

Onderzoek Werknemersbehoud in de kleinschalige
gehandicaptenzorg.

Door Peyre van der Putten

Inhoudsopgave

Samenvatting	5
Voorwoord	6
1. Probleemstelling.....	7
1.1 Huidige situatie	7
1.2 Toekomstbeeld.....	7
1.3 Feiten en statistieken.....	8
1.4 Belanghebbenden.....	8
1.5 Voorgaande studies	9
1.6 Terminologie.....	9
2. Literatuur studie.....	11
2.1 Werknemers tekorten	11
2.2 Gevolgen van uitstroom en wisselende werknemers.....	11
2.3 Redenen voor tekorten en uitstroom	11
2.4 Indeling van uitdagingen	13
2.5 Werknemersbehoud	13
2.6 Literatuuroverzicht en conclusies	15
2.7 Onderzoeksvraag	15
3. Methodologie	17
3.1 Data collectie.....	17
3.2 Steekproefgrootte	18
3.3 Gegevensanalyse	18
3.4 Validiteit en betrouwbaarheid.....	18
3.5 Beperkingen	19
3.6 Analyse van de deelvragen	19
3.7 Ontwerp van de oplossing	20
4. Presentatie van de resultaten.....	21
4.1 Enquête	21
4.2 Interviews	21
4.3 Ethiek	22
4.4 Sectie 1	22
4.4.1 Hoe belangrijk is het binden van werknemers voor organisaties?.....	22
4.4.2 Hoe goed scoren organisaties op werknemersbinding.....	22
4.4.2.1 Acties om werknemers te binden.....	22
4.4.2.2 Maatregelen werknemersbehoud en dienstverband.....	23
4.5 Sectie 2	25
4.5.1 Hoe wordt elke pijler waargenomen en gewaardeerd?.....	25
4.5.1.1 Compensatie €.....	28

4.5.1.2	Beloningen en erkenning	29
4.5.1.3	Promotie en doorgroeimogelijkheden	30
4.5.1.4	Deelname in het beslissingsproces	32
4.5.1.5	Werk-privé balans	33
4.5.1.6	Werk omgeving.....	34
4.5.1.7	Training en ontwikkeling.....	35
4.5.1.8	Leiderschap	36
4.5.1.9	Werkzekerheid	37
4.5.2	Benodigde middelen	38
4.6	Sectie 3	39
4.6.1	Hoe belangrijk zijn de pijlers?	39
4.6.2	Interpretatie van de cijfers	39
5.6.3	Pijlers in relatie tot de huidige status	41
4.7	Sectie 4	43
4.7.1	Geboortjaar	43
4.7.2	Type dienstverband	44
4.7.3	Reden voor type werk	44
4.7.4	Huidige acties ondernomen door werkgevers	46
5.	Conclusie	47
5.1	Deelonderzoeksvraag 1	47
5.2	Deelonderzoeksvraag 2	48
5.3	Deelonderzoeksvraag 3	49
5.4	Hoofdonderzoeksvraag	50
6.	Oplossing	51
6.1	Oplossingsoptie.....	51
6.2	Oplossingscriteria en implementatie.....	52
6.3	Verspreiding van oplossingen	52
6.4	Evaluatie van de oplossing.....	53
6.5	Kritische reflectie	53
7.	Bijlagen	54
App. 1	Tekorten in de zorgsector (A)	54
App. 2	Tekorten in de zorgsector (B)	55
App. 3	Pilaren.....	56
App. 4	Vragen per categorie.....	57
App. 5	Belang van de pilaren.....	58
App. 6	Statistieken.....	59
App. 7	Toewijzing van hulpmiddelen.....	69
8.	Referenties	70

Samenvatting

Deze scriptie is geschreven in opdracht van Hotelschool Den Haag.

Om een woonvoorziening voor mensen met een beperking op te richten is er een betrouwbaar werknemersbestand nodig. Om dit te creëren moeten de wensen en behoeften van werknemers in kaart worden gebracht. Over het algemeen kunnen deze gecategoriseerd worden in 9 pilaren (Lahkar and Baruah, 2013):

1. Compensatie (€)
2. Beloning en erkenning
 - Beloning in non-monetaire vergoedingen
 - Erkenning van managers, teamleden, werknemers en cliënten
3. Promotie en doorgroeimogelijkheden
4. Deelname in het beslissingsproces
5. Werk-privé balans
6. Werkomgeving
7. Training en ontwikkeling
8. Leiderschapsstijl
9. Werkzekerheid

Hoewel deze 9 pilaren duidelijk te onderscheiden zijn, blijft het onduidelijk in welke mate ze belangrijk zijn voor werknemers. Meer bepaald voor werknemers in een kleinschalige zorginstelling. Daarnaast is het onduidelijk hoe er, op basis van de 9 pilaren, een strategie kan worden ingezet om deze werknemers te binden.

Om deze vraag te beantwoorden is er één hoofdvraag met 3 deelvragen geformuleerd:

Hoofdvraag

“Wat is een passende en effectieve manier om werknemers binnen een kleinschalige 24-uurs zorginstelling te binden?”

Deelvragen

Om deze vraag te beantwoorden zullen de volgende deelvragen beantwoord moeten worden:

1. “Hoe gaan werkgevers momenteel om met de verschillende factoren die invloed hebben op het binden van werknemers?”
2. “Welke factoren zijn belangrijk voor werknemers binnen een kleinschalige 24-uurs zorginstelling?”
3. “Wat zijn realistische investeringen in het behoud van werknemers voor een kleinschalige 24-uurs zorginstelling?”

De vragen zijn beantwoord door middel van resultaten behaald uit interviews en enquêtes. In totaal hebben 136 werknemers en 28 werkgevers de enquête ingevuld. Om de antwoorden te verifiëren zijn er interviews afgenomen om het ‘waarom’ op de antwoorden in de enquête te achterhalen. De uitkomsten van de enquêtes en interviews zijn verwerkt via SPSS, Word en Excel.

Op basis van de uitkomsten is er een model met richtlijnen gecreëerd om het werknemersbehoud te vergroten. Dit model heet de ‘Employee Retention Mix’, oftewel de werknemersbindingsmix. Werkgevers kunnen de werknemersbindingsmix gebruiken om een effectieve en passende strategie te creëren voor hun eigen zorginstelling.

Voorwoord

Mijn persoonlijke doel is een kleinschalige zorginstelling creëren voor mijn gehandicapte broer Cas en andere mensen met een handicap. Dit om een stabiel voorspelbaar toekomstperspectief te creëren voor Cas en mijn familie. Cas is bekend met cerebrale parese en is volledig afhankelijk van zorg van andere op alle vlakken. Toen hij ouder werd ben ik samen met mijn ouders, familie, zorgverleners en vrienden op zoek gegaan naar een passende woonvoorziening voor Cas. Helaas hebben we geen passende huisvesting gevonden waarin in zijn behoeften kan worden voorzien. Vandaar dat we hebben besloten om zelf huisvesting voor hem te creëren.

Bij de uitwerking van dit concept zijn we gaandeweg moeilijkheden tegengekomen. Ten eerste, waar gaat Cas wonen? We kwamen tot de conclusie dat de beste plek voor Cas in het ouderlijk huis is, omdat dit al aangepast is om aan zijn behoeften te voldoen. Het huis zal verder nog aangepast moeten worden om andere mensen met een handicap te kunnen huisvesten. Daarnaast is de vraag, waar gaan onze ouders wonen? Zij wonen momenteel in het ouderlijk huis. In 2021 zijn we gestart met de bouw van een ander huis voor hen dat op hetzelfde perceel staat als het ouderlijk huis. Dat is nu bijna gerealiseerd.

De derde vraag die we onszelf stelden ging over de financiën: Hoe wordt het initiatief financieel rendabel? Tijdens mijn minor Entrepreneurship ben ik met deze vraag aan de slag gegaan. Jaarplannen werden geschreven en jaarbalansen zijn gemaakt op basis van factoren die reeds bekend waren. Deze plannen zijn gemaakt onder toezicht van Dr Lim en andere docenten van de Entrepreneurship Hub.

Toen de financiën en de locatie geregeld waren rees er een nieuwe vraag: Hoe vinden en behouden we de benodigde werknemers. We kwamen erachter dat er online veel informatie beschikbaar is over manieren om werknemers in te huren. Het behoud van werknemers leek echter een groter probleem. Er is veel bekend over hoe werknemers te binden, hier is al ruim onderzoek naar gedaan. Ondanks deze onderzoeken is het onduidelijk hoe je dit geïmplementeerd kan worden in een kleinschalige zorginstelling. Het lijkt alsof er geen duidelijke richtlijnen zijn om personeel te binden. Ook blijft het onduidelijk wat werknemers binnen een kleinschalige 24-uurs zorginstelling zoeken in hun baan. Zonder deze kennis is het onmogelijk om een voorspelbaar langdurend werknemersbestand te creëren. In deze scriptie probeer ik een duidelijk beeld te creëren van de motivatie van de werknemer om te werken in de kleinschalige gehandicaptenzorg. Daarna worden de motivaties gelinkt aan personeelsbehoud om een toepasbaar model te creëren. Op basis van dit model kunnen kleinschalige zorginstelling hun eigen werknemersbehoudsstrategie bouwen.

Tijdens deze reis ben ik tegen veel moeilijkheden tegengekomen. Veel mensen hebben geholpen om deze het hoofd te bieden. Als eerste wil ik mijn vriendin Sam bedanken, zij is er altijd voor me. Als ik het licht aan het eind van de tunnel niet zie, licht zij een kaarsje om me te helpen mijn pad terug te vinden. We kunnen sparren over de onderwerpen en ze helpt me om zaken in een ander perspectief te zien. Ik wil ook graag mijn jongste broer Marc bedanken. Hij heeft me voorzien van de laatste inzichten en ontwikkelingen in de gezondheidssector. Ook wil ik Frans, de pleegvader van Sam bedanken. Hij heeft voor mij een duidelijk beeld van onderzoeksstrategieën weten te schetsen. Mijn ouders, op wiens onvoorwaardelijke liefde steun en geloof ik altijd kan rekenen. Ook wil ik Dr Lim en Ms Valk bedanken voor het helpen van het schrijven van mijn scriptie. Ten slotte wil ik mijn broer Cas bedanken. Doorheen mijn hele leven is hij mijn belangrijkste leermeester. Hij kan niet praten, lopen, eten of drinken. Desondanks is hij de meest gelukkigste persoon die ik ken. Hij leerde mij de betekenis van het leven: blijf geloven en geniet van elk moment.

1. Probleemstelling

1.1 Huidige situatie

Walburgisstraat 23, Ohé en Laak is een standaard woonhuis waarin nu 7 gezinsleden wonen: 2 ouders, 1 tante, 3 kinderen en 1 vriendin. Een van de kinderen, Cas, 26 jaar oud, is bekend met cerebrale parese. Dit zorgt ervoor dat hij volledig afhankelijk is van zorg van anderen. Cas heeft recht op een PGB- budget (Rijksoverheid, 2021). Met dit budget kan Cas naar eigen inzichten zijn zorgverleners inhuren. Op dit moment heeft Cas 7 zorgverleners, van wie 3 familieleden. Zijn zorgverleners werken met hem voor langere tijd, variërend tussen de 5 en 23 jaar. Twee zorgverleners zijn 58 en 64 jaar oud. Twee andere zorgverleners, de vader en moeder van Cas, zijn respectievelijk 58 en 67 jaar. Gezien de leeftijd van de zorgverleners van Cas, wordt de fysieke werklast steeds hoger. Door de verhoogde last is de familie van Cas op zoek gegaan naar een nieuwe woonomgeving voor Cas.

Als een gevolg van de complexe zorg die Cas nodig heeft, in combinatie met de schaarse opties m.b.t. huisvesting voor mensen met een beperking in de regio Midden-Limburg, heeft de familie besloten om zelf huisvesting voor Cas te realiseren. Om dit te realiseren wordt er momenteel een nieuwe huis gebouwd op hetzelfde perceel als het ouderlijk huis voor de ouders van Cas. Het ouderlijke huis, vrijwel volledig aangepast om te voldoen aan de behoeften van Cas zal verder worden aangepast om andere (jong)volwassenen te huisvesten, dag- en vrijetijdsbesteding te bieden voor in totaal tien bewoners met een handicap. De locatie staat op een perceel van 3700m², dit biedt mogelijkheden om een dagbesteding te realiseren waar de bewoners dieren kunnen verzorgen, onderhoud kunnen plegen en kunnen tuinieren. In de toekomst kan er een boerderijterras gecreëerd worden dat volledig in handen is van de bewoners.

1.2 Toekomstbeeld

Om deze plannen financieel haalbaar te maken en tegelijkertijd meer mensen met een beperking te huisvesten zal er een kleinschalige zorginstelling worden opgericht. Dit voor in totaal 10 cliënten. De gemeenschappelijke ruimten en de kamers van 4 cliënten komen in het ouderlijke huis. Verder komt er een aanbouw worden gerealiseerd met nog 6 kamers. Wanneer de verbouwing klaar is en huisvesting gerealiseerd wordt zullen er extra werknemers ingehuurd moeten worden. Het personeelsverloop in de zorgsector is hoog: 25% van de werknemers in de zorgsector verlaat de sector weer binnen een jaar (VNG, 2022). Daarnaast zijn er binnen de gehandicaptenzorg in totaal 6000 vacatures in 2022, dit aantal groeit gestaag (Ibid). Daarnaast zorgt het inhuren van externe zorgverleners ervoor dat 17% van de zorginstellingen in 2021 verlies heeft gedraaid (Ibid). Het gebrek aan zorgverleners en de wisselingen in zorgverleners leidt tot een daling van de kwaliteit van zorg die aan de cliënten wordt geboden (Zuiderent-Jerak, Kool and Rademakers, 2012). Uiteindelijk kan het gebrek aan kwalitatieve zorg leiden tot sluiting van een instelling.

1.3 Feiten en statistieken

Feiten

- Het project wordt gerealiseerd vóór januari 2029
- 24/7 zorg voor de cliënten is noodzakelijk.
- 8 diensten per dag. 2 dagdiensten en 1 nachtdienst.
- Dagdiensten vereisen 3 werknemers, nachtdiensten vereisen 1 werknemer.
- Een totaal van 49 diensten per week van welke 5 doordeweekse nachtdiensten, 2 weekendnachtdiensten en 12 dagdiensten in het weekend.

Statistieken

- 25% van de werknemers in de gezondheidszorg verlaat de sector binnen één jaar (VNG, 2022)
- In 2022 staan er in totaal 6000 vacatures open in de gehandicaptenzorg. (Ibid)
- Organisaties die voor langere periodes zorg bieden hebben doorlopend een vacaturepercentage van 2.7% (Benchmark Care, 2019)
- Gemiddeld besteed een zorgmedewerker 31% van de tijd aan rapporteren en administratieve taken
- De afgelopen jaren is het percentage managers in de operationele zorg gedaald met 20% (Ibid)
- De hoge administratieve werkdruk wordt door 90% van de werknemers genoemd als belangrijke reden om de sector te verlaten (Vos en Heesbeen, 2020)

1.4 Belanghebbenden

Het project heeft te maken met verschillende belanghebbenden. Het is belangrijk om hun wensen mee te nemen in het project. Daarom worden de verschillende belanghebbende geanalyseerd.

De gemeente:

De gemeente heeft een groot belang bij een goedlopende zorginstelling in het gebied waar zij verantwoordelijk zijn. Artikel 22 van de Nederlandse grondwet vermeldt dat de gemeente verantwoordelijk is om voor alle inwoners passende huisvesting te verzorgen. Wat passende huisvesting is, is voor iedereen anders, zeker voor mensen met een complexe zorgbehoefte. Om aan deze regels te voldoen is het voor de gemeente belangrijk om goede zorginstellingen te hebben binnen hun gemeentelijke grenzen.

Familie van de bewoners:

Het is een van de voornaamste belangen voor de familie van de bewoner dat er goede zorg geboden wordt aan cliënten. Het is een vaak een complexe beslissing voor ouders te bepalen dat het tijd is voor hun kind om uit huis te gaan, helemaal als het kind extra zorg nodig heeft.

Voor familie is het belangrijk dat de werknemers een goede band hebben met cliënten en weten hoe er het beste voor hen gezorgd kan worden. Ook is de vertrouwensband tussen familie, werknemers, werkgever en cliënten voor familieleden erg belangrijk, zij moeten erop kunnen vertrouwen dat cliënten hoe dan ook de benodigde zorg krijgen. Familieleden hebben belang bij korte communicatielijnen. Deze factoren zijn gebaat bij vaste werknemers.

Bewoners

Uit huis gaan, weg gaan uit de vertrouwde omgeving is een grote stap. Helemaal voor mensen met een hulpvraag. Voor mensen die in een zorginstelling gaan wonen is het belangrijk dat ze veilig zijn en dat gevoel ook hebben. Daarnaast is het van belang dat de

bewoners zich gehoord voelen en dat in hun behoeften wordt voorzien. Voor de bewoners, die hun veilige haven verlaten, is het belangrijk om bekende gezichten te zien, van mensen die zij kunnen vertrouwen. Om een vertrouwensband op te kunnen bouwen is het belangrijk dat er een vast werknemersbestand is.

Werknemers

Voor werknemers is een plezierige werkomgeving belangrijk. Dit betekent dat er rekening wordt gehouden met de wensen en behoeftes van de werknemers. Een goed georganiseerde organisatie met goede werkroosters reduceert de werkdruk op werknemers.

