat een te hoge werkdruk leidt tot frustratie en het verloop van verpleegkundigen.

Volgens de literatuur heeft de grootste verandering in werkwaarden van generatie Y betrekking op een goede werk-privébalans (Campbell & Patrician, 2020; Tan & Chin, 2023). De resultaten uit het onderzoek bevestigen dat voor alle verpleegkundigen deze werkwaarde, naast teamsamenwerking, het meest belangrijk is. Daarbij hebben verpleegkundigen met een langer dienstverband meer behoefte aan vrije tijd en flexibiliteit, vaak als gevolg van de combinatie tussen zorgtaken en het werk. Verder geven veel verpleegkundigen aan dat ze vaak gestoord worden in hun vrije tijd om gaten in het dienstrooster op te vullen of meer uren te moeten werken dan hun contractomvang, wat leidt tot onbalans. Voor meer dan de helft van de verpleegkundigen, met geen onderscheid in lengte dienstverband, is een disbalans tussen werk en privé een belangrijke reden om de organisatie te verlaten. Ook de loopbaancoach onderschrijft dat de meeste loopbaanvragen

voortkomen uit een verstoorde werk-privébalans. Dit komt ook overeen met een recent onderzoek van Tremblay & Lanoix (2023) naar het behoud van verpleegkundigen in relatie tot het faciliteren van een betere werk-privébalans door zelfroosteren en het niet laten overwerken als gevolg van personeelstekorten.

De resultaten uit de interviews laten zien dat de verloopintentie met name voor verpleegkundigen die korter dan twee jaar in dienst zijn samenhangt met de onboarding. Bij het ontbreken van een goed inwerkprogramma voelen ze zich minder competent en zelfverzekerd in hun nieuwe functie. Volgens Kox et al. (2020) ervaren beginnende verpleegkundigen een grote overgang naar een eindverantwoordelijke professionele rol, vooral met de complexere zorgvraag en grote personeelstekorten. Het is dan ook van belang om goede inwerkprogramma's en mentorschap aan te bieden (Waltz et al., 2020). De verpleegkundigen binnen VieCuri zijn tevreden over het inwerkprogramma en het buddysysteem en geven aan dat ze een veilige leeromgeving ervaren waarbij ze altijd kunnen terugvallen op ervaren collega's. Desondanks voelen zij zich niet altijd bekwaam om de verantwoordelijkheid aan te kunnen, met name in acute situaties.

5. Conclusie, discussie en aanbevelingen

In het laatste hoofdstuk wordt de conclusie besproken, de reflectie op dit onderzoek beschreven en aanbevelingen gegeven.

5.1 Conclusie

Om de zorg toegankelijk te houden in de toekomst is het van belang om het toenemende personeelstekort terug te dringen en medewerkers te behouden voor de sector. Volgens de Commissie Werken in de Zorg (2020) is het cruciaal om aandacht te hebben voor medewerkers tijdens de eerste twee jaar van het dienstverband en rekening te houden met de werkwaarden van de generatie Y. In de literatuur is weinig bekend over de relatie tussen de verloopintentie en de werkwaarden van generatie Y. Het onderzoeksdoel was om inzicht te krijgen in welke werkwaarden invloed hebben op de verloopintentie van generatie Y verpleegkundigen en of deze afhankelijk zijn van de duur van het dienstverband. Dit heeft geleid tot de volgende onderzoeksvraag:

“Welke werkwaarden van generatie Y hebben invloed op de verloopintentie van verpleegkundigen in VieCuri, en in hoeverre modereert de lengte van het dienstverband deze relatie?”

Om deze vraag te beantwoorden is literatuuronderzoek gedaan en kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Er zijn exitformulieren geanalyseerd en twintig individuele interviews met verpleegkundigen, en een interview met de loopbaancoach afgenomen.

Uit het onderzoek blijkt dat teamsamenwerking de grootste invloed heeft op de verloopintentie van generatie Y verpleegkundigen, waarbij de lengte van het dienstverband geen rol speelt. Positieve collegiale relaties zorgen voor een prettige werksfeer en hebben ook invloed op de werk-privébalans en een ondersteunende, veilige werkomgeving. Dit is in lijn met de bevindingen van Lavoie-Tremblay et al. (2008) die stellen dat generatie Y verpleegkundigen sociale steun en samenwerking belangrijk vinden in de werkomgeving.

Verder laten de resultaten zien dat het gebrek aan professionele ontwikkeling leidt tot een hogere verloopintentie, met name bij verpleegkundigen die langer dan twee jaar in dienst zijn. Deze relatie is in de literatuur bekend, het ontbreken van loopbaanmogelijkheden is een belangrijke reden om de organisatie te verlaten (Curtis, 2015). Ondanks dat VieCuri volgens de verpleegkundigen voldoende doorgroeimogelijkheden biedt, is het voor hen een reden om buiten de organisatie te gaan kijken wanneer VieCuri niet aan hun verwachtingen kan voldoen.

Voor meer dan de helft van de verpleegkundigen, ongeacht de lengte van het dienstverband, is een disbalans tussen werk en privé een belangrijke reden om de organisatie te verlaten. Dit blijkt ook uit de literatuur waarin gesteld wordt dat generatie Y verpleegkundigen een groter belang hechten aan vrije tijd dan voorgaande generaties (Campbell & Patrician, 2020). Daarmee heeft deze werkwaarde invloed op de verloopintentie en is het belangrijk dat verpleegkundigen voldoende flexibiliteit ervaren en niet gestoord worden in hun vrije tijd.

Uit het onderzoek blijkt dat een veilige en ondersteunende werkomgeving leidt tot een lagere verloopintentie, met name bij verpleegkundigen met een korter dienstverband. Ze vinden dat ze onvoldoende betrokken worden bij besluiten die direct hun werk raken. Daarnaast heeft een voortdurende werkdruk een negatieve invloed op de kwaliteit van zorg wat leidt tot ontevredenheid en frustratie bij verpleegkundigen. Dit heeft een positief verband met de verloopintentie, wat in lijn is met de literatuur (Hayes et al., 2006).

De bevindingen laten zien dat onboarding voor verpleegkundigen die korter dan twee jaar in dienst zijn invloed heeft op de verloopintentie. Het is belangrijk om startende verpleegkundigen goed in te werken en te begeleiden zodat zij zich kunnen ontwikkelen in hun nieuwe rol. Wanneer zij zich onvoldoende bekwaam voelen en te veel verantwoordelijkheid krijgen leidt dit tot een grotere verloopintentie, wat ook bevestigd wordt door het onderzoek van Waltz et al. (2020).

Tenslotte blijkt uit het onderzoek dat transformationeel leiderschap het minste invloed heeft op de verloopintentie, waarbij het een grotere rol speelt bij verpleegkundigen die korter dan twee jaar in dienst zijn. Deze bevinding is niet in lijn met de literatuur, waarin gesteld wordt dat de leidinggevende een grote rol speelt bij de verloopintentie (Mancuso, 2020).

Concluderend, de werkwaarden teamsamenwerking en werk-privébalans hebben de meeste invloed op de verloopintentie, ongeacht de lengte van het dienstverband. Voor verpleegkundigen met een korter dienstverband hebben onboarding, de werkomgeving en leiderschap meer invloed op de verloopintentie dan voor verpleegkundigen met een langer dienstverband. Voor verpleegkundigen die langer dan twee jaar in dienst zijn, zijn met name loopbaanmogelijkheden elders een belangrijke reden om de organisatie te verlaten.

5.2 Discussie en aanbevelingen

In deze paragraaf worden de theoretische en methodische reflectie op het onderzoek beschreven en aanbevelingen gegeven.

5.2.1 Theoretische reflectie

In dit onderzoek is de literatuur over de werkwaarden van generatie Y verpleegkundigen gecombineerd met factoren van verpleegkundig verloop, welke in eerdere studies meestal separaat van elkaar zijn onderzocht. In het empirisch onderzoek is de onderlinge relatie tussen verloopintentie en zes werkwaarden van generatie Y verpleegkundigen onderzocht waarmee het een leemte vult in de bestaande literatuur. Door het onderzoek te beperken tot deze zes werkwaarden zijn eventuele andere belangrijke factoren die van invloed zijn op de verloopintentie niet meegenomen.

Er is gekozen om de werkwaarden van generatie Y verpleegkundigen te bekijken vanuit het perspectief van generatieverschillen. Echter, uit sommige onderzoeken blijkt dat verpleegkundigen hun werkwaarden delen op basis van loopbaanfasen, in plaats van leeftijd (Price & Reichert, 2017). Het is in dit onderzoek lastig om te onderscheiden of de werkwaarden een weerspiegeling zijn van een specifieke generatie of dat deze ook worden beïnvloed door de loopbaanfasen. Toekomstig onderzoek kan deze loopbaanfasen koppelen aan generatieverschillen en onderzoeken wat de invloed hiervan is op de verloopintentie van generatie Y verpleegkundigen.

5.2.2 Methodologische reflectie

Een beperking van het onderzoek is dat een cross-sectionele studie is uitgevoerd in verband met de afstudeerfase van vijf maanden. Hierdoor is het lastig om een onderscheid te maken tussen verschillen in werkwaarden op basis van generaties of loopbaan- en levensfasen. De aanbeveling is om een longitudinale vervolgstudie op te zetten en de deelnemende generatie Y verpleegkundigen over een langere periode van hun dienstverband te volgen, waardoor hier meer inzicht in wordt verkregen.

Een tweede beperking is het aantal onderzochte werkwaarden. Tijdens de interviews is gevraagd of er nog andere werkwaarden van belang zouden kunnen zijn die niet aan de orde zijn gekomen. De respondenten gaven aan dat ze het interview volledig vonden en geen verdere aanvullingen hadden op de werkwaarden. Hieruit blijkt dat de onderzoeker naar relevante werkwaarden heeft gevraagd op basis van de literatuur. Echter, in de literatuur staan meer werkwaarden beschreven dan betrokken zijn in dit onderzoek. Een aanbeveling voor vervolgonderzoek is om een breder perspectief van werkwaarden te onderzoeken waardoor de complexiteit van de verloopintentie van generatie Y verpleegkundigen vollediger verklaard kan worden.

Aangezien de onderzoeker zelf tot de generatie Y behoort, heeft dit invloed op het uitvoeren van het onderzoek. Tijdens de interviews heeft de onderzoeker zoveel mogelijk open vragen gesteld

aan de respondenten en doorgevraagd naar het hoe en waarom, waarbij getracht is om zo objectief mogelijk te blijven en de eigen mening achterwege te laten.

Tenslotte kan de huidige financiële situatie van de organisatie invloed hebben gehad op de resultaten. Met deze contextuele factor dient rekening te worden gehouden bij het generaliseren van de resultaten van dit onderzoek.

5.2.3 Praktische aanbevelingen

Op basis van het onderzoek worden hieronder een aantal praktische aanbevelingen gegeven om de verloopintentie van generatie Y verpleegkundigen te verlagen.

- Het is van belang om te blijven investeren in teamsamenwerking, met name in de huidige situatie waarbij sprake is van een hoog verloop en medewerkers op andere afdelingen worden ingezet. Verpleegkundig werk vraagt om een goede onderlinge samenwerking en wederzijds vertrouwen.
- Generatie Y verpleegkundigen hechten een groot belang aan de werk-privébalans. Het is belangrijk om hiermee rekening te houden door niet continu te vragen om extra te komen werken en ze vooral niet tijdens hun vrije tijd hiervoor te storen.
- Om verloop te voorkomen is investeren in professionele ontwikkeling belangrijk. Om met name generatie Y verpleegkundigen die langer dan twee jaar in dienst zijn te behouden, is het van belang om de verwachtingen met betrekking tot doorgroeimogelijkheden te managen. Het opzetten en communiceren van loopbaanpaden en het ondersteunen van de bijbehorende ontwikkeling kan hieraan een bijdrage leveren. Ook het faciliteren van indirecte uren voor verpleegkundigen zorgt voor uitdaging. Bovendien kunnen zij hierdoor participeren in projecten die het verpleegkundig werk raken.
- Startende verpleegkundigen zijn tevreden over de onboarding binnen VieCuri, wat bijdraagt aan het behoud. Het is van belang om te blijven investeren in de kwaliteit van het inwerkproces.
- Om generatie Y verpleegkundigen te behouden is een niet te hoge werkdruk belangrijk. Door een goede ratio tussen de patiëntenvraag en personele capaciteit kunnen verpleegkundigen kwalitatieve en veilige patiëntenzorg blijven bieden, wat hen motiveert en de meeste voldoening geeft.

Literatuurlijst

- Andrews, D. R. (2013). Expectations of Millennial Nurse Graduates Transitioning Into Practice. *Nursing Administration Quarterly*, 37(2), 152–159. <https://doi.org/10.1097/naq.0b013e3182869d9f>
- Anselmo-Witzel, S., Orshan, S. A., Heitner, K. L., & Bachand, J. (2017). Are Generation Y Nurses Satisfied on the Job? Understanding Their Lived Experiences. *The Journal Of Nursing Administration*, 47(4), 232–237. <https://doi.org/10.1097/nna.0000000000000470>
- Babbie, E. R. (2020). *The Practice of Social Research* (15de editie). Cengage.
- Boeije, H., & Bleijenbergh, I. L. (2023). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen* (4de editie). Boom.
- Brook, J., Aitken, L., Webb, R., MacLaren, J., & Salmon, D. (2019). Characteristics of successful interventions to reduce turnover and increase retention of early career nurses: A systematic review. *International Journal Of Nursing Studies*, 91, 47–59. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.11.003>
- Campbell, C. M., & Patrician, P. A. (2020). Generational preferences in the nursing work environment: A dimensional concept analysis. *Journal Of Nursing Management*, 28(4), 927–937. <https://doi.org/10.1111/jonm.13024>
- Carver, L., & Candela, L. (2008). Attaining organizational commitment across different generations of nurses. *Journal Of Nursing Management*, 16(8), 984–991. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2008.00911.x>
- CBS. (2023). Opnieuw meer werknemers in zorg en welzijn, ondanks grotere uitstroom. CBS. Geraadpleegd op 4 februari 2024, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2023/34/opnieuw-meer-werknemers-in-zorg-en-welzijn-ondanks-grotere-uitstroom>
- Chachula, K. M., Myrick, F., & Yonge, O. (2015). Letting go: How newly graduated registered nurses in Western Canada decide to exit the nursing profession. *Nurse Education Today*, 35(7), 912–918. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2015.02.024>
- Chang, P.-L., Chou, Y.-C., & Cheng, F.-C. (2007). Career needs, career development programmes,

- organizational commitment and turnover intention of nurses in Taiwan. *Journal Of Nursing Management*, 15(8), 801–810. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2934.2007.00772.x>
- Chung, S. M., & Fitzsimons, V. (2013). Knowing Generation Y: a new generation of nurses in practice. *British Journal Of Nursing*, 22(20), 1173–1179. <https://doi.org/10.12968/bjon.2013.22.20.1173>
- Commissie Werken in de Zorg. (2020). *Behoud en betrokkenheid van zorgprofessionals*. Rijksoverheid. Geraadpleegd op 4 februari 2024, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/10/31/advies-commissie-werken-in-de-zorg-over-behoud-en-betrokkenheid-van-zorgprofessionals>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6de editie). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4de editie). Sage Publications.
- Currie, E. J., & Hill, R. A. C. (2012). What are the reasons for high turnover in nursing? A discussion of presumed causal factors and remedies. *International Journal Of Nursing Studies*, 49(9), 1180–1189. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.01.001>
- Curtis, B. J. (2015). *Supervisor behavior: Its role in the working relationship and retention of millennial nurses* [PhD-proefschrift]. Capella University.
- Hayes, L. J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., Laschinger, H. K. S., & North, N. (2012). Nurse turnover: A literature review – An update. *International Journal Of Nursing Studies*, 49(7), 887–905. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2011.10.001>
- Hayes, L. J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., Laschinger, H. K. S., North, N., & Stone, P. W. (2006). Nurse turnover: A literature review. *International Journal Of Nursing Studies*, 43(2), 237–263. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2005.02.007>
- Hisel, M. E. (2020). Measuring work engagement in a multigenerational nursing workforce. *Journal Of Nursing Management*, 28(2), 294–305. <https://doi.org/10.1111/jonm.12921>

- Hutchinson, D., Brown, J., & Longworth, K. (2012). Attracting and maintaining the Y Generation in nursing: a literature review. *Journal Of Nursing Management*, 20(4), 444–450.
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01203.x>
- Ji, E. A., & Kim, J. S. (2018). Factor influencing new graduate nurses' turnover intention according to length of service. *Journal Of Korean Academy Of Nursing Administration*, 24(1), 51–60.
<https://doi.org/10.11111/jkana.2018.24.1.51>
- Joarder, M. H., Sharif, M. Y., & Ahmmed, K. (2011). Mediating Role of Affective Commitment in HRM Practices and Turnover Intention Relationship: A Study in a Developing Context. *Business And Economics Research Journal*, 2(4), 135.
<https://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423873759.pdf>
- Keepnews, D. M., Brewer, C. S., Kovner, C. T., & Shin, J. H. (2010). Generational differences among newly licensed registered nurses. *Nursing Outlook*, 58(3), 155–163.
<https://doi.org/10.1016/j.outlook.2009.11.001>
- Klajkó, D., Czibor, A., Restás, P., & Szilvia, K. (2022). Predictors Of Turnover Intention: Generational Perspective. *ResearchGate*. <https://www.researchgate.net/publication/358772192>
- Kox, J. H. A. M., Groenewoud, J. H., Bakker, E. J. M., Bierma-Zeinstra, S. M. A., Runhaar, J., Miedema, H. S., & Roelofs, P. D. D. M. (2020). Reasons why Dutch novice nurses leave nursing: A qualitative approach. *Nurse Education in Practice*, 47, 102848.
<https://doi.org/10.1016/j.nepr.2020.102848>
- Lavoie-Tremblay, M., Leclerc, E., Marchionni, C., & Drevniok, U. (2010). The Needs and Expectations of Generation Y Nurses in the Workplace. *Journal For Nurses in Staff Development*, 26(1), 2–8.
<https://doi.org/10.1097/nnd.0b013e3181a68951>
- Lavoie-Tremblay, M., O'Brien-Pallas, L., Gélinas, C., Desforges, N., & Marchionni, C. (2008). Addressing the turnover issue among new nurses from a generational viewpoint. *Journal Of Nursing Management*, 16(6), 724–733. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2934.2007.00828.x>
- Lavoie-Tremblay, M., Paquet, M., Marchionni, C., & Drevniok, U. (2011). Turnover Intention Among

- New Nurses. *Journal For Nurses in Staff Development*, 27(1), 39–45.
<https://doi.org/10.1097/nnd.0b013e31819945c1>
- Leiter, M. P., Price, S. L., & Spence Laschinger, H. K. (2010). Generational differences in distress, attitudes and incivility among nurses. *Journal Of Nursing Management*, 18(8), 970–980.
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01168.x>
- Mancuso, G. (2020). *Job satisfaction and turnover among millennial nurses in public hospitals* [PhD-proefschrift]. Walden University.
- McClain, A., Palokas, M., Christian, R., & Arnold, A. (2022). Retention strategies and barriers for millennial nurses: a scoping review. *JBI Evidence Synthesis*, 20(1), 121–157.
<https://doi.org/10.11124/jbies-20-00577>
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2022). *Programma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn*. Rijksoverheid. Geraadpleegd op 12 januari 2024, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2022/09/30/programmatoekomstbestendigearbeidsmarktzorgwelzijn>
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2023). *Nieuwe arbeidsmarktprognose zorg en welzijn*. Prognosemodel Zorg en Welzijn. Geraadpleegd op 12 januari 2024, van <https://www.prognosemodelzw.nl/aanpak-tekorten-in-de-zorg/documenten/brieven/2023/03/21/nieuwe-arbeidsmarktprognose-zorg-en-welzijn>
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework. *Employee Relations*, 40(2), 433–455. <https://doi.org/10.1108/er-09-2016-0172>
- Nei, D., Snyder, L. A., & Litwiller, B. J. (2015). Promoting retention of nurses: A meta-analytic examination of causes of nurse turnover. *Health Care Management Review*, 40(3), 237–253.
<https://doi.org/10.1097/hmr.0000000000000025>
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal Of Business And Psychology*, 25(2), 281–292.
<https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>

- Ngo-Henha, P. E. (2017). A Review of Existing Turnover Intention Theories. *International Journal Of Economics And Management Engineering*, 11(11).
<https://publications.waset.org/10008789/a-review-of-existing-turnover-intention-theories>
- O'Hara, M. A., Burke, D., Ditomassi, M., & Palan Lopez, R. (2019). Assessment of Millennial Nurses' Job Satisfaction and Professional Practice Environment. *The Journal Of Nursing Administration*, 49(9), 411–417. <https://doi.org/10.1097/nna.0000000000000777>
- Price, S., & Reichert, C. (2017). The Importance of Continuing Professional Development to Career Satisfaction and Patient Care: Meeting the Needs of Novice to Mid- to Late-Career Nurses throughout Their Career Span. *Administrative Sciences*, 7(2), 17.
<https://doi.org/10.3390/admsci7020017>
- Rani, N., & Samuel, A. A. (2016). A study on generational differences in work values and person-organization fit and its effect on turnover intention of Generation Y in India. *Management Research Review*, 39(12), 1695–1719. <https://doi.org/10.1108/mrr-10-2015-0249>
- RegioPlus. (2021). *Factsheet Resultaten doorlopend uitstroomonderzoek 2021*. Geraadpleegd op 4 februari 2024, van <https://regioplus.nl/arbeidsmarktinformatie/landelijk-uitstroomonderzoek/>
- Robuust. (2023). *Regiobeeld Noord- & Midden-Limburg*. De Juiste Zorg op de Juiste Plek. Geraadpleegd op 2 februari 2024, van <https://www.dejuistezorgopdejuisteplek.nl/regio/regiobeelden-en-plannen/#noord-en-midden-limburg>
- Sanner-Stiehr, E., Stevanin, S., Mikkonen, S., & Kvist, T. (2021). Job satisfaction and generational nursing characteristics among registered nurses in the United States, Italy and Finland: Results of a survey study. *Journal Of Nursing Management*, 29(8), 2364–2373.
<https://doi.org/10.1111/jonm.13397>
- Sasso, L., Bagnasco, A., Catania, G., Zanini, M., Aleo, G., & Watson, R. (2019). Push and pull factors of

- nurses' intention to leave. *Journal Of Nursing Management*, 27(5), 946–954.
<https://doi.org/10.1111/jonm.12745>
- Sociaal-Economische Raad. (2021). *Aan de slag voor de zorg*. SER. Geraadpleegd op 4 februari 2024, van <https://www.ser.nl/nl/Publicaties/aan-de-slag-voor-zorg>
- Tamata, A. T., & Mohammadnezhad, M. (2022). A systematic review study on the factors affecting shortage of nursing workforce in the hospitals. *Nurs Open*, 10(3), 1247–1257.
<https://doi.org/10.1002/nop2.1434>
- Tan, S. H. E., & Chin, G. F. (2023). Generational effect on nurses' work values, engagement, and satisfaction in an acute hospital. *BMC Nursing*, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01256-2>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Torsello, D. (2019). Generation Y workers: An empirical framework for cultural and organizational aspects. *Employee Relations*, 41(6), 1330–1347. <https://doi.org/10.1108/er-03-2018-0083>
- Tremblay, D.-G., & Lanoix, M.-J. (2023). How can we increase attraction and retention of nurses? A research with young nurses. *Open Journal Of Nursing*, 13(11), 763–785.
<https://doi.org/10.4236/ojn.2023.1311051>
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal Of Managerial Psychology*, 23(8), 862–877.
<https://doi.org/10.1108/02683940810904367>
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal Of Management*, 36(5), 1117–1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Van Thiel, S. (2021). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding* (4de editie). Coutinho.
- VieCuri medisch centrum. (z.d.). *Strategische koers: Samen voor Gezondheid*. Viecuri. Geraadpleegd

op 10 april 2024, van <https://www.viecuri.nl/over-viecuri/strategische-koers-samen-voor-gezondheid/#:~:text=In%20juli%202022%20maakte%20VieCuri,bereiken%20heet%3A%20Samen%20voor%20gezondheid.>

VieCuri medisch centrum. (2023). *VieCuri in het kort*. VieCuri. Geraadpleegd op 4 februari 2024, van <https://viecuri.maglr.com/jaarbeeld-2022-2023/1-viecuri-in-het-kort>

Waltz, L. A., Muñoz, L. R., Johnson, H. W., & Rodriguez, T. (2020). Exploring Job Satisfaction and Workplace Engagement in Millennial Nurses. *Journal Of Nursing Management*, 28(3), 673–681. <https://doi.org/10.1111/jonm.12981>

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. (2021). *Kiezen voor houdbare zorg: Mensen, middelen en maatschappelijk draagvlak* (WRR-Rapport 104). WRR.

Bijlagen

Bijlage 1: Interviewhandleiding

Deel 1 Introductie

- Voorstellen
- Doel van het interview
- Consentformulier bespreken en ondertekenen
- Opnemen van het interview
- Mogelijkheid voor respondent om vragen te stellen

Openingsvragen

- Hoe lang werkt u al bij VieCuri?
- Op welke afdeling bent u werkzaam en in welke functie?
- Wat vindt u leuk aan uw werk?
- Wat vindt u belangrijk aan uw werk?
- Welke aspecten vindt u minder leuk aan uw werk?

Deel 2 Topiclijst

Onboarding

- ❖ Begeleiding
- ❖ Leeromgeving
- ❖ Verantwoordelijkheid
- ❖ Inwerkprogramma

Teamsamenwerking

- ❖ Collegiale relaties
- ❖ Sociale steun
- ❖ Feedback
- ❖ Waardering

Transformationeel leiderschap

- ❖ Empathisch vermogen
- ❖ Feedback
- ❖ Erkenning en waardering
- ❖ Structuur en ondersteuning

Professionele ontwikkeling

- ❖ Training en opleiding
- ❖ Kennisdeling
- ❖ Vaardigheden
- ❖ Loopbaanpaden

Werkomgeving

- ❖ Veilige werkplek
- ❖ Autonomie
- ❖ Werkdruk
- ❖ Participeren bij besluitvorming

Werk-privébalans

- ❖ Vrije tijd

- ❖ Flexibiliteit
- ❖ Dienstroosters

Verloopintentie

- ❖ Gedachte om de baan op te zeggen (belangrijkste overwegingen om het wel te doen)
- ❖ De intentie om een andere baan te zoeken
- ❖ Het voornemen om te stoppen

Deel 3 Rangschikken van de werkwaarden

Door middel van kaartjes met daarop de werkwaarden wordt aan de respondent gevraagd om deze te rangschikken van belangrijkste werkwaarde, naar de minst belangrijke werkwaarde.

Deel 4 Afsluiting

- Zou u nog wat willen toevoegen?
- Zijn er verder nog vragen?
- Wat vond u van het interview?
- Bedanken voor deelname
- Uitleg vervolg: terugkoppeling gegevens

Bijlage 2: Mail uitnodiging interview

Hallo (naam leidinggevende),

Zoals met jou telefonisch besproken is er binnen cluster Mens & Ontwikkeling een student bezig met een onderzoek waarbij zij (hbo)verpleegkundigen wil interviewen. De doelgroep die ze wil interviewen bestaat uit verpleegkundigen en hbo verpleegkundigen die korter dan twee jaar in dienst zijn bij VieCuri en langer dan twee jaar.

Ze heeft een lijst met namen via de personeelsadministratie ontvangen van deze doelgroep. Is het mogelijk dat ze twee verpleegkundigen (waarvan één met een dienstverband korter dan twee jaar en één langer dan twee jaar) kan benaderen voor haar interviews?

Op jouw afdeling gaat het om:
(namen verpleegkundigen uit de doelgroep).

Je kunt met de student overleggen welke verpleegkundigen geschikt zijn voor het interview. Daarvoor zal zij de komende week contact met je opnemen.

Zie onderstaand bericht voor meer toelichting vanuit de student.

Alvast bedankt voor de medewerking!

Beste (leidinggevende),

Mijn naam is Dana van Lieshout, student aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam waar ik de master Management van HR en Verandering volg. Momenteel ben ik bezig met mijn scriptie, waarin ik onderzoek doe naar de werkwaarden van generatie Y verpleegkundigen en welke invloed deze hebben op het verloop. Uit onderzoek blijkt dat er een hoog verloop is binnen de eerste twee jaar van het dienstverband. Het doel is om erachter te komen wat verpleegkundigen van deze generatie belangrijk vinden in hun werk en wat voor hen de reden(en) zouden zijn om de organisatie te verlaten. Op deze manier kan VieCuri hiermee rekening houden bij het behoud van deze generatie verpleegkundigen.

Om mijn onderzoek uit te voeren, wil ik graag interviews afnemen met verpleegkundigen binnen deze doelgroep. De doelgroep bestaat uit verpleegkundigen die geboren zijn tussen 1980 en 2000, in de functie van verpleegkundige of hbo verpleegkundige. Ik wil verpleegkundigen interviewen die korter dan twee jaar in dienst zijn en die (veel) langer dan twee jaar in dienst zijn. In het interview zullen verschillende onderwerpen aan de orde komen zoals onboarding, teamsamenwerking, leiderschap, professionele ontwikkeling, werkomgeving en werk-privébalans. Ik wil graag weten hoe de verpleegkundigen dit ervaren en hoe belangrijk zij het vinden.

Uiteraard wordt alle informatie die tijdens het interview wordt gedeeld, vertrouwelijk behandeld. De resultaten van het onderzoek zullen anoniem worden verwerkt en alleen voor mijn onderzoek worden gebruikt.

Vanuit de afdeling M&O heb ik een lijst van verpleegkundigen en hbo verpleegkundigen ontvangen van jouw afdeling die vallen binnen deze doelgroep. Ik wil graag aan je vragen of je bereid bent om medewerkers van jouw afdeling te willen vragen om deel te nemen aan het interview, wat naar verwachting ongeveer drie kwartier zal duren. Ik wil de onderzoeken in de komende twee tot drie weken uitvoeren. Graag stem ik met je af, welke medewerkers ik hiervoor kan benaderen.

Ik hoor graag van je!

Met vriendelijke groet,
Dana van Lieshout
(mailadres)

Met vriendelijke groet,

Monique van Heugten
Sr. M&O adviseur
Cluster Mens en Ontwikkeling_Academie

Mail aan verpleegkundigen:

Beste (naam),

Mijn naam is Dana van Lieshout, ik ben een student aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam waar ik de master Management van HR en Verandering volg.

Momenteel ben ik bezig met mijn scriptie, waarbij ik binnen VieCuri onderzoek doe naar welke aspecten generatie Y verpleegkundigen belangrijk vinden in het werk en welke invloed deze aspecten hebben op de verloopintentie. Het doel is om erachter te komen op basis waarvan medewerkers de organisatie zouden willen verlaten, waar VieCuri dan op in kan spelen om de medewerkers te behouden.

Om mijn onderzoek uit te voeren, ga ik interviews afnemen binnen deze doelgroep.

In het interview zullen verschillende onderwerpen naar voren komen, zoals onboarding, teamsamenwerking, leiderschap, professionele ontwikkeling, werkomgeving en werk-privébalans.

Ik wil graag weten wat jouw perspectief is op de verschillende aspecten en wat jij belangrijk vindt in het werk.

Uiteraard wordt alle informatie die tijdens het interview wordt gedeeld, vertrouwelijk behandeld. De resultaten van het onderzoek zullen anoniem worden verwerkt en alleen voor mijn afstudeeronderzoek worden gebruikt. In de bijlage vind je een privacy formulier, waarin je dit rustig kunt doorlezen.

Ik heb van (naam leidinggevende) begrepen dat ik jou mag benaderen met de vraag of jij bereid bent om deel te nemen aan een interview voor mijn onderzoek.

Het interview zal naar verwachting ongeveer 45 minuten duren, welke ik in de komende twee weken wil uitvoeren.

Zou je kunnen laten weten of jij wilt deelnemen aan een interview? Dan kunnen we daarna een afspraak inplannen.

Mocht je vragen hebben over het onderzoek of het interview, dan kun je me gerust mailen.

Ik hoor graag van je!

Met vriendelijke groet,

Dana van Lieshout
(mailadres)

Bijlage 3: Formulier privacy gerelateerde aspecten

Consentformulier

Introductie

Het onderzoek waar u aan deelneemt wordt uitgevoerd in het kader van een afstudeerscriptie voor de master Management van HR en verandering aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Onderzocht wordt wat de relatie is tussen de werkwaarden van generatie Y en de verlooptentatie onder verpleegkundigen binnen VieCuri Medisch Centrum. Het onderzoek wordt uitgevoerd binnen de klinische standaardverpleegafdelingen.

Dataverzameling

De data zullen verzameld worden door middel van semigestructureerde interviews. Hierbij worden er vooraf opgestelde open vragen gesteld over de werkwaarden, zoals professionele ontwikkeling, leiderschap, teamsamenwerking, werk-privébalans en onboarding en de invloed hiervan op de verlooptentatie. Bij toestemming zullen de interviews voor onderzoeksdoeleinden worden opgenomen door middel van audio-opname en getranscribeerd worden.

Vertrouwelijkheid

De verzamelde data worden gebruikt voor de data-analyse in het onderzoek. Vertrouwelijke informatie of persoonlijke gegevens zullen niet worden gebruikt in de uitkomsten van het onderzoek, waardoor anonimiteit gewaarborgd kan worden. De data worden apart opgeslagen van de persoonlijke gegevens op een beveiligde locatie, waar alleen ik als onderzoeker bij kan.

Toegang tot de data

Naast ikzelf (Dana van Lieshout), heeft mijn scriptiebegeleider Prof. Dr. Gabriele Jacobs (g.jacobs@essb.eur.nl) vanuit de Erasmus Universiteit toegang tot het onderzoek en de dataset. Dit is nodig om het onderzoek en mijn masterscriptie te kunnen afronden. Binnen VieCuri zal de anonieme data alleen gedeeld worden met belanghebbenden. Hieruit is niet te herleiden om wie het gaat.

Deelname en individuele rechten

Uw deelname aan het onderzoek is geheel vrijwillig en u kunt op ieder moment stoppen met het interview. Ook zijn er geen fysieke, economische of rechtelijke risico's verbonden aan de deelname. Tijdens uw deelname aan het onderzoek heeft u het recht om informatie op te vragen omtrent het onderzoek of datagegevens. Nadat het interview is getranscribeerd, ontvangt u dit per mail en kunt het nog nalezen. U heeft het recht om uw toestemming in te trekken en het laten verwijderen van data, voordat het is verwerkt of gepubliceerd. Dit kunt u doen door met mij contact op te nemen.

Mocht u behoefte hebben naar meer informatie over het onderzoek, neem dan gerust contact met mij op.

Hartelijk dank,

Dana van Lieshout

E-mail:

Telefoon:

Ik bevestig dat ik door het tekenen van dit toestemmingsformulier:

- Geïnformeerd ben over het doel van het onderzoek, de dataverzameling en het opslaan van de data zoals beschreven;
- Het informatieformulier heb gelezen, of dit aan mij is voorgelezen;

- Ik de mogelijkheid heb gehad om vragen te stellen over het onderzoek en de vragen voldoende zijn beantwoord;
- Ik vrijwillig toestemming geef tot deelname aan dit onderzoek;
- Ik begrijp dat er vertrouwelijk wordt omgegaan met de informatie;
- Ik begrijp dat ik mijn deelname op ieder moment kan beëindigen of het beantwoorden van vragen kan weigeren zonder enige consequentie;
- Ik begrijp dat ik mijn toestemming kan intrekken voordat de dataset is ingeleverd voor goedkeuring.

Omcirkel wat van toepassing is:

1. Ik geef toestemming om audio van het interview op te nemen JA / NEE
2. Ik geef toestemming om de gegevens die tijdens dit onderzoek over mij worden verzameld te verwerken zoals bovenstaand is uitgelegd JA / NEE
3. Ik geef toestemming om mijn antwoorden te gebruiken als anoniem citaat of quote voor in de scriptie van de studente JA / NEE

Datum:

Naam deelnemer:

Handtekening deelnemer:

Naam student: Dana van Lieshout

Handtekening student:

Bijlage 4: Overzicht respondenten

Respondent	Lengte dienstverband	Functie
A	>2 jaar	Verpleegkundige
B	< 2 jaar	Hbo verpleegkundige
C	>2 jaar	Verpleegkundige
D	>2 jaar	Hbo verpleegkundige
E	< 2 jaar	Hbo verpleegkundige
F	>2 jaar	Verpleegkundige
G	>2 jaar	Verpleegkundige
H	< 2 jaar	Verpleegkundige
I	>2 jaar	Hbo verpleegkundige
J	>2 jaar	Hbo verpleegkundige
K	< 2 jaar	Verpleegkundige
L	>2 jaar	Verpleegkundige
M	>2 jaar	Hbo verpleegkundige
N	< 2 jaar	Hbo verpleegkundige
O	< 2 jaar	Hbo verpleegkundige
P	>2 jaar	Verpleegkundige
Q	< 2 jaar	Verpleegkundige
R	< 2 jaar	Hbo verpleegkundige
S	< 2 jaar	Hbo verpleegkundige
T	< 2 jaar	Verpleegkundige

Bijlage 5: Operationaliseringstabel

Concept	Dimensies	Indicatoren	Vragen
Werkwaarden <i>“Interne normen van de medewerker voor het evalueren van werkgerelateerde factoren, welke invloed hebben op werkgerelateerde uitkomsten zoals tevredenheid, betrokkenheid en verloopintentie” (Rani & Samuel, 2016)</i>	Professionele ontwikkeling <i>“Een organisatorisch initiatief om de vaardigheid van medewerkers in het omgaan met verantwoordelijkheden in hun functie te bevorderen, om hun carrière, kennisniveau en functionele expertise te behouden of verbeteren” (Naim & Lenka, 2018)</i>	Training en opleiding	In hoeverre krijg je de mogelijkheid om deel te nemen aan training of opleiding?
		Kennisdeling	In hoeverre wordt er binnen de organisatie kennis gedeeld om je functie goed te kunnen vervullen?
		Vaardigheden	In hoeverre is er ruimte om je vaardigheden als verpleegkundige te onderhouden?
		Loopbaanpaden	In hoeverre zijn er loopbaanpaden voor jouw functie binnen de organisatie?
			In hoeverre vind je dat de organisatie jou voldoende mogelijkheden biedt om door te groeien?
	Transformationeel leiderschap <i>“Een leiderschapsstijl waarbij er sprake is van een geïdealiseerde invloed, inspirerende motivatie, intellectuele stimulatie en een geïndividualiseerde overweging” (Curtis, 2015)</i>	Empathisch vermogen	In welke mate heeft jouw leidinggevende aandacht voor jouw persoonlijke behoeften?
		Feedback	Hoe vaak en op welke manier ontvang je feedback van jouw leidinggevende?
		Erkenning en waardering	In hoeverre voel je je gewaardeerd door jouw leidinggevende?
		Structuur en ondersteuning	In hoeverre word je door jouw leidinggevende op de hoogte gehouden van belangrijke ontwikkelingen die invloed hebben op je werk?
			In hoeverre geeft jouw leidinggevende ondersteuning en richting aan jouw professionele ontwikkeling?
	Teamsamenwerking	Collegiale relaties	Hoe ervaar je de relatie met jouw collega's binnen het team?

	<i>“Collegiale relaties om gezamenlijke doelen te behalen, waarbij er sprake is van sociale en emotionele ondersteuning in de werkomgeving” (Sasso et al., 2019)</i>		Hoe ervaar je de (multidisciplinaire) samenwerking op jouw afdeling?
		Sociale steun	In hoeverre ervaar je steun van jouw collega's in jouw werk als verpleegkundige?
		Feedback	In hoeverre ontvang je feedback van jouw collega's?
		Waardering	Op welke wijze ontvang je waardering van jouw collega's?
	Werkomgeving <i>“De omgeving, sociale aspecten en fysieke aspecten waarbinnen het werk wordt uitgevoerd” (O'Hara et al., 2019)</i>	Veilige werkplek	In hoeverre is er sprake van een veilige werkomgeving?
		Autonomie	In welke mate kun je zelf richting geven aan je werk?
			In welke mate kun je zelf besluiten nemen over jouw werkzaamheden?
		Werkdruk	In welke mate ervaar je werkdruk?
		Participeren bij besluitvorming	In hoeverre kun je meebeslissen over besluiten die door de organisatie genomen worden en jouw werk als verpleegkundige raken?
	Werk-privébalans <i>“Een goede balans tussen het realiseren van professionele doelstellingen en het behalen van persoonlijke doelstellingen” (Hutchinson et al., 2012)</i>	Vrije tijd	In welke mate ervaar je voldoende vrije tijd in relatie tot jouw werkzaamheden?
		Flexibiliteit	In hoeverre ervaar je voldoende invloed om je rooster aan te passen aan je privéleven?
		Dienstroosters	In hoeverre ben je tevreden over de dienstroosters?
	Onboarding <i>“Interventies die bedoeld zijn</i>	Begeleiding	Hoe ervaar je de begeleiding bij het starten als verpleegkundige?
		Leeromgeving	In welke mate is er sprake van een omgeving

	<i>om te ondersteunen bij de indiensttreding van de organisatie" (Andrews, 2013)</i>		waarin je fouten mag maken en mag leren?
		Verantwoordelijkheid	In welke mate heb je te maken met situaties waarvoor je verantwoordelijk bent en onvoldoende ervaring hebt?
		Inwerkprogramma	In hoeverre is er sprake van een inwerkprogramma op jouw afdeling?
Verloopintentie <i>"De houding die een medewerker heeft ten opzichte van de organisatie en de kans dat een medewerker in de nabije toekomst ontslag neemt" (Tett & Meyer, 1993)</i>		Gedachte om de baan op te zeggen	In welke mate heb je de afgelopen periode de gedachte gehad om van werkgever te veranderen?
		De intentie om een andere baan te zoeken	In hoeverre verwacht je dat je binnenkort bij een andere organisatie werkt?
		Het voornemen om te stoppen	In welke mate heb je de afgelopen maanden concrete actie ondernomen om ander werk te zoeken?

Bijlage 6: Codeboom

- Professionele ontwikkeling
 - Training en opleiding (ervaren +/-)
 - Training en opleiding (behoefte +/-)
 - Kennisdeling (ervaren +/-)
 - Kennisdeling (behoefte +/-)
 - Vaardigheden (ervaren +/-)
 - Vaardigheden (behoefte +/-)
 - Loopbaanpaden (ervaren +/-)
 - Loopbaanpaden (behoefte +/-)
 - Professionele ontwikkeling (behoefte +/-)
- Transformationeel leiderschap
 - Empathisch vermogen (ervaren +/-)
 - Empathisch vermogen (behoefte +/-)
 - Feedback leidinggevende (ervaren +/-)
 - Feedback leidinggevende (behoefte +/-)
 - Erkenning en waardering leidinggevende (ervaren +/-)
 - Erkenning en waardering leidinggevende (behoefte +/-)
 - Structuur en ondersteuning (ervaren +/-)
 - Structuur en ondersteuning (behoefte +/-)
 - Transformationeel leiderschap (behoefte +/-)
- Teamsamenwerking
 - Collegiale relaties (ervaren +/-)
 - Collegiale relaties (behoefte +/-)
 - Sociale steun collega's (ervaren +/-)
 - Sociale steun collega's (behoefte +/-)
 - Feedback collega's (ervaren +/-)
 - Feedback collega's (behoefte +/-)
 - Waardering collega's (ervaren +/-)
 - Waardering collega's (behoefte +/-)
 - Teamsamenwerking (behoefte +/-)
- Werkomgeving
 - Veilige werkplek (ervaren +/-)
 - Veilige werkplek (behoefte +/-)
 - Autonomie (ervaren +/-)
 - Autonomie (behoefte +/-)
 - Werkdruk (ervaren +/-)
 - Werkdruk (behoefte +/-)
 - Participeren bij besluitvorming (ervaren +/-)
 - Participeren bij besluitvorming (behoefte +/-)
 - Werkomgeving (behoefte +/-)
- Werk-privébalans
 - Vrije tijd (ervaren +/-)
 - Vrije tijd (behoefte +/-)
 - Flexibiliteit (ervaren +/-)
 - Flexibiliteit (behoefte +/-)

- Dienstroosters (ervaren +/-)
- Dienstroosters (behoefte +/-)
- Werk-privébalans (behoefte +/-)
- Onboarding
 - Begeleiding (ervaren +/-)
 - Begeleiding (behoefte +/-)
 - Leeromgeving (ervaren +/-)
 - Leeromgeving (behoefte +/-)
 - Verantwoordelijkheid (ervaren +/-)
 - Verantwoordelijkheid (behoefte +/-)
 - Inwerkprogramma (ervaren +/-)
 - Inwerkprogramma (behoefte +/-)
 - Onboarding (behoefte +/-)
- Verloopintentie
 - Gedachte om de baan op te zeggen (wel/niet)
 - De intentie om een andere baan te zoeken (wel/niet)
 - Het voornemen om te stoppen (wel/niet)
 - Verloopintentie professionele ontwikkeling (wel/niet)
 - Verloopintentie transformationeel leiderschap (wel/niet)
 - Verloopintentie teamsamenwerking (wel/niet)
 - Verloopintentie werkomgeving (wel/niet)
 - Verloopintentie werk-privébalans (wel/niet)
 - Verloopintentie onboarding (wel/niet)
- Overig
 - Financiële situatie
 - Ontwikkeling/uitdaging (ervaren +/-)
 - Ontwikkeling/uitdaging (behoefte +/-)
 - Samenwerking tussen afdelingen
 - Verloop binnen team
 - Zorgbranche verlaten (wel/niet)
 - Balans werkdruk