

Werkgeluk in de zorg

De relatie tussen werkgeluk en werknemersretentie en de rol van generaties hierin.



Amanda Korevaar

661310

Erasmus Universiteit Rotterdam

Masterscriptie

MSc Bestuurskunde: Management van HR en Verandering

Scriptiebegeleidster: dr. J. van der Meer

Tweede lezer: A.L. van Zijl, MSc

Aantal woorden: 11.828

Utrecht, 31 juli 2024

Samenvatting

De zorg in Nederland kampt met een sterk toegenomen krapte en heeft moeite met het behouden van werknemers die vertrekken naar andere sectoren. Op dit moment ligt de focus vooral op het werven van nieuwe werknemers, terwijl de focus eigenlijk zou moeten liggen op de vraag waarom de uitstroom zo hoog is. Een mogelijkheid om werknemers te behouden is inzetten op werkgeluk. De vraag is nu wat het verband is tussen werkgeluk en werknemersretentie binnen de zorgsector, of generaties invloed hebben op dit verband en of er verschillen zijn tussen private- en publieke zorgorganisaties. Uit de literatuur is gebleken dat een hogere mate van werkgeluk ertoe leidt dat werknemers gelukkig zijn in hun werk en de organisatie minder snel zullen verlaten. Ook tonen diverse onderzoeken aan dat er verschillen zijn tussen generaties in de perceptie van werkgeluk en werknemersretentie. Daarnaast wordt in de samenleving vaak gesproken over verschillen tussen private- en publieke organisaties in dezelfde sector, waardoor ook dit element is meegenomen in dit onderzoek. Om deze vragen te beantwoorden is in dit onderzoek mixed-methods design toegepast. De relatie tussen werkgeluk en werknemersretentie is aangetoond door kwantitatief onderzoek middels een digitale vragenlijst die is uitgezet onder private- en publieke zorgorganisaties. Om de achterliggende factoren en mogelijke verschillen in kaart te brengen is kwalitatief onderzoek gedaan door interviews te houden met respondenten die ook hebben deelgenomen aan de digitale vragenlijst. De resultaten van het kwantitatieve onderzoek tonen inderdaad aan dat werkgeluk leidt tot werknemersretentie en is hier zelfs een sterk significant positief effect gevonden. Daarnaast zijn in het kwantitatieve onderzoek enige verschillen gevonden tussen generaties en niet tussen private- en publieke zorgorganisaties. In het kwalitatieve onderzoek zijn een aantal achterliggende factoren naar voren gekomen die de mate van werkgeluk en werknemersretentie bepalen. Daarnaast is gebleken dat een aantal factoren ertoe kunnen leiden dat werknemers alsnog de organisatie zullen verlaten, maar dat de factoren die de mate van werkgeluk positief beïnvloeden de negatieve factoren overschaduwen. Uit de kwalitatieve data is gebleken dat wanneer de positieve factoren voldoende aanwezig zijn en de mate van werkgeluk hoger is, de negatieve factoren minder zwaar meewegen en minder snel leiden tot vertrek bij de organisatie. Hoe deze factoren zich tot elkaar verhouden, verschilt per individu en levensfase. Op basis van de resultaten zijn de volgende praktische aanbevelingen gedaan:

1. Factoren die werkgeluk en werknemersretentie bepalen, in kaart brengen: op organisatieniveau kan dit door dit mee te nemen in een jaarlijkse meting, zoals een MTO

of werkgelukonderzoek. Op individueel niveau kan dit door werkgeluk en werknemersretentie te bespreken in periodieke gesprekken.

2. Maatwerk arbeidsvoorwaarden: een voorbeeld hiervan is het cafetariamodel waarin werknemers zelf kunnen schuiven in hun arbeidsvoorwaarden, aangepast op hun eigen belangen en levensfase.
3. Preventie werkdruk: werkdruk bleek een belemmerende factor te zijn. Mogelijkheden om werkdruk preventief te verlagen zijn job crafting, aanbieden persoonlijke hulpbronnen of het verbeteren van de werk-privébalans door flexibele thuiswerkregelingen.

Voorwoord

Tijdens het zoeken naar een afstudeerstage zocht ik op twee termen: consultancy en zorgsector. Na een tijdje zoeken stuitte ik op de vacature bij Q-Consult, een consultancybedrijf in de zorgsector. Toen ik ook nog eens las dat het afstudeeronderwerp werkgeluk was, was ik direct overtuigd. Door werkbezoeken ben ik geïnteresseerd geraakt in de consultancywereld en gezien mijn achtergrond in de zorg ligt mijn interesse in de zorgsector. Daarnaast vind ik het vrij nieuwe en inmiddels hippe thema werkgeluk een mooi en interessant onderwerp om onderzoek naar te doen. Ook heb ik niet eerder kwantitatief onderzoek gedaan en resultaten geanalyseerd met SPSS, wat in dit onderzoek mogelijk was. Concluderend was dit afstudeeronderzoek voor mij een perfecte kans om onderzoek te doen naar een mooi thema in de zorgsector, te kijken hoe de consultancywereld in elkaar steekt en kwantitatief onderzoek te doen middels SPSS.

Voordat u het resultaat van deze leuke afstudeerperiode gaat lezen of beoordelen, wil ik eerst nog een aantal mensen bedanken. Binnen Q-Consult ben ik begeleid door HR-adviseur Dionne Derksen. Ik wil haar bedanken voor de goede en kritische feedback, de wekelijkse check-in sessies waarin we konden sparren, het meedenken over de mogelijkheden en het uitlenen van de SPSS Survival Manual, want deze heeft mij toch echt door de SPSS-analyses heen gesleept. Daarnaast wil ik alle collega's en medestagiaires bij Q-Consult bedanken voor hun medewerking aan de vragenlijst en interviews en natuurlijk de gezelligheid op kantoor (en daarbuiten).

Verder wil ik mijn scriptiebegeleidster Joëlle van der Meer bedanken. Ik heb veel gehad aan haar feedback en de scriptiekringen waar alle vragen gesteld konden worden. Vooral omtrent het kwantitatieve gedeelte aangezien dit voor mij een onzeker punt was. Met al deze hulp is het me uiteindelijk, denk ik, toch gelukt!

Ik wens u veel leesplezier.

Amanda Korevaar

Utrecht, 31 juli 2024

Inhoud

Samenvatting.....	2
Voorwoord	4
H1. Inleiding	7
1.1 Probleemstelling.....	8
1.2 Relevantie.....	8
1.3 Leeswijzer	10
H2. Theoretisch kader	11
2.1 Werkgeluk	11
2.2 Werknemersretentie	14
2.3 Generaties.....	15
2.4 Generaties, werkgeluk en werknemersretentie.....	16
2.5 Conceptueel model.....	17
H3. Methoden	19
3.1 Onderzoeksstrategie	19
3.2 De casus.....	19
3.3 Kwantitatieve dataverzameling.....	20
3.4 Kwalitatieve dataverzameling	21
3.5 Meetinstrumenten.....	22
3.6 Controlevariabelen	26
3.7 Betrouwbaarheid en validiteit	26
3.8 Ethiek	28
H4. Resultaten en analyse	29
4.1 Kwantitatieve resultaten.....	29
4.2 Kwalitatieve resultaten.....	33

4.3 Analytische resultaten	38
H5. Conclusie.....	42
5.1 Antwoord onderzoeksvragen.....	42
5.2 Discussie.....	43
5.3 Aanbevelingen.....	44
Referenties	46
Bijlagen	55
Bijlage 1: Uitnodigingsmail Q-Consult	55
Bijlage 2: Vragenlijst Q-Consult.....	56
Bijlage 3: Vragenlijst extern	59
Bijlage 4: Herinneringsmail	62
Bijlage 5: Tweede herinneringsmail	63
Bijlage 6: LinkedIn bericht	64
Bijlage 7: Poster QR-code.....	65
Bijlage 8: Interviewhandleidingen	66
Bijlage 9: Informed consent	68
Bijlage 10: Codeboom.....	70
Bijlage 11: Voorwaarden regressieanalyse	72

H1. Inleiding

“Vroeger werden werk en emoties vaak los van elkaar gezien: je dééd het gewoon. Maar de tijden zijn veranderd en gelukkige werknemers zijn essentieel voor de ontwikkeling van je organisatie” (Hamburger, 2024). Gelukkige werknemers brengen diverse voordelen met zich mee: ze blijven gemiddeld twee jaar langer in dienst, zijn minder vaak ziek en presteren beter (MonitorGroep: *Werken aan werkgeluk*. 2023). Dit maakt dat onderzoek naar werkgeluk niet alleen meer onder de aandacht is bij onderzoekers, maar ook bij organisaties waar werkgeluk inmiddels een belangrijk thema is geworden (Bergsma, 2020; Salas-Vallina & Alegre, 2018).

Het werk en de inrichting daarvan is de laatste jaren enorm veranderd (Bergsma, 2020; Harari, 2020). Technologische ontwikkelingen, flexibilisering en intensivering zet de kwaliteit van werk onder druk (Bergsma, 2020). Dit maakt het huidige werkklimaat niet ideaal voor werkgeluk en zal het mentale uithoudingsvermogen van mensen op de proef stellen (Harari, 2020). Daarnaast worstelen organisaties met een hoge uitstroom als gevolg van stress, burn-out en verzuim (Bergsma, 2020). Inzetten op werkgeluk kan hierin verschil maken (Bezemer, 2018; Marks, 2015; Pryce-Jones, 2011; Veenhoven, 2014).

Daarnaast kampt de Nederlandse arbeidsmarkt met een sterk toegenomen krapte en zijn er met name in de zorgsector grote zorgen voor de toekomst (CBS *onderzoekt krapte op de arbeidsmarkt*. 2023). Op dit moment werkt één op de zes werknemers in Nederland in de zorg wat naar verwachting in 2040 zal oplopen tot één op de vier (*Integraal zorgakkoord: 'Samen werken aan gezonde zorg'2022*). Dit is irreëel aangezien de samenleving ook voor andere grote uitdagingen staat. Dit vraagt een brede arbeidsmarktaanpak die enerzijds moet leiden tot minder zorgvraag en anderzijds tot behoud van zorgpersoneel. Door de krapte op de arbeidsmarkt is het gemakkelijker voor zorgpersoneel om naar andere sectoren te vertrekken, wat grotendeels de hoge uitstroom op dit moment veroorzaakt (Centraal Bureau voor de Statistiek. 2023). Verloop kan leiden tot het verliezen van hoogopgeleide werknemers waardoor de kwaliteit van de zorg vermindert (Bothma, 2011; Sulu et al., 2010). De overheid zet zich middels TAZ¹ in om de zorgsector te ondersteunen in de uitdagingen waar ze in de toekomst voor staan. Hierin ligt de focus niet langer alleen op het aantrekken van werknemers maar ook op het behouden van werknemers (*Programma toekomstbestendige arbeidsmarkt zorg & welzijn* 2022). Op dit moment worden de tekorten vooral opgelost door nieuwe werknemers te werven en vacatures in te vullen,

¹ Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg & welzijn.

wat veel geld kost. Dit terwijl de focus zou moeten liggen op de vraag waarom de uitstroom zo hoog is en wat bijdraagt aan verhoogde werknemersretentie (Ahli, 2019). Integreren van werkgeluk in het zorgpersoneelsbeleid is van belang om de retentie te verhogen (Baltesen, 2022).

1.1 Probleemstelling

Aanvullend op bovenstaande constateringën richt dit onderzoek zich op verschillen tussen private- en publieke zorgorganisaties en generaties rondom werkgeluk en werknemersretentie. Het doel van dit onderzoek is om te onderzoeken wat het verband is tussen werkgeluk en werknemersretentie, of hierin verschillen zijn tussen private- en publieke zorgorganisaties en generaties zijn en of generaties het verband tussen werkgeluk en werknemersretentie beïnvloedt. Dit zal bereikt worden door mixed-methods onderzoek, waarin het verband en de verschillen tussen de concepten uit kwantitatieve data middels een vragenlijst wordt verkregen en dit vervolgens breder wordt uitgevraagd in interviews. Hiervoor is de volgende hoofdvraag opgesteld: *‘Wat is het verband tussen werkgeluk en werknemersretentie binnen de zorgsector, hebben generaties invloed op dit verband en zijn er verschillen tussen private- en publieke zorgorganisaties?’*. Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn onderstaande deelvragen opgesteld:

1. Wat wordt verstaan onder werkgeluk, werknemersretentie en generaties?
2. Wat is het verband tussen werkgeluk en werknemersretentie binnen de zorgsector?
3. Wat zijn de verschillen in de perceptie van werkgeluk tussen generaties en heeft dit effect op werknemersretentie?
4. Welke aanbevelingen kunnen er worden gedaan op basis van de onderzoeksresultaten om het werkgeluk onder werknemers te vergroten, rekening houdend met de generaties en verschillen tussen private- en publieke zorgorganisaties?

1.2 Relevantie

1.2.1 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek vormt op drie manieren een toevoeging op de huidige wetenschappelijke literatuur. Allereerst tonen diverse onderzoeken aan dat er generatieverschillen bestaan over de perceptie van werkgeluk en werknemersretentie (Bakanauskienė & Zagurskytė, 2022; Benson & Brown, 2011). Er zijn echter geen onderzoeken gevonden die alle werkzame generaties vergelijkt. Dit onderzoek neemt alle werkende generaties mee en vergelijkt deze op het gebied van werkgeluk en werknemersretentie, wat een aanvulling zal zijn op de wetenschappelijke literatuur.

Ten tweede is een vragenlijst een veelgebruikte onderzoeksmethode om werkgeluk te meten (Sender et al., 2021). Deze onderzoeksmethode is echter te eenvoudig om een breed concept als werkgeluk te meten, omdat bepaalde aspecten en elementen die werkgeluk kunnen bepalen achterwege worden gelaten (Sender et al., 2021; Singh & Aggarwal, 2018). Middels mixed-methods onderzoek kunnen de tekortkomingen in de vragenlijsten worden aangevuld met kwalitatieve data, waar geen aspecten achterwege worden gelaten. In dit onderzoek wordt werkgeluk middels mixed-methods onderzocht waardoor dit een aanvulling zal zijn op de wetenschappelijke literatuur.

Tot slot focust dit onderzoek zich op werknemers aan de bedrijfsvoerende kant in de zorg, terwijl bestaande onderzoeken voornamelijk gericht zijn op de uitvoerende kant. Veenhoven & Baan (2021) toonden bijvoorbeeld aan dat een hoge mate van werkgeluk bij leraren bijdraagt aan behoud van leraren. Soortgelijke onderzoeken zijn alleen gevonden onder werknemers aan de uitvoerende kant. Het is echter van belang om naast uitvoerende werknemers ook onderzoek te doen naar beroepsgroepen die invloed hebben op de manier waarop zaken binnen de organisatie geregeld zijn, omdat werkgeluk naast individuele- ook van organisatorische factoren afhangt (Fisher, 2010; Pryce-Jones & Lindsay, 2014). Omdat dit onderzoek zich wel focust op deze doelgroep is dit een aanvulling op de huidige wetenschappelijke literatuur.

Concluderend hebben diverse onderzoeken aangetoond dat er een positieve relatie is tussen werkgeluk en werknemersretentie. Er is echter een kennishiaat gevonden in het meenemen van alle werkzame generaties, onderzoeksmethodes en het onderzoeken van deze specifieke doelgroep. Dit onderzoek zal hierop een aanvulling zijn.

1.2.2 Maatschappelijke relevantie

De laatste jaren verlaten veel werknemers de zorgsector en relatief minder werknemers betreden de zorgsector (*Integraal zorgakkoord: 'Samen werken aan gezonde zorg'*2022). De zorgsector kampt daarom met grote arbeidstekorten wat de kwaliteit en de toekomst van de zorg in gevaar brengt (*Centraal Bureau voor de Statistiek*. 2023; Zuil, 2023). In de zorg kan dit leiden tot problemen als lange wachttijden, heropnames en een hoger aantal sterfgevallen (Perkins, 2021; Starremans, 2018; Zuil, 2023). Inzetten op werkgeluk kan eraan bijdragen dat werknemers de organisatie minder snel verlaten (Bezemer, 2018). Daarnaast draagt het bij aan minder verzuim en zijn werknemers productiever en cognitief flexibeler (Bezemer, 2018; Meyer & Maltin, 2010;

Veenhoven, 2014). Het is dus van maatschappelijk belang omdat dit zal leiden tot minder tekorten in de zorg wat de kwaliteit van de zorg zal doen verbeteren.

1.2.3 Bestuurskundige relevantie

De overheid zet zich middels TAZ in om urgente uitdagingen waar de zorgsector mee kampt aan te pakken (*Programma toekomstbestendige arbeidsmarkt zorg & welzijn* 2022). De WRR² heeft een onderzoek gepubliceerd waar drie dimensies voor de houdbaarheid van de zorg naar voren kwamen: de financiële-, maatschappelijke – en personele houdbaarheid. De TAZ richt zich op personele houdbaarheid. Hierin ligt de focus niet langer alleen op het aantrekken van werknemers voor de zorg maar ook op werknemers behouden, innovatieve werkvormen creëren en inzetten op leren en ontwikkelen. Om werknemers te behouden richt het programma zich onder andere op het vergroten van werkgeluk (Wetenschappelijk Raad voor het Regeringsbeleid, 2021). Dit mixed-method onderzoek geeft enerzijds inzicht in het effect van werkgeluk op werknemersretentie en anderzijds in factoren die hierin een rol spelen. Hiermee ondersteunt dit onderzoek het huidige beleid van de overheid. Daarnaast kan het andere organisaties binnen de publieke sector motiveren om hier ook op in te zetten.

1.3 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk worden verschillende concepten uiteengezet en wordt de theoretische basis voor dit onderzoek gevormd. Vervolgens worden in hoofdstuk 3 de onderzoeksmethodes toegelicht en worden de concepten geoperationaliseerd. In hoofdstuk 4 zijn de resultaten weergegeven en geanalyseerd en in hoofdstuk 5 wordt een conclusie en kritische blik op dit onderzoek geworpen. Afsluitend worden aanbevelingen gedaan en eventuele vervolgonderzoeken geadviseerd.

² Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.

H2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de concepten werkgeluk, werknemersretentie en generaties toegelicht. Daarnaast worden hypothesen voor het kwantitatieve onderzoek en verwachtingen voor het kwalitatieve onderzoek gegeven.

2.1 Werkgeluk

2.1.1 Geluk

Om de definitie van werkgeluk helder te krijgen is het van belang om eerst de definitie van geluk toe te lichten. Eind 20^e eeuw is veel onderzoek gedaan naar de psychologie achter geluk. Een bekende grondlegger voor meer recentelijk onderzoek naar geluk is het onderzoek van Ryan & Deci (2000) naar de basisbehoeften die mensen hebben om gelukkig te zijn. Deze basisbehoeften zijn autonomie, competentie en verbondenheid. Er zit een kloof tussen hedonische opvattingen van geluk, zoals plezierige gevoelens en wenselijk oordelen, en eudominale opvattingen van geluk, de opvatting of iets moreel juist en zinvol is (Ryan & Deci, 2000). Dit laat zien dat de mate van geluk enerzijds afhangt van fijne gevoelens en tevredenheid, anderzijds van de mate waarin je vindt dat wat je doet goed is en je kan groeien in wat je doet (Ryan & Deci, 2000; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). In onderzoek kwam naar voren dat mensen 40% van hun geluk zelf kunnen beïnvloeden. Het onderzoek van Veenhoven (2011) vult hierop aan dat werk een determinant is van geluk en dat werk valt onder de 40% van geluk dat men zelf kan beïnvloeden. Dit laat de relatie tussen werk en geluk zien.

2.1.2 Definities werkgeluk

Werkgeluk wordt gekenmerkt als parapluconcept, kent in de literatuur verschillende definities en wordt aan de hand van verschillende constructen gemeten. Voordat een definitie voor dit onderzoek wordt gekozen, worden enkele definities van werkgeluk uiteengezet. Een veelgebruikte definitie in de literatuur is van Fisher (2010). Zij definieert werkgeluk als ‘gelukkige gevoelens ten opzichte van de functie zelf, functiekenmerken en de organisatie als geheel’. Dit laat zien dat er drie verschillende dimensies zijn die werkgeluk bepalen, namelijk bevlogenheid, baantevredenheid en affectieve organisatiebetrokkenheid. Ook Pryce-Jones & Lindsay (2014) maken onderscheid in verschillende niveaus en definiëren werkgeluk als ‘de mentaliteit die actie mogelijk maakt om prestaties te maximaliseren en potentie te behalen, op individueel-, team- en organisatieniveau’. In tegenstelling tot Fisher (2010) koppelen zij werkgeluk aan het behalen van

prestaties en potentie. Coetzee et al. (2010) koppelen de definitie van werkgeluk aan uitdagingen op de werkplek waar werknemers voor staan waarin zij ‘op een bewuste manier optimaal gebruik maken van hulpbronnen’. Hierin ligt de focus op de aanwezigheid van hulpbronnen. Hamburger & Klappe (2020) definiëren werkgeluk als ‘een positieve werkbeleving die voortvloeit uit het vermogen om jezelf te sturen naar een werksituatie waarin je plezier, voldoening en zingeving ervaart’. Hierin staat het vermogen van een individu centraal om eigen werkgeluk te creëren. Concluderend koppelen bovenstaande definities werkgeluk aan verschillende constructen. In dit onderzoek wordt de definitie van Fisher (2010) aangehouden omdat deze definitie de koppeling legt tussen geluk in relatie tot verschillende werkcomponenten. Andere definities gaan specifiek in op onderdelen van werkgeluk, zoals groeimogelijkheden, uitdagingen en zingeving waardoor andere componenten worden uitgesloten. Daarnaast wordt in deze definitie werkgeluk vanuit drie verschillende dimensies gemeten en niet gekaderd tot één niveau waardoor alle mogelijke factoren worden meegenomen en wordt deze definitie in veel literatuur aangehouden (Romão et al., 2022; Salas-Vallina et al., 2017; Singh & Aggarwal, 2017). De definitie van werkgeluk van Fisher (2010) wordt hieronder verder uiteengezet en vergeleken met andere uiteenzettingen.

2.1.3 Concepten werkgeluk

Fisher (2010) conceptualiseert werkgeluk in de dimensies bevologenheid (passie voor het werk) baantevredenheid (beoordelingen over baankenmerken) en affectieve organisatiebetrokkenheid (gevoelens bij de organisatie). Naast Fisher (2010) definiëren ook andere onderzoekers werkgeluk op basis van diverse indicatoren. Bakker & Oerlemans (2016) relateren werkgeluk bijvoorbeeld aan de concepten burn-out en bevologenheid en stellen dat bevologen werknemers beter in staat zijn te voldoen aan hun psychologische behoeften via hun werk en daarom gelukkiger zijn op het werk dan werknemers die bijvoorbeeld in een burn-out zitten. Singh & Aggarwal (2017) beschouwen werkgeluk als een synoniem van welzijn gekenmerkt door een hoge mate van levenstevredenheid, positieve emoties en een lage mate van negatieve emoties. Bezemer (2018) geeft aan dat er sprake is van werkgeluk als mensen de volgende elementen ervaren: zingeving, talenten benutten en ontwikkelen, verantwoordelijkheid/autonomie en sociale relaties/ergens bij horen. In de literatuur wordt echter veelal de conceptualisering van Fisher (2010) in onderzoek naar werkgeluk gebruikt (de Waal, 2018; Salas-Vallina et al., 2017; Salas-Vallina & Alegre, 2018). Het onderzoek van Salas-Vallina et al. (2017) heeft op basis van deze conceptualisering een meetmodel voor werkgeluk ontwikkeld. Zowel de conceptualisering als het

meetmodel worden in dit onderzoek toegepast. Hieronder worden de dimensies van werkgeluk verder toegelicht.

Bevlogenheid. Kahn (1990) deed als één van de eersten onderzoek naar bevlogenheid en definieerde dit als ‘het inzetten van zichzelf in hun werkrollen: bij bevlogenheid zetten mensen zichzelf fysiek, cognitief, emotioneel en mentaal in en drukken zich cognitief, emotioneel en mentaal uit tijdens het uitvoeren van hun rol’. Hiermee stelt Kahn (1990) dat dit het gedrag is van mensen die zichzelf geven voor hun werk en dus bevlogen zijn. Schaufeli & Bakker (2003) definiëren bevlogenheid als ‘een positieve, zinvolle, werkgerelateerde gemoedstoestand gekarakteriseerd door vitaliteit, toewijding en absorptie’. Met vitaliteit wordt een hoog energieniveau en mentale veerkracht tijdens het werk bedoeld, met toewijding wordt verwezen naar een sterke betrokkenheid bij het werk en met absorptie wordt de mate waarin iemand geconcentreerd en gelukkig opgaat in het werk waarbij de tijd ook nog eens snel gaat, bedoeld. In dit onderzoek wordt de definitie van Schaufeli & Bakker (2003) aangehouden waarin bevlogenheid wordt gezien als ‘passie voor het werk’, omdat deze wordt meegenomen in de valide UWES-schaal en wordt toegepast in het onderzoek van Salas-Vallina et al. (2017).

Baantevredenheid. In zijn klassieke definitie beschrijft Locke (1976) baantevredenheid als ‘een positieve emotionele toestand als gevolg van een beoordeling van iemands baan of werkervaring’. Waar bevlogenheid gaat over de stemming op werk gaat baantevredenheid over het oordeel van iemand over het werk (Salas-Vallina et al., 2017). Baantevredenheid focust zich meer op de werkomstandigheden en evalueert de condities, mogelijkheden en uitkomsten van het werk (Moorman, 1993; Salas-Vallina et al., 2017). Uit onderzoek is gebleken dat baantevredenheid een negatieve en directe relatie heeft op verloop (Brown, M. et al., 2013; Mosadeghrad et al., 2008; Randhawa, 2007). Salas-Vallina et al. (2017) zien baantevredenheid net zoals Moorman (1993) als evaluaties over voorwaarden, mogelijkheden en uitkomsten over het werk. Deze aanname wordt in dit onderzoek toegepast omdat deze ten grondslag ligt van het representatieve meetmodel van Judge et al. (1994) dat toegepast wordt in het onderzoek van Salas-Vallina (2017).

Affectieve organisatiebetrokkenheid. Meyer & Allen (1997) definiëren organisatorische betrokkenheid als ‘de interesse en verbondenheid van werknemers met de organisatie’. In nader onderzoek kwamen Meyer et al. (2002) tot een model met drie componenten die organisatiebetrokkenheid meten: affectieve-, continue- en normatieve betrokkenheid. Dit onderzoek focust zich op affectieve betrokkenheid en laat de twee andere componenten van het

model buiten wegen. Affectieve organisatiebetrokkenheid verwijst naar de emotionele banden, identificatie en betrokkenheid van de werknemers bij de organisatie. In dit onderzoek wordt de definitie van Allen & Meyer (1990) aangehouden omdat deze definitie de basis vormt voor de meetschaal die zij ontwikkeld hebben die in diverse onderzoeken wordt gebruikt (Salas-Vallina et al., 2017).

2.1.4 Effecten werkgeluk

Diverse onderzoeken tonen aan dat inzetten op werkgeluk positieve effecten heeft. Allereerst heeft werkgeluk positieve effecten op de werkprestaties van werknemers. Uit diverse onderzoeken is gebleken dat werkgeluk één van de grootste invloeden heeft op prestaties van werknemers en dat de dimensie affectieve organisatiebetrokkenheid hierin de grootste impact heeft (Bataineh, 2019). Daarnaast zorgt een hogere mate van werkgeluk voor meer creativiteit, innovativiteit en betere prestaties (Meyer & Maltin, 2010; Veenhoven, 2014). Ook tonen diverse onderzoeken aan dat werkgeluk leidt tot minder verzuim en bijdraagt aan het behoud van werknemers (Bergsma, 2020; Bezemer, 2018; Pryce-Jones, 2011; Veenhoven & Baan, 2021). Sturen op werkgeluk zorgt er namelijk voor dat werknemers gelukkiger zijn in hun werk en de organisatie minder snel verlaten (Bergsma, 2020; Bezemer, 2018; Pryce-Jones, 2011; Veenhoven & Baan, 2021). Daarom wordt werkgeluk in dit onderzoek gekoppeld aan werknemersretentie en wordt verwacht dat werkgeluk hierin een belangrijke rol speelt. Hieronder wordt de grond voor deze verwachting verder toegelicht.

2.2 Werknemersretentie

In het verleden hebben veel onderzoeken zich gericht op factoren die zouden leiden tot vrijwillig personeelsverloop (Bergiel et al., 2009; Holtom et al., 2008; Khilji & Wang, 2007). Intentie tot verloop is echter vaak de laatste stap in het besluitvormingsproces voordat werknemers de organisatie daadwerkelijk verlaten (Mobley, 1982; Muliawan et al., 2009). Dit maakt dat bij constatering van ontslagintentie het te laat is voor organisaties om deze ontslagen te voorkomen. Een belangrijke constatering is dat er een verschil zit in factoren die ertoe leiden dat werknemers ervoor kiezen de organisatie te verlaten en factoren die ertoe leiden dat werknemers bij de organisatie willen blijven. Het is mogelijk dat een factor dat leidt tot de keuze om de organisatie te verlaten geen invloed heeft op de keuze om bij een organisatie te blijven (Cho et al., 2009). Ontslagintentie en de intentie om te blijven zijn dus niet vergelijkbaar (Cho et al., 2009). Om

bovenstaande redenen focussen meer recente onderzoeken zich op een positievere benadering door werknemersretentie te meten (Brown, P. et al., 2013; Hausknecht et al., 2009; Huang et al., 2006). Ondanks dat het aantal daadwerkelijke ontslagen niet hetzelfde zal zijn als het aantal werknemers met intentie tot ontslag en intentie om te blijven, blijkt uit de literatuur dat beide metingen het meest valide zijn voor het meten van het feitelijke verloop (Byrne, 2005; Muliawan et al., 2009; Steensma et al., 2004; Tett & Meyer, 1993). Een definitie van werknemersretentie is ‘de bewuste en weloverwogen wil om bij een organisatie te blijven’ (Tett & Meyer, 1993). In dit onderzoek wordt deze definitie aangehouden omdat de focus ligt op behoud van werknemers.

Op basis van de uiteengezette literatuur is de verwachting dat een hoge mate van werkgeluk een positief effect heeft op werknemersretentie:

Hypothese 1 (H1): Werkgeluk heeft een positief effect op werknemersretentie.

2.3 Generaties

In de literatuur worden diverse definities van generaties gegeven waarin veelal dezelfde elementen terugkomen. Zo betoogde Mannheim (1952) dat generaties ontstaan doordat leden worden blootgesteld aan dezelfde sociale en intellectuele symbolen. Howe et al. (2007) geven aan dat generaties gevormd worden door één of meer gebeurtenissen en/of omstandigheden die individuen in een bepaalde levensfase hetzelfde meemaken. Kupperschmidt (2000) definieert generaties als ‘een identificeerbare groep die geboortjaar, leeftijd, locatie en significante levensgebeurtenissen in kritische levensfasen delen’. McMullin et al. (2007) tonen aan dat een generatie ‘een unieke sociale positie vertegenwoordigt dat gebaseerd is op de dynamische wisselwerking tussen geboren zijn in een bepaald jaar en de sociaal-politieke gebeurtenissen die plaatsvinden gedurende de periode dat iemand volwassen wordt’. Deze definities vormen samen de volgende definitie van generaties in dit onderzoek: ‘Een generatie wordt gezien als een groep individuen van ongeveer dezelfde leeftijd die dezelfde belangrijke economische, politieke en sociale gebeurtenissen hebben meegemaakt in hun jeugd’.

Daarnaast worden in de literatuur verschillende grensjaren per generatie toegepast. Hoewel de grensjaren verschillen is enige overeenstemming te vinden in de literatuur dat er op dit moment vier werkzame generaties zijn in Nederland: de babyboomgeneratie en generatie X, Y en Z (Bencsik et al., 2016; Bontekoning, 2007; Strauss & Howe, 1991). Deze en andere verdelingen worden in tabel 1 weergegeven.

Tabel 1*Generaties op de Werkvloer*

Auteurs	Babyboomgeneratie	Generatie X	Generatie Y	Generatie Z
(Bencsik et al., 2016)	1946-1960	1960-1980	1980-1995	1995-2010
(Benson & Brown, 2011)	1946-1964	1965-1976		
(Bontekoning, 2007)	1940-1955	1955-1970	1970-1985	1985-2000
(Costanza et al., 2012)	1943/1946- 1960/1969	1961/1965- 1975/1981	1977/1982- 2000	
(Strauss & Howe, 1991)	1943-1960	1961-1981	1982-2004	2005-heden

In dit onderzoek wordt de generatieverdeling van Bencsik et al. (2016) aangehouden, omdat generatie X begint bij 1960 waardoor geen werknemers worden uitgesloten die de pensioengerechtigde leeftijd nog niet hebben bereikt in 2024 en generatie Z wordt meegenomen. In de volgende paragraaf wordt het effect van generaties gekoppeld aan werkgeluk en werknemersretentie.

2.4 Generaties, werkgeluk en werknemersretentie

In de literatuur zijn diverse onderzoeken te vinden die het effect van generaties op de werkvloer onderzoeken. Benson & Brown (2011) hebben de verschillen tussen de babyboomgeneratie en generatie X op het gebied van werktevredenheid, betrokkenheid bij de organisatie en de bereidheid om te stoppen met het werk onderzocht. Boomers scoren significant hoger op het niveau van werktevredenheid en lager op ontslagintentie dan generatie X. Daarnaast zijn de organisatievariabelen werkzekerheid, tevredenheid over secundaire arbeidsvoorwaarden en promotiekansen belangrijke factoren voor boomers in relatie tot de organisatiebetrokkenheid. Voor generatie X zijn dit promotiekansen en steun van collega's en supervisors. Tot slot waren voor zowel boomers als generatie X'ers het beloningsniveau, promotiekansen en steun van supervisors belangrijke voorspellers van de bereidheid om ontslag te nemen. Een ander onderzoek heeft proberen vast te stellen welke eigenschappen van werkgeluk het belangrijkste zijn voor generaties X, Y en Z (Bakanauskienė & Zagurskytė, 2022). Hieruit is gebleken dat deze factoren van elkaar verschillen. Zo zijn voor generatie Z de belangrijkste factoren 'ik kan goed met mijn collega's opschieten' en 'ik heb het gevoel dat ik kan groeien en ontwikkelen binnen de organisatie'. Voor generatie Y zijn dit 'ik kan goed met mijn collega's opschieten' en 'ik bereik doelstellingen binnen de organisatie'. Voor generatie X zijn de factoren 'ik bereik doelstellingen

binnen de organisatie' en 'ik kan goed opschieten met mijn manager' het belangrijkste. Opvallend is dat de minst belangrijke factor voor generatie Y en Z 'ik kan het goed vinden met mijn manager' is en dit voor generatie X juist de op één na belangrijkste factor is. Voor generatie X is de factor 'ik kan het goed vinden met mijn collega's' het minst belangrijk.

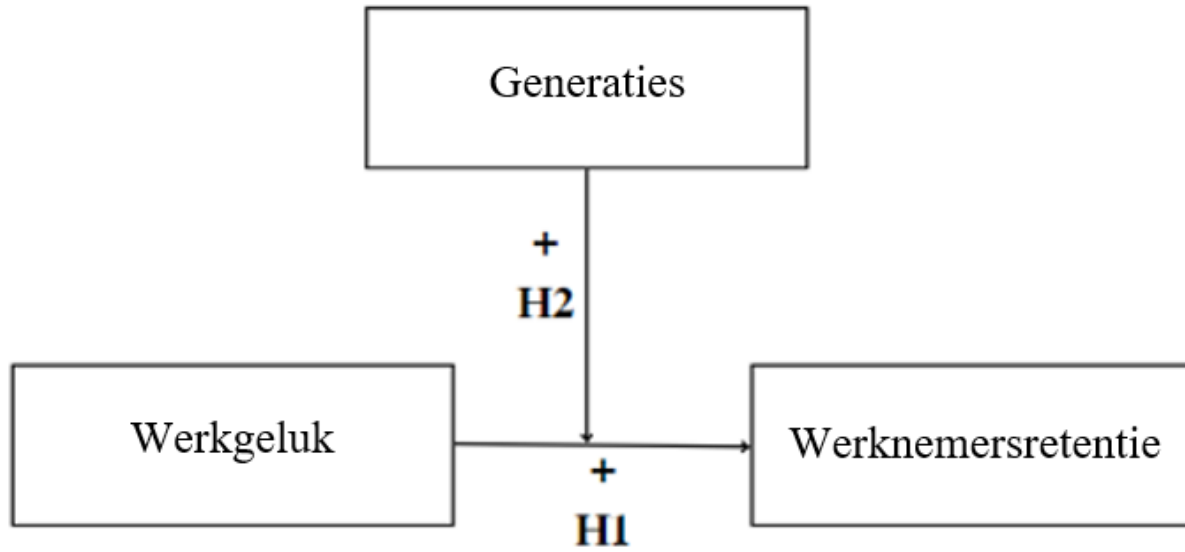
Concluderend zijn er verschillen tussen generaties over de perceptie van werkgeluk en werknemersretentie. Er is echter onvoldoende inzicht in hoe deze verschillen invloed kunnen hebben op de relatie tussen werkgeluk en werknemersretentie. Daarom is de verwachting dat de verschillen tussen generaties de relatie tussen werkgeluk en werknemersretentie beïnvloeden, maar wordt in het midden gelaten op welke manier:

Hypothese 2 (H2): Generaties hebben een modererend effect op de relatie tussen werkgeluk en werknemersretentie.

2.5 Conceptueel model

Samengevat is de verwachting dat werkgeluk een positief effect heeft op de werknemersretentie (H1) en deze relatie wordt beïnvloed door generaties (H2). Deze verwachtingen zijn weergegeven in figuur 1. Uit onderzoek is gebleken dat er verschillen zijn in de perceptie van werkgeluk en welke factoren werkgeluk het sterkst beïnvloeden (Bakanauskienė & Zagurskytė, 2022; Benson & Brown, 2011). Echter is relatief weinig bekend over de invloed die dit heeft op de relatie tussen werkgeluk en werknemersretentie en wat deze verschillen precies zijn. Dat maakt dat de verwachting is dat generaties de relatie tussen werkgeluk en werknemersretentie beïnvloedt maar nog geen verwachtingen zijn hoe dit eruitziet. Daarnaast wordt onderzocht of er verschillen zijn tussen werknemers in private- en publieke zorgorganisaties. Dit is echter niet in het conceptueel model opgenomen omdat dit voornamelijk uit de interviews zal moeten blijken. Hierin wordt ook onderzocht wat de achterliggende factoren zijn die de mate van werkgeluk en werknemersretentie bepalen. Ook hierin zal worden gekeken of er verschillen zijn tussen generaties en de private- en publieke zorgorganisaties.

Figuur 1
Conceptueel Model



H3. Methoden

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksstrategie en de operationalisatie van de afhankelijk, modererende en onafhankelijke variabelen toegelicht. Vervolgens worden de onderzoekspopulaties en meetinstrumenten beschreven. Afsluitend volgt de verantwoording van de betrouwbaarheid, validiteit en ethische overwegingen.

3.1 Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek kent een mixed-methodsstrategie waarin zowel kwantitatieve als kwalitatieve data is verzameld om een completer antwoord op de vraag te geven (Creswell & J. David Creswell, 2018). Hiervoor is gekozen omdat dit onderzoek enerzijds deductief is en de verwachtingen die voortgekomen zijn uit de theorie getoetst worden middels kwantitatief onderzoek (van Thiel, 2021). Anderzijds heeft dit onderzoek een inductief karakter omdat in de literatuur weinig informatie is gevonden over de relatie tussen private- en publieke zorgorganisaties en het effect van generaties op het verband tussen werkgeluk en werknemersretentie. In dit onderzoek wordt dit met een open blik onderzocht. De kwantitatieve data toetsen of er een verband is tussen de variabelen en de kwalitatieve data kan dit verband verklaren of verfijnen (Leavy, 2022). De kwalitatieve data is een verrijking op de kwantitatieve data en vormen samen één conclusie.

Binnen mixed-methods zijn verschillende benaderingen voor dataverzameling en -analyse. In dit onderzoek is de verklarende sequentiële gemengde methode aangehouden door eerst kwantitatieve data te verzamelen en dit vervolgens te ondersteunen met kwalitatieve data (Creswell & J. David Creswell, 2018). De bijbehorende onderzoeksstrategie is enquête met als methoden een vragenlijst (met gesloten vragen) en diepte-interviews.

3.2 De casus

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen de private zorgorganisatie Q-Consult en andere private- en publieke zorgorganisaties. Q-Consult is een consultancykantoor waarbij werknemers onderverdeeld zijn in consultants, staf, Q-Academie en Q-Talent op verschillende niveaus: trainee-, junior-, medior-, senior- en principal adviseur. Daarnaast zijn er ondersteunende diensten en drie directeuren die alle drie partners zijn. Verder zijn werknemers in soortgelijke functies die werkzaam zijn bij andere private- of publieke zorgorganisaties meegenomen. Werknemers die bedoeld worden zijn omschreven als ‘stafffunctionarissen’ die uitsluitend beslissingsbevoegdheid

hebben en niet werken in het primaire proces, zoals verpleegkundigen en artsen. Hij/zij werkt in de bedrijfsvoerende kant en adviseert de managers/leidinggevenden zodat deze over bepaalde zaken beslissingen kunnen nemen. Hieronder vallen HR, consultancy, marketing en communicatie, secretaresses, ICT, projectleiders en financiën.

3.3 Kwantitatieve dataverzameling

Voor het kwantitatieve onderzoek is een vragenlijst binnen Q-Consult en externe organisaties uitgezet. Het verschil tussen deze twee vragenlijsten is dat de vragenlijst voor Q-Consult is aangevuld met vragen in samenwerking met HR die voor eigen gebruik zijn. De externe vragenlijst is uitgezet bij andere private- en publieke zorgorganisaties. In de analyse van het onderzoek zijn beide vragenlijsten samengevoegd en de toegevoegde vragen verwijderd. De vragenlijsten zijn opgesteld met Qualtrics en gebaseerd op de operationalisatie van variabelen en getest middels een pilot om mogelijke onduidelijkheden en fouten op te sporen en de tijdsduur van de vragenlijst in te schatten. Deze pilot is uitgezet onder vijf onderzoekers in ongeveer hetzelfde onderzoeksgebied. Na aanpassing is de interne vragenlijst per mail opgestuurd binnen Q-Consult middels een distributielijst welke bestond uit 101 leden. Na één week is op dezelfde manier een herinneringsmail gestuurd. Daarnaast zijn posters opgehangen om deelname aan de vragenlijst te stimuleren. Voor het verzamelen van respondenten is dus gebruik gemaakt van de doelgerichte zelfselectiestrategie. De externe vragenlijst is gedeeld op LinkedIn waarin duidelijk is benoemd op welke doelgroep de vragenlijst is gericht. Dit bericht is na één week opnieuw gedeeld. Daarnaast is in de laatste herinnering aan de werknemers van Q-Consult gevraagd of zij het LinkedIn-bericht kunnen liken en/of delen om zo de bereikbaarheid te vergroten. Ook hierbij is gebruik gemaakt van de zelfselectiestrategie.

3.3.1 Onderzoekspopulatie

In totaal zijn de vragenlijsten door 156 respondenten ingevuld waarvan 139 respondenten de gehele vragenlijst hebben ingevuld. Binnen Q-Consult is een responsratio van 87,5% behaald. In tabel 2 is een overzicht van de respondenten weergegeven. De n-waardes wijken af omdat niet alle respondenten alle vragen hebben ingevuld.

Tabel 2*Respondentenoverzicht*

Karakteristieken	<i>N</i>	Waarden	Aantal	Percentage
Geslacht	156	Man	39	25
		Vrouw	115	73,7
		Non-binair	1	0,6
		Ik zeg dat liever niet	1	0,6
Generaties	156	1946-1960	3	1,9
		1961-1980	43	27,6
		1981-1995	58	37,1
		1996-2010	52	33,3
Opleidingsniveau	150	MBO	26	17,3
		HBO	38	25,3
		WO	90	60
		Anders, namelijk	1	0,6
		Geen opleiding	1	0,6
Dienstjaren	150	Korter dan 1 jaar	43	28,7
		1 tot 5 jaar	59	39,3
		6 tot 10 jaar	18	12
		11 tot 20 jaar	18	12
		Langer dan 20 jaar	12	8
Type organisatie	156	Publieke zorgorganisatie	28	17,9
		Private zorgorganisatie	127	81,4
		Anders, namelijk	1	0,6

3.4 Kwalitatieve dataverzameling

Voor het kwalitatieve onderzoek zijn semigestructureerde interviews afgenomen wat inhoudt dat vragen zijn gesteld op basis van een topiclijst. Hierdoor konden interviews makkelijker met elkaar vergeleken worden en was er ruimte om door te vragen waardoor meer informatie is verkregen (Naz et al., 2022).

Om participanten te werven is zelfselectiesampling toegepast door respondenten aan het einde van de vragenlijsten de mogelijkheid te geven zich aan te melden voor een interview door de onderzoeker te mailen. Op basis hiervan zijn 10 interviews afgenomen. Van tevoren is een toestemmingsformulier ondertekend door beide partijen en toestemming gevraagd het interview op te nemen. De interviews zijn vervolgens getranscribeerd en geanonimiseerd in Word. Alle namen zijn vervangen door pseudoniemen. Zo zijn namen van respondenten vervangen voor ‘respondent 1’ en werden namen van collega’s herschreven als ‘naam collega’. Vervolgens zijn de transcripten geanalyseerd met ATLAS.ti. Dit is gedaan door achtereenvolgens open, axiaal en selectief te coderen.

3.4.1 Onderzoekspopulatie

Het doel was om een zo'n representatief mogelijke groep voor de totale respondentengroep te interviewen. In tabel 3 zijn de kenmerken van de respondenten weergegeven. Hieruit blijkt dat de respondentengroep niet evenredig is verdeeld.

Tabel 3

Respondentenoverzicht interview

Karakteristieken	<i>N</i>	Categorieën	Aantal	Percentage
Geslacht	10	Man	3	30
		Vrouw	7	70
Generaties	10	1946-1960	1	10
		1961-1980	1	10
		1981-1995	5	50
		1996-2010	3	30
Opleidingsniveau	10	MBO	2	20
		HBO	2	20
		WO	6	60
Dienstjaren	10	Korter dan 1 jaar	3	30
		1 tot 5 jaar	2	20
		6 tot 10 jaar	4	40
		11 tot 20 jaar	1	10
		Langer dan 20 jaar	0	0
Type organisatie	10	Publieke zorgorganisatie	3	30
		Private zorgorganisatie	7	70

3.5 Meetinstrumenten

In tabel 4 is de operationalisatie van de concepten weergegeven.

Tabel 4*Operationalisatie variabelen*

Concept	Dimensies	Items kwantitatief onderzoek	Items kwalitatief onderzoek
Werkgeluk (Fisher, 2010)	Bevlogenheid	1. Tijdens mijn werk voel ik me sterk en energiek 2. Ik ben enthousiast over mijn werk 3. Ik laat me meeslepen als ik werk	1. Wat maakt het wanneer je je bevlogen voelt in je werk?
	Baantevredenheid	1. Ik ben tevreden over de aard van mijn werk 2. Ik ben tevreden met het loon dat ik krijg 3. Ik ben tevreden met de doorgroeimogelijkheden die ik heb bij mijn organisatie	2. In hoeverre ben je tevreden over je huidige baan?
	Affectieve organisatiebetrokkenheid	1. Ik zou graag de rest van mijn carrière bij deze organisatie doorbrengen 2. Ik voel me emotioneel verbonden met deze organisatie 3. Ik voel me sterk verbonden met mijn organisatie	3. In hoeverre voel je je betrokken bij de organisatie? 4. Wat is jouw toekomstperspectief bij deze organisatie?
Werknemersretentie (Kyndt et al., 2009)		1. Ik ben van plan om binnen drie jaar voor een ander bedrijf te gaan werken 2. Binnen dit bedrijf geeft mijn werk me voldoening 3. Als ik een andere baan of functie zou willen, zou ik eerst kijken naar de mogelijkheden binnen dit bedrijf 4. Ik zie een toekomst voor mezelf binnen dit bedrijf 5. Het maakt niet uit of ik voor dit of een ander bedrijf werk, zolang ik maar werk heb	1. Wat zou je triggeren in een LinkedIn bericht om op een aanbod bij een andere organisatie in te gaan? a. Zou je makkelijk deze stappen kunnen maken? 2. Wat zijn redenen om juist wel bij deze organisatie te blijven?

		6. Als het aan mij ligt zal ik de komende vijf jaar zeker voor deze organisatie werken 7. Als ik opnieuw kon beginnen, zou ik voor een ander bedrijf kiezen 8. Als ik een aantrekkelijk aanbod zou krijgen van een ander bedrijf, zou ik die baan aannemen 9. Het werk dat ik doe is erg belangrijk voor mij 10. Ik werk graag voor dit bedrijf 11. Ik heb eerder een baan bij een ander bedrijf bekeken	a. Heb je bewust voor deze organisatie gekozen?
Generaties (Tett & Meyer, 1993)	Baby boom generatie: 1946 tot en met 1960 Generatie X: 1961 tot en met 1980 Generatie Y: 1981 tot en met 1995 Generatie Z: 1996 tot en met 2010	1. Ik ben geboren in het jaar ... ○ 1946 tot en met 1960 ○ 1961 tot en met 1980 ○ 1981 tot en met 1995 ○ 1996 tot en met 2010	1. Wat is uw geboortejaar?

3.5.1 Kwantitatieve meetinstrumenten

De concepten zijn gemeten op basis van valide en bestaande meetschalen en een vijfpunts-Likertschaal (Likert, 1932). Hiervoor is gekozen omdat een grotere schaal tot weinig extra informatie leidt en bij een kleinere schaal informatie verloren gaat en een grotere schaal voor hogere complexiteit zorgt wat het aantal respondenten zal verlagen (Neuman, 2014; Salas-Vallina & Alegre, 2018; Ten Klooster et al., 2008). Er is een poging gedaan de vragenlijst zo kort mogelijk te houden omdat een te lange vragenlijst kan leiden tot een lager respons (Galesic & Bosnjak, 2009; Salas-Vallina & Alegre, 2018; Stanton et al., 2002). Daarnaast zijn de originele stellingen van het Engels naar Nederlands vertaald omdat de doelgroep Nederlandstalig is.

Werkgeluk. Werkgeluk is gemeten op basis van de dimensies bevlogenheid, baantevredenheid en affectieve organisatiebetrokkenheid middels de 9-itemsschaal van Salas-Vallina (2018). De originele stellingen van de dimensie baantevredenheid hadden een meetschaal van ‘helemaal tevreden – helemaal ontevreden’. Om de meetbaarheid te verbeteren zijn de originele stellingen geherformuleerd naar stellingen die dezelfde meetschaal hebben als de stellingen van de andere dimensies. Verschillende stellingen zou het ingewikkeld maken om de concepten met elkaar te kunnen vergelijken. Volgens Salas-Vallina & Alegre (2018) heeft de meetschaal een goede consistentie met een Cronbach’s Alpha van .980. In dit onderzoek is de Cronbach’s Alpha .833. Daarnaast hebben alle 9 items een correlatie hoger dan .3 waardoor alle items zijn meegenomen.

Werknemersretentie. Werknemersretentie is gemeten met een 11-itemsschaal van Kyndt et al. (2009). Deze meetschaal ging van 0=‘helemaal niet mee eens’ tot 4=‘helemaal mee eens’. Stellingen 1,5,7,8 en 11 zijn negatief geformuleerd en in de analyse gespiegeld zodat de stellingen dezelfde waarden hebben. Kyndt et al. (2009) rapporteerden een Cronbach’s Alpha van .91. In dit onderzoek was de Cronbach’s Alpha .823. Uit de analyse bleek echter dat twee items een correlatie lager dan .3 hadden. Omdat de Cronbach’s Alpha hoger was dan .7 was het niet nodig om deze items te verwijderen (Pallant, 2020).

Generaties. Generaties is gemeten aan de hand van een meerkeuzevraag waar de respondent kon aangeven wat zijn/haar geboortjaar is. In SPSS zijn deze resultaten vervolgens verdeeld op basis van de grensjaren. In het onderzoek van Bencsik et al. (2016) zijn de jaartallen ‘tot en met’ waardoor de volgende verdeling is toegepast: ‘baby boom generatie’ (1946 tot en met

1960), ‘generatie X’ (1961 tot en met 1980), ‘generatie Y’ (1981 tot en met 1995) en ‘generatie Z’ (1996 tot en met 2010).

3.5.2 Kwalitatieve meetinstrumenten

De vragen zijn opgesteld op basis van de concepten die in het kwantitatieve onderzoek gemeten zijn, waarin de nadruk ligt op achterliggende factoren die in het kwantitatieve onderzoek niet naar voren zijn gekomen.

3.6 Controlevariabelen

Naast bovenstaande variabelen zijn controlevariabelen meegenomen in het onderzoek. Het onderzoek van Özsoy et al. (2014) toont aan dat werknemers in de publieke sector een hogere baantevredenheid hebben dan werknemers in de private sector. Hierdoor en omdat dit onderzoek de mate van werkgeluk tussen private- en publieke zorgorganisaties vergelijkt, wordt ‘type organisatie’ meegenomen als controlevariabele met 1=medewerkers bij private organisatie. Daarnaast blijkt uit onderzoek dat er verschillen zijn tussen geslacht over de perceptie van werkgeluk (Clark, 1997; Sanín Posada et al., 2018; Sloan, 2012). Daarom wordt ‘geslacht’ meegenomen als controlevariabele met 1=vrouw. Ook tonen diverse onderzoeken aan dat opleidingsniveau invloed heeft op werkgeluk (Oerlemans et al., 2014). Daarnaast hebben hoger opgeleiden een lagere organisatiecommitment dan lager opgeleiden en zullen daarom minder snel de organisatie verlaten (van Leeuwen et al., 2011; Yahaya & Ebrahim, 2016). Daarom wordt ‘opleidingsniveau’ meegenomen als controlevariabele. Tot slot wordt ‘dienstjaren’ meegenomen als controlevariabele omdat uit onderzoek is gebleken dat het aantal dienstjaren samenhangt met baantevredenheid. Echter is een tegenstrijdigheid gevonden in de literatuur over dit verband. Het onderzoek van Mok & Woon (1987) toont aan dat werknemers die langer dan 10 jaar in dienst zijn het meest tevreden zijn en onderzoek van Lam et al. (2001) toont het tegenovergestelde aan.

3.7 Betrouwbaarheid en validiteit

Met betrouwbaarheid wordt de herhaalbaarheid van het onderzoek bedoeld (van Thiel, 2021). Wanneer een onderzoek herhaald wordt en steeds dezelfde resultaten oplevert, kan ervan uit worden gegaan dat het een betrouwbaar onderzoek is. Om de term validiteit toe te lichten is onderscheid gemaakt tussen enerzijds interne validiteit, wat de geldigheid van het onderzoek inhoudt en anderzijds externe validiteit, wat de generaliseerbaarheid van het onderzoek betreft (van Thiel, 2021). Interne validiteit gaat over de vraag of de juiste indicatoren zijn uitgezet die de

theoretische concepten meten. Externe validiteit heeft betrekking op de mate waarin resultaten gegeneraliseerd kunnen worden naar een grote groep (Swanborn, 2013; van Thiel, 2021). In dit onderzoek is sprake van triangulatie in de vorm van mixed-method, wat zowel de validiteit als betrouwbaarheid van de resultaten bevordert (van Thiel, 2021). Dit komt omdat triangulatie de geldigheid van de onderzoeksresultaten verhoogd (Verhoeven, 2018). Hieronder wordt de betrouwbaarheid en validiteit van het gehele onderzoek toegelicht.

De betrouwbaarheid is enerzijds beoogd te realiseren door bestaande meetschalen te gebruiken die in diverse onderzoeken zijn getest en betrouwbaar zijn gebleken. Ter controle is in dit onderzoek nogmaals een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. Een Cronbach's Alpha boven .7 wordt als acceptabel gezien, maar de voorkeur heeft een waarde hoger dan .8 (Pallant, 2020). De Cronbach's Alpha van werkgeluk was .833 en van werknemersretentie .823, wat laat zien dat de meetschalen betrouwbaar zijn. Daarnaast is in het methodehoofdstuk zo duidelijk mogelijk beschreven welke selectiemethodes toegepast zijn en welke respondenten daadwerkelijk bereikt zijn. Ook zijn een logboek en SYNTAX bijgehouden waarin alle stappen zijn opgenomen. Dit bevordert de herhaalbaarheid van het onderzoek. Tevens zijn de variabelen geoperationaliseerd op basis van wetenschappelijke literatuur en zijn de indicatoren, meetschalen en surveyvragen opgenomen in dit onderzoek. Tot slot is een interviewhandleiding aangehouden tijdens alle interviews. De interviews zijn op systematische wijze opgenomen, getranscribeerd en gecodeerd. De manier waarop dit is gedaan is eerder in dit hoofdstuk beschreven wat de herhaalbaarheid bevordert.

De interne validiteit is beoogd te realiseren door gevalideerde meetschalen uit de wetenschappelijke literatuur toe te passen en interviewvragen te baseren op de operationalisatie van de concepten (van Thiel, 2021). Hierdoor is gemeten wat beoogd was te meten (van Thiel, 2021). De externe validiteit voor zowel het kwantitatieve als kwalitatieve onderzoek is voor de totale doelgroep gering. Door de zelfselectiestrategie kan kritisch worden gekeken naar de generaliseerbaarheid van de respondenten in het algemeen. De doelgroep is een veel grotere groep dan het aantal respondenten dat bereikt is, wat deze groep niet representatief maakt voor de zorgsector. De externe validiteit van het kwantitatieve onderzoek is echter voor Q-Consult wel gerealiseerd, aangezien de responsratio 87,5% was. Voor het kwalitatieve onderzoek was generalisatie echter niet het doel, maar het verkrijgen van inzichten.

3.8 Ethiek

Ethiek is een belangrijk onderdeel in het uitvoeren van onderzoek. Van Thiel (2021) beschrijft vijf ethische regels waar onderzoekers zich bij onderzoek aan dienen te houden. Deze regels zijn: goede bedoelingen, waarachtigheid, privacy, vertrouwelijkheid en instemming. Aan de regel ‘goede bedoelingen’ wordt voldaan omdat dit onderzoek een aanvulling zal zijn op de wetenschappelijke literatuur. Waarachtigheid wordt gevolgd doordat aan respondenten duidelijk is vermeld wat het doel is van dit onderzoek en uitkomsten alleen zijn gebruikt voor de daarvoor afgesproken doeleinden. De privacy van respondenten wordt dit gehele onderzoek gerespecteerd doordat de respondent geheel anoniem is en persoonsgegevens niet zijn opgeslagen. De resultaten zijn in een vertrouwde en beveiligde omgeving opgeslagen en zijn niet gedeeld met derden. Daarnaast hebben respondenten van interviews een toestemmingsverklaring ondertekend en hebben zij achteraf de mogelijkheid gekregen het transcript in te zien. Ook heeft de onderzoeker een privacy checklist ingevuld waardoor op voorhand over dergelijke zaken is nagedacht. Dit laat zien dat wordt voldaan aan privacy, vertrouwelijkheid en instemming.

H4. Resultaten en analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit het kwantitatieve- en kwalitatieve onderzoek beschreven en geanalyseerd. Allereerst wordt op basis van de kwantitatieve analyses geconcludeerd of de hypothesen aangenomen of verworpen worden. Vervolgens worden deze resultaten aangevuld met bevindingen uit de interviews. Afsluitend worden de resultaten samengevat in één conclusie.

4.1 Kwantitatieve resultaten

4.1.1 Beschrijvende statistiek

In tabel 5 is de beschrijvende statistiek per variabele weergegeven. Vanuit de gemiddelden kan geconcludeerd worden dat de mate van werkgeluk vrij hoog is met een gemiddelde van 2,56 op een schaal van 0 tot 4. Ook de mate van werknemersretentie is vrij hoog met een gemiddelde van 2,61. Bij beide variabelen is de standaardafwijking vrij laag wat laat zien dat er overeenstemming was tussen respondenten.

Tabel 5

Beschrijvende statistiek variabelen

Variabelen	N	Min ¹	Max	Std. Deviatie	Gem. of modus	α
Geslacht	156	0	3	0,480	1 = vrouw	
Generatie	156	0	3	0,831	2 = generatie Y	
Opleidingsniveau	156	0	4	0,797	2 = WO	
Type organisatie	159	0	2	0,393	1 = privaat	
Dienstjaren	150	0	4	1,232	4 = 1 tot 5 jaar	
Werkgeluk ²	139	1	4	0,67355	2,56	0.833
Werknemersretentie ³	137	0,82	4	0,63523	2,64	0.823

Opmerking: Geslacht dummy: 0 = man, 1 = vrouw; Type organisatie dummy: 0 = Publieke organisatie, 1 = Private organisatie

Noot. ¹ Min 0 = Helemaal niet mee eens – Max 4 = Helemaal mee eens

² Gemiddelde schaal van werknemersgeluk

³ Gemiddelde schaal van werknemersretentie

4.1.2 Toetsende statistiek

De relatie tussen de variabelen is onderzocht middels de Pearson-correlatie-test waarin de interpretatie van Cohen (1988) is aangehouden. De resultaten hiervan zijn weergegeven in tabel 6.

Er is een sterke positieve correlatie gevonden tussen de variabelen werkgeluk en werknemersretentie, $r = .788$, $n = 139$, $p < .01$, waarin een hoge mate van werkgeluk leidt tot hogere mate van werknemersretentie. Daarnaast is een matige positieve correlatie gevonden tussen dienstjaren en werkgeluk, $r = .486$, $n = 139$, $p < .01$, wat inhoudt dat hoe hoger de dienstjaren zijn, hoe hoger de mate van werkgeluk is. Ook is er een matige positieve correlatie tussen dienstjaren en werknemersretentie, $r = .383$, $n = 139$, $p < .01$. Wanneer het aantal dienstjaren stijgt zal werknemersretentie ook stijgen. Daarnaast is een matige negatieve correlatie gevonden tussen generatie en werkgeluk, $r = -.371$, $n = 139$, $p < .01$, waarin een hogere generatie leidt tot lagere mate van werkgeluk.

Tabel 6
Pearson-correlatie

	1	2	3	4	5	6	7
1. Geslacht (1=Vrouw)	1						
2. Generatie	.027	1					
3. Opleidingsniveau	.134	.211**	1				
4. Type organisatie (1=Privaat)	-.076	-.049	.183*	1			
5. Dienstjaren	.033	-.498**	-.250**	-.058	1		
6. Werkgeluk	-.041	-.371**	-.048	.041	.486**	1	
7. Werknemersretentie	.013	-.274**	-.090	-.041	.383**	.788**	1

Noot. * Correlatie is 0.05 significant (2-tailed)

** Correlatie is 0.01 significant (2-tailed)

De gevonden correlatie van .788 tussen werkgeluk en werknemersretentie zou kunnen duiden op multicollineariteit. Om dit uit te sluiten is gekeken naar de Tolerance en VIF (Pallant, 2020). Een Tolerance $< .01$ en een VIF > 10 impliceren multicollineariteit. In dit geval is de Tolerance .874 en de VIF 1.144 waardoor geen sprake lijkt te zijn van multicollineariteit.

4.1.3 Regressieanalyse

Om de hypothesen te toetsen is een regressieanalyse gedaan. Vooraf is gecontroleerd of aan alle voorwaarden voor een regressieanalyse is voldaan (bijlage 11). Zo hebben alle variabelen een interval of ratioschaal, is het verband tussen werkgeluk en werknemersretentie causaal gebleken uit de theorie, is er geen sprake van multicollineariteit, is het regressiemodel (positief)

lineair, zijn de variabelen normaal verdeeld en is het regressiemodel homoscedastisch (Pallant, 2020). Allereerst is een model gemaakt met alleen de controlevariabelen (model 1), vervolgens is werkgeluk toegevoegd (model 2), daarna generaties (model 3) en als laatste het moderatie-effect zodat de effecten beter af te lezen zijn. Deze zijn terug te zien in tabel 8.

Hypothese 1 stelde dat werkgeluk een positief effect heeft op werknemersretentie. Op basis van de statistische resultaten heeft werkgeluk een significante positieve relatie op werknemersretentie ($\beta = .752$, $p < .001$). Dit betekent dat wanneer de mate van werkgeluk stijgt, werknemersretentie ook zal stijgen. Op basis van deze resultaten wordt hypothese 1 aangenomen. Daarnaast valt op dat de onafhankelijke variabele alle overige variabelen wegverklaard.

Tabel 8

Regressieanalyse voor werknemersretentie (N = 137)

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Constant (unstandardized)	2.433*	.694*	.629	.638
Controle variabelen				
Geslacht	.019	.063	.063	.063
Opleidingsniveau	-.007	-.041	-.045	-.036
Type organisatie	-.038	-.123	-.120	-.137
Dienstjaren	.204*	-.010	-.004	-.006
Werkgeluk		.754*	.759*	.752*
Generaties			.022	.021
Interactie				-.081
F-waarde	5.703*	44.728*	37.094*	32.094*
Adjusted R ²	.147*	.631*	.631	.635

* $p < .001$.

Hypothese 2 stelde dat generaties een modererend effect hebben op de relatie tussen werkgeluk en werknemersretentie. Middels een moderatieanalyse is onderzocht of er een interactie-effect is tussen de onafhankelijke variabele werkgeluk en de moderator generaties (Field & A. Field, 2017). De resultaten zijn te zien in tabel 9. Uit de moderatieanalyse is gebleken dat de interactieterm niet significant is ($p > .005$). Dit suggereert dat generaties geen modererend effect hebben op de relatie tussen werkgeluk en werknemersretentie. De regressieanalyse bevestigde deze conclusie omdat ook hieruit is gebleken dat dit effect niet statistisch significant is ($p > 0.05$). Daarnaast laat de regressiecoëfficiënt geen verband zien ($\beta = .021$). Op basis van deze resultaten wordt hypothese 2 verworpen.

Tabel 9*Lineair model van werknemersretentie en interactie-effect van werkgeluk en generaties*

	b	SE	beta	t	p
Constant	2.653	.036		73.334	<.001
Werkgeluk	.761	.056	.790	13.603	<.001
Generaties	.005	.045	.007	.115	.909
Interactie (werkgeluk*generaties)	-.002	.070	-.001	-.026	.979

Daarnaast is beoogd te onderzoeken of er verschillen zijn in perceptie van werkgeluk tussen generaties en type organisatie. Hiervoor is de Kruskal-Wallis test gedaan (Pallant, 2020). De Kruskal-Wallis test toont een significant verschil aan in de mate van werkgeluk tussen de vier generaties (Gp1, n=3: 1946-1960, Gp2, n=36: 1961-1980, Gp3, n=57: 1981-1995, Gp4, n=43: 1996-2010), $\chi^2 (n=139) = 21.15$, $p = <.001$. In tabel 10 is te zien dat de oudste generatie het hoogste scored. Een kanttekening hierbij is dat deze groep bestond uit minder respondenten dan de overige groepen. Daarnaast is geen significant verschil gevonden tussen respondenten uit publieke- en private zorgorganisaties.

Tabel 10*KRUSKAL-WALLIS TEST WERKGELUK*

	N	Mediaan
Babyboomgeneratie (1946-1960)	3	3,4444
Generatie X (1961-1980)	36	3,1111
Generatie Y (1981-1995)	57	2,7778
Generatie Z (1996-2010)	43	2,5556
Publieke organisatie	24	2.6991
Private organisatie	114	2.8275

Samenvattend is een positieve significante relatie tussen werkgeluk en werknemersretentie gevonden waarmee hypothese 1, die stelde dat werkgeluk een positief effect heeft op werknemersretentie, is bevestigd. Hypothese 2, die stelde dat generaties een modererend effect hebben op de relatie tussen werkgeluk en werknemersretentie, is op basis van de moderatieanalyse verworpen. Daarnaast is uit de Kruskal-Wallis test gebleken dat er een statistisch significant verschil is in de mate van werkgeluk tussen de generaties. Deze resultaten tonen echter alleen aan wat de verbanden zijn tussen de variabelen en nog niet wat deze verbanden verklaard. Daarnaast is gebleken dat er geen statistisch verschil is gevonden tussen private- en publieke zorgorganisaties. De resultaten uit de interviews zullen hier meer inzicht in geven.

4.2 Kwalitatieve resultaten

4.2.1 Beschrijvende resultaten

Zoals eerder vermeld bestaat werkgeluk uit de drie dimensies bevlogenheid, baantevredenheid en affectieve organisatiebetrokkenheid (Fisher, 2010). Op basis van deze operationalisatie zijn de factoren die bepalen of iemand werkgelukkig is uitgevraagd.

Bevlogenheid. Vrijwel alle respondenten gaven aan een hoge mate van bevlogenheid te ervaren. De voornaamste reden hiervoor was het kunnen maken van impact. De respondenten gaven aan dat wanneer zij het gevoel hebben impact te kunnen maken door hun kwaliteiten in te zetten, zij meer bevlogen zijn. Dit hangt bij vijf respondenten uit generatie Y nauw samen met het resultaat dat zij hiermee kunnen behalen. Respondenten vinden het belangrijk om hiermee voldoening uit het werk te halen. Daarnaast werd aangegeven dat wanneer respondenten het idee hebben dat zij geen meerwaarde kunnen bieden dit de mate van bevlogenheid verminderd. De respondenten die al enige tijd in dienst zijn geven aan dat zij meer invloed hebben op hoe zij hun werk kunnen inrichten en daardoor vrijwel alleen nog maar werkzaamheden doen waarbij zij het gevoel hebben impact te kunnen maken. De vrijheid die zij hierin hebben wordt belangrijk gevonden.

“Bij een ander project denk ik, als we hier iets voor kunnen verzinnen dan gaan we echt impact maken en dan heb ik echt zin om daar veel aan te doen. Dan word ik daar meer bevlogen over.”
– Respondent 5

Daarnaast werd door vier respondenten uit beide sectoren benoemd dat een bijdrage kunnen leveren aan de zorgsector een reden is dat hen bevlogen maakt.

“Dat geloof ik echt, dat ik elke dag opsta om de zorg een beetje beter te maken.” – Respondent 1

Baantevredenheid. Door respondenten werden diverse redenen genoemd die maakte dat zij tevreden zijn over hun baan. De meest genoemde zijn de ontwikkelmogelijkheden. Een groot deel van de respondenten gaf aan dat binnen de organisatie voldoende ruimte is voor (persoonlijke) ontwikkeling. Daartegenover werd benoemd dat deze mogelijkheden afzwakken naarmate je langer in dienst bent en het belangrijk is om hier zelf een actieve rol in aan te nemen. Een andere veelgenoemde reden zijn arbeidsvoorwaarden waaronder vakantiedagen, ov-vergoeding, 13^e maand en lease-autoregeling en waren de meeste respondenten tevreden over hun huidige salaris.

Hierbij werd veelal de kanttekening gegeven dat zij ontevreden waren over het salaris toen zij startten met hun functie maar dit naarmate zij langer in dienst zijn is verbeterd en het salaris is gegroeid. Daarnaast werd een goed cao benoemd door respondenten werkzaam in publieke zorgorganisaties. Als het gaat om de aard van het werk waar respondenten minder tevreden over zijn wordt vooral de hoge werkdruk en het halen van targets genoemd. Dit wordt gezien als reden om minder werkgeluk te ervaren.

“En ik zie toch bij best wel wat collega’s, en bij mezelf soms ook, dat er maanden zijn waar die druk langer aanhoudt. En dat zijn wel momenten dat ik me zorgen maak, omdat iemand dan vakantie moet opnemen om even bij te tanken.” – Respondent 1

Affectieve organisatiebetrokkenheid. De affectieve organisatiebetrokkenheid kan naar aanleiding van de interviews ingedeeld worden op drie niveaus: organisatie-, team- en persoonsniveau. Op organisatieniveau wordt aangegeven dat respondenten zich meer betrokken voelen wanneer de organisatie initiatieven neemt om verbinding tussen collega’s van verschillende teams te bevorderen. Voorbeelden die werden genoemd zijn uitjes, gemengde traineeships of intervisiemomenten. Bovendien ervaren respondenten een hogere mate van betrokkenheid wanneer zij de mogelijkheid krijgen om mee te denken en bij te dragen aan besluitvormingsprocessen.

“Het is in ieder geval een sterk gevoel van betrokkenheid bij het reilen en zeilen van de organisatie.” Respondent 4

Respondenten geven echter ook aan bezorgd te zijn over de organisatiebetrokkenheid naarmate de organisatie groeit.

“Maar echt oog hebben voor elkaar? Dat stukje is er een beetje uit door de grootte. Maar dat zit nu wel meer op teamniveau denk ik.” Respondent 7

Op teamniveau voelen respondenten heel erg die betrokkenheid. De voornaamste redenen hiervoor zijn de focus op teamontwikkeling, het gevoel onderdeel te zijn van een team, de aanwezigheid van een open en veilige sfeer en de mogelijkheid om met elkaar te sparren.

“Ik denk dat het belangrijk is dat je je onderdeel ergens van voelt. Ik zit in een team waarin we heel erg werken aan wie je bent en wat je wilt. Een stukje teamontwikkeling met elkaar om echt een team te zijn en elkaar te vinden. Dat vind ik ook heel belangrijk.” Respondent 1

Op persoonsniveau voelen bijna alle respondenten verbondenheid. Hierbij gaat het vooral over het contact tussen collega's onderling. Meerdere respondenten geven aan dat er door de organisatie ruimte wordt gemaakt om naast met elkaar te werken het ook gezellig met elkaar te hebben. Daarnaast geven een aantal respondenten aan dat de informele sfeer hieraan bijdraagt.

“Informeel voel ik me zeker wel onderdeel en daarom ben ik ook heel blij met de informele cultuur die er is.” Respondent 6

Samenvattend geven de respondenten aan welke factoren per dimensie ertoe leiden dat zij een hogere mate van werkgeluk ervaren. Bevlogenheid wordt vooral bepaald door de mate van impact die respondenten kunnen maken en de bijdrage die zij kunnen leveren aan de zorgsector. Baantevredenheid wordt vooral bepaald door de ontwikkelmogelijkheden en goede arbeidsvoorwaarden en affectieve organisatiebetrokkenheid wordt vooral bepaald door de mate waarin initiatief wordt genomen om over teams heen verbinding te zoeken, wanneer respondenten zich onderdeel voelen van een team en wanneer het contact tussen collega's goed is. Deze drie dimensies samengenomen zorgen voor een hogere mate van werkgeluk.

Werknemersretentie. Op het gebied van werknemersretentie is gevraagd aan respondenten wat redenen zijn om bij de organisatie te blijven en wat mogelijke redenen kunnen zijn om weg te gaan bij de organisatie. Een reden om bij de organisatie te blijven die het meest genoemd werd is ruimte blijven creëren voor ontwikkeling. Hierbij is het belangrijk dat de respondent doelen blijft hebben en kan groeien in zijn/haar functie. Daarnaast wordt het kunnen maken van impact en zingeving als belangrijke redenen gezien om bij de organisatie te blijven.

“Dat zit deels in dat ik het gevoel blijf hebben dat ik impact maak.” Respondent 5

“Vooral omdat ik nog jong ben en net begin wil ik wel nog groeien. En als je het dan hebt over toekomst, wil ik ergens wel blijven hangen als ik nieuwe dingen kan blijven doen. Maar ik heb dan ook wel een beetje die uitdaging nodig.” Respondent 8

Verder werd de sfeer op de werkvloer genoemd als reden om bij de organisatie te blijven. Een aantal respondenten uit private zorgorganisaties gaven aan dat zij de sfeer bij hun huidige organisatie beter vinden dan bij andere organisaties en dit een reden is om niet naar deze organisaties over te stappen. Eén respondent benoemde dat andere organisaties stoffiger zijn dan de huidige organisatie.

“Er zijn tot nu toe maar weinig opdrachtgevers geweest waarvan ik dacht oh, ik zou mezelf hier vast in dienst zien. Zorgorganisaties zijn toch wat stoffiger op sommige momenten en dat merk je als je op zo’n stoffige afdeling komt.” Respondent 6

Daarnaast werd het hebben van vrijheid genoemd als reden om bij de organisatie werkzaam te blijven.

“Vrijheid blijven geven en het zien van de mens, dus dat persoonlijke. Dat zijn voor mij de twee toppers, dus de vrijheid in mijn functie en dat ze mij echt als mens zien en waarderen. Ik denk als dat blijft, dat andere organisaties wel echt van goede huizen moeten komen om mij over te halen.” Respondent 7

Wat opviel tijdens de interviews is dat het voor geen van de respondenten makkelijk zou zijn om de organisatie te verlaten. Een aantal respondenten gaven aan dat zij op dit moment te veel voordelen zien in hun huidige organisatie waardoor zij niet verwachten snel een overstap te maken naar een andere organisatie. Andere respondenten hebben aangegeven dat weggaan op dit moment zeker geen overweging is. Redenen die genoemd werden om wel voor een andere organisatie te kiezen zijn werkdruk, salaris, reistijd en slechte werk-privébalans. Door de meeste respondenten werd echter nadrukkelijk benoemd dat enkel salaris geen reden zou zijn om weg te gaan.

“Uiteindelijk ben je na x jaar wel echt onderdeel van de cultuur. En dan zou ik voor een iets beter salaris overstappen naar een andere organisatie? Ik denk dat ik dan veel ruiten ingooi als het gaat om de zachte kant van het werk dat we doen.” Respondent 6

Over reistijd zijn respondenten stilliger omdat dit samenhangt met de werk-privébalans. Reistijd zit in je eigen tijd en een hoge reistijd is soms moeilijk te combineren met het privéleven. Dit maakt dat een gunstigere reistijd kan leiden tot de keuze om bij een andere organisatie te werken. Aanvullend gaf de meerderheid van de respondenten aan dat het belangrijk is dat er een juiste balans is tussen redenen om eventueel de organisatie te verlaten en redenen om bij de huidige

organisatie te blijven. Bij salaris werd bijvoorbeeld genoemd dat dit in het begin vaak wat lager ligt maar gerechtvaardigd wordt door de ontwikkelmogelijkheden. Wanneer je wat langer in dienst bent nemen deze ontwikkelmogelijkheden af waardoor er een disbalans ontstaat. Daarnaast gaven een aantal respondenten aan dat redenen om voor een andere organisatie te kiezen naar de achtergrond verdwijnen omdat de voordelen zwaarder meewegen. Wanneer de voordelen zwaarder wegen dan de nadelen zullen respondenten de organisatie niet snel verlaten.

“Dus dan heb je het over kijken naar het totaalpakket en wat elkaar wegstreept. Omdat je weet dat je in een leuke omgeving zit en veel uitjes doet en het geen stoffige afdeling is waar je ook terecht kan komen. Ik denk dat daardoor dat argument wel naar de achtergrond verdwijnt.”

Respondent 6

“Als je het hebt over werkgeluk moet je alles op de weegschaal leggen en je beseffen dat alle positieve dingen die het werk heeft zeldzaam zijn. Dat ben ik me bewust.” Respondent 4

Samenvattend zijn ruimte voor ontwikkeling, impact kunnen maken, zingeving, vrijheid en sfeer op de werkvloer factoren die eraan kunnen bijdragen dat respondenten bij de organisatie werkzaam blijven. Daartegenover werden werkdruk, salaris, reistijd en werk-privébalans genoemd als redenen die er mogelijk voor zouden kunnen zorgen dat de respondent de organisatie zal verlaten. Belangrijk om op te merken is dat respondenten positieve en negatieve factoren tegen elkaar afwegen en enkel de negatieve factoren niet zullen leiden tot vertrek.

Generaties. Uit het kwantitatieve onderzoek kwam naar voren dat er geen significante verschillen zijn tussen generaties als het gaat om het effect van werkgeluk op werknemersretentie, maar dat er wel verschillen zijn tussen generaties. In het kwalitatieve onderzoek is echter opgemerkt dat de levensfase waarin respondenten zitten invloed heeft op de factoren die het zwaarst meewegen. Respondenten uit generatie Y benoemden dat werk en privé nauw met elkaar kunnen samenhangen in bepaalde levensfasen. Zo gaat salaris bij het kopen van een woning een grotere rol spelen en heeft het krijgen van kinderen invloed op de flexibiliteit en betrokkenheid.

“Wat ik nu wel merk is dat privé en werk op sommige momenten meer samenhangen dan je zou verwachten. Nu zit ik in een situatie waarbij ik mezelf graag zie verhuizen, en dan merk je wel dat salaris ineens een beperkende factor is.” Respondent 6

Daarnaast wordt door oudere generaties opgemerkt dat de nieuwe generatie Z meer eisen stelt en hogere verwachtingen heeft. Zij willen snel carrière maken en stappen zetten. Wanneer hier niet aan wordt voldaan zijn ze sneller ontevreden en haken ze sneller af.

“Ik merk dat de nieuwere generatie daar moeite mee heeft en sneller afhaken omdat ze na 2 of 3 projecten denken ja, dit is het toch niet helemaal. Ik ga wat anders zoeken.” Respondent 4

Sector. Uit het kwantitatieve onderzoek kwam naar voren dat er geen significante verschillen zijn tussen private- en publieke zorgorganisaties op het gebied van werkgeluk en werknemersretentie. In het kwalitatieve onderzoek kwam enkel naar voren dat een goed cao bijdraagt aan baantevredenheid en dus aan werkgeluk bij respondenten werkzaam in een publieke zorgorganisatie. Door respondenten werkzaam in private zorgorganisaties werden echter ook arbeidsvoorwaarden genoemd die positief bijdragen aan de baantevredenheid en dus werkgeluk. Concluderend zijn hier weinig verschillen in gevonden.

4.3 Analytische resultaten

Op basis van bovenstaande resultaten is een analysemodel (figuur 2) opgesteld die de verbanden tussen de variabelen weergeeft. Uit de kwantitatieve analyse is gebleken dat werkgeluk een positief effect heeft op werknemersretentie. De resultaten uit de kwalitatieve data ondersteunen dit en tonen aan dat een aantal factoren zowel de mate van werkgeluk als werknemersretentie verhogen. Deze factoren zijn in de interviews per dimensie, die samen de mate van werkgeluk bepalen, uitgevraagd.

Vanuit de dimensie bevologenheid bleek zingeving en het kunnen maken van impact een veelgenoemde reden te zijn die bijdraagt aan een hoge mate van werkgeluk en werknemersretentie. Dat zingeving invloed zou hebben op de mate van werkgeluk kwam ook naar voren in de definities van Hamburger & Klappe (2020) en Bezemer (2018). Hamburger & Klappe (2020) beschreven dat werkgeluk voortvloeit uit het vermogen om jezelf te sturen naar een werksituatie waarin je plezier, voldoening en zingeving ervaart. Bezemer (2018) gaf aan dat er sprake is van werkgeluk als onder andere zingeving wordt ervaren. De resultaten uit de interviews bevestigen dit. Daarnaast wordt in het onderzoek van Tummers en Knies (2013) aangetoond dat de relatie tussen werknemer en leidinggevende invloed heeft op de mate van zingeving en dit kan resulteren in een hogere organisatiebetrokkenheid. Dat leidinggevende een belangrijke rol hebben kwam ook naar voren in de interviews.

Daarnaast dragen ontwikkelmogelijkheden bij aan een hogere mate van werkgeluk en is dit een reden om bij de organisatie werkzaam te blijven, wat in diverse onderzoeken is bevestigd (Moorman, 1993; Salas-Vallina et al., 2017). Uit de literatuur bleek dat deze reden voor generatie X en Z één van de belangrijkste zou zijn die werkgeluk bepaalt (Bakanauskienė & Zagurskytė, 2022). Echter is deze reden in de interviews door elke generatie benoemd. Aanvullend is uit de interviews een duidelijk verband tussen ontwikkelmogelijkheden en werknemersretentie gebleken. Bijna alle respondenten gaven aan dat de mogelijkheid om te kunnen blijven ontwikkelen bijdraagt aan de keuze om bij een organisatie werkzaam te blijven. De organisatie en leidinggevendenden hebben hierin een belangrijke rol om het stellen van nieuwe doelen bij werknemers te blijven stimuleren en ondersteunen.

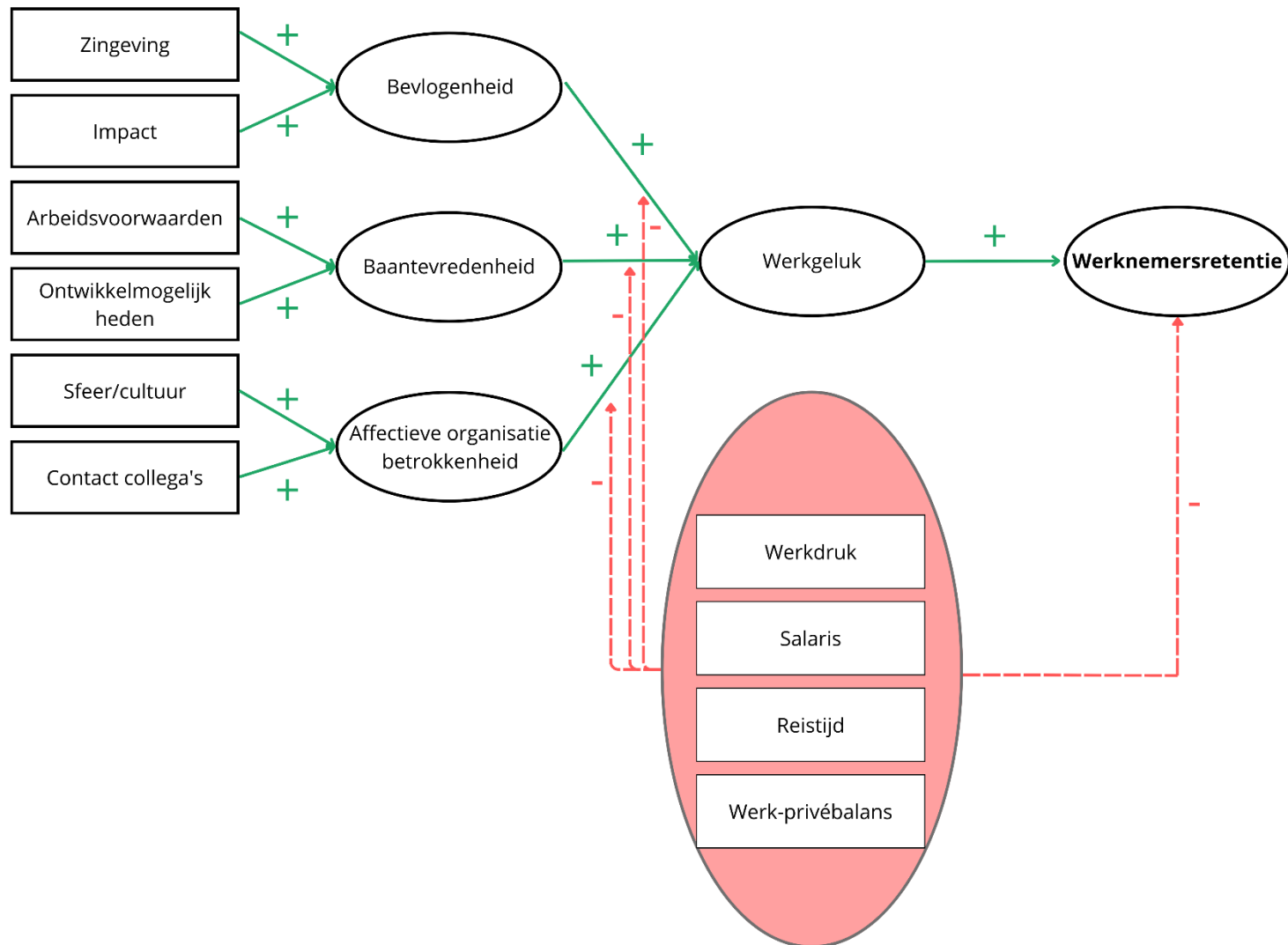
Door respondenten uit beide type zorgorganisaties werden goede arbeidsvoorwaarden genoemd als factor dat positief bijdraagt aan werkgeluk. Aanvullend benoemden respondenten uit de publieke sector dat ook een goed cao hieraan bijdraagt. Hieruit is gebleken dat er geringe verschillen zijn tussen sectoren in de zorg, wat ook in de literatuur wordt bevestigd (Heyma et al., 2024; Kroneman et al., 2016). Uit de bestuurskundige literatuur blijkt dat de secundaire arbeidsvoorwaarden in de publieke sectoren ruimer zijn dan in de private sector (Heyma, 2022). Dit maakt salaris waarschijnlijk geen component waardoor werknemers in de zorgsector zullen bewegen tussen private- en publieke zorgorganisaties.

Daarnaast bleek het contact met collega's en de sfeer op de werkvloer belangrijke factoren te zijn die de mate van werkgeluk positief beïnvloeden. Het is voor respondenten belangrijk dat sociale activiteiten over teams heen georganiseerd worden. Daarnaast zorgt een lage hiërarchie voor een fijne sfeer op de werkvloer. Uit de theorie bleek dat dit voor generatie Y en Z de belangrijkste redenen waren die werkgeluk bepalen en voor generatie X was dit de minst belangrijke reden (Bakanauskienė & Zagurskytė, 2022). In de interviews werden deze redenen echter door elke respondent benoemd.

Daartegenover bleek uit de interviews dat een aantal factoren zoals werkdruk, salaris, reistijd en verslechterde werk-privébalans ertoe kunnen leiden dat respondenten ervoor kiezen de organisatie te verlaten. Uit de resultaten is echter ook gebleken dat de factoren die de mate van werkgeluk positief beïnvloeden de negatieve factoren overschaduwden. Het is van belang dat er een balans is tussen factoren die ertoe kunnen leiden dat een werknemer ervoor kiest de organisatie te verlaten en factoren die ertoe leiden dat de werknemer een hoge mate van werkgeluk ervaart en

bij de organisatie blijft. Uit de kwalitatieve data is gebleken dat wanneer de positieve factoren voldoende aanwezig zijn en de mate van werkgeluk hoger is, de negatieve factoren minder zwaar meewegen en minder snel leiden tot vertrek bij de organisatie. Deze resultaten zijn in lijn met de essentie van het JDR-model waarin de balans tussen job demands en job resources wordt onderzocht (Schaufeli, W. B. & Bakker, 2004). Dit model voorspelt dat een disbalans waarin hoge eisen samengaan met lage hulpbronnen kunnen leiden tot burn-out en de aanwezigheid van hulp- en energiebronnen de negatieve effecten van werkeisen kunnen verminderen. Ook dit laat zien dat aanwezigheid van positieve factoren de aanwezigheid van negatieve factoren kan uitbalanceren.

Figuur 2
Analysemodel



H5. Conclusie

5.1 Antwoord onderzoeksvragen

Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag is mixed-method onderzoek uitgevoerd waarbij een vragenlijst is afgenomen onder 156 respondenten en 10 interviews zijn gehouden. Uit de resultaten is gebleken dat werkgeluk een positief significant effect heeft op werknemersretentie waardoor de eerste hypothese, die stelde dat werkgeluk een positief effect heeft op werknemersretentie, is aangenomen. In de interviews is beoogd te onderzoeken welke factoren de mate van werkgeluk en werknemersretentie bepalen. De variabele werkgeluk is uitgevraagd in de dimensies bevlogenheid, baantevredenheid en affectieve organisatiebetrokkenheid. De respondenten gaven aan dat de mate van bevlogenheid vooral hoog is wanneer de respondent het gevoel heeft impact te kunnen maken en een bijdrage kan leveren aan de zorgsector. Een hoge mate van baantevredenheid werd voornamelijk veroorzaakt door de ontwikkelmogelijkheden die de organisatie biedt en het hebben van goede arbeidsvoorwaarden. Daarnaast voelen respondenten zich betrokken bij de organisatie wanneer de organisatie initiatief neemt om sociale activiteiten over teams heen te organiseren, ze zich onderdeel voelen van een team en goed contact hebben met collega's.

Daarnaast zijn uit de kwalitatieve dataverzameling een aantal factoren naar voren gekomen die werknemersretentie beïnvloeden. Een belangrijke conclusie die hieruit getrokken kan worden is dat wanneer de positieve factoren voldoende aanwezig zijn, de mate van werkgeluk toeneemt, waardoor de negatieve factoren minder zwaar meewegen in de beslissing om naar een andere organisatie te vertrekken. Factoren die voor respondenten zwaar meewegen in de keuze om bij de organisatie te blijven zijn het blijven creëren van ontwikkelmogelijkheden, impact kunnen maken, vrijheid in het werk en een goede sfeer op de werkvloer. Redenen die eventueel wel zouden kunnen leiden tot vertrek zijn werkdruk, reistijd, salaris en slechte werk-privébalans.

Uit de kwantitatieve data bleek dat generaties geen significant modererend effect hebben op de relatie tussen werkgeluk en werknemersretentie. Uit de kwalitatieve data bleek echter dat er een aantal verschillen zijn. Zo heeft de levensfase waarin de werknemer zit invloed op de relatie tussen werkgeluk en werknemersretentie. Werk en privé hangen in sommige levensfasen nauw met elkaar samen waardoor bepaalde factoren zwaarder meewegen. Het is belangrijk dat hier maatwerk op wordt gegeven. Daarnaast is uit het kwantitatieve onderzoek gebleken dat er geen significante verschillen zijn tussen de private- en publieke zorgorganisaties en is uit het kwalitatieve onderzoek

gebleken dat in publieke zorgorganisaties een goed cao bijdraagt aan werkgeluk, terwijl bij private zorgorganisaties arbeidsvoorwaarden werden genoemd. De conclusie die hieruit getrokken kan worden is dat de sectoren op elkaar lijken en er geen voordelen zijn gevonden voor het werken in één van de sectoren.

5.2 Discussie

Ondanks de bevindingen kent dit onderzoek een aantal beperkingen. De eerste beperking komt voort uit de selectie van de respondenten. Doordat één vragenlijst is uitgezet binnen Q-Consult is merendeel van de respondenten werkzaam binnen dezelfde organisatie. Dit zorgt voor een oververtegenwoordiging van respondenten werkzaam in private zorgorganisaties (81,4%) waardoor de vergelijking tussen de private- en publieke zorgorganisaties discutabel is. Daarnaast zorgde de zelfselectie bij de interviews ervoor dat de onderzoekspopulatie voornamelijk uit respondenten werkzaam in private zorgorganisaties bestond en niet elke generatie evenredig vertegenwoordigd was. Dit heeft geleid tot een niet-representatieve steekproef en onbetrouwbaardere uitkomsten (Bethlehem, 2010).

Daarnaast kent generatie-onderzoek methodologische problemen (Stassen et al., 2016). Het is ingewikkeld om bepaalde effecten van elkaar te onderscheiden (Macky et al., 2008). Crossover-onderzoek dat uitgevoerd wordt op één moment bij verschillende generaties kent de beperking dat je niet kunt stellen dat verschillen te wijten zijn puur aan generaties door de veranderlijkheid van generaties (Cennamo & Gardner, 2008). Een mogelijke onderzoeksmethode die in de toekomst deze beperking tackelt, is sequentiële cohort design (Warner, 2014). Daarnaast is in de literatuur geen overeenstemming gevonden over de grensjaren van generaties. Dit maakt het lastig om de resultaten met andere onderzoeken te vergelijken. Wanneer voor andere grensjaren was gekozen had dit kunnen leiden tot andere resultaten.

Naast het meten van generaties is ook de meting van werknemersretentie discutabel. Uit de literatuur is namelijk gebleken dat het opzeggen van een baan niet altijd een optie is voor een individu wat de bevindingen kan beïnvloeden (Bothma, 2011). Persoonlijke- en contextuele factoren zoals inzetbaarheid en arbeidsmarktomstandigheden spelen ook een grote rol in het verloopgedrag van werknemers (Agarwal et al., 2007; Meyer & Allen, 1997; Mobley, 1982). Daarnaast is uit de analyse gebleken dat twee meetitems een correlatie lager dan .3 hadden wat kan suggereren dat de items onvoldoende aansluiten bij het concept. Omdat de Cronbach's Alpha

hoger was dan .7 is ervoor gekozen deze items niet te verwijderen. Dit roept echter vraagtekens op bij de constructvaliditeit.

Hoewel de conceptualisering van werkgeluk door Fisher (2010) een in de literatuur veel gebruikte definitie is, kent deze wat gebreken. Zo is onduidelijk hoe de drie dimensies zich tot elkaar verhouden en of ze evenveel meewegen in de mate van werkgeluk. Dit heeft gevolgen voor de keuze in welke dimensie een organisatie zal investeren.

5.3 Aanbevelingen

5.3.1 Aanbevelingen vervolgonderzoek

Zoals eerder beschreven kent dit onderzoek een aantal beperkingen die aanleiding bieden tot eventuele vervolgonderzoeken. Zo is in tegenstelling tot andere onderzoeken weinig verschil tussen generaties gevonden (Bakanauskienė & Zagurskytė, 2022; Benson & Brown, 2011). Daarnaast is beoogd te onderzoeken of er verschillen zijn tussen private- en publieke zorgorganisatie. In tegenstelling tot andere onderzoeken is in dit onderzoek geen verschil gevonden (Knies et al., 2022; Özsoy et al., 2014). De onderzoekspopulatie bij zowel generaties als private- en publieke zorgorganisaties is onevenredig, waardoor hier geen betrouwbare vergelijking is kunnen maken. Voor eventueel vervolgonderzoek is het interessant om middels een evenredige onderzoekspopulatie deze vergelijkingen alsnog te maken, aangezien uit de literatuur wel verschillen naar voren zijn gekomen.

Daarnaast bestond de onderzoekspopulatie bij de kwantitatieve analyse uit 156 respondenten, wat een beperkte steekproefgrootte is. Om de betrouwbaarheid te vergroten zou een vergelijkbaar onderzoek met een grotere onderzoekspopulatie een mooi vervolgonderzoek kunnen zijn. Hetzelfde geldt voor de onderzoekspopulatie van de kwalitatieve analyse, welke uit 10 interviews bestond.

Tot slot kent dit onderzoek een vrij positieve benadering waardoor de negatieve aspecten van werkgeluk gering naar voren zijn gekomen. Als vervolgonderzoek kan het interessant zijn om naast de factoren die bijdragen aan een hoge mate van werkgeluk de vraag anders in te steken door te kijken welke factoren een negatieve invloed hebben op de mate van werkgeluk. Dat geeft organisaties meer inzicht.

5.3.2. Praktische aanbevelingen

Dit onderzoek levert een aantal praktische aanbevelingen op. Een belangrijke bevinding uit het onderzoek is dat werknemers negatieve factoren die eventueel kunnen leiden tot vertrek naar een andere organisatie afwegen tegenover positieve factoren die bijdragen aan werkgeluk en leiden tot werknemersretentie. Welke factoren dit zijn en hoe deze zich tot elkaar verhouden verschilt per individu en levensfase. De eerste aanbeveling is daarom om deze factoren op individueel niveau in kaart te brengen en hierop in te spelen door werkgeluk en werknemersretentie mee te nemen in een jaarlijkse meting, zoals een MTO of werkgelukonderzoek, of bespreekbaar te maken tijdens periodieke gesprekken. Hier ligt een duidelijke rol voor de leidinggevenden om te zorgen dat deze factoren in balans zijn, voor HR om hier vervolgens mee aan de slag te gaan en voor werknemers om aan te geven wanneer er disbalans is, zodat de organisatie hier verandering in kan brengen.

De tweede aanbeveling sluit hierop aan. Doordat de factoren verschillen per individu is maatwerk nodig. Een mogelijke praktische oplossing hiervoor kan een cafetariamodel in arbeidsvoorwaarden zijn. Enerzijds geeft dit speling in het salaris, anderzijds biedt dit maatwerk. Daarnaast bevorderen flexibele arbeidsvoorwaarden werknemersretentie (Baeten & Verwaeren, 2012). Uit de kwalitatieve analyse is gebleken dat bepaalde voorwaarden zoals salaris of ontwikkelmogelijkheden in bepaalde levensfasen zwaarder meewegen dan anderen. Deze aanbeveling is in lijn met het JDR-Model waarin een disbalans tussen enerzijds eisen en anderzijds hulpbronnen negatieve gevolgen kunnen hebben (Bakker, A. B. & Demerouti, 2008).

Een derde aanbeveling is het preventief inzetten op werkdruk. Werkdruk bleek een grote bepalende factor welke negatieve invloed had op werkgeluk en werknemersretentie. Daarnaast leidt preventie van werkdruk tot meer plezier in het werk en hogere werknemersretentie (Härmä et al., 2006). Ook hierin hebben leidinggevenden een rol door regelmatig in gesprek te gaan met werknemers over hoe zij de werkdruk ervaren of door het werk beter aan te sluiten op de kwaliteiten en belastbaarheid van werknemers (Kroon et al., 2019). Interventies die werkdruk mogelijk verlagen zijn job crafting, aanbieden persoonlijke hulpbronnen of het verbeteren van de werk-privébalans door flexibele thuiswerkregeling.

Referenties

- Agarwal, R., Ferratt, T. W., & De, P. (2007). An experimental investigation of turnover intentions among new entrants in IT. *Acm Sigmis Database: The Database for Advances in Information Systems*, 38(1), 8-28. <https://doi.org/10.1145/1216218.1216222>
- Ahli, S. (2019). Werkgeluk dankbaar beroep is niet genoeg. *Skipr*, , 10-15. <https://doi.org/10.1007/s12654-019-0129-9>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Baeten, X., & Verwaeren, B. (2012). Flexible rewards from a strategic rewards perspective. *Compensation & Benefits Review*, 44(1), 40-49. <https://doi.org/10.1177/0886368712445541>
- Bakanauskienė, I., & Zagurskytė, G. (2022). Different Generations' Expectations of Happiness at Work: The Case of Lithuania. *Management of Organizations: Systematic Research*, 88(1), 17-30. <https://doi.org/10.2478/mosr-2022-0010>
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2008). *Towards a model of work engagement*. Emerald. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A.B., & Oerlemans, W. G. M. (2016). *Momentary Work Happiness as a Function of Enduring Burnout and Work Engagement*. Informa UK Limited. <https://doi.org/10.1080/00223980.2016.1182888>
- Baltesen, F. (2022, November,4.). ING: werkgeluk van personeel voorkomt veel uitstroom. *Skipr* <https://www.skipr.nl/nieuws/ing-werkgeluk-van-personeel-voorkomt-veel-uitstroom/>
- Bataineh, K. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. *International Business Research*, 12(2), 99-112.
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3) <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843-1865. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.573966>
- Bergiel, E. B., Nguyen, V. Q., Clenney, B. F., & Stephen Taylor, G. (2009). Human resource practices, job embeddedness and intention to quit. *Management Research News*, 32(3), 205-219. <https://doi.org/10.1108/01409170910943084>
- Bergsma, A. (2020). *Handboek werkgeluk: een praktische toolbox voor leidinggevendenden, hr-professionals en coaches*. Boom Uitgevers.

- Bethlehem, J. (2010). Selection bias in web surveys. *International Statistical Review*, 78(2), 161-188. <https://doi.org/10.1111/j.1751-5823.2010.00112.x>
- Bezemer, L. (2018). *Werkgeluk werkt! Een praktisch model voor HR-professionals en managers*. S2 Uitgevers.
- Bontekoning, A. C. (2007). *Generaties in organisaties*
- Bothma, F. C. (2011). *The consequences of employees' work-based identity*
- Brown, M., Redfern, R., Bressler, K., Swicegood, M., & Molnar, M. (2013). Effects of an advanced nursing assistant education program on job satisfaction, turnover rate and clinical outcomes. *J Gerontol Nurs*, 39(10), 34-43. <https://doi.org/10.3928/00989134-20130612-02>
- Brown, P., Fraser, K., Wong, C. A., Muise, M., & Cummings, G. (2013). Factors influencing intentions to stay and retention of nurse managers: a systematic review. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 459-472. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01352.x>
- Byrne, Z. S. (2005). Fairness reduces the negative effects of organizational politics on turnover intentions, citizenship behavior and job performance. *Journal of Business and Psychology*, 20, 175-200. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-8258-0>
- CBS onderzoekt krapte op de arbeidsmarkt. (2023, September, , 9). CBS. <https://www.cbs.nl/nl-nl/corporate/2023/37/cbs-onderzoekt-krapte-op-de-arbeidsmarkt>
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). *Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit*. Emerald. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2023, Augustus, 8.). Opnieuw meer werknemers in zorg en welzijn, ondanks grotere uitstroom. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2023/34/opnieuw-meer-werknemers-in-zorg-en-welzijn-ondanks-grotere-uitstroom>
- Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374-381. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.10.007>
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4(4), 341-372. [https://doi.org/10.1016/S0927-5371\(97\)00010-9](https://doi.org/10.1016/S0927-5371(97)00010-9)
- Coetzee, M., Bergh, Z., & Schreuder, D. (2010). The influence of career orientations on subjective work experiences. *SA Journal of Human Resource Management*, 8(1), 1-13. <https://hdl.handle.net/10520/EJC95907>
- Cohen, H. (1988). *Statistical power analysis for behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27, 375-394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>

Creswell, J., & J. David Creswell. (2018). *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Inc.

de Waal, A. (2018). Increasing organisational attractiveness: The role of the HPO and happiness at work frameworks. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(2), 124-141. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2017-0080>

Field, & A. Field. (2017). *Discovering Statistics Using SPSS*. Sage.

Fisher, C.D. (2010). *Happiness at Work*. Wiley. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>

Galesic, M., & Bosnjak, M. (2009). Effects of questionnaire length on participation and indicators of response quality in a web survey. *Public Opinion Quarterly*, 73(2), 349-360. <https://doi.org/10.1093/poq/nfp031>

Hamburger, O. (2024, Januari, 23,). 'Werken aan werkgeluk is niet zweverig, maar juist praktisch en concreet'. Jeugdzorg werkt!. Retrieved Februari, 13, 2024, from <https://www.jeugdzorg-werkt.nl/werknemers/werken-aan-werkgeluk-niet-zweverig-maar-juist-praktisch-en-concreet>

Harari, Y. N. (2020, March, 20,). Yuval Noah Harari: the world after coronavirus | Free to read. <https://www.ft.com/content/19d90308-6858-11ea-a3c9-1fe6fedcca75>

Härmä, M., Kompier, M. A. J., & Vahtera, J. (2006). Work-related stress and health—risks, mechanisms and countermeasures. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, , 413-419. <http://www.jstor.org/stable/40967594>

Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, the University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(2), 269-288. <https://doi.org/10.1002/hrm.20279>

Heyma, A. (2022). *Arbeidsvoorwaarden publieke sector*. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek. Retrieved from <http://www.econis.eu/PPNSET?PPN=1877364231>

Heyma, A., van Kesteren, J., & Rutten, A. (2024). *Arbeidsvoorwaarden publieke sector*. ().SEO Economisch Onderzoek.

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274. <https://doi.org/10.1080/19416520802211552>

Howe, N., & Strauss, W. (2007). The next 20 years: how customer and workforce attitudes will evolve. *Harvard Business Review*, 85(7-8), 41-52, 191.

Huang, I., Lin, H., & Chuang, C. (2006). Constructing factors related to worker retention. *International Journal of Manpower*, 27(5), 491-508. <https://doi.org/10.1108/01437720610683976>

Integraal zorgakkoord: 'Samen werken aan gezonde zorg' (2022).

Judge, T. A., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1994). Job and life attitudes of male executives. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 767. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.767>

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>

Khilji, S. E., & Wang, X. (2007). New evidence in an old debate: Investigating the relationship between HR satisfaction and turnover. *International Business Review*, 16(3), 377-395. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2006.12.005>

Knies, E., Borst, R. T., Leisink, P., & Farndale, E. (2022). The distinctiveness of public sector HRM: A four-wave trend analysis. *Human Resource Management Journal*, 32(4), 799-825. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12440>

Kroneman, M., Boerma, W., Van den Berg, M., Groenewegen, P., de Jong, J., & van Ginneken, E. (2016). Netherlands: health system review.18

Kroon, B., Meyers, C., & van Woerkom, M. (2019). Het verlagen van werkdruk door de inzet van positieve interventies. *Gedrag & Organisatie*, 32(4)<https://doi.org/10.5117/2019.032.004.001>

Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>

Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2, 195-215. <https://doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7>

Lam, T., Zhang, H., & Baum, T. (2001). An investigation of employees' job satisfaction: the case of hotels in Hong Kong. *Tourism Management*, 22(2), 157-165. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00039-X](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00039-X)

Leavy, P. (2022). *Research design: Quantitative, qualitative, mixed methods, arts-based, and community-based participatory research approaches*. Guilford Publications.

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*,

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1343). Rand McNally.

Macky, K., Gardner, D., & Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: Introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 857-861.
<https://doi.org/10.1108/02683940810904358>

Mannheim, K. (1952). *Essays on the sociology of knowledge*. Edited by Paul Kecskemeti. Routledge & Kegan Paul.

Marks, N. (2015, *Employee Wellbeing and Happiness Tools for succesfull teams*. Friday Pulse.
<https://www.happinessatworksurvey.com/business-case>

McMullin, J. A., Duerden Comeau, T., & Jovic, E. (2007). Generational affinities and discourses of difference: a case study of highly skilled information technology workers 1. *The British Journal of Sociology*, 58(2), 297-316. <https://doi.org/10.1111/j.1468-4446.2007.00152.x>

Meyer, J.P., & Maltin, E. R. (2010). *Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda*. Elsevier BV.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>

Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review*, 7(1), 111-116. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285493>

Mok, C., & Woon, C. C. (1987). Research report on causes of employee turnover: An analytical investigation in Hong Kong. *Hong Kong*,

MonitorGroep: *Werken aan werkgeluk*. . (2023, Oktober, 13,).[Video/DVD] Utrecht:
<https://www.youtube.com/watch?v=OLEWKeORsyc&t=39s>

Moorman, R. H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46(6), 759-776. <https://doi.org/10.1177/001872679304600604>

- Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E., & Rosenberg, D. (2008). A study of the relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among hospital employees. *Health Services Management Research*, 21(4), 211-227.
<https://doi.org/10.1258/hsmr.2007.007015>
- Muliawan, A. D., Green, P. F., & Robb, D. A. (2009). The turnover intentions of information systems auditors. *International Journal of Accounting Information Systems*, 10(3), 117-136.
<https://doi.org/10.1016/j.accinf.2009.03.001>
- Naz, N., Gulab, F., & Aslam, M. (2022). Development of qualitative semi-structured interview guide for case study research. *Competitive Social Science Research Journal*, 3(2), 42-52.
- Neuman, D. (2014). Qualitative research in educational communications and technology: A brief introduction to principles and procedures. *Journal of Computing in Higher Education*, 26, 69-86.
<https://doi.org/10.1007/s12528-014-9078-x>
- Oerlemans, W., Bakker, A., & Veenhoven, R. (2014). Worden mensen gelukkiger van de GeluksWijzer? Het effect van inzicht in eigen geluk op de mate van geluk.
- Özsoy, E., Uslu, O., & Öztürk, O. (2014). Who are happier at work and in life? Public sector versus private sector: A research on Turkish employees. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences*, 1(2), 148-160.
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. Routledge.
- Perkins, A. (2021). Nursing shortage: Consequences and solution.19(5), 49-54.
10.1097/01.NME.0000767268.61806.d9
- Programma toekomstbestendige arbeidsmarkt zorg & welzijn* (2022). . Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.
- Pryce-Jones, J. (2011). *Happiness at work: Maximizing your psychological capital for success*. John Wiley & Sons Inc.
- Pryce-Jones, J., & Lindsay, J. (2014). *What happiness at work is and how to use it*. Emerald.
<https://doi.org/10.1108/ICT-10-2013-0072>
- Randhawa, G. (2007). Relationship between job satisfaction and turnover intentions: An empirical analysis. *Indian Management Studies Journal*, 11(2), 149-159.
- Romão, S., Ribeiro, N., Gomes, D. R., & Singh, S. (2022). The impact of leaders' coaching skills on employees' happiness and turnover intention. *Administrative Sciences*, 12(3), 84.
<https://doi.org/10.3390/admsci12030084>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, Vol.55, 68.

Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2018). *Happiness at work: Developing a shorter measure*. Cambridge University Press (CUP). <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.24>

Salas-Vallina, A., López-Cabrales, A., Alegre, J., & Fernández, R. (2017). On the road to happiness at work (HAW): Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context. *Personnel Review*, 46(2), 314-338. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2015-0186>

Sanín Posada, A., Salanova, M., & Vera-Villaroel, P. (2018). Happiness and optimism interventions at work: gender differences. <https://doi.org/10.4236/oalib.1104842>

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). UWES: UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE. https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive psychology: An introduction*. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>

Sender, G., Carvalho, F., & Guedes, G. (2021). The happy level: A new approach to measure happiness at work using mixed methods. *International Journal of Qualitative Methods*, 20, 16094069211002413. <https://doi.org/10.1177/16094069211002413>

Singh, S., & Aggarwal, Y. (2017). *Happiness at Work Scale: Construction and Psychometric Validation of a Measure Using Mixed Method Approach*. Springer Science and Business Media LLC. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9882-x>

Singh, S., & Aggarwal, Y. (2018). Happiness at work scale: Construction and psychometric validation of a measure using mixed method approach. *Journal of Happiness Studies*, 19, 1439-1463.

Sloan, M. M. (2012). Controlling anger and happiness at work: An examination of gender differences. *Gender, Work & Organization*, 19(4), 370-391. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2010.00518.x>

Stanton, J.M., Sinar, E. F., Balzer, W. K., & Smith, P. C. (2002). *ISSUES AND STRATEGIES FOR REDUCING THE LENGTH OF SELF-REPORT SCALES*. Wiley.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00108.x>

Starremans, S. (2018). Nog even de tanden op elkaar. *Nursing*, 24, 18-23.
<https://doi.org/10.1007/s41193-018-0153-y>

Stassen, L., Anseel, F., & Levecque, K. (2016). Generatieverschillen op de werkvloer: een systematische analyse van een mythe. *Gedrag & Organisatie*, 29(1)
<https://doi.org/10.5117/2016.029.001.003>

Steensma, H., Van Breukelen, W., & Sturm, M. (2004). Studying employee turnover by splitting up the usual comparison group. *Journal of Individual Employment Rights*, 11(3)
<https://doi.org/10.2190/46u9-t06l-8m32-pefm>

Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*.

Sulu, S., Ceylan, A., & Kaynak, R. (2010). Work alienation as a mediator of the relationship between organizational injustice and organizational commitment: Implications for healthcare professionals. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 27.
10.5539/ijbm.v5n8p27

Swanborn, P. (2013). *Case studies: wat, wanneer en hoe?*. Boom Lemma Uitgevers.

Ten Klooster, P. M., Visser, M., & De Jong, M. D. T. (2008). Comparing two image research instruments: The Q-sort method versus the Likert attitude questionnaire. *Food Quality and Preference*, 19(5), 511-518.

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>

Tummers, L. G., & Knies, E. (2013). Leadership and meaningful work in the public sector. *Public Administration Review*, 73(6), 859-868. <https://doi.org/10.1111/puar.12138>

van Leeuwen, J., Veenhoven, R., & Tijdens, K. (2011). *Geluk & beroep in Nederland*. Erasmus Universiteit.

van Thiel, S. (2021). *Bestuurskundig onderzoek*. Coutinho.

Veenhoven, R. (2011). World Database of Happiness: Example of a focussed Findings Archive. *World Database of Happiness*, <http://hdl.handle.net/1765/31267>

Veenhoven, R. (2014). *Informed Pursuit of Happiness: What we should know, do know and can get to know*. Springer Science and Business Media LLC. <https://doi.org/10.1007/s10902-014-9560-1>

Veenhoven, R., & Baan, P. (2021). Werkgeluk als basis voor onderwijskwaliteit. *Erken De Ongelijkheid: De Kracht Van Diversiteit in Onderwijsteams*, , 39-49. https://pure.eur.nl/ws/portalfiles/portal/52988852/2021f_fulln.pdf

Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek?* (6th ed.)

Warner, S. K. (2014). Cohort sequential designs (convergence analysis). *The Encyclopedia of Clinical Psychology*, , 1-6. <https://doi.org/10.1002/9781118625392.wbecp098>

Wetenschappelijk Raad voor het Regeringsbeleid. (2021). *Kiezen voor houdbare zorg. Mensen, middelen en maatschappelijk draagvlak*. WRR.

Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>

Zuil, W. (2023, December, 21.). Personeelstekort zorg groeit naar maar liefst 190.000 medewerkers in 2033. *Skipr* <https://www.skipr.nl/nieuws/personeelstekort-groeit-naar-maar-liefst-190-000-zorgmedewerkers-in-2033/>

Bijlagen

Bijlage 1: Uitnodigingsmail Q-Consult

Onderwerp: Afstudeeronderzoek werkgeluk

Beste collega,

Wellicht heb je het thema 'werkgeluk' de afgelopen tijd wel eens voorbij horen komen. Dit is namelijk één van de speerpunten voor 2024 van HR en een belangrijk thema binnen Q.

Op dit moment volg ik de master Bestuurskunde - Management van HR en Verandering aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Voor mijn afstudeeronderzoek doe ik onderzoek naar het effect van werkgeluk op werknemersretentie (ook wel behoud van werknemers), rekening houdend met generaties.

Voor dit onderzoek heb ik jouw hulp nodig! Je zou mij (en ook Q) enorm helpen door de bijgevoegde vragenlijst in te vullen. Er zijn twee vragenlijsten opgesteld, waarbij in de vragenlijst voor Q extra vragen zijn opgenomen zodat deze resultaten Q meer inzicht kunnen geven in dit thema. Het invullen van de vragenlijst zal circa 5 minuten duren en is **anoniem**. De deadline voor het invullen van de vragenlijst is 25 april 2024.

Klik op [deze link](#) om de vragenlijst te starten.

Voor vragen/opmerkingen over het onderzoek kun je mij altijd mailen, bellen of aanspreken op kantoor.

P.S. Deze mail is niet bedoeld om door te sturen naar externen en is echt alleen bedoeld voor Q. Daarnaast hangt er een poster op kantoor met een QR-code. Dit is dezelfde vragenlijst als de vragenlijst uit deze mail en hoeft maar één keer ingevuld te worden.

Alvast bedankt voor het invullen!

Met vriendelijke groet,

Amanda Korevaar

Afstudeerstagiaire HR
+31650999889



Oudlaan 4, 3515 GA Utrecht
Postbus 9696, 3506 GR Utrecht
088 1020 910
www.qconsultzorg.nl



Brengt verandering in de praktijk.

Bijlage 2: Vragenlijst Q-Consult

Beste collega,

Allereerst hartelijk dank voor je deelname aan dit onderzoek naar het effect van werkgeluk op werknemersretentie (oftewel: behoud van medewerkers), waarin ook het effect van generaties wordt meegenomen. De vragenlijst is onderdeel van het afstudeeronderzoek van Amanda Korevaar, student Bestuurskunde - Management van HR en Verandering aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en afstudeerstagiaire bij Q-Consult. Het onderzoek wordt begeleid door dr. J. van der Meer (scriptiebegeleider EUR) en D. Derksen (stagebegeleider - HR adviseur Q-Consult).

Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 5 minuten duren. Het zou heel fijn zijn als je deze vragenlijst wilt invullen, aangezien we de resultaten ook binnen Q willen gebruiken om meer inzicht te krijgen in dit thema en om te bepalen of er acties nodig zijn. Bij het invullen van de vragenlijst zijn er geen goede of foute antwoorden.

We zullen er alles aan doen om jouw privacy te waarborgen. De onderzoeksgegevens worden middels betrouwbare programma's geanalyseerd en enkel besproken met de scriptie- en stagebegeleider. Vertrouwelijke informatie en persoonsgegevens worden niet naar buiten gebracht. De gegevens worden zodanig geanonimiseerd dat deze niet terug te herleiden zijn.

Heb je specifieke vragen over de vertrouwelijkheid van dit onderzoek of het onderzoek zelf? Neem dan contact op met amanda.korevaar@qconsultzorg.nl. Door deze vragenlijst in te vullen ga je akkoord met bovenstaande.

Vragen persoonsgegevens

1. Ik identificeer mijzelf als:
 - ☐ Man
 - ☐ Vrouw
 - ☐ Non-binair
 - ☐ Ik zeg dat liever niet
2. Ik ben geboren in het jaar:
 - ☐ 1946 tot en met 1960
 - ☐ 1961 tot en met 1980
 - ☐ 1981 tot en met 1995
 - ☐ 1996 tot en met 2010
3. Mijn hoogst afgeronde opleiding is:
 - ☐ Middelbaar beroepsonderwijs (mbo)
 - ☐ Hoger beroepsonderwijs (hbo)
 - ☐ Wetenschappelijk onderwijs (wo)

- Geen opleiding
 - Anders, namelijk (invuloptie)
4. Op dit moment ben ik werkzaam bij Q:
- Binnen een van de expertiseteams als consultant
 - Binnen SSC, QA of QT
5. Hoe lang werk je voor je huidige organisatie?
- Korter dan 1 jaar
 - 1 tot 5 jaar
 - 6 tot 10 jaar
 - 11 tot 20 jaar
 - Langer dan 20 jaar

Vragen werkgeluk

1. Geef bij de volgende stellingen aan in hoeverre je het eens bent met de stelling.

Onderstaande stellingen zijn afkomstig uit een wetenschappelijk valide meetschaal.

- Tijdens mijn werk voel ik me sterk en energiek
- Ik ben enthousiast over mijn werk
- Ik laat me meeslepen als ik werk
- Ik ben tevreden over de aard van mijn werk
- Ik ben tevreden met het loon dat ik krijg
- Ik ben tevreden met de doorgroeimogelijkheden die ik heb bij mijn organisatie
- Ik zou graag de rest van mijn carrière bij mijn organisatie doorbrengen
- Ik voel me emotioneel verbonden met mijn organisatie
- Ik voel me sterk verbonden met mijn organisatie

Keuzes: Helemaal niet mee eens – enigszins mee oneens – noch eens noch oneens – enigszins mee eens – helemaal mee eens

Vragen werknemersretentie

1. Geef bij de volgende stellingen aan in hoeverre je het eens bent met de stelling.

Onderstaande stellingen zijn afkomstig uit een wetenschappelijk valide meetschaal.

- Ik ben van plan om binnen drie jaar voor een ander bedrijf te gaan werken
- Mijn werk geeft mij binnen deze organisatie voldoening
- Als ik een andere baan of functie zou willen, zou ik eerst kijken naar de mogelijkheden binnen mijn organisatie
- Ik zie een toekomst voor mezelf binnen mijn organisatie
- Het maakt niet uit of ik voor mijn organisatie of een andere organisatie werk, zolang ik maar werk heb
- Als het aan mij ligt zal ik de komende vijf jaar zeker voor mijn organisatie werken
- Als ik opnieuw kon beginnen, zou ik voor een andere organisatie kiezen

- Als ik een aantrekkelijk aanbod zou krijgen van een andere organisatie, zou ik die baan aannemen
- Het werk dat ik doe is erg belangrijk voor mij
- Ik werk graag voor mijn organisatie
- Ik heb eerder een baan bij een andere organisatie bekeken

Keuzes: Helemaal niet mee eens – enigszins mee oneens – noch eens noch oneens – enigszins mee eens – helemaal mee eens

Extra vragen Q

Ter aanvulling op voorafgaande (wetenschappelijke) vragen zijn de volgende vragen toegevoegd om meer inzicht te krijgen op het thema werkgeluk binnen Q.

1. Op dit moment geef ik mijn werkgeluk een score van:



Score werkgeluk

2. Waarmee draagt Q bij aan jouw werkgeluk?

Noem minimaal één en maximaal drie voorbeelden.

3. Hoe kan Q jouw werkgeluk in stand houden en mogelijk verhogen?

Noem minimaal één en maximaal drie voorbeelden.

Hartelijk dank voor het invullen van de vragenlijst!

Naast deze vragenlijst worden interviews gedaan om aanvullende informatie te verkrijgen en hiervoor heb ik respondenten nodig. Ben je bereid om naderhand deel te nemen aan een interview? Stuur dan een mail naar amanda.korevaar@qconsultzorg.nl en geef aan dat je hiervoor openstaat. Dit interview kan zowel digitaal als fysiek plaatsvinden en zal ongeveer een uur duren. Deze interviews zijn hard nodig om het onderzoek tot een succes te maken.

Bijlage 3: Vragenlijst extern

Beste deelnemer,

Allereerst hartelijk dank voor uw deelname aan dit onderzoek naar het effect van werkgeluk op werknemersretentie (oftewel: behoud van medewerkers), waarin ook het effect van generaties wordt meegenomen. De vragenlijst is onderdeel van het afstudeeronderzoek van Amanda Korevaar, student Bestuurskunde - Management van HR en Verandering aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en afstudeerstagiaire bij Q-Consult. Het onderzoek wordt begeleid door dr. J. van der Meer (scriptiebegeleider EUR) en D. Derksen (stagebegeleider - HR adviseur Q-Consult).

Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 5 minuten duren. Bij het invullen van de vragenlijst zijn er geen goede of foute antwoorden.

We zullen er alles aan doen om uw privacy te waarborgen. De onderzoeksgegevens worden middels betrouwbare programma's geanalyseerd en enkel besproken met de scriptie- en stagebegeleider. Vertrouwelijke informatie en persoonsgegevens worden niet naar buiten gebracht. De gegevens worden zodanig geanonimiseerd dat deze niet terug te herleiden zijn.

Heeft u specifieke vragen over de vertrouwelijkheid van dit onderzoek of het onderzoek zelf? Neem dan contact op met amanda.korevaar@qconsultzorg.nl. Door deze vragenlijst in te vullen gaat u akkoord met bovenstaande.

Vragen persoonsgegevens

1. Ik identificeer mijzelf als:
 - ☐ Man
 - ☐ Vrouw
 - ☐ Non-binair
 - ☐ Ik zeg dat liever niet
2. Ik ben geboren in het jaar:
 - ☐ 1946 tot en met 1960
 - ☐ 1961 tot en met 1980
 - ☐ 1981 tot en met 1995
 - ☐ 1996 tot en met 2010
3. Mijn hoogst afgeronde opleiding is:
 - ☐ Middelbaar beroepsonderwijs (mbo)
 - ☐ Hoger beroepsonderwijs (hbo)
 - ☐ Wetenschappelijk onderwijs (wo)
 - ☐ Geen opleiding
 - ☐ Anders, namelijk...

4. Ik vul deze vragenlijst in als:

- Medewerker bij een publieke organisatie (=organisatie of instelling welke eigendom is van de overheid) in de zorgsector
- Medewerker bij een private organisatie (=organisatie of instelling welke geen eigendom is van de overheid) in de zorgsector

5. Mijn functie valt binnen:

- HR
- Consultancy
- Marketing (en communicatie)
- ICT
- Secretaresses
- Projectmanagement
- Financiën
- Anders, namelijk...

Werkgeluk

1. Geef bij de volgende stellingen aan in hoeverre je het eens bent met de stelling.

Onderstaande stellingen zijn afkomstig uit een wetenschappelijk valide meetschaal.

- Tijdens mijn werk voel ik me sterk en energiek
- Ik ben enthousiast over mijn werk
- Ik laat me meeslepen als ik werk
- Ik ben tevreden over de aard van mijn werk
- Ik ben tevreden met het loon dat ik krijg
- Ik ben tevreden met de doorgroeimogelijkheden die ik heb bij deze organisatie
- Ik zou graag de rest van mijn carrière bij deze organisatie doorbrengen
- Ik voel me emotioneel verbonden met deze organisatie
- Ik voel me sterk verbonden met mijn organisatie

Keuzes: Helemaal niet mee eens – enigszins mee oneens – noch eens noch oneens – enigszins mee eens – helemaal mee eens

Werknemersretentie

1. Geef bij de volgende stellingen aan in hoeverre je het eens bent met de stelling.

Onderstaande stellingen zijn afkomstig uit een wetenschappelijk valide meetschaal.

- Ik ben van plan om binnen drie jaar voor een ander bedrijf te gaan werken
- Mijn werk geeft mij binnen deze organisatie voldoening
- Als ik een andere baan of functie zou willen, zou ik eerst kijken naar de mogelijkheden binnen dit bedrijf
- Ik zie een toekomst voor mezelf binnen deze organisatie
- Het maakt niet uit of ik voor dit of een ander bedrijf werk, zolang ik maar werk heb
- Als het aan mij ligt, zal ik de komende vijf jaar zeker voor deze organisatie werken
- Als ik opnieuw kon beginnen, zou ik voor een ander bedrijf kiezen

- Als ik een aantrekkelijk aanbod zou krijgen van een ander bedrijf, zou ik die baan aannemen
- Het werk dat ik doe is erg belangrijk voor mij
- Ik werk graag voor dit bedrijf
- Ik heb eerder een baan bij een ander bedrijf bekeken

Keuzes: Helemaal niet mee eens – enigszins mee oneens – noch eens noch oneens – enigszins mee eens – helemaal mee eens

Hartelijk dank voor het invullen van de vragenlijst!

Naast deze vragenlijst worden interviews gedaan om aanvullende informatie te verkrijgen en hiervoor heb ik respondenten nodig. Bent u bereid om naderhand deel te nemen aan een interview? Stuur mij dan een LinkedIn bericht of een mail naar amanda.korevaar@qconsultzorg.nl en geef aan dat u hiervoor openstaat. Dit interview kan zowel digitaal als fysiek plaatsvinden en zal ongeveer een uur duren. Deze interviews zijn hard nodig om het onderzoek tot een succes te maken.

Bijlage 4: Herinneringsmail

Onderwerp: Herinnering invullen vragenlijst afstudeeronderzoek werkgeluk

Beste collega,

Vorige week heb ik een mail gestuurd met een verzoek tot het invullen van een vragenlijst voor mijn afstudeeronderzoek omtrent werkgeluk in relatie tot werknemersretentie.



De vragenlijst is inmiddels al 48 keer ingevuld. Als je bij deze 48 hoort wil ik je enorm bedanken! Mocht je de vragenlijst nog niet hebben ingevuld wil ik je vragen dit alsnog te doen. Om dit onderzoek een succes te maken heb ik namelijk minimaal 150 respondenten nodig.

Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 5 minuten en is **anoniem**. De deadline voor het invullen van de vragenlijst is nog maar één week, tot donderdag 25 april 2024.

Klik op [deze link](#) om de vragenlijst te starten.

Voor vragen/opmerkingen over het onderzoek kan je mij altijd mailen, bellen of aanspreken op kantoor.

P.S. Deze mail is niet bedoeld om door te sturen naar externen en is echt alleen bedoeld voor Q. Daarnaast hangt er een poster op kantoor met een QR-code. Dit is dezelfde vragenlijst als de vragenlijst uit deze mail en hoeft maar één keer ingevuld te worden.

Alvast bedankt voor het invullen!

Met vriendelijke groet,

Amanda Korevaar

Afstudeerstagiaire HR
+31650999889



Oudlaan 4, 3515 GA Utrecht
Postbus 9696, 3506 GR Utrecht
088 1020 910
www.qconsultzorg.nl



Brengt verandering in de praktijk.

Bijlage 5: Tweede herinneringsmail

Beste collega,

De vragenlijst is inmiddels al door 76 van jullie ingevuld. Met dit resultaat ben ik super blij, dus enorm bedankt hiervoor!



Ik hoop dat de laatsten die de vragenlijst nog niet hebben ingevuld dit alsnog willen doen. Hiervoor is tot **zondagavond 28 april** nog de tijd. Het invullen van de vragenlijst duurt echt maar circa 3 minuten en is geheel **anoniem**. Klik op [deze link](#) om de vragenlijst te starten. Daarnaast heb ik op LinkedIn een bericht gedeeld waarin de link naar de **externe vragenlijst** staat. Mocht je dit bericht willen liken en/of delen zou dit mij enorm helpen om meer respondenten te bereiken. Alvast heel erg bedankt voor het delen en/of invullen van de vragenlijst.

Met vriendelijke groet,

Amanda Korevaar

Afstudeerstagiaire HR
+31650999889



Oudlaan 4, 3515 GA Utrecht
Postbus 9696, 3506 GR Utrecht
088 1020 910
www.qconsultzorg.nl



Brengt verandering in de praktijk.

Bijlage 6: LinkedIn bericht

Werk jij in de zorgsector en zou je mij willen helpen met mijn afstudeeronderzoek?

Op dit moment ben ik bezig met mijn afstudeerscriptie waarin ik onderzoek doe naar werkgeluk in relatie tot behoud van werknemers en wat de generaties zijn.

Voor mijn onderzoek ben ik op zoek naar respondenten die mijn vragenlijst willen invullen. Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 5 minuten duren.

Ik heb minimaal 150 respondenten nodig, dus delen wordt gewaardeerd!

Mijn doelgroep is de werknemer in **publieke- en private zorgorganisaties** die worden omschreven als ‘staffunctionarissen’ die uitsluitend beslissingsbevoegdheid hebben (en niet werken in het primaire proces in zorg, zoals verpleegkundigen en artsen). Hij/zij werkt in de bedrijfsvoerende kant van de zorg en adviseert de managers/leidinggevenden zodat deze over bepaalde zaken beslissingen kunnen nemen. Hieronder vallen o.a. medewerkers HR, consultants, marketing en communicatie, financiën, secretaresses, ICT en projectleiders.

Alvast heel erg bedankt voor het delen en/of invullen van de vragenlijst!

Mocht je je afvragen of jij tot mijn doelgroep behoort, stuur me gerust een bericht!

Bijlage 7: Poster QR-code

Deze vragenlijst is alleen bedoeld voor Q en niet voor externen. Mocht je de vragenlijst al per mail hebben ingevuld, dan hoeft deze niet nogmaals ingevuld te worden.

Doe mee met het onderzoek naar werkgeluk!

Ik (Amanda) ben bezig met mijn afstudeerscriptie waarin ik onderzoek doe naar werkgeluk in relatie tot werknemersretentie*, rekening houdend met generatieverschillen. Hiervoor heb ik jouw hulp nodig!

Scan de QR code en vul de vragenlijst in!

Het invullen duurt circa 5 minuten



Consult Zorg
Brengt verandering in de praktijk.

*Kan worden verstaan als 'behoud werknemers'

Bijlage 8: Interviewhandleidingen

Toelichting: de vragen dienen ter ondersteuning en leidraad tijdens het interview. Eigen ingeving en vervolgvragen bevorderen het onderzoek.

Introductie

1. Welkom heten.
2. Bedanken deelname.
3. Toelichting doel onderzoek en waarover de vragen zullen gaan.
4. Vooraf vragen respondent?
5. Akkoord vragen audio.

Kennismaking

1. Wat is je geboortejaar?
2. Hoelang ben je al werkzaam binnen Q-Consult?

Werkgeluk

Dimensie bevlogenheid (=passie voor het werk)

3. Wat maakt het wanneer je je bevlogen voelt in je werk?
 - *Denk aan energie, sterk, enthousiast, meeslepen*
 - *Wat draagt eraan bij dat je bevlogen bent?*
 - *Wat heb je nodig om je meer bevlogen te zijn in je werk?*

Dimensie baantevredenheid (=beoordelingen over baankenmerken)

4. In hoeverre ben je tevreden over je huidige baan?
 - a. *Denk aan baankenmerken als taken, loon, doorgroeimogelijkheden, onderscheid primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden*
 - b. *Wat draagt eraan bij dat je tevreden bent over je huidige baan?*
 - c. *Wat heb je nodig om meer tevreden te zijn over de huidige baan?*

Dimensie affectieve organisatiebetrokkenheid (=gevoelens bij de organisatie)

5. In hoeverre voel je je betrokken bij de organisatie?
 - a. *Denk aan toekomst bij organisatie, emotioneel verbonden, wij-gevoel, samenhang*
6. Wat is jouw toekomstperspectief bij deze organisatie?
 - a. *Wat draagt eraan bij dat je wel bij deze organisatie zou willen blijven werken?*
 - b. *Wat heb je nodig om voor deze organisatie te blijven werken?*

Werknemersretentie (=behoud van werknemers)

7. Wat zou je triggeren in een LinkedIn bericht om op een aanbod bij een andere organisatie in te gaan?
 - a. *Zou je makkelijk deze stappen kunnen maken?*
8. Wat zijn redenen om juist wel bij deze organisatie te blijven?

a. Heb je bewust voor deze organisatie gekozen?

Afsluiting

1. Zijn er nog overige zaken die niet benoemd zijn maar die je wel belangrijk vindt om nog te noemen omtrent dit onderwerp? (blinde vlekken)
2. Zijn er nog verdere vragen?
3. Afspraak maken om transcript op te sturen (binnen 2 weken) en akkoord terug te ontvangen.
4. Bedanken.

Interviewhandleiding extern

Afwijkend zijn de vragen bij de kennismaking:

Kennismaking

1. Wat is je geboortjaar?
2. Hoelang ben je al werkzaam bij je huidige organisatie?
3. Ben je werkzaam binnen een publieke- of private zorgorganisatie?

Bijlage 9: Informed consent

Informatieblad voor scriptieonderzoek ‘Werkgeluk’

Onder begeleiding van dr. J. van der Meer onderzoekt Amanda Korevaar het effect van werkgeluk op werknemersretentie binnen zorgorganisaties. Met behulp van uw deelname kan dit onderzoek worden gerealiseerd. Amanda is benieuwd naar *uw mening* over werkgeluk in relatie tot werknemersretentie, rekening houdend met generaties. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

Waarom dit onderzoek?	Het doel van dit onderzoek is om op basis van bestaande theorieën het effect van werkgeluk op werknemersretentie in de zorgsector te meten. Hierin worden zowel private- als publieke zorgorganisaties meegenomen en rekening gehouden met generaties. Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam.
Verloop	U neemt deel aan een onderzoek waarbij we informatie zullen vergaren door: - U te interviewen en uw antwoorden te noteren / op te nemen via audio- of video-opname. Er wordt een transcript uitgewerkt van het interview waarnaar de opname verwijderd wordt. - Voorafgaand aan dit interview heeft u een digitale vragenlijst ingevuld.
Vertrouwelijkheid	Wij doen er alles aan uw privacy zo goed mogelijk te beschermen. Naast de student zal alleen de scriptiebegeleider, tweede lezer en stagebegeleidster van de student toegang krijgen tot alle door u verstrekte gegevens. Er wordt op geen enkele wijze vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens van of over u naar buiten gebracht, waardoor iemand u zal kunnen herkennen. In het onderzoek wordt u aangeduid met een verzonnen naam (pseudoniem).
Vrijwilligheid	U hoeft geen vragen te beantwoorden die u niet wilt beantwoorden. Mocht u iets niet in een groep willen vertellen, maar wel privé, dan kunt u Amanda Korevaar achteraf e-mailen of bellen. Uw deelname is vrijwillig en u kunt stoppen wanneer u wilt. Als u tijdens het onderzoek besluit om uw medewerking te staken, zullen de gegevens die u reeds hebt verstrekt tot het moment van intrekking van de toestemming in het onderzoek gebruikt worden. Wilt u stoppen met dit onderzoek? Neem dan contact op met Amanda Korevaar via amanda.korevaar@qconsultzorg.nl of 06 50 99 98 89.
Dataopslag	In de scriptie zullen anonieme gegevens of pseudoniemen worden gebruikt. De audio-opnamen, formulieren en/of andere documenten die in het kader van deze scriptie worden gemaakt of verzameld, worden beveiligd opgeslagen. De onderzoeksgegevens worden bewaard voor een periode van tien jaar. Uiterlijk na het verstrijken van deze termijn zullen de gegevens worden verwijderd of worden geanonimiseerd zodat ze niet meer te herleiden zijn tot een persoon.
Indienen van een vraag of klacht	Indien u specifieke vragen heeft over hoe er met uw persoonsgegevens wordt omgegaan, kunt u deze stellen aan Amanda Korevaar via amanda.korevaar@qconsultzorg.nl of 06 50 99 98 89. U kunt daarnaast een klacht indienen bij de Autoriteit Persoonsgegevens indien u vermoedt dat uw gegevens verkeerd zijn verwerkt.

Door dit toestemmingsformulier te ondertekenen erken ik het volgende:

- | | JA | NEE |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1 Ik ben voldoende geïnformeerd over het onderzoek. Ik heb het informatieblad gelezen en heb daarna de mogelijkheid gehad vragen te kunnen stellen. Deze vragen zijn voldoende beantwoord en ik heb voldoende tijd gehad om over mijn deelname te beslissen. | ☐ | ☐ |
| 2 Ik neem vrijwillig deel aan dit onderzoek. Het is mij duidelijk dat ik deelname aan het onderzoek op elk moment, zonder opgaaf van reden, kan beëindigen. Ik hoef een vraag niet te beantwoorden als ik dat niet wil. | ☐ | ☐ |

Voor deelname aan het onderzoek is het bovendien nodig dat u voor verschillende onderdelen specifiek toestemming geeft. Let wel, als je jonger dan achttien jaar bent, dient een van je ouders/verzorgers dit formulier ook te ondertekenen.

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 3 Ik geef toestemming om de gegevens die tijdens dit onderzoek over mij worden verzameld te verwerken zoals is uitgelegd in het bijgevoegde informatieblad. | ☐ | ☐ |
| 4 Ik geef toestemming om tijdens het gesprek geluid- en/of video-opnames te maken en mijn antwoorden uit te werken in een transcript. | ☐ | ☐ |
| 5 Ik geef toestemming om mijn antwoorden te gebruiken voor quotes in de scriptie van de student. | ☐ | ☐ |
| 6 Ik geef toestemming om de bij mij verzamelde gegevens te bewaren en in gepseudonimiseerde vorm te gebruiken voor al het verdere onderzoek dat er later mee gedaan kan worden. | ☐ | ☐ |

Naam deelnemer:

Klik of tik om tekst in te voeren.

Handtekening:

Klik of tik om tekst in te voeren.

Datum:

Klik of tik om tekst in te voeren.

Naam student:

Klik of tik om tekst in te voeren.

Handtekening:

Klik of tik om tekst in te voeren.

Datum:

Klik of tik om tekst in te voeren.

Bijlage 10: Codeboom

Werkgeluk

1. Bevlogenheid

1. Afwisseling
2. Creativiteit
3. Energiek
4. Eigen verantwoordelijkheid
5. Expert
6. Gehoord voelen
7. Gemeenschappelijk doel
8. Hoge werkdruk
9. Impact
10. Intrinsieke motivatie
11. Jezelf verliezen
12. Leren van collega's
13. Mezelf zijn
14. Ondersteuning nieuwe initiatieven
15. Overwerken
16. Persoonlijke aandacht
17. Professionaliteit
18. Samenwerken
19. Sector
20. Tevredenheid inhoud opdrachten
21. Trots
22. Vertrouwen
23. Voldoening
24. Vrijheid
25. Waardering
26. Zingeving

2. Baantevredenheid

1. Acquisitie
2. Afhankelijkheid
3. Afwisseling
4. Arbeidsvoorwaarden
5. Autonomie

6. Beoordelingssystematiek
7. CAO
8. Doelen
9. Groei salaris
10. Flexibiliteit
11. Meedenken organisatie
12. Netwerken
13. Ontwikkelmogelijkheden
14. Overleggen
15. Plannen
16. Projectmatig
17. Resultaatgericht
18. Salaris
19. Taken
20. Targets
21. Tevredenheid inhoud opdrachten
22. Werkdruk

3. Affectieve organisatiebetrokkenheid

1. Aansturing organisatie
2. Band collega's
3. Besluitvormingsproces
4. Betrokkenheid collega's
5. Betrokkenheid organisatie
6. Betrokkenheid team
7. Contact collega's
8. Cultuur
9. Gemeenschappelijk doel
10. Hiërarchie
11. Informeel
12. Intern netwerken
13. Intrinsieke motivatie
14. Kantoordag
15. Persoonlijke aandacht
16. Personeelsvereniging
17. Relatie collega's

- 18. Rol leidinggevende
- 19. Samenwerken
- 20. Sfeer
- 21. Sociale cohesie
- 22. Uitjes
- 23. Verbinding collega's
- 24. Verbinding organisatie
- 25. Verbinding team

Werknemersretentie

- 1. Aantrekkelijkheid van opdrachtgever
- 2. Ambities
- 3. Balans taken
- 4. Balans totaalpakket
- 5. Doelen
- 6. Groei salaris
- 7. Grootte organisatie
- 8. Hiërarchie
- 9. Hoge werkdruk
- 10. Informeel
- 11. Inhoud werkzaamheden
- 12. Kantoordag
- 13. Lang in dienst
- 14. Leren van collega's
- 15. Meedenken organisatie

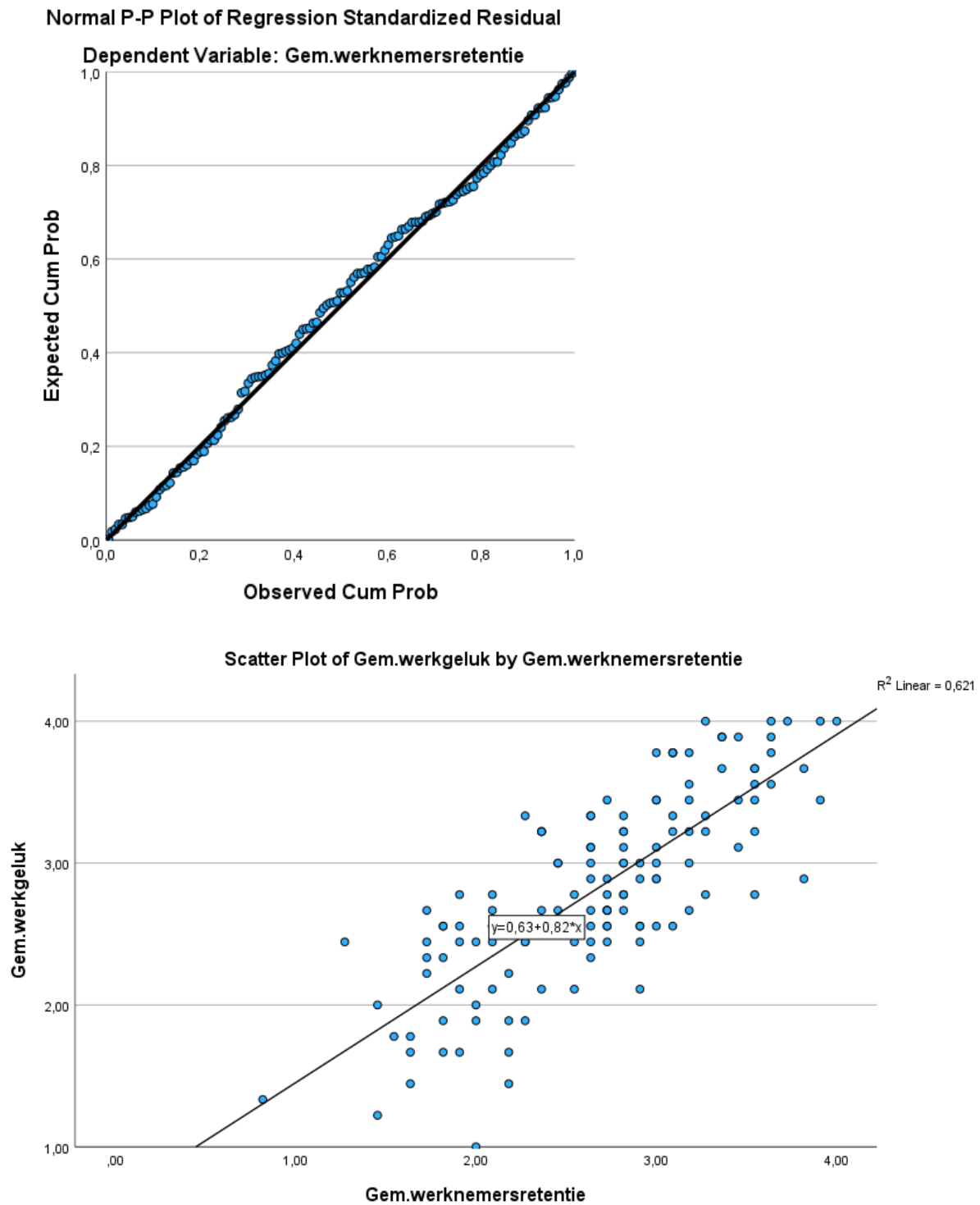
- 16. Moeilijk weggaan
- 17. Motiveren
- 18. Ontwikkelmogelijkheden
- 19. Persoonlijke aandacht
- 20. Reistijd
- 21. Rol leidinggevende
- 22. Rol organisatie
- 23. Salaris
- 24. Sfeer
- 25. Startersplek
- 26. Targets
- 27. Toekomstperspectief
- 28. Uitdaging
- 29. Uitdaging zoeken
- 30. Vaste functie
- 31. Werkdruk
- 32. Werk-privé balans

Generaties

- 1. Eisen stellen
- 2. Hoge verwachtingen
- 3. Levensfase
- 4. Realistisch beeld
- 5. Verloop
- 6. Werkdruk

Bijlage 11: Voorwaarden regressieanalyse

Plot werkgeluk en werknemersretentie



Multicollineariteitstoets

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,557	,112		4,976	<,001		
	Gem.werkgeluk	,750	,038	,796	19,526	<,001	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Gem.werknemersretentie

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Gem.werkgeluk
1	1	1,973	1,000	,01	,01
	2	,027	8,621	,99	,99

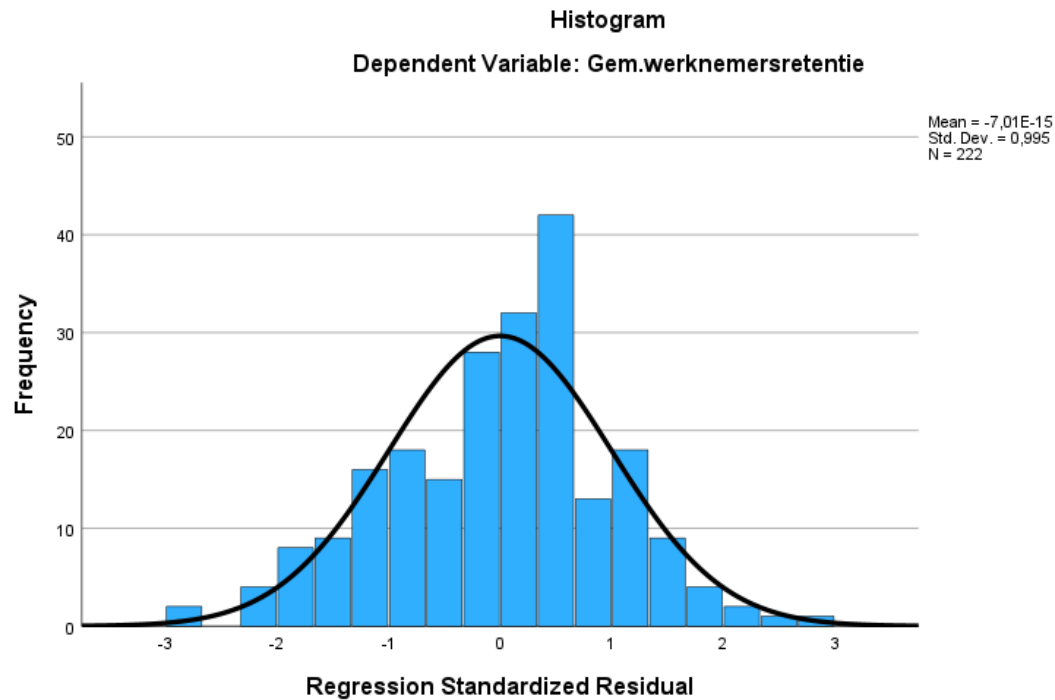
a. Dependent Variable: Gem.werknemersretentie

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Gem.werkgeluk	1,000	1,000
2	Gem.werkgeluk	,874	1,144
	Generatie	,874	1,144

a. Dependent Variable: Gem.werknemersretentie

Normaal verdeling



Homoscedasticiteitstoets