1.5 Voorgaande studies

Tussen 2018 en 2021 heeft het "Actieprogramma Werken in de Zorg" gedraaid. (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2018) Het programma heeft als doel om meer mensen aan te trekken en tevens te behouden in de gehele zorgsector:

De studie legt de focus op 3 aspecten:

- meer mensen laten kiezen voor de zorg
- anders opleiden in de zorg
- anders werken in de zorg, efficiënter

In 2013 is er een uitgebreid onderzoek gedaan om uit te vinden wat de belangrijkste pilaren zijn die van invloed zijn op het behoud van werknemers (Lahkar and Baruah, 2013). Uit het onderzoek komt naar voren dat er 9 factoren bijdragen (zie paragraaf 2.4). Hoewel deze 9 pilaren duidelijk te onderscheiden zijn, blijft het onduidelijk of in welke mate ze belangrijk zijn voor werknemers.

1.6 Terminologie

- Zorgverlener

een persoon die zorgt voor een ander persoon en ondersteunt bij dagelijkse activiteiten.

- PGB-budget

een budget toegekend aan een persoon met een zorgvraag waarmee op eigen initiatief en naar eigen inzicht zorg ingehuurd kan worden.

- Personeelsverloop

het verloop van werknemers, vaak gemeten in percentage van het totale personeelsbestand.

- Administratieve werklast

De tijd die door zorgverleners wordt gependeed aan administratieve taken ten behoeve van de cliënt, vaak gemeten in een percentage van het dienstverband.

Het hoge verloop van werknemers, de toenemende tekorten en de toenemende werkdruk vragen om oplossingen. De omstandigheden waarin werknemers werken komen steeds meer onder druk te staan.

Dit leidt tot de volgende hoofdvraag:

“Wat is een passende en effectieve manier om werknemers binnen een kleinschalige 24-uurs zorginstelling te binden?”

2. Literatuur studie

Om de problemen en mogelijkheden van de huidige situatie m.b.t. werknemersbehoud in de Nederlandse gehandicaptenzorg te begrijpen, is er een literatuurstudie uitgevoerd.

2.1 Werknemers tekorten

Zorgorganisaties die op lange termijn zorg bieden hebben te kampen met werknemerstekorten. Volgens ABF Research zullen de werknemerstekorten oplopen tot 135.000 werknemers in 2031 (ABF Research, 2022).

Momenteel heeft de zorgsector een tekort van 48.600 werknemers. De gehandicaptenzorg heeft momenteel een tekort van 2.100 werknemers. In 2031 zal dit getal stijgen tot 8.800. Dit impliceert dat het tekort in minder dan 10 jaar zal gaan verviervoudigen. De op één na hoogste stijging in de verschillende branches van de gezondheidszorg (Ibid), (zie bijlage 1 en 2).

2.2 Gevolgen van uitstroom en wisselende werknemers

De uitstroom en het ziekteverzuim hebben negatieve gevolgen voor kwaliteit van de aan cliënten geleverde zorg. (Hassmiller and Cozine, 2006) Ook stijgt de werkdruk voor de werknemers die blijven. 90% van de medewerkers geeft aan nauwelijks voldoende tijd te hebben om basiszorg uit te voeren (Schout et al., 2016). Als gevolg van de verminderde tijd besteed aan cliënten, neemt de stress onder cliënten toe, ontstaan er meer problemen en is er meer zorg nodig (Ibid). Dit zorgt voor een negatieve spiraal. Uiteindelijk nemen zowel de absolute tijd die per client aan zorg wordt besteed en de kwaliteit van de geleverde zorg af.

2.3 Redenen voor tekorten en uitstroom

De tekorten in de gehandicaptenzorg worden aangewakkerd door het ziekteverzuim en uitstroom (Consultancy, 2021).

Een reden voor de uitstroom is een hoge werkdruk. Een tekort aan medewerkers leidt tot een overbelasting van het werk voor de mensen die aan het werk zijn, hetgeen weer resulteert in een verhoogd verzuim (ArboNed, 2020). Bovendien heeft de uitval een grote impuls gekregen door de toegenomen werkdruk veroorzaakt door corona en is geclassificeerd als "zorgwekkend hoog", momenteel maar liefst 7,1%, hoger dan het gemiddelde van de sectoren in de zorg (Ibid). Een andere reden voor uitval is het gebrek aan goede interne communicatiekanalen tussen werkgevers en werknemers (Kuoppala et al., 2008).

Ook besluiten veel werknemers hun dienstverband te beëindigen om terug te keren als zelfstandigen. Dit omdat ze meer verdienen als zelfstandige. De voordelen van een vast dienstverband zijn vervaagd (denk aan mogelijkheden tot opleiding, flexibiliteit in werktijden en erkenning vanuit de werkgever). Over het algemeen kan gesteld worden dat dit leidt tot hogere personeelskosten doordat zelfstandigen duurder zijn en blijft er minder geld over dat geïnvesteerd kan worden in cliënten. Bovendien zijn er binnen de sector meer operationele risico's omdat zelfstandigen eerder van werkgever wisselen (CBS, 2022).

Gemiddeld hebben organisaties die langdurige zorg aanbieden doorlopend 2,7% vacatures ten opzichte van het totale werknemersbestand (Benchmark Care, 2019). Dit ogenschijnlijk kleine aantal resulteert in een enorme verhoogde werkdruk voor huidige medewerkers. 80% van deze huidige medewerkers geeft aan een verhoogde werkdruk te ervaren (Vos en Heesbeen, 2020). Verder geven ze aan dat ze dagelijks tekorten signaleren, dat ze meer diensten draaien dan contractueel afgesproken en dat hun gezondheid negatief beïnvloed wordt door de tekorten (Ibid).

Bovendien vergroot de vergrijzende samenleving het tekort aan werknemers. Aan de ene kant, zijn er meer mensen die verzorgd moeten worden. Aan de andere kant vertrekken werknemers uit de gezondheidszorg omdat ze de pensioengerechtigde leeftijd hebben bereikt (van Staalduinen, 2020).

Daarbij neemt de administratieve werkdruk al meer dan 6 jaar toe. Gemiddeld wordt 31% van de tijd van de medewerkers besteed aan verslaglegging en documentatie. Ter vergelijking: twee jaar geleden was dit gemiddeld 25%. 17% van de totale werktijd besteed aan administratieve taken zou door de meeste werknemers als acceptabel worden beschouwd. Verlaging van de administratieve werklast tot deze 17% staat gelijk aan 50.000 full time banen in de sector van langdurige zorg. Er wordt niet alleen veel tijd besteed aan administratieve taken: voor 90% van de uitstromers is de hoge administratieve werkdruk een belangrijke factor om de sector te verlaten omdat deze als "zeer belastend" wordt ervaren. (Vos en Heesbeen, 2020)

Een slecht groeiperspectief is een andere reden voor uitstroom binnen de sector. Momenteel zijn er vooral doorgroeimogelijkheden voor specialisten. Ook al zijn er voldoende doorgroeimogelijkheden in de sector. Cliënten vertonen vaker complex gedrag en hebben gecompliceerdere problemen. Bovendien neemt het aantal crisissituaties toe. Momenteel hebben werknemers weinig tijd om vaardigheden te ontwikkelen om te voldoen aan de toenemende kwaliteitsnormen. Als gevolg daarvan voelen werknemers zich onbekwaam en ervaren ze een hogere werkdruk. Bij en gebrek aan training zullen deze werknemers trainingsmogelijkheden in andere sectoren zoeken. (Veer et al., 2003), (Vos en Heesbeen, 2020)

Medewerkers ervaren een afname in aandacht en erkenning van leidinggevend. In afgelopen jaren is het percentage managers in de operationele dagelijkse zorg afgenomen met 20% (Benchmark Care, 2019). Hierdoor is het aantal werknemers per manager toegenomen. Vandaar dat er minder tijd per medewerker besteed kan worden en aandachts- en herkenningpercentages onder medewerkers dalen. De toegevoegde waarde van managers wordt vaak niet erkend en er wordt gekeken naar diens kosten (Ibid).

2.4 Indeling van uitdagingen

Over het algemeen kunnen de uitdagingen worden ingedeeld in 2 verschillende categorieën.

1. Voorziene uitdagingen (Bezemer en Castermans, 2012)
Dit zijn uitdagingen die ontstaan in verloop van tijd. In dit geval de vergrijzende samenleving. Het probleem van een vergrijzende samenleving kan worden voorzien en er kan dus op worden geanticipeerd.
2. Onvoorziene uitdagingen (Bezemer en Castermans, 2012)
Deze uitdagingen doen zich voor zonder aankondiging. De ontwrichtende uitdagingen die Covid-19 met zich meebrengt zijn bijvoorbeeld onvoorziene uitdagingen. Om deze uitdagingen zo goed mogelijk te ondervangen, is het belangrijk dat voorziene uitdagingen beperkt zijn en continu gemonitord worden.

2.5 Werknemersbehoud

Werknemers behouden betekent werknemers aanmoedigen om zo lang mogelijk binnen een organisatie te blijven. In hun literatuuronderzoek noemen Lahkar en Baruah het bestaan van 9 verschillende factoren die van invloed zijn op personeelsbehoud (Lahkar en Baruah, 2013). Dit zijn de pilaren waarop werknemersbehoud rust:

1. Compensatie (€)
2. Beloning en erkenning
 - a. Beloningen in de vorm van niet-monetaire beloningen
 - b. Erkenning door managers, teamleden, collega's en cliënten
3. Promotie en groeimogelijkheden
4. Deelname aan de besluitvorming
5. Werk-privé balans
 - a. Flexibele werkopties
 - b. Gezinsverlof
 - c. Voorzieningen voor kinderopvang
6. Werkomgeving
7. Training en ontwikkeling
 - a. Opleiding
 - b. Carrièreplanning
 - c. Successieplan
8. Leiderschap
9. Baanzekerheid
(Zie bijlage 3)

Compensatie (€)

Van alle soorten beloning is beloning in de vorm van geld over het algemeen de belangrijkste factor bij retentie (Kossivi et al., 2016).

Beloningen en erkenning

Beloningen worden gegeven door middel van niet-monetaire beloningen, dit zijn zaken die gewenst zijn door de werknemer (Agarwal, 1998).

Promotie en groeimogelijkheden

Verder zijn werknemers op zoek naar interne promotie en groei door middel van van promotieplanning, interne promotie mogelijkheden en nauwkeurige carrièrevooruitzichten op het moment van solliciteren (Prince, 2005).

Deelname aan de besluitvorming

Deelname aan de besluitvorming is een andere belangrijke factor. Deelname of participatie creëert een gevoel van saamhorigheid onder werknemers (Yusuf, 2008).

Balans werk-privé

De balans tussen werk en privéleven speelt een steeds belangrijker rol bij binding. Een slechte balans tussen werk en privé leidt tot vermoeidheid en verminderde productiviteit. Zaken als werken vanuit huis (Flexibele werkopties) verhogen de flexibiliteit en arbeidsparticipatie (Hyman and Summers, 2004). De balans tussen werk en privé wordt onderverdeeld in drie subcategorieën: flexibele werkopties, verlof om gezinsredenen en kinderopvang (Koigi and Waiganjo, 2015).

Werkomgeving

Een goede werkomgeving wordt gekenmerkt door de erkenning van de individuele behoeften van een werknemer, privacy en controle over de werkomgeving. Dit versterkt het gevoel deel uit te maken met als gevolg een verhoogde werknemersbinding. (Ramlall, 2003)

Training en ontwikkeling

Training en ontwikkeling snijdt aan twee kanten. Aan de ene kant voelen werknemers zich gewaardeerd en zullen ze langer blijven. Aan de andere kant neemt de kwaliteit van de dienstverlening van het bedrijf toe (Messmer, 2000).

Leiderschap

Leiderschapsstijl en een positieve relatie met leidinggevendenden hebben een positief effect op betrokkenheid, werktevredenheid en prestaties (Fang et al., 2009).

Werkzekerheid

Tot slot heeft een hoge baan zekerheid een positieve invloed op het verhogen van de betrokkenheid, een hogere werktevredenheid en een hoger behoud van werknemers (Abegglen, 1958). Het omgekeerde is ook waar: meer onzekerheid leidt tot een lagere binding, lagere werkprestaties en een lagere betrokkenheid bij de organisatie (Davy et al., 1991).

Wanneer er met deze factoren rekening wordt gehouden en ze worden geïmplementeerd in de werkomgeving vermindert de uitstroom van werknemers. Elke werknemer is onderhevig aan deze negen factoren. Weliswaar geeft elke werknemer zijn of haar eigen belang aan elke factor.

Voor werkgevers is het belangrijk om te weten voor welke werknemer welke factor in welke mate belangrijk is. Vervolgens, kan de werkgever de invulling van de factoren afstemmen op de werknemers.

2.6 Literatuuroverzicht en conclusies

Tekorten in de algehele gezondheidszorg en in de gehandicaptenzorg specifiek zijn aanzienlijk en nemen sterk toe. (2.1) Dit heeft negatieve invloed op de kwaliteit van de zorg voor cliënten.

De huidige uitdagingen in de gehandicaptenzorg zijn:

- Hoge werkdruk
 - Domino effect: hoge werkdruk, medewerkers vertrekken, hogere werkdruk
- Slechte interne communicatiekanalen
- Vergrijzende samenleving
 - Medewerkers gaan met pensioen en meer mensen hebben zorg nodig
- Hoge administratieve werkdruk
- Slechte doorgroeimogelijkheden en perspectieven
- Afnemende aandacht en erkenning van managers

In het algemeen kunnen deze problemen in twee categorieën worden ingedeeld:

- Voorziene uitdagingen
- Onvoorziene uitdagingen

Het is daarbij belangrijk dat er goed op voorziene uitdagingen wordt geanticipeerd, zodat onvoorziene uitdagingen optimaal het hoofd geboden kunnen worden als zij zich voordoen.

2.7 Onderzoeksvraag

De gezondheidszorgsector staat bekend om een verscheidenheid aan problemen en uitdagingen. Deze uitdagingen leiden ertoe dat werknemers de sector verlaten, of dat potentiële werknemers er helemaal niet voor kiezen om in de sector te komen werken. Daarom is de hoofdonderzoeksvraag gericht op het omgaan met de bovengenoemde uitdagingen om zodoende de binding van werknemers te verhogen (hoofdonderzoeksvraag).

Op dit moment is echter niet bekend wat werkgevers doen om de binding van werknemers te vergroten en hoe dit door werknemers wordt ervaren (deelvraag 1).

Om efficiënt gebruik te maken van werknemersbindingsstrategieën is het voor werkgevers belangrijk te weten welke componenten de meeste impact hebben op werknemers. Met andere woorden, op welke factoren moeten werkgevers zich richten om de binding optimaal te vergroten en het personeelsverloop te verminderen (deelvraag 2).

Tot slot zijn kleinschalige zorginstellingen door hun schaal beperkt zijn in hun mogelijkheden door gelimiteerde middelen in termen van geld en tijd om de wensen van werknemers in te willigen. Daarom moet worden onderzocht welke inspanningen haalbaar en redelijk zijn voor kleinschalige zorginstellingen (deelvraag 3).

Dit leidt tot de volgende hoofdvraag en deelvragen:

Hoofdvraag

“Wat is een passende en effectieve manier om werknemers aan een kleinschalige 24-uurs zorginstelling te binden?”

Deelvragen

Om de hoofdvraag te beantwoorden moeten de volgende deelvragen beantwoord worden:

- 1. "Hoe gaan werkgevers om met de verschillende factoren die invloed hebben op het binden van werknemers?"**
- 2. "Welke factoren zijn belangrijk voor werknemers binnen een kleinschalige 24-uurs zorginstelling?"**
- 3. "Wat zijn realistische investeringen in het behoud van werknemers voor een kleinschalige 24-uurs zorginstelling?"**

3. Methodologie

Om in contact te komen met respondenten worden Facebook en LinkedIn gebruikt. Op Facebook wordt beschreven waarom dit onderzoek uitgevoerd wordt en het verzoek deel te nemen aan de enquête geplaatst in groepen voor mensen die werkzaam zijn in de gehandicaptenzorg. Bij de uitvoer van onderzoek wordt de mixed-methode gebruikt om de onderzoeksvragen te beantwoorden. Hiervoor wordt een literatuurstudie uitgevoerd. Op basis van deze studie worden enquêtes en interviews afgenomen onder werkgevers en werknemers van kleinschalige zorginstellingen.

3.1 Data collectie

Voor het literatuuronderzoek zijn gegevens over de huidige en voorziene tekorten en uitstroom in de gehandicaptenzorg en de algemene zorgsector in kaart gebracht. Verder worden wetenschappelijke artikelen over binding van werknemers geraadpleegd. Dit gebeurt via Google Scholar. In het onderzoeksartikel "Employee Retention" noemen Lahkar en Baruah 9 factoren die van invloed zijn op de binding van werknemers.

Op basis van dit onderzoek zijn de enquêtes en interviews opgesteld. De enquête bestaat uit meerkeuzevragen en vragen waarop de respondenten kunnen antwoorden met behulp van een 100 punts Likert-schaal. De vragen zijn ingedeeld in de 9 factoren die van invloed zijn op de binding van werknemers. Door dit te doen, worden relaties tussen de geïmplementeerde bindingsfactoren en de bindingsniveaus onderzocht. Zowel werkgevers als werknemers worden ondervraagd. Om inzicht te krijgen in de verschillende perspectieven op binding van werknemers tussen werkgevers en werknemers, worden beide groepen dezelfde vragen voorgelegd. Daarna worden de antwoorden op deze vragen met elkaar vergeleken. De onderzochte zorginstellingen worden gevraagd om cijfers te delen over ziekteverzuim, vacatures, dienstverband en personeelsbestand. Deze informatie wordt vervolgens gecombineerd met de antwoorden van de werkgevers en werknemers om te zoeken naar correlaties en verschillen tussen de uitkomsten van de antwoorden van werknemers en werkgevers.

Andere instellingen worden rechtstreeks benaderd. Willekeurig gekozen kleinschalige voorzieningen worden gevraagd om deel te nemen aan de interviews. De interviews zijn semigestructureerd, om zo nodig vervolgvragen te kunnen stellen. Tijdens de interviews worden aantekeningen gemaakt en de interviews worden opgenomen om ze te transcriberen. Ook worden de transcripties toegevoegd aan de bijlagen.

Voor dit onderzoek is zowel kwalitatief onderzoek als kwantitatief onderzoek uitgevoerd. Kwalitatief onderzoek is uitgevoerd om een algemeen beeld te krijgen van de onderzochte zorginstellingen. Kwantitatief onderzoek is uitgevoerd om onderzoek te doen naar de drijfveren van werknemers, te achterhalen wat ze waarderen aan hun baan en hoe dit hen beïnvloedt.

3.2 Steekproefgrootte

De doelgroep bestaat uit kleinschalige zorginstellingen in Nederland. Volgens Volgens het LVOI zijn er ongeveer 300 kleinschalige initiatieven in Nederland. Dit aantal fluctueert echter, sommige van deze initiatieven zijn gestopt en anderen zijn nog niet gestart. Ze worden echter wel gerekend tot aanbieders van zorg in de kleinschalige zorgsector voor mensen met een handicap. Ook zijn er veel kleinschalige zorgaanbieders voor wie personeel geleverd wordt door grootschalige instellingen. (LVOI, 2021)

Op de website van de Mee Woonwinkel staat een overzicht van de momenteel actieve kleinschalige woonprojecten gegeven. Dit aantal ligt aanzienlijk lager (Meewoonwinkel, 2023).

Bij het accepteren van 280 kleinschalige initiatieven is een steekproefgrootte van 163 nodig om een 95% betrouwbaar interval te bereiken (SurveyMonkey, 2023). Met 136 werknemers en 28 werkgevers als respondenten wordt dit aantal bereikt.

3.3 Gegevensanalyse

Het onderzoek in dit rapport is gecategoriseerd als kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Het kwalitatieve onderzoek is verkregen door middel van enquêtes en interviews. Het is verwerkt in Word. Het kwantitatieve onderzoek is verkregen via enquêtes en is verwerkt via SPSS. SPSS is een krachtig computerprogramma dat ruwe data omzet in bruikbare informatie om ze efficiënt te kunnen analyseren (The Scholar Editing Group, 2022).

Voor zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek worden verschillende analysetechnieken gebruikt. Voor kwantitatief onderzoek worden regressieanalyses en de Anova-test gebruikt om zorginstellingen te vergelijken met betrekking tot werknemersbehoud. (Kim, 2017).

Door middel van kwalitatief onderzoek wordt specifiek op de antwoorden uit de enquêtes ingegaan. Dit gebeurt via het afnemen van interviews. De one sample t-test wordt gebruikt om te zoeken naar significante verschillen tussen de antwoorden van werkgevers en werknemers (Fralick et al., 2017). Er wordt een regressieanalyse gemaakt om te kijken naar de impact van leeftijd op de 9 pijlers. De Anova-test wordt gebruikt om te zoeken naar een verschil tussen de groepen: werknemer, zelfstandige en beide. (Kim, 2017)

3.4 Validiteit en betrouwbaarheid

Om betrouwbare conclusies te kunnen trekken, geven respondenten aan of ze in loondienst of als zelfstandige werkzaam zijn. Verder maken meerdere kleinschalige zorginstellingen gebruik van externe bedrijven om zorg te verlenen. Door de schaalgrootte van deze externe bedrijven is het makkelijker om de benodigde werknemers te leveren om zorginstellingen te runnen.

Bij het uitvoeren van de enquêtes en interviews is het belangrijk om volledige anonimiteit voor de respondenten te garanderen. Op deze manier kunnen werknemers vrijuit spreken. Indien antwoorden gelinkt kunnen worden aan individuen kan dit leiden tot andere antwoorden.

Om vooroordelen bij het afnemen van interviews te voorkomen, heeft de interviewer vooraf vragen geformuleerd.

3.5 Beperkingen

Om betrouwbare conclusies te kunnen trekken, moet de steekproefomvang groot genoeg zijn (casu quo een steekproefgrootte van 163). Als dit aantal niet wordt gehaald, daalt de betrouwbaarheid van het onderzoek.

Tijd van negatieve invloed zijn, omdat respondenten tijdig dienen te antwoorden om de vragen te kunnen verwerken. Ook is het mogelijk dat werknemers werken in een onveilige werkomgeving. Dit zou kunnen leiden tot gedeeltelijk ware of onware antwoorden. Dit kan niet geverifieerd worden omdat de respondenten anoniem blijven.

Tot slot staat of valt deze scriptie met de bereidheid tot deelname van werkgevers en werknemers van zorginstellingen. Hun voordeel in dit onderzoek ligt in de gedeelde kennis van de uitkomsten van het onderzoek.

3.6 Analyse van de deelvragen

De verschillende deelvragen worden verschillend geanalyseerd.

De deelvragen,

1. "Hoe gaan werkgevers om met de verschillende factoren die invloed hebben op het binden van werknemers?"
2. "Welke factoren zijn belangrijk voor werknemers binnen een kleinschalige 24-uurs zorginstelling?"
3. "Wat zijn realistische investeringen in het behoud van werknemers voor een kleinschalige 24-uurs zorginstelling?"

worden beantwoord door middel van vragenlijsten aan zowel werknemers als werkgevers. Daarna worden de uitkomsten van de twee groepen vergeleken. Op deze manier wordt de kloof tussen de uitwerking van intenties van werkgevers en de perceptie van werknemers geanalyseerd. De verschillen worden beschreven en gecategoriseerd per factor/pilaar. Elk van de 9 pilaren heeft een kloof wanneer werknemer en werkgever met elkaar vergeleken worden. Deze kloof kan 0 zijn als de antwoorden volledig overeenkomen.

Verder worden voor de eerste en tweede deelonderzoeksvraag de uitkomsten van de toebehorende vragen vergeleken met de factoren verzuim, openstaande vacatures, gemiddelde lengte van dienstverband en totaal aantal werknemers om te achterhalen of er tussen deze variabelen een correlatie bestaan. Dit wordt gedaan door middel van een correlatietest (Yurdakul and Tansel İÇ, 2009).

De laatste deelvraag wordt gesteld om kaders te stellen binnen welke de voorgestelde oplossingen kunnen worden geïmplementeerd. Het antwoord op deze vraag biedt inzicht in mogelijke investeringen van geld en tijd vanuit werkgevers in werknemersbehoud. Door de individuele toepassing van de oplossing wordt de haalbaarheid van de implementatie verzekerd.

3.7 Ontwerp van de oplossing

Dit onderzoek creëert een basis waarop kan worden voortgebouwd om zodoende een passende strategie te creëren om werknemers te behouden. Voor alle 9 factoren die van invloed zijn op binding, worden maatregelen en oplossingen voorgesteld.

Omdat elke medewerker de verschillende factoren anders waardeert, richt iedere zorginstelling zich idealiter op verschillende factoren met een verschillend gewicht om te voldoen aan de wensen van werknemers. Zodoende kunnen oplossingen en maatregelen aangepast worden aan de individuele behoeften.

Dit onderzoek is gebaseerd op onderzoek uitgevoerd in de zorgsector. De verschillen per instelling en per persoon zijn echter zo groot dat er niet één oplossing kan worden gecreëerd. Daarom is er een basis gecreëerd die over het algemeen werkt, maar moet worden aangepast per bedrijf en wordt er per werknemer gekeken hoe hier invulling aan wordt gegeven. Dit omdat elke werknemer andere pijlers belangrijk vindt.

Binding is gebaseerd op 9 verschillende pijlers (Lahkar en Baruah, 2013). Deze pijlers zijn:

1. Compensatie (€)
2. Beloning en erkenning
3. Promotie en groeimogelijkheden
4. Deelname aan de besluitvorming
5. Werk-privé balans
6. Werkomgeving
7. Training en ontwikkeling
8. Leiderschap
9. Baanzekerheid

Hoe meer werkgevers in de pijler investeren, hoe groter de kans dat werknemers geneigd zijn om bij hun baan te blijven (Ibid). Om meer inzicht te krijgen in elke pijler, is elke pijler onderverdeeld in subvragen. De subvragen zijn te vinden in de bijlagen (bijlage 4) Er worden vragen gesteld aan zowel werkgevers als werknemers om te zoeken naar onregelmatigheden in de perceptie van de huidige strategie voor het binden van werknemers .

Per pijler en per deelvraag worden uitkomsten van werknemers en werkgevers vergeleken. Vervolgens wordt een conclusie per pijler gemaakt.

4. Presentatie van de resultaten

4.1 Enquête

De enquête wordt ingevuld door werkgevers en werknemers. Aan beide categorieën worden verschillende vragenlijsten gepresenteerd, zij het met overeenkomende vragen. De vragen voor werkgevers zijn gericht vanuit het perspectief van de werkgever. De vragen voor werknemers zijn gericht op het perspectief van de werknemer. Tot slot worden de twee perspectieven vergeleken en geëvalueerd.

De enquêtes zijn opgebouwd uit 4 verschillende secties. De eerste sectie bestaat uit 1 vraag die twee antwoorden probeert te vinden met betrekking tot binding van werknemers. Ten eerste, hoe goed scoren organisaties momenteel op het gebied van binding van werknemers. Ten tweede, hoe belangrijk is werknemersbinding voor de organisatie. (Vraag 1)

De tweede sectie gaat dieper in op het onderwerp van werknemersbinding en verdeelt het onderwerp in de 9 verschillende pijlers zoals beschreven door Lahkar en Baruah (Lahkar en Baruah, 2013). De pijlers zijn op hun beurt onderverdeeld in subcategorieën om een overzicht per pijler te krijgen. Dit onderdeel bestaat uit 19 vragen (vraag 2 tot en met 20). Per pijler worden maximaal 3 vragen gesteld. Ook hier worden vragen gesteld aan zowel werkgevers en werknemers om te zoeken naar verschillen in perceptie tussen beide groepen.

In de derde sectie wordt het belang per pijler gemeten. Hierdoor kan de uiteindelijke effectiviteit van interventies per pijler worden voorspeld. In deze vraag worden zowel werkgevers als werknemers gevraagd om alle pijlers te rangschikken in volgorde van belang voor werknemers. De uitkomsten zijn te vinden in bijlage 5 (App. 5).

Tot slot worden in sectie 4 algemene vragen gesteld. Aan de hand van deze vragen wordt de relatie tussen enerzijds leeftijd, aantal werkuren, functie en dienstverband (loontrekkende en/of zelfstandige), en anderzijds perceptie van de negen pijlers geëvalueerd.

4.2 Interviews

Na het afnemen van de enquêtes worden interviews gehouden om dieper in te gaan op het onderwerp binding van werknemers. Tijdens de interviews wordt het "waarom" achter elke vraag uit de enquête duidelijk. Praktische voorbeelden worden gekoppeld aan de vragen en waarden die tijdens de enquêtes werden toegekend. Alle vragen die tijdens de enquête aan bod kwamen worden opnieuw gesteld aan de ondervraagden. Zowel werkgevers als werknemers worden geïnterviewd. In de analyse vanaf hoofdstuk 4.3. wordt een combinatie gepresenteerd van bevindingen uit de enquêtes en interviews gepresenteerd om een compleet beeld van de verschillende pijlers van werknemersbinding te krijgen. Vanwege privacyregels en om de bronnen te beschermen, zijn alle interviews vertrouwelijk uitgevoerd.

4.3 Ethiek

Gedurende dit onderzoek heeft ethiek een belangrijke rol gespeeld. Binnen de gezondheidszorg is het van het grootste belang dat er vertrouwelijk wordt omgegaan met de informatie van cliënten. Dit vanwege de kwetsbare positie van cliënten. Om deze reden is het hele onderzoek anoniem uitgevoerd. In de transcripties zijn namen van organisaties, werknemers, werkgevers en cliënten verwijderd om te aan wet- en regelgeving en om de bronnen te beschermen. Namen van geïnterviewden zijn bekend bij de onderzoeker.

4.4 Sectie 1

4.4.1 Hoe belangrijk is het binden van werknemers voor organisaties?

Werkgevers geven aan dat het onderwerp werkgeversbinding erg belangrijk is voor hen. Desgevraagd beoordelen ze het gemiddeld met **94 uit 100**. Dit betekent dat het onderwerp voor werkgevers de moeite waard is om er genoeg tijd en energie in te steken. Ook geeft het een mandaat voor dit onderzoek als geheel. Tijdens interviews gaven werkgevers aan dat het een belangrijk onderwerp is, omdat werkgevers opmerkten dat als één werknemer vertrekt, meerdere werknemers kort daarna vertrekken (werkgever 1). Dit creëert een vacuüm in het personeelsbestand. Ten tweede omdat de kwaliteit van de geleverde zorg toeneemt (werkgever 2). In de enquête noemen 15 van de 28 werkgevers (53,6%) dat er actief wordt geïnvesteerd in persoonlijk contact en aandacht om een goede binding van werknemers te bewerkstelligen. Daarentegen geven slechts 27 van de 138 (19,6%) werknemers dat hun werkgever regelmatig met hen praat over belangrijke zaken. Dit is belangrijk omdat het creëren van een goede strategie voor werknemersbinding begint met luisteren naar werknemers.

4.4.2 Hoe goed scoren organisaties op werknemersbinding

Om een algemeen beeld te krijgen van de methodes die werkgevers toepassen om werknemers te binden, wordt aan werknemers gevraagd of ze vinden dat werkgevers genoeg doen om werknemers te binden. Gemiddeld geven werknemers dit een **57 op 100**. Dit betekent dat vanuit het perspectief van een werknemer, werkgevers wel degelijk investeren in het binden van werknemers, er kan echter nog veel meer gedaan worden.

4.4.2.1 Acties om werknemers te binden

57 van de 136 (41,9%) (2 mensen vulden deze vraag niet in) werknemers respondenten geven aan dat de werkgever niets tot bijna niets doet of de werknemer weet niet wat de werkgever doet om werknemers te behouden. Hier rijst de vraag: is er een significant verschil tussen enerzijds de groep werknemers die zegt dat er niet, weinig of geen weet heeft van acties om werknemers te behouden en anderzijds werknemers die zeggen dat er acties worden ondernomen zijn om werknemers te binden.

Werknemers die zeggen dat er actief wordt gewerkt aan het binden van werknemers geven "Werkgever doet genoeg om werknemers te behouden" een 68,7 op 100.

Werknemers die zeggen dat er NIET actief wordt gewerkt aan het binden van werknemers geven "Werkgever doet genoeg om werknemers te behouden" een 41,4 op 100.

Hieruit volgen de volgende hypothesen:

H0: Er is GEEN verschil tussen wel of geen aandacht voor werknemers

met betrekking tot hoe zij ervaren of de werkgever genoeg doet om werknemers te behouden.

H1: Er is EEN verschil tussen wel of geen aandacht voor werknemers met betrekking tot hoe zij ervaren of de werkgever genoeg doet om werknemers te behouden.

Group Statistics					
Welke acties onderneemt uw werkgever momenteel om het behoud van werknemers te vergroten?					
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Mijn werkgever doet voldoende aan werknemersbehoud.	Actie	75	68,71	23,069	2,664
	Geen actie	61	41,43	24,915	3,190

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Significance One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Mijn werkgever doet voldoende aan werknemersbehoud.	Equal variances assumed	,130	,719	6,617	134	<,001	<,001	27,280	4,123	19,126	35,435
	Equal variances not assumed			6,564	123,970	<,001	<,001	27,280	4,156	19,055	35,506

De tweezijdige p-toets: $0,001 < 0,050$ (95% betrouwbaarheidsinterval) → H0 wordt verworpen en H1 wordt geaccepteerd.

Dat betekent dat er een significant verschil is tussen bedrijven die actief gebruikmaken van bindingsstrategieën en deze bevorderen en bedrijven die geen gebruikmaken van bindingsstrategieën of deze actief bevorderen met betrekking tot de ervaren binding van werknemers.

4.4.2.2 Maatregelen werknemersbehoud en dienstverband

Er wordt geen significant verschil gevonden wanneer de gemiddelde duur van het dienstverband wordt afgezet tegen de acties die door werkgevers worden ondernomen. Werknemers die acties ondervinden van werkgevers om werknemers te binden, hebben een gemiddeld dienstverband van 9,5 jaar. Werknemers die geen acties ondervinden van werkgevers om werknemers te binden, hebben een gemiddeld dienstverband van 9,1 jaar. Met een tweezijdige p van .833 is dit verschil niet significant. Daarom wordt H0 geaccepteerd.

H0: Er is GEEN verschil tussen lengte van het dienstverband en ervaren binding van werknemers.

H1: Er is EEN verschil tussen lengte van het dienstverband en ervaren binding van werknemers.

Group Statistics

	Welke acties onderneemt uw werkgever momenteel om het behoud van werknemers te vergroten?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
	Hoe lang bent u bij uw werkgever/opdrachtgever in dienst?	Actie	75	9,5487	10,46187
	Geen actie	61	9,1705	10,30829	1,31984

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
Hoe lang bent u bij uw werkgever/opdrachtgever in dienst?	Equal variances assumed	,177	,675	,211	134	,417	,833	,37817	1,79197	-3,16603	3,92238
	Equal variances not assumed			,211	129,148	,416	,833	,37817	1,78922	-3,16181	3,91816

Dit betekent niet noodzakelijkerwijs dat strategieën om werknemers te binden geen zin hebben. Andere factoren spelen een rol. Deze factoren zijn: de band met cliënten en collega's en de afhankelijkheid van inkomen. Dit wordt onderzocht in hoofdstuk 4.

Daarbij is dit onderzoek uitgevoerd onder medewerkers die momenteel werkzaam zijn in de kleinschalige gehandicaptenzorg. Een mogelijke groep werknemers die gestopt is met werken in de sector als gevolg van het ontbreken van strategieën voor werknemersbinding en de mogelijke groep werknemers die niet voor de sector kiest omdat werknemersbinding niet wordt aangepakt op een niveau dat aantrekkelijk is voor hen worden in dit onderzoek niet meegenomen.

4.5 Sectie 2

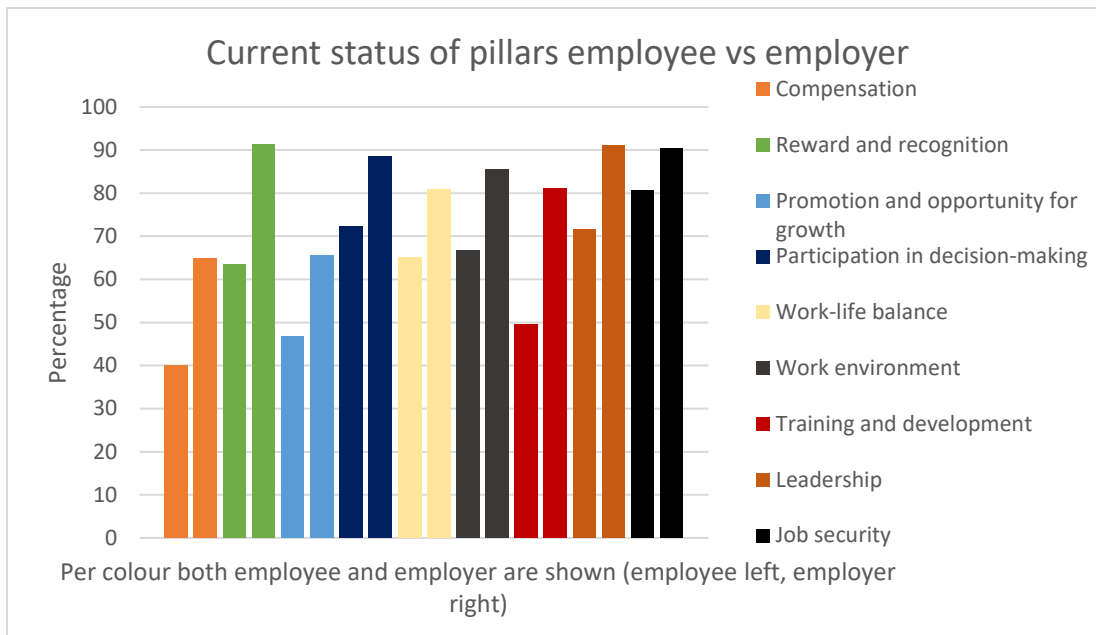
4.5.1 Hoe wordt elke pijler waargenomen en gewaardeerd?

In deze sectie worden de negen verschillende pijlers onder de loep genomen. De perspectieven van werknemers en werkgevers worden vergeleken. Elke pijler is opgebouwd uit 1 tot 3 vragen. De respondenten antwoorden door middel van een Likert-schaal van 100 punten. 0 is helemaal oneens, 100 is helemaal eens.

Hieronder wordt een overzicht gegeven van de gemiddelde gepercipieerde waarde met betrekking tot elke pijler. In de tweede kolom staat de gemiddelde gepercipieerde waarde door werknemers, in de derde kolom de gemiddelde gepercipieerde waarde door werkgevers.

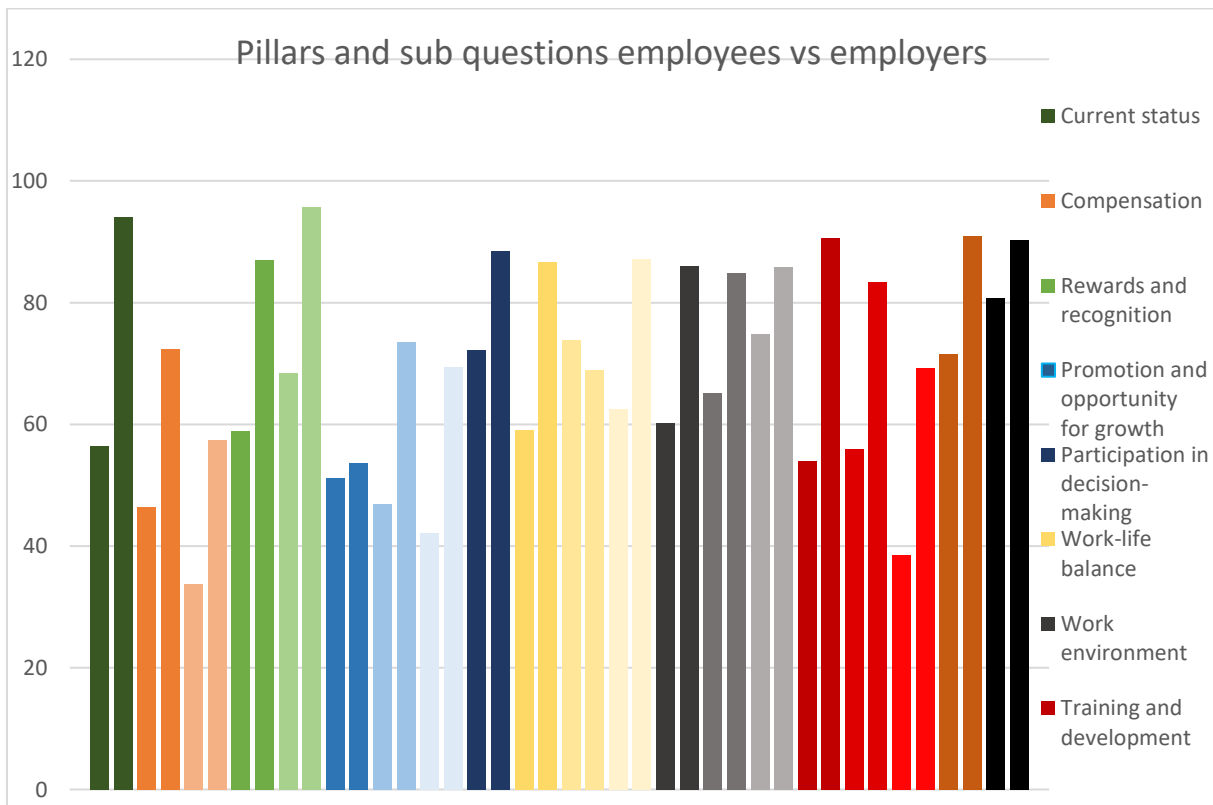
	Werknemer	Werkgever
Compensatie (€):	40.1%	64.9%
Beloning en erkenning:	63.6%	91.4%
Promotie en doorgroeimogelijkheden:	46.8%	65.6%
Deelname in het beslissingsproces:	72.2%	88.5%
Werk-privé balans:	65.2%	81.0%
Werkomgeving:	66.7%	85.6%
Training en ontwikkeling:	49.5%	81.0%
Leiderschap:	71.6%	91.0%
Werkzekerheid:	80.7%	90.3%

Alle waarden van de werkgevers zijn hoger dan die van de werknemers. Dit betekent dat voor elke pijler geldt dat werkgevers optimistischer zijn over de pijlers met betrekking tot de werknemersbehoud dan de perceptie van werknemers.



Het grote verschil tussen de percepties van werkgevers en werknemers wordt duidelijker wanneer het visueel wordt voorgesteld. Het kleinste verschil in perceptie is er voor werkzekerheid (9,6%). Het grootste verschil in perceptie is er voor Training en ontwikkeling (31,5%)

In de volgende grafiek zijn de algemene vraag Q1 (werkgever doet genoeg om werknemers te behouden) en alle pijlers met bijbehorende sub-vragen weergegeven. Per pijler is een andere kleur gebruikt. Om onderscheid te maken in sub-vragen wordt per sub-vraag een verschillende tint gebruikt. Elke kleur is twee keer gebruikt, de eerste voor werknemers, de tweede voor werkgevers. Elke kleur is gekoppeld aan een deelvraag (deelvraag 1 links, deelvraag 20 rechts):



In de bovenstaande grafiek is duidelijk te zien dat werkgevers iedere sub-vraag hoger waarderen dan werknemers, met uitzondering van deelvraag Q11 (Werknemers zijn voldoende flexibel in hun werktijden). Werkgevers hebben deze vraag geïnterpreteerd als: "Werknemers tonen voldoende flexibiliteit bij het maken van de roosters".

Dit betekent dat werkgevers de ervaringen van werknemers binnen kleinschalige zorgorganisaties structureel overwaarden met betrekking tot de binding van diezelfde werknemers.

Zoals te zien in bijlage 3, worden alle deelvragen significant anders beoordeeld door werkgevers en werknemers.

Voor alle deelvragen geldt:

H0: Er is GEEN verschil tussen de percepties van werkgevers en werknemers ten aanzien van de sub-vragen die betrekking hebben op de pijlers van werknemersbinding.

H1: Er is EEN verschil tussen de percepties van werkgevers en werknemers ten aanzien van de sub-vragen die betrekking hebben op de pijlers van werknemersbinding.

De tweezijdige p-test: $0,001 < 0,050$ (95% betrouwbaarheidsinterval) → H0 wordt verworpen en H1 wordt geaccepteerd.

Dit betekent dat werkgevers de ervaringen van werknemers binnen het bedrijf structureel overwaarden met betrekking tot de binding van werknemers. Het is van groot belang dat zij hier rekening mee houden bij de evaluatie van hun eigen zorginstelling.

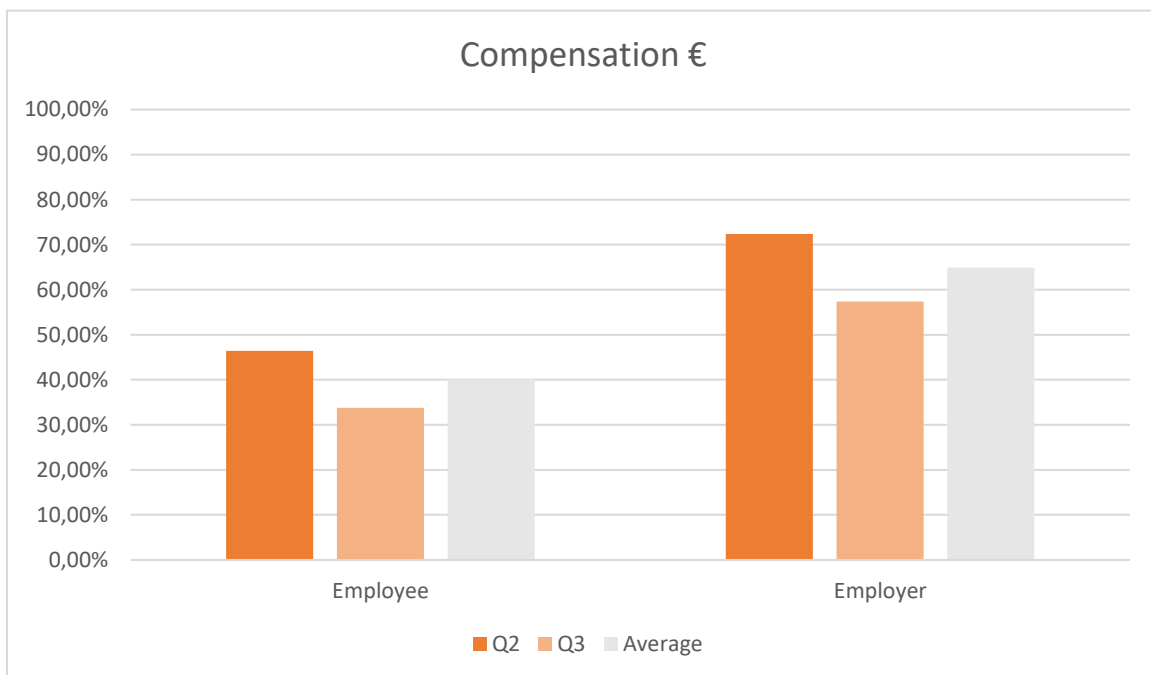
Als gevolg van het significante verschil ten met betrekking tot de waarden bij de sub-vragen die gekoppeld zijn aan de pijlers, wordt geconcludeerd dat de perceptie ten opzichte van de pijlers ook significant verschilt.

Dit is belangrijk omdat het betekent dat elke pijler geëvalueerd moet worden om te zien waar werkgevers en werknemers van mening verschillen.

4.5.1.1 Compensatie €

Voor deze pijler worden 2 vragen gesteld aan zowel werknemers als werkgevers. Het gemiddelde aantal dat aan de deelvraag is toegewezen, wordt rechts weergegeven.

	Employee		Employer	
Q2	I earn enough for the work I do	46,4%	Employees earn enough for the work they do	72,4%
Q3	It is easy to talk about a pay raise with my employer if I'd like to	33,8%	Employees can easily talk with me about a pay raise	57,4%
Pillar's average		40,1%	Pillar's average	64,9%



Werknemers geven aan dat ze vinden dat ze meer moeten verdienen voor het werk dat ze afleveren. Tijdens interviews zijn alle medewerkers het hiermee eens. Ze worden al vroeg in hun carrière geconfronteerd met een maximum salarisschaal (medewerker 2). In vergelijking met andere branches binnen de gezondheidszorg verdienen medewerkers in de gehandicaptenzorg minder dan hun collega's elders.

Verder geven werknemers aan dat praten over loonsverhoging erg lastig is. Enerzijds zijn werkgevers volgens werknemers niet benaderbaar. Anderzijds geven werknemers aan dat het budget van werkgevers beperkt is. Loonsverhogingen zijn dan ook schaars.

Werkgevers geven aan dat werknemers genoeg verdienen, zij het dat werknemers een vast bedrag verdienen. Eén werkgever zei dat de lonen van werknemers jaarlijks met 4% stijgen. De basissalarissen worden aan het begin van het dienstverband vastgesteld. Werknemers die goed kunnen onderhandelen, verdienen een hoger salaris dan werknemers die dat niet kunnen. Hierdoor ontstaat wrijving tussen werknemers.

Net als werknemers geven werkgevers aan dat loonsverhogingen moeilijk zijn vanwege beperkte budgetten.

4.5.1.2 Beloningen en erkenning

	Employee		Employer	
Q4	My employer appreciates me enough.	58,8%	I appreciate my employees enough.	87%
Q5	I get perks like a Christmas present box, birthday gift or company outing.	68,4%	Employees get perks like a Christmas present box, birthday gift of company outing.	95,8%
Pillar's average		63,6%	Pillar's average	91,4%



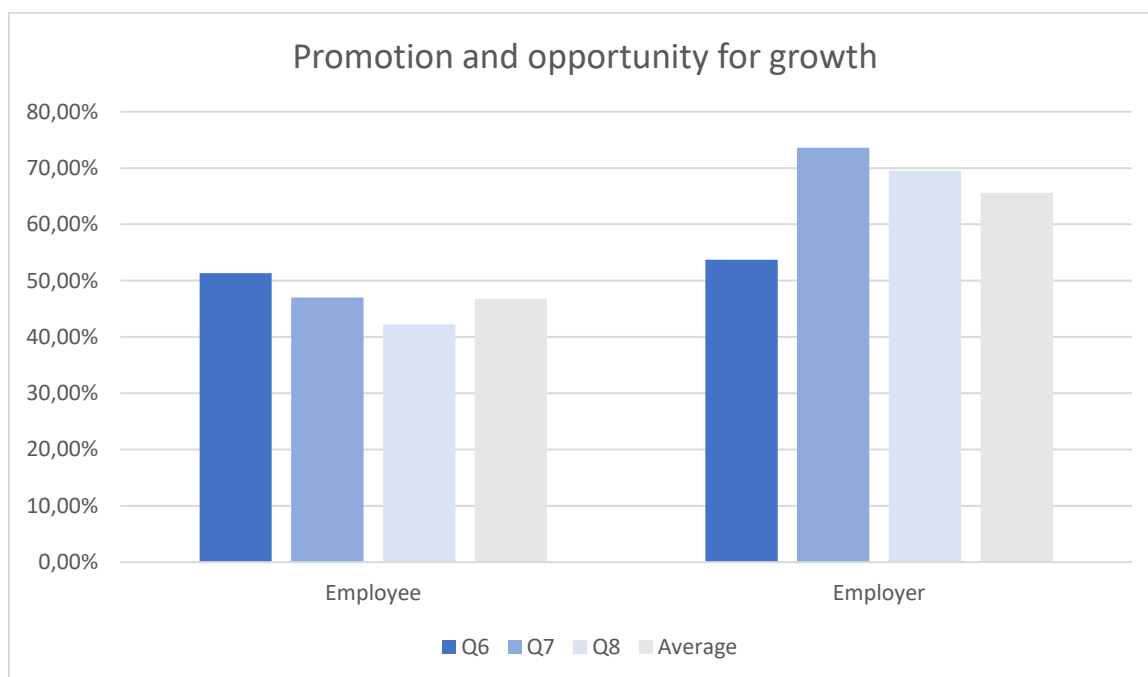
Over het algemeen zijn werknemers blij met de beloningen en erkenning die ze van hun werkgever krijgen. Ze krijgen genoeg extraatjes zoals kerstcadeaus en een jaarlijkse teamactiviteit. Werknemer 4 kreeg € 100 om vrij te besteden aan boodschappen tijdens de coronapandemie. Alle werknemers geven aan dat erkenning van werkgevers in de vorm van woorden nauwelijks wordt gegeven. "Het zou leuk zijn als dat af en toe zou gebeuren" (werknemer 2)

Werkgevers aan de andere kant zijn heel stellig in hun handelen als het gaat om waardering van werknemers. Ze krijgen altijd extra's en we gaan jaarlijks naar een restaurant (werkgever 2). Ze hebben het niet over het geven van complimenten.

4.5.1.3 Promotie en doorgroeimogelijkheden

	Employee		Employer	
Q6	There are enough growth opportunities for me within the company.	51,3%	For my employees there are enough growing opportunities within the company.	53,7%
Q7	Together with my employer I create a personal development plan.	47%	Together with individual employees I create a personal development plan.	73,6%
Q8	During my solicitation I was told which growing opportunities there are for me.	42,2%	During solicitations, solicitors are told which growing opportunities there are for them.	69,5%

Pillar's average	46,8%	Pillar's average	65,6%
------------------	-------	------------------	-------



Werknemers geven aan dat er over het algemeen niet veel doorgroeimogelijkheden zijn. In sommige gevallen is het mogelijk om door te groeien van een zorgverlener naar een individuele zorgverlener met meer verantwoordelijkheden, maar de mogelijkheden zijn beperkt.

Verder geven medewerkers tijdens interviews aan dat ze geen persoonlijke ontwikkelingsplannen maken. Twee van hen geven aan dat ze geen ontwikkelingsplannen willen maken met werkgevers.

Tot slot krijgt geen van de ondervraagden informatie over doorgroeimogelijkheden. Twee werknemers vermeldten dat een verkeerde voorstelling van de werkomstandigheden tijdens sollicitaties de voornaamste reden was om te stoppen met werken.

Werkgevers geven aan dat er beperkte doorgroeimogelijkheden zijn. De job is erg rechtlijnig en biedt geen groeimogelijkheden (werkgever 1). Wanneer werknemers zouden groeien, overstijgen ze snel hun kwalificatiebehoeften. Dit zou ertoe kunnen leiden dat werknemers vertrekken (werkgever 1).

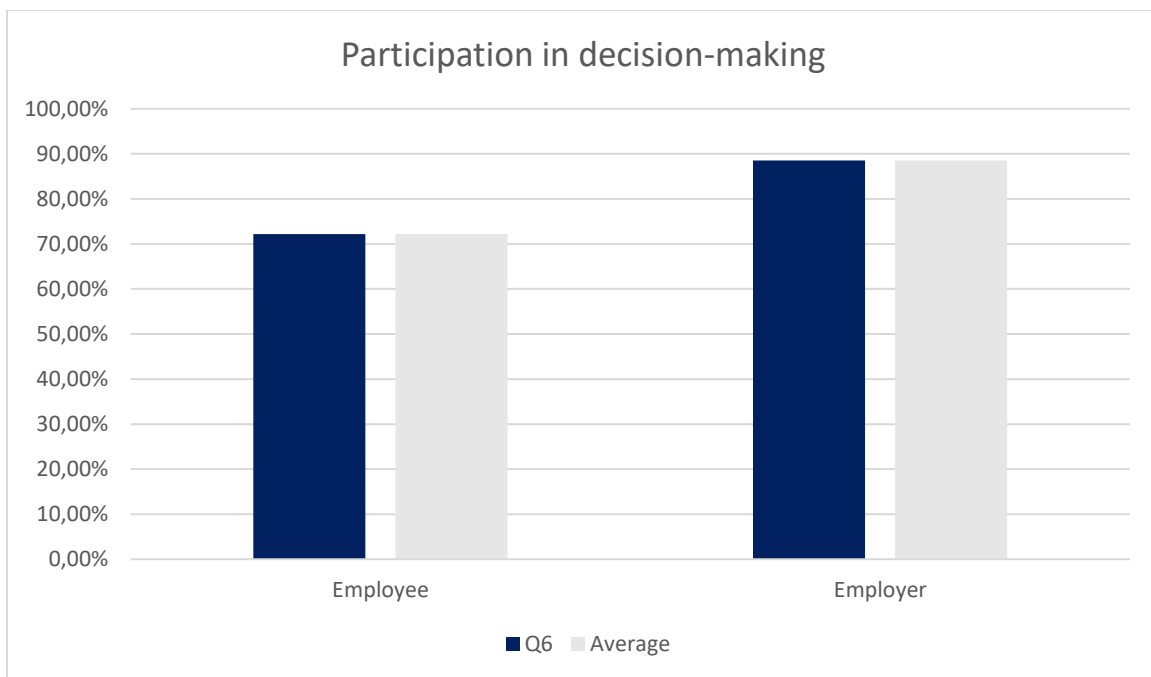
Alle werkgevers geven aan dat ze wel individuele ontwikkelingsplannen maken met werknemers. De werknemer moet echter wel het initiatief nemen. Hoewel werkgevers aangeven dat sollicitanten verteld wordt over de doorgroeimogelijkheden, wordt in de interviews een ander beeld geschetst.

Eén van de geïnterviewde werkgevers gaf aan dat ze groeimogelijkheden communiceerden tijdens sollicitaties. De andere werkgever gaf aan dat er geen transparantie was over doorgroeimogelijkheden tijdens sollicitaties. Aan het einde van het interview concludeerde de werkgever echter dat het beter zou zijn om dit in de toekomst wel te doen.

4.5.1.4 Deelname in het beslissingsproces

	Employee		Employer	
Q9	Within my qualifications, I have enough autonomy to make my own decisions.	72,2%	Within their qualifications, employees have enough autonomy to make their own decisions.	88,5%

Pillar's average	72,2%	Pillar's average	88,5%
------------------	-------	------------------	-------

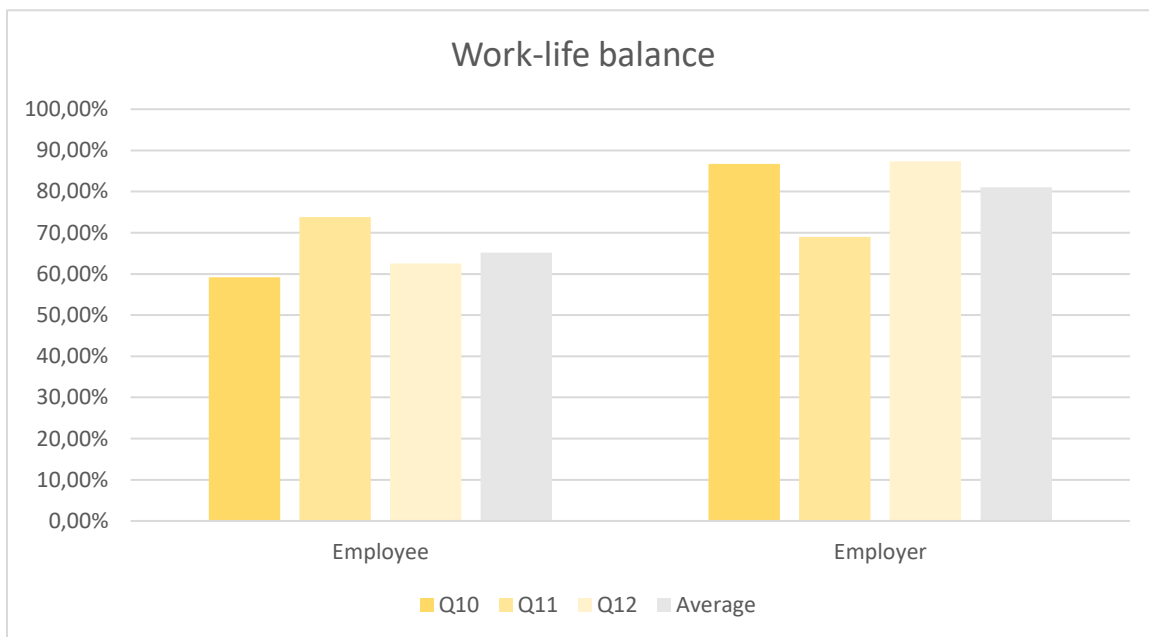


Over het algemeen geven werknemers aan dat ze genoeg autonomie hebben in hun werk. Dit komt vooral door de korte communicatielijnen, het is makkelijk om een voorstel in te dienen. Vaak houdt de werkgever er rekening mee (werkgever 2).

In enquêtes zijn werkgevers erg positief over de autonomie van de werknemers. Tijdens de interviews gaven alle werkgevers aan dat de taken van de werknemers niet goed beschreven zijn. Dat is de belangrijkste reden dat werknemers flexibel zijn. De werkgevers gaven ook aan dat werknemers het gebrek aan taakomschrijving niet op prijs stellen. Het gevolg is dat sommige collega's meer doen dan anderen. Dit veroorzaakt wrijving tussen werknemers.

4.5.1.5 Werk-privé balans

	Employee		Employer	
Q10	My employer takes my private situation into account enough.	59,2%	Employees' private situations are taken into account enough.	86,7%
Q11	I have enough flexibility in my working times.	73,8%	Employees are enough flexible in their working times.	69%
Q12	My employer handles parental leave well when it occurs.	62,5%	I handle parental leave well when it occurs.	87,3%
Pillar's average		65,2%	Pillar's average	81%



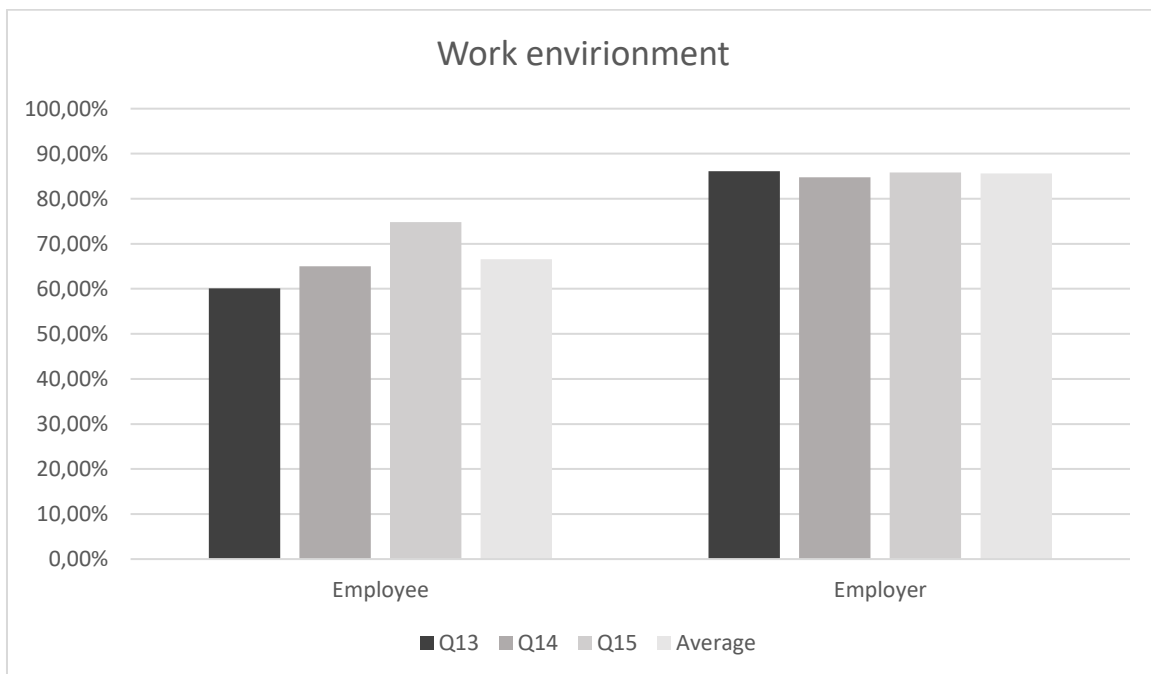
Volgens werknemers is het moeilijk voor werkgevers om rekening te houden met persoonlijke situaties vanwege de kleine werknemersbestanden. Binnen hun mogelijkheden houden werkgevers echter wel rekening met de privésituatie van werknemers. Met betrekking tot werktijden geven werknemers aan dat ze normaal gesproken op vaste dagen en tijden werken. Ze houden wel van die structuur (werknemer 2 en 4). Eén werknemer gaf aan dat deze werknemer vaak onregelmatige diensten heeft om gaten op te vullen (werknemer 1). Alle werknemers geven aan dat er goed wordt omgegaan met ouderschapsverlof. Alle werkgevers houden zich aan de regels en geven vaak meer verlof als de werknemer dat nodig heeft.

Werkgevers zijn positiever over hun omgang met privésituaties. Ze leren hun werknemers kennen zodat ze rekening kunnen houden met persoonlijke omstandigheden. Dit verhoogt de kwaliteit en productiviteit van werknemers (Werkgever 1). Werkgevers geven aan dat werknemers niet te flexibel zijn in hun werktijden. Werkgevers hebben deze vraag omgekeerd: werknemers zijn niet te flexibel in hun werktijden ten opzichte van de werkgever. Het is moeilijk om gaten op te vullen als dat nodig is (werkgever 2). Werkgever 1 gaf aan dat ze overbezet zijn en daarom geen probleem hebben om diensten op te vullen. Tot slot zijn werkgevers zich bewust van de regels en voorschriften met betrekking tot ouderschapsverlof en houden hier rekening mee. Werkgever 1 geeft extra tijd indien nodig.

4.5.1.6 Werk omgeving

	Employee		Employer	
Q13	My employer makes sure my job is not to hard physically.	60,1%	I make sure the employees' jobs are not to hard physically.	86,1%
Q14	I can handle my work pressure well.	65%	Employees can handle their works' pressure well.	84,8%
Q15	The work I do matches my competences well.	74,8%	The work employees do matches their competences well.	85,8%

Pillar's average	66,6%	Pillar's average	85,6%
------------------	-------	------------------	-------



Over het algemeen is de gezondheidszorg fysiek erg zwaar. Werknemers sjuwen veel tijdens zorgactiviteiten (werknemer 3). Over het algemeen zijn er voldoende hulpmiddelen, zoals tilliften. Als deze goed worden gebruikt, hoeft het werk niet te zwaar te zijn (werknemer 2). Door tijdgebrek worden werknemers soms gedwongen om fysieke arbeid te verrichten (werknemer 1).

4.5.1.7 Training en ontwikkeling

	Employee		Employer	
Q16	My personal development is of importance for my employer.	54,1%	The personal development of employees is important to me.	90,6%
Q17	My employer knows which career I pursue.	56%	I know what career my employees pursue.	83,3%
Q18	Together with my employer I plan my career.	38,6%	Together with employees I plan their career.	69,2%

Pillar's average	49,5%	Pillar's average	81%
------------------	-------	------------------	-----



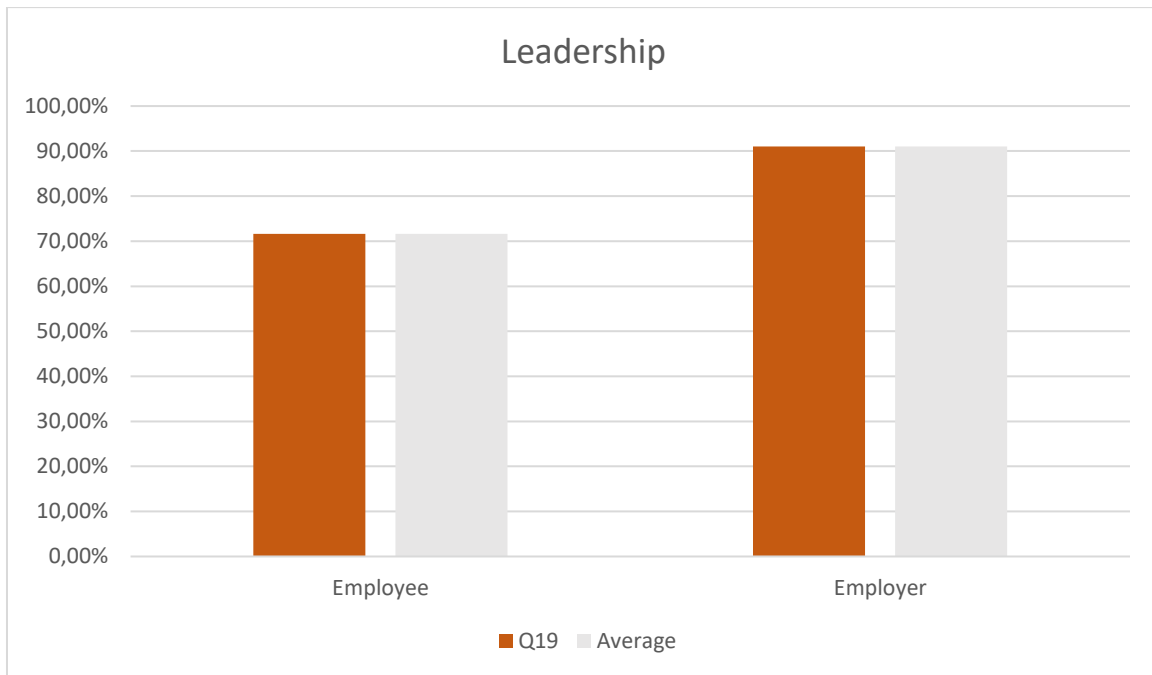
Training en ontwikkeling is niet echt een onderwerp volgens werknemers. Er valt niet veel te trainen omdat de arbeidsactiviteiten eenvoudig zijn en promotie vaak geen optie is. "Als ik mezelf wil bijscholen, moet ik dat buiten de werksfeer doen" (werknemer 2).

Werkgever 2 noemt training en ontwikkeling erg belangrijk. Werknemers die uitgedaagd worden blijven langer, zijn productiever en leveren betere kwaliteit. "Als er iemand weggaat omdat de competenties van de werknemer niet meer aansluiten bij de functie-eisen, dan is dat helemaal prima. Werkgever 1 daarentegen vindt het niet fijn wanneer werknemers vertrekken. "Werknemers te veel opleiden zou betekenen dat je in je eigen vingers snijdt, ze zullen op een gegeven moment vertrekken".

4.5.1.8 Leiderschap

	Employee		Employer	
Q19	I am on good terms with my employer.	71,6%	I am on good terms with my employees.	91%

Pillar's average	71,6%	Pillar's average	91%
------------------	-------	------------------	-----



Over het algemeen zijn de werknemers tevreden over de werkgever. Ze kunnen het goed met elkaar vinden (werknemer 1 en 2).

Werknemer 3 zegt dat de werkgever er niet te veel bij betrokken is, omdat ze een zelfsturend team zijn.

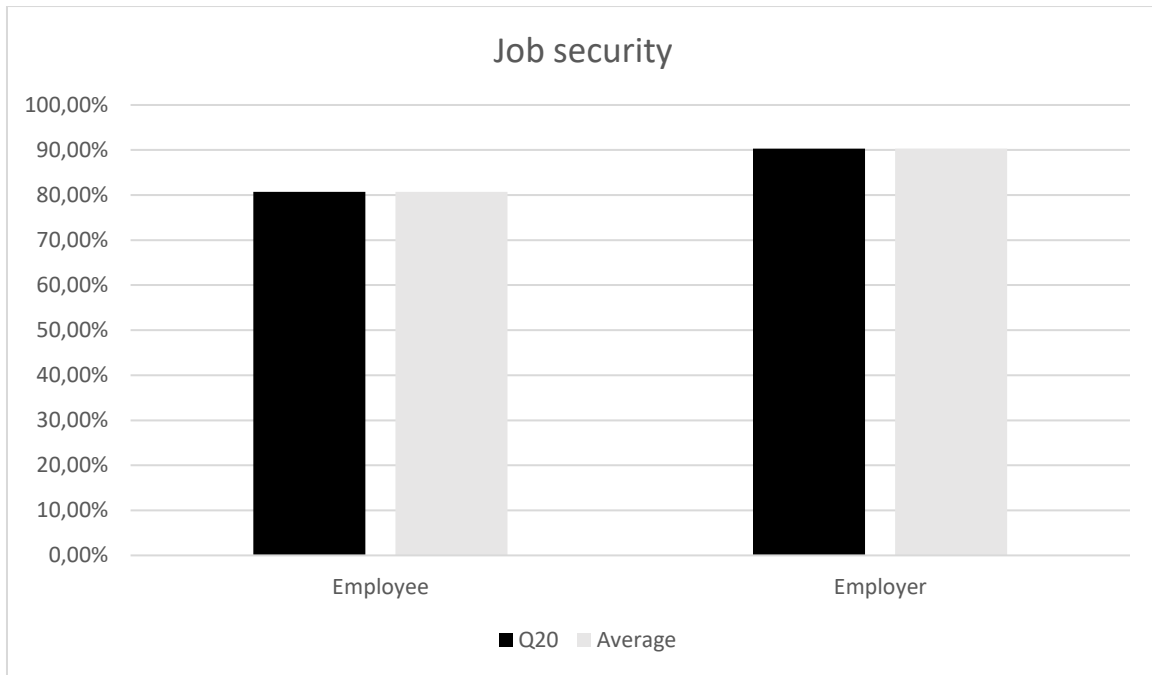
“Ouders zijn werkgever, maar staan ook aan de zijlijn. Dat kan de situatie onnodig complex maken.” Verder geeft werknemer 4 aan dat de relatie met de werkgever OK is. Het heeft geen invloed op de kwaliteit van het werk.

Werkgevers geven aan dat ze erg goed met hun werknemers kunnen opschieten door de korte communicatielijnen.

4.5.1.9 Werkzekerheid

	Employee		Employer	
Q20	I am certain about keeping my job.	80,7%	Employees are certain about keeping their job.	90,3%

Pillar's average	80,7%	Pillar's average	90,3%
------------------	-------	------------------	-------



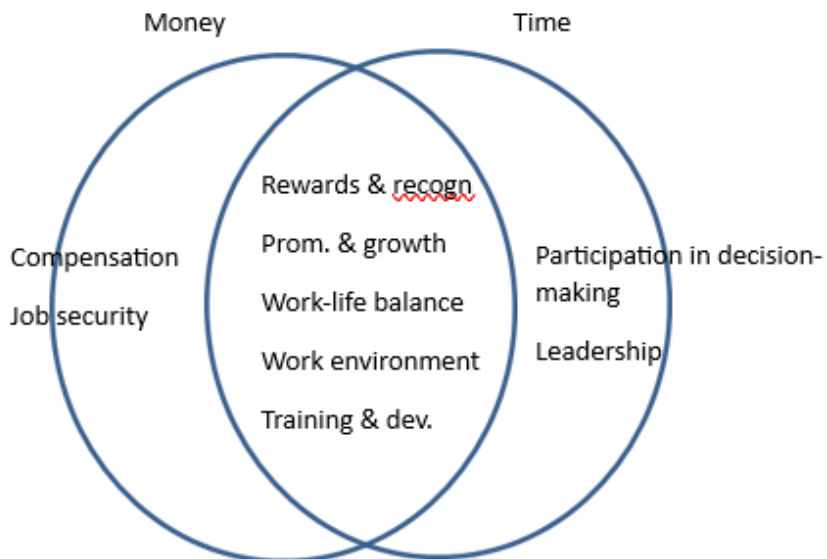
Iedereen is het erover eens: de baanzekerheid is erg hoog. Niemand is bang om zijn of haar baan te verliezen. Af en toe wordt er iemand ontslagen, maar daar zijn altijd duidelijke redenen voor. "Ik ben er heel zeker van dat ik mijn baan zal houden, maar als het zou gebeuren dat ik weg moet, is het heel gemakkelijk om een andere baan te vinden". (Werknemer 1)

4.5.2 Benodigde middelen

Om de individuele pijlers te versterken zijn middelen nodig. Deze middelen zijn tijd en geld. Omdat kleinschalige zorginstellingen beperkte middelen hebben, is het belangrijk om te weten voor welke pijlers welke middelen nodig zijn. De benodigde middelen zijn gebaseerd op de deelvragen:

Pillar	Resource required
Compensation:	Money
Rewards and recognition	Money and time
Promotion and opportunity for growth	Money and time
Participation in decision-making	Time
Work-life balance	Money and time
Work environment	Money and time
Training and development	Money and time
Leadership	Time
Job security	Money

Een overzicht van de redenen voor het toewijzen van hulpmiddelen is gegeven in bijlage 7 (App. 7)



4.6 Sectie 3

4.6.1 Hoe belangrijk zijn de pijlers?

Dit hoofdstuk bouwt voort op hoofdstuk 2. In de vorige paragraaf werd de perceptie van werkgevers en werknemers over elke pijler weergegeven. In dit deel wordt het belang van elke pijler weergegeven. Hoe hoger het cijfer dat aan elke pijler wordt toegekend, hoe meer werknemers aan elke pijler hechten. Dit betekent dat wanneer een werkgever investeert in een pijler met een hoog cijfer, het positieve effect op de werknemers het grootst is.

Tijdens de onderzoeken wordt werknemers en werkgevers gevraagd om alle pijlers te rangschikken van 1 (laagste cijfer) tot 9 (hoogste cijfer).

Hieronder vindt u een overzicht van de gemiddelde rangschikking:

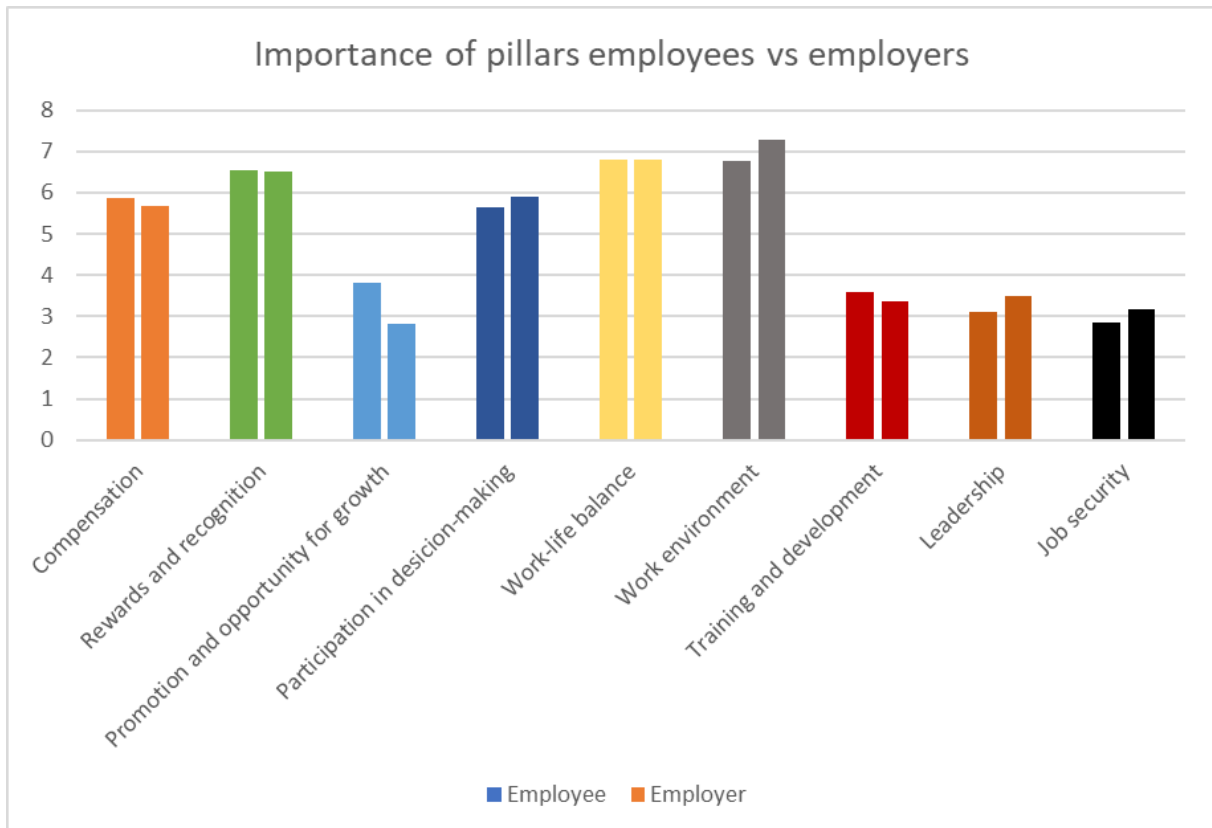
	Werknemer	Werkgever
Compensatie (€):	5.88	5.68
Beloning en erkenning:	6.54	6.5
Promotie en doorgroeimogelijkheden:	3.81	2.82
Deelname in het beslissingsproces:	5.64	5.89
Werk-privé balans:	6.8	6.79
Werkomgeving:	6.78	7.29
Training en ontwikkeling:	3.6	3.36
Leiderschap:	3.09	3.5
Werkzekerheid:	2.86	3.18

Wat onmiddellijk opvalt, is dat de percentages die aan elke pijler worden toegekend, zeer gelijkaardig zijn. Ook zijn zowel werkgevers als werknemers het eens over welke pijler werknemers het meest waarderen.

4.6.2 Interpretatie van de cijfers

Het blijkt dat werkgevers heel goed weten wat belangrijk is voor werknemers en wat minder belangrijk is. Er zijn echter twee pijlers waar werkgevers over- en onderschatten. Dit zijn respectievelijk "Werkomgeving" en "Promotie en doorgroeimogelijkheden".

Bij het visualiseren van de pijlers worden duidelijk drie verschillen in hoogte zichtbaar:



Als het gaat om het belang voor werknemers, kunnen de pijlers worden onderverdeeld in vier categorieën:

Meest belangrijk:

Werk-privé balans	6.8
Werkomgeving	6.78
Beloning en erkenning	6.54

Belangrijk:

Compensatie (€)	5.88
Deelname in het beslissingsproces	5.64

Minder belangrijk:

Promotie en doorgroeimogelijkheden	3.81
Training en ontwikkeling	3.6

Minst belangrijk:

Leiderschap	3.09
Werkzekerheid	2.86

Bij het investeren in binding van werknemers heeft investeren in de belangrijkste pijlers het hoogste rendement.

Wat betreft Promotie en groeimogelijkheden (3,81): 16,17% van de werknemers die heeft geantwoord, heeft Promotie en groeimogelijkheden in de top drie geplaatst. In vergelijking met een pijler van vergelijkbaar belang, Training en ontwikkeling (3,6), heeft slechts 5,89% van de respondenten deze pijler in hun top drie geplaatst.

Bijgevolg moeten werkgevers beseffen dat deze cijfers een projectie zijn van de gemiddelde cijfers. Individuele werknemers hebben individuele voorkeuren.

Kleine organisaties hebben beperkte doorgroeimogelijkheden. Het kleine aantal werknemers dat "Promotie en groeimogelijkheden" hoog inschaalt, stelt kleine organisaties echter in staat om de beperkte leidinggevende functies aan te bieden aan interne werknemers die veel waarde hechten aan doorgroeimogelijkheden.

5.6.3 Pijlers in relatie tot de huidige status

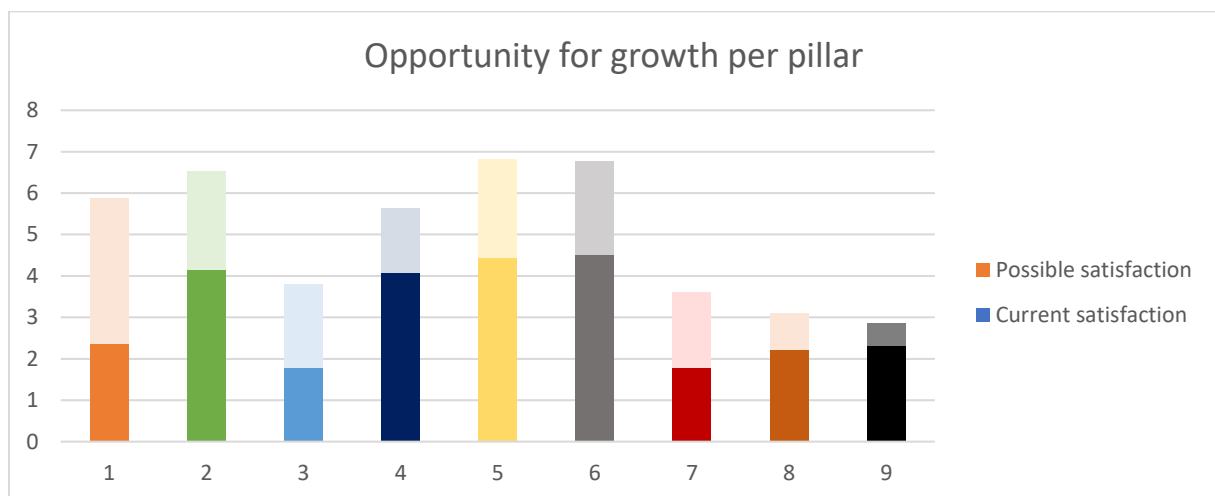
Het belang van de pijlers in combinatie met de huidige status van elke pijler geeft een indicatie van hoe efficiënt de binding van werknemers momenteel is.

<u>Werknemers</u>	Actuele status	Belang
Compensatie :	40.1%	5.88
Beloning en waardering:	63.6%	6.54
Promotie en mogelijkheden tot groei:	46.8%	3.81
Deelname in het beslissingsproces:	72.2%	5.64
Werk-privé balans:	65.2%	6.8
Werk omgeving:	66.7%	6.78
Training en ontwikkeling:	49.5%	3.6
Leiderschap:	71.6%	3.09
Werkzekerheid:	80.7%	2.86

Door de huidige status te vermenigvuldigen met het belang van de pijler, wordt het huidige absolute tevredenheid van de pijler bekend. Dit wordt op de volgende bladzijde weergegeven.

	Current status	Importance of pillars	Current absolute number	Gap to fulfilment of needs
Compensation	40,10%	5,88	2,35788	3,52212
Rewards and recognition	63,60%	6,54	4,15944	2,38056
Promotion and opportunity for growth	46,80%	3,81	1,78308	2,02692
Participation in desicion-making	72,20%	5,64	4,07208	1,56792
Work-life balance	65,20%	6,8	4,4336	2,3664
Work environment	66,70%	6,78	4,52226	2,25774
Training and development	49,50%	3,6	1,782	1,818
Leadership	71,60%	3,09	2,21244	0,87756
Job security	80,70%	2,86	2,30802	0,55198

Wanneer toegepast op "Compensatie": De maximale waarde van tevredenheid die kan worden bereikt voor compensatie is 5,88. Met een huidige tevredenheid van 40,1% is het huidige absolute cijfer 2,36. Dat betekent dat het gat naar 5,88 (maximaal haalbare) 3,52 is. In hoofdstuk 5 wordt hier dieper op ingegaan.



4.7 Sectie 4

In deze sectie worden afhankelijke variabelen beïnvloed door onafhankelijke variabelen. De onafhankelijke variabelen zijn "Geboortejaar", "Werkstatus", "Reden voor werkstatus". De gebruikte afhankelijke variabele is "Perceptie van binding van werknemers" (Q1). Als er een correlatie is, worden specifieke pijlers gebruikt als onafhankelijke variabelen om een duidelijk beeld te krijgen van de invloed van onafhankelijke variabelen op de pijlers.

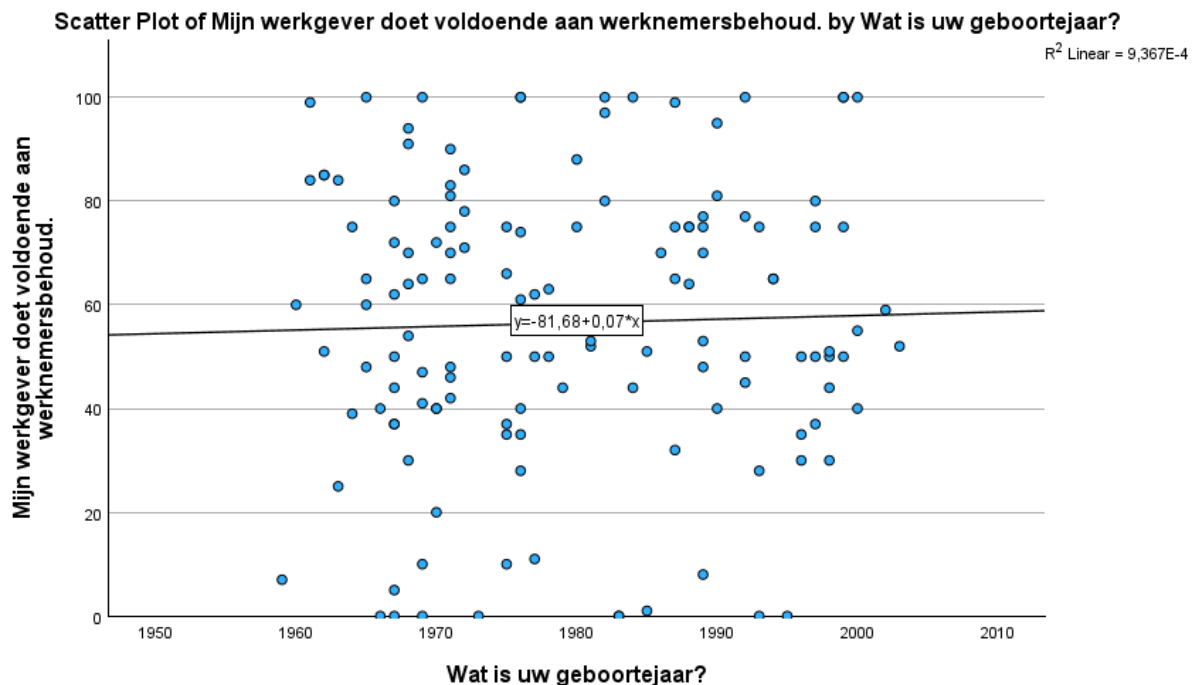
De onafhankelijke variabele "Huidige ondernomen acties" werd geanalyseerd in Sectie 1: Er is geen correlatie tussen "Duur van het dienstverband" en "Huidige ondernomen acties".

4.7.1 Geboortejaar

Om te zien of leeftijd verandert hoe werknemers de huidige status van de toegepaste binding waarderen, is een regressietabel opgesteld.

H0: Er is geen verband tussen het geboortejaar en de perceptie van de huidige binding van werknemers.

H1: Er is een verband tussen het geboortejaar en de perceptie van het huidige personeelsbehoed.



ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	95,223	1	95,223	,126	,724 ^b
	Residual	101566,659	134	757,960		
	Total	101661,882	135			

a. Dependent Variable: Mijn werkgever doet voldoende aan werknemersbehoud.

b. Predictors: (Constant), Wat is uw geboortejaar?

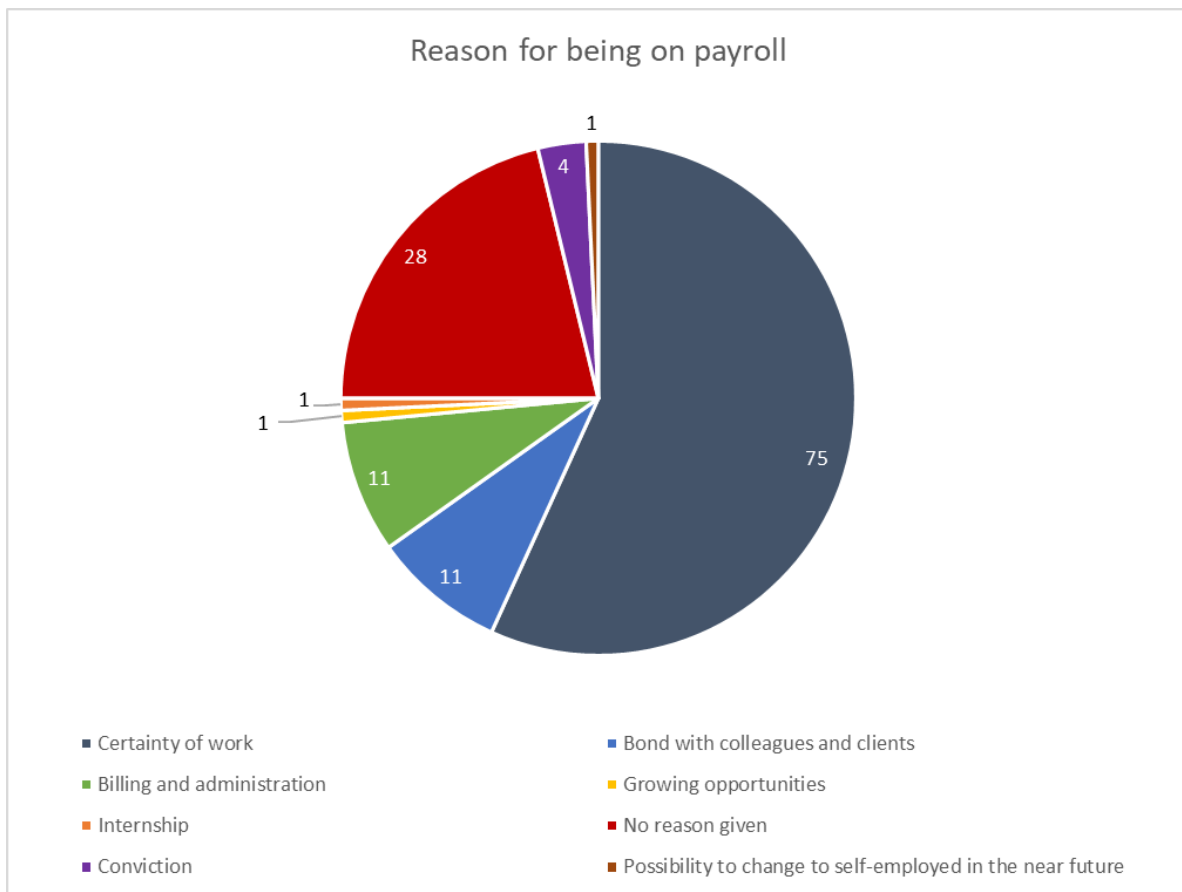
De Sigma (.724) (ook alpha) is groter dan F (.126) (ook p-waarde). Daarom is H₀ geaccepteerd: Er is geen correlatie tussen de leeftijd van de werknemer en de validatie van de huidige binding van de werknemer.

4.7.2 Type dienstverband

Van de 136 respondenten uit de werknemersenquête zijn er 132 werknemers die op de loonlijst staan, 1 werknemer is zelfstandige en 3 werknemers zijn zowel zelfstandige als werknemer op de loonlijst. De categorieën "Zelfstandigen" en "Beide" zijn te klein om te zoeken naar een correlatie met de validatie van de huidige status van de binding van werknemers. Als deze groepen groter waren geweest, zou de Anova-test zijn gebruikt om deze correlatie te zoeken.

4.7.3 Reden voor type werk

Hoewel de groepen "Zelfstandigen" (1 werknemer) en "Beide" (3 werknemers) te klein zijn om conclusies uit te trekken, kan de reden om op de loonlijst te staan (132 werknemers) wel worden onderzocht. In de cirkeldiagram hieronder wordt de belangrijkste reden om op de loonlijst te staan weergegeven:



De reden om op de loonlijst te staan die het meest in het oog springt is "Zekerheid van werk" (75 werknemers). Dit ondanks het feit dat de pijler "Werkzekerheid" het laagst scoort van alle pijlers (2,86 uit 9). Uit deze tegenstrijdige cijfers in combinatie met de personeelstekorten (literatuurstudie) wordt de volgende conclusie getrokken:

Werkzekerheid is een zeer belangrijke factor voor werknemers in de kleinschalige gehandicaptenzorg. Echter, omdat werknemers op dit moment zeker zijn van hun baan door personeelstekorten, wordt "baanzekerheid" niet hoog gewaardeerd.

Elf werknemers noemen hun band met collega's en cliënten als belangrijkste reden om op de loonlijst te staan. Ze waarderen het om met dezelfde mensen te werken en raken op elkaar ingespeeld.

De kans is groot dat deze twee bovengenoemde redenen de reden zijn dat, ondanks dat werkgevers niet investeren in binding van werknemers, werkgevers op wie wel binding wordt toegepast en werknemers op wie geen binding wordt toegepast gemiddeld even lang in dienst zijn in de kleinschalige gehandicaptenzorg. Dit in tegenstelling tot de conclusie van Lahkar en Baruah dat het toepassen van strategieën voor werknemersbinding een positief effect heeft op de lengte van het dienstverband (Lahkar and Baruah, 2013).

Als werknemers hun baan willen verlaten omdat hun belangen niet worden behartigd, moeten ze ook hun collega's en klanten verlaten waar ze een hechte band mee hebben. Ook hebben ze het inkomen uit hun baan nodig. Dit weerhoudt ze ervan om weg te gaan.

De facturering en administratie die het zelfstandig ondernemerschap met zich meebrengt is voor 11 werknemers de reden om niet zelfstandig te zijn.

4.7.4 Huidige acties ondernomen door werkgevers

Van de 28 werkgevers die de enquête beantwoordden, gaven 25 werkgevers (89%) aan dat ze acties ondernemen om werknemers te behouden. Twee werkgevers hebben deze vraag niet ingevuld. Eén werkgever antwoordde: "Noteren, niet nodig".

15 werkgevers (53%) geven aan dat zij actief investeren in contact.

3 werkgevers (10%) geven aan dat zij actief investeren in salaris.

(Compensatie (€))

3 werkgevers (10%) geven aan dat zij actief investeren in groei.

(Promotie en
doorgroeimogelijkheden)

1 werkgevers (3,5%) geeft aan dat hij of zij actief investeert in deelname in het beslissingsproces.

(Deelname in het
beslissingsproces)

5 werkgevers (18%) geven aan dat zij actief investeren in beloning en erkenning.

(Beloningen en erkenning)

4 werkgevers (14%) geven aan dat zij actief investeren in de werkomgeving.

(Werkomgeving)

1 werkgevers (3,5%) geeft aan dat hij of zij actief investeert in goed werkgeverschap.

(Leiderschap)

5. Conclusie

Volgens werkgevers is binding van werknemers erg belangrijk voor hen. Het verhoogt de kwaliteit van het werk van werknemers en het domino-effect van vertrekkende werknemers is dan minder waarschijnlijk. Als gevolg hiervan beoordelen werkgevers het belang van werknemersbinding met een belang van 94%.

Slechts 53,6% van de werkgevers geeft aan persoonlijk contact met en aandacht voor werknemers te hebben. Tegelijkertijd praat slechts 19,6% van de werkgevers regelmatig met werknemers over belangrijke zaken.

Wanneer we deze cijfers in ogenschouw nemen, is het geen verrassing dat werknemers de huidige strategieën voor het binden van werknemers slechts beoordelen met 57%. Een goede strategie voor binding begint immers met luisteren naar je werknemers.

5.1 Deelonderzoeksvraag 1

"Hoe gaan werkgevers om met de verschillende factoren die op dit moment van invloed zijn op de binding van werknemers in een kleinschalige 24-uurs zorginstelling?"

Op dit moment overwaarderen werkgevers structureel hun eigen prestaties met betrekking tot binding van werknemers. Er zijn significante verschillen voor elke deelvraag die gekoppeld is aan de negen pijlers bij het vergelijken van de resultaten van werkgevers en werknemers.

Bij het creëren, implementeren en analyseren van hun eigen strategie voor werknemersbinding, moeten werkgevers zich bewust zijn van hun toegenomen positivisme ten opzichte van werknemersbinding. Zo niet, dan zullen werkgevers niet in staat zijn om een optimale strategie voor het binden van werknemers voor hun bedrijf te creëren.

Desgevraagd geeft 89% van de werkgevers aan dat ze iets doen om de binding van werknemers te vergroten. De meesten investeren in actieve communicatie met werknemers (53,6%). Helaas vertaalt dit zich niet in acties die worden ondernomen om de negen pijlers te bereiken. Slechts 10% van de werkgevers investeert in "Beloning", 10% investeert in "Promotie en groeimogelijkheden", 3,5% investeert in "Deelname aan de besluitvorming", 18% investeert in "Beloning en erkenning" en 14% investeert in "Werkomgeving", 3,5% investeert in "Leiderschap".

5.2 Deelonderzoeksvraag 2

"Welke factoren zijn belangrijk voor werknemers in een bindende strategie voor een kleinschalige 24-uurs zorginstelling?"

Om het belang van de pijler in de aparte kleinschalige gehandicaptenzorg te onderzoeken, is het belangrijk dat de werkgever de juiste vragen stelt aan zijn werknemers en luistert. Luisteren is de eerste belangrijke factor. Dat geeft een overzicht zoals hieronder weergegeven:

<u>Employees</u>	Current status	Importance
Compensation:	40.1%	5.88
Rewards and recognition:	63.6%	6.54
Promotion and opportunity for growth:	46.8%	3.81
Participation in decision-making:	72.2%	5.64
Work-life balance:	65.2%	6.8
Work environment:	66.7%	6.78
Training and development:	49.5%	3.6
Leadership:	71.6%	3.09
Job security:	80.7%	2.86

Als het belang van de verschillende pijlers en de huidige status van de pijlers bekend is, is het belangrijk om in meerdere pijlers te investeren in een verhouding die de werknemersbindingsmix aanvult. Proportioneel is de tweede belangrijke factor.

5.3 Deelonderzoeksvraag 3

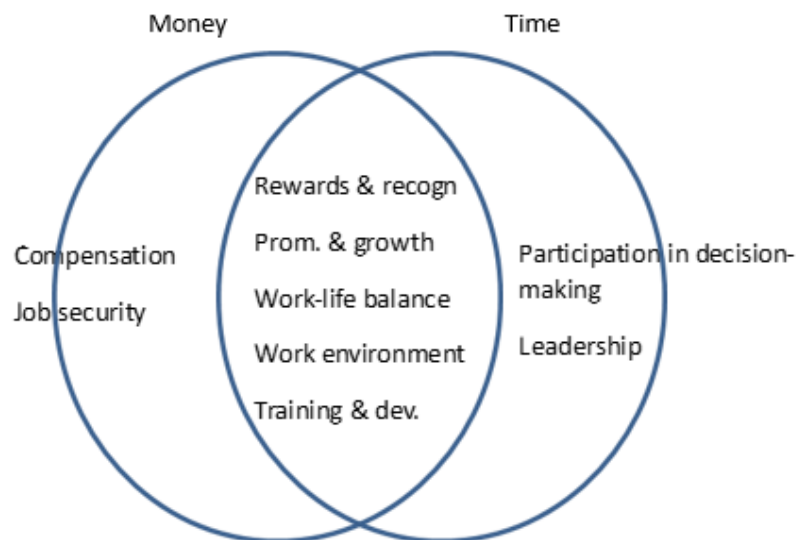
"Wat zijn redelijke investeringen van kleinschalige 24-uurs zorginstellingen om te doen in strategieën voor het binden van medewerkers?"

Deze vraag kan slechts gedeeltelijk beantwoord worden. Het onderzoek is beperkt als het gaat om informatie over hoeveel tijd en geld werkgevers tot hun beschikking hebben om te investeren in binding van werknemers. Het is ook de taak van de werkgever om te beslissen hoe de beschikbare middelen worden geïnvesteerd.

Wat wel kan worden beantwoord is dat de middelen nodig zijn als investering per pijler.

Een investering is een toewijzing van beschikbare middelen. De middelen die kunnen leiden tot een hogere binding van werknemers zijn tijd en geld.

De afbeelding hieronder laat zien welke pijler welke investeringen nodig heeft. Sommigen alleen geld, sommigen alleen tijd en de rest heeft beide nodig. Afhankelijk van de beschikbare middelen kiezen werkgevers in welke pijlers ze kunnen investeren.



Als gevolg hiervan kan alleen de werkgever bepalen hoeveel tijd en geld hij investeert. De geoptimaliseerde manier waarop elke euro eind elke minuut wordt geïnvesteerd, wordt echter wel bepaald. Dit wordt beschreven in hoofdstuk 6.1.

5.4 Hoofdonderzoeksvraag

"Wat is een passende en effectieve strategie voor werkgeversbinding voor een kleinschalige 24-uurs zorginstelling?"

Het creëren van een effectieve strategie voor het binden van werknemers lijkt eenvoudig: investeer in de belangrijkste pijlers en het hoogste rendement wordt behaald.

Wat het belang van "baanzekerheid" ons echter leert, is dat een pijler heel belangrijk kan zijn, ook al wordt hij niet als zodanig ervaren. Werknemers waarderen "werkzekerheid" met een 2,86 uit 9. Maar op de vraag waarom werknemers ervoor kiezen om in loondienst te werken in plaats van als zelfstandige, geeft 57% van de werknemers "werkzekerheid" als voornaamste reden op. Wanneer iets in hoge mate beschikbaar is, wordt het niet als belangrijk ervaren.

Wanneer werknemers een hoge mate van baanzekerheid ervaren, beginnen ze dit als vanzelfsprekend te beschouwen: de tekorten in de gezondheidszorg worden steeds groter en werknemers worden steeds schaarser. De kans dat werknemers worden ontslagen of dat contracten niet worden verlengd, is gewoon erg klein.

Het omgekeerde is ook waar: als een pijler die niet belangrijk is, maar wel wordt verwaarloosd, wordt hij na verloop van tijd belangrijk. Tijdens de interviews noemde geen enkele werknemer het salaris als reden om in de gezondheidszorg te werken. Maar omdat salarissen niet stijgen met de inflatie, wordt compensatie steeds belangrijker en daalt de perceptie over compensatie.

Om de pijlers niet te verwaarlozen bij het maken van een bindingstrategie, wordt voorgesteld dat werkgevers de gemengde bindingstrategie gebruiken.

In deze methode moet het belang per pijler worden onderzocht per kleinschalige zorginstelling. Vervolgens wordt de huidige status in percentages per pijler bepaald. Deze twee getallen worden vervolgens vermenigvuldigd per pijler. Dit is per organisatie de best passende strategie.

Om het effectief te maken, moeten de totale beschikbare middelen voor het verhogen van de binding van medewerkers worden bepaald. Deze worden vervolgens verdeeld over de pijlerpercentages zoals beschreven in hoofdstuk 4.5.3. Dit is de meest effectieve en efficiënte manier om geld en tijd te besteden.

6. Oplossing

6.1 Oplossingsoptie

Volgens het uitgevoerde onderzoek is binding van werknemers in de kleinschalige gehandicaptenzorg belangrijk voor werkgevers, maar volgens werknemers verwaarloosd.

Hierdoor daalt de kwaliteit van de geleverde zorg en verlaten werknemers de sector. Om een hechte band met werkgevers te creëren en mogelijk werknemers uit andere sectoren aan te trekken, moet er geïnvesteerd worden in binding van werknemers.

De meest efficiënte manier om te investeren in werknemersbinding is via de werknemersbindingsmix. In deze mix wordt het gemiddelde belang per pijler per bedrijf bepaald. Dit wordt vervolgens vermenigvuldigd met de gemiddelde perceptie per pijler in procenten. Door de pijlers te verdelen in benodigde middelen (geld, tijd en beide) wordt de optimale allocatie per middel bepaald.

Als voorbeeld wordt het gemiddelde voor de kleinschalige gehandicaptenzorg gegeven:

	Current status	Importance of pillars	Current absolute number	Gap to fulfilment of needs
Compensation	40,10%	5,88	2,35788	3,52212
Rewards and recognition	63,60%	6,54	4,15944	2,38056
Promotion and opportunity for growth	46,80%	3,81	1,78308	2,02692
Participation in decision-making	72,20%	5,64	4,07208	1,56792
Work-life balance	65,20%	6,8	4,4336	2,3664
Work environment	66,70%	6,78	4,52226	2,25774
Training and development	49,50%	3,6	1,782	1,818
Leadership	71,60%	3,09	2,21244	0,87756
Job security	80,70%	2,86	2,30802	0,55198



100% van de beschikbare middelen voor personeelsbehoud moet worden verdeeld over 7 pijlers.

100% van de beschikbare tijd voor werknemersbinding moet worden verdeeld over 7 pijlers.

Optimal resource allocation: money			
	Gap to fulfilment of needs	Percentage spend	Absolute number
Compensation	3,52212	24%	€ 0,24
Rewards and recognition	2,38056	16%	€ 0,16
Promotion and opportunity for growth	2,02692	14%	€ 0,14
Work-life balance	2,3664	16%	€ 0,16
Work environment	2,25774	15%	€ 0,15
Training and development	1,818	12%	€ 0,12
Job security	0,55198	4%	€ 0,04
Total	14,92372	100%	€ 1,00

Optimal resource allocation: time			
	Gap to fulfilment of needs	Percentage spend	Absolute time in minutes
Rewards and recognition	2,38056	18%	11
Promotion and opportunity for growth	2,02692	15%	9
Participation in desicion-making	1,56792	12%	7
Work-life balance	2,3664	18%	11
Work environment	2,25774	17%	10
Training and development	1,818	14%	8
Leadership	0,87756	7%	4
Total	13,2951	100%	60

Werkgevers moeten periodiek beslissen hoeveel tijd in uren en hoeveel geld ze willen besteden. Vervolgens wijzen ze zoals hierboven aangegeven geld en tijd toe per pijler.

6.2 Oplossingscriteria en implementatie

Bij de implementatie van de werknemersbindingsmix is het belangrijk dat werkgevers weten hoe hun werknemers elke pijler waarderen en wat de huidige status van elke pijler is. Dit maakt de oplossing betrouwbaar. Om de oplossing effectief te maken, moet er een goede evaluatie worden gemaakt van de beschikbare middelen. Het is aan de werkgever om te beslissen hoeveel middelen hij of zij wil besteden aan binding van werknemers. Door nieuwe budgetten vast te stellen waarbij het onderzoek naar het belang van de pijlers en de huidige status in de loop van de tijd wordt herhaald, wordt de optimale prestatie van de werknemersbindingsmix verzekerd. Jaarlijks wordt geadviseerd. Wanneer een nieuwe werknemer wordt aangenomen, wordt geadviseerd dat werkgevers nieuwe werknemers vragen naar het belang per pijler, zodat deze gegevens kunnen worden toegevoegd aan de bestaande gegevens.

6.3 Verspreiding van oplossingen

Op 16 juni wordt een podcast opgenomen met kennisinstelling Klik (Klik, 2023). Klik is een instituut dat kennis verzamelt en deelt op het gebied van gehandicaptenzorg. In deze podcast worden inzichten over het onderzoek gedeeld terwijl presentator Lot de Swart vragen stelt over het onderzoek.

Tijdens de podcast en via sociale media platformen Facebook en LinkedIn wordt werkgevers en werknemers in de gehandicaptenzorg de mogelijkheid geboden om een apart document te krijgen waarin de aanleiding voor het onderzoek wordt gegeven, het

onderzoek wordt beschreven, bevindingen worden gedeeld en de oplossing wordt aangedragen. Dit document is opgesteld in het Nederlands. Dit document zal op 9 juni klaar zijn zodat het met Klik gedeeld kan worden. Door dit document te delen, hoopt de onderzoeker dat werkgevers nadenken over hun eigen strategieën om werknemers te binden en dat ze in de toekomst investeren in hun strategieën om werknemers te binden met behulp van de werknemersbindingsmix.

Om werkgevers en werknemers een goed beeld te geven van het onderzoek en hoe de werknemersbindingsmix geïmplementeerd kan worden in een organisatie wordt er op woensdag 28 juni een informatiesessie gegeven via MS Teams. In deze informatiesessie wordt een lezing gegeven om een dieper inzicht te krijgen in het onderwerp van werknemersbinding. Aan het einde van de presentatie kunnen deelnemers vragen stellen.

6.4 Evaluatie van de oplossing

Om de voorgestelde oplossing te testen, worden werkgevers in de kleinschalige gehandicaptenzorg gevraagd om de werknemersbindingsmix te implementeren. Vervolgens worden na 6 maanden de effecten gemeten door werknemers te vragen naar hun perceptie van de pijlers (huidige status). Als dit leidt tot een significante verandering, hebben de interventies effect. Het belang van de pijlers moet elk jaar worden gemeten. Op die manier kan er snel en efficiënt op veranderingen worden ingespeeld.

6.5 Kritische reflectie

Dit onderzoek is gebaseerd op de literatuurstudie van Lahkar en Baruh. Zij stellen dat aandacht voor binding van werknemers de gemiddelde kwaliteit van het werk en de gemiddelde duur van het dienstverband zal verhogen. De kwaliteit van het werk is niet onderzocht in dit onderzoek. De lengte van het dienstverband vertoonde geen significant verschil tussen de groep waarop retentiestrategieën werden toegepast en de groep waarop weinig tot geen binding van werknemers werd toegepast. Dit kan verklaard worden door het feit dat werknemers in de gezondheidszorg hun baan houden omdat ze de band met hun collega's en cliënten erg waarderen. Anders zouden ze het gevoel krijgen dat ze hun collega's en cliënten in de steek laten.

Het is heel goed mogelijk dat het implementeren van binding van werknemers andere mensen zou aantrekken die anders niet voor de sector zouden kiezen, omdat het voordeliger wordt om in de sector te werken.

Op basis van dit onderzoek en de voorgestelde oplossing kan een nieuwe hypothese worden ontwikkeld:

H0: Er is GEEN significant verschil in het aantal nieuwe sollicitaties voor en na de invoering van de werknemersbindingsmix.

H1: Er is EEN significant verschil in het aantal nieuwe sollicitaties voor en na de invoering van de werknemersbindingsmix.

Hopelijk zal de toekomst antwoord geven op deze vraag.

7. Bijlagen

App. 1 Tekorten in de zorgsector (A)

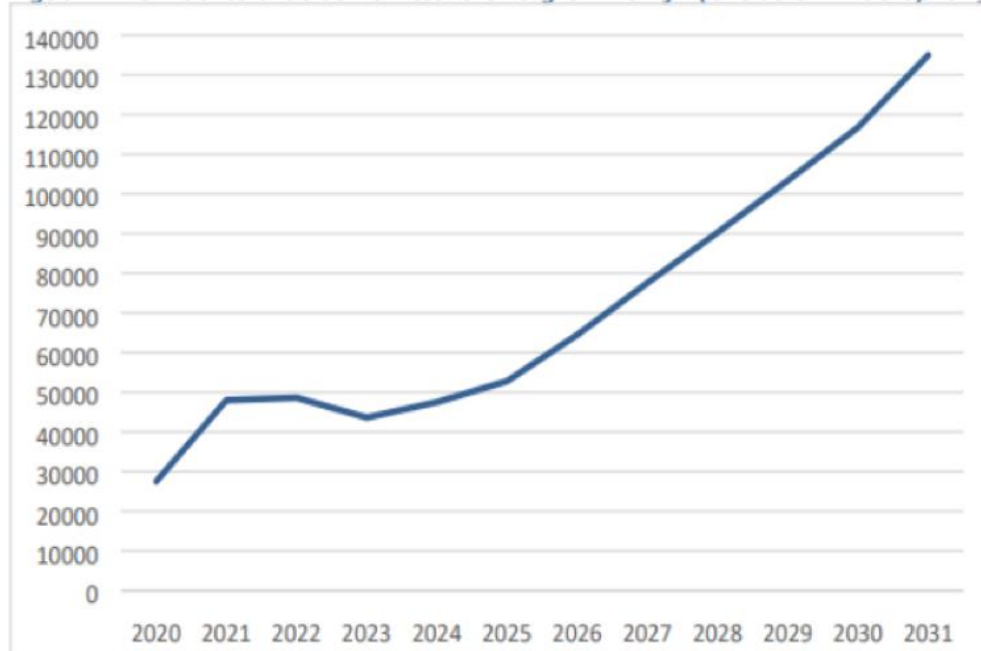
Tabel 1 Verwachte arbeidsmarkttekort zorg en welzijn (exclusief kinderopvang) in 2022 en 2031, uitgesplitst naar branche

	2022	2031
Universitair medische centra	2.600	6.500
Ziekenhuizen en overige med. spec. zorg	9.900	24.400
Geestelijke gezondheidszorg	4.200	9.300
Huisartsen en gezondheidscentra	1.600	3.300
Overige zorg en welzijn	3.000	10.600
Verpleeghuiszorg	17.900	51.900
Thuiszorg	6.100	15.400
Gehandicaptenzorg	2.100	8.800
Jeugdzorg	700	1.900
Sociaal werk	600	2.800
Totaal	48.600	135.000

Bron: ABF Research

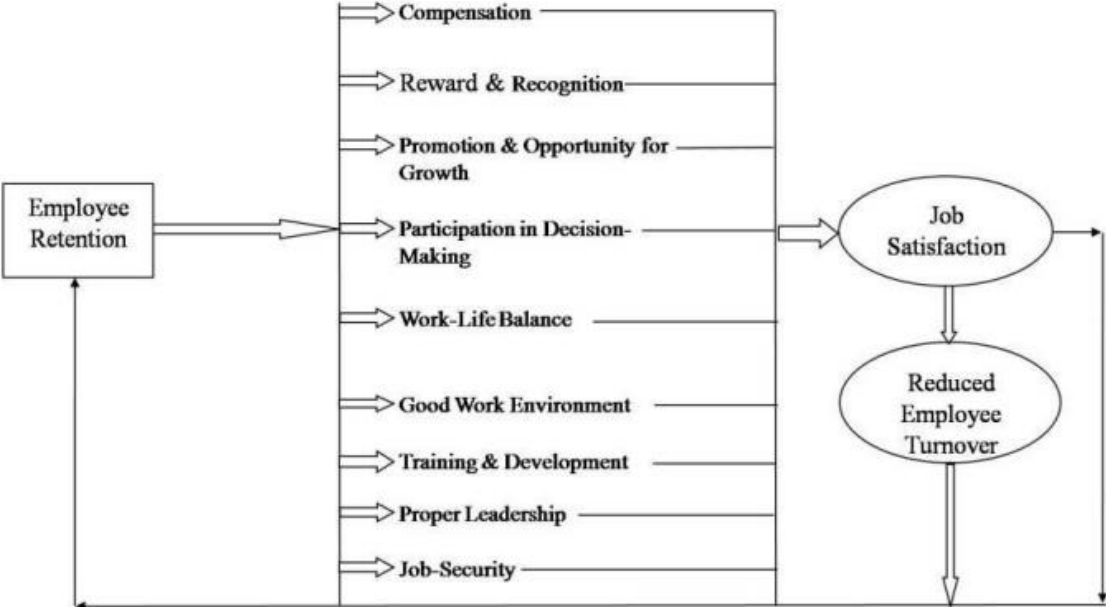
App. 2 Tekorten in de zorgsector (B)

Figuur 1 Verwachte arbeidsmarkttekort zorg en welzijn (exclusief kinderopvang)



Bron: ABF Research

App. 3 Pilaren



App. 4 Vragen per categorie

Section 1				
Employee retention				
Answered by means of a 7-points Likert scale				
Current status	Q1	Employer does enough to retain employees.	How important is employee retention for you?	Look for gap between employees' perceptions and employers perception.
Section 2				
In-depth questions				
Answered by means of a 100-points Likert scale				
Factor 1: Compensation (€)	Q2	I earn enough for the work I do.	Employees earn enough for the work they do.	Look for gap between employees' perceptions and employers perception.
	Q3	It is easy to talk about a pay raise with my employer if I'd like to.	Employees can easily talk with me about a pay raise.	
Factor 2: Reward and recognition	Q4	My employer appreciates me enough.	I appreciate my employees enough.	
	Q5	I get perks like a Christmas present box, birthday gift or company outing.	Employees get perks like a Christmas present box, birthday gift of company outing.	
Factor 3: Promotion and opportunity for growth.	Q6	There are enough growth opportunities for me within the company.	For my employees there are enough growing opportunities within the company.	
	Q7	Together with my employer I create a personal development plan.	Together with my employees I create a personal development plan.	
	Q8	During my solicitation I was told which growing opportunities there are for me.	During solicitations solicitors are told which growing opportunities there are for them.	
Factor 4: Participation in decision-making.	Q9	Within my qualifications, I have enough liberty to make my own decisions.	Within their qualifications, employees have enough liberty to make their own decisions.	
Factor 5: Work-life balance	Q10	My employer takes my private situation into account enough.	Employees' private situations are taken into account enough.	
	Q11	I have enough flexibility in my working times.	Employees are enough flexible in their working times.	
	Q12	My employer handles parental leave well when it occurs.	I handle parental leave well when it occurs.	
Factor 6: Work environment	Q13	My employer makes sure my job is not too hard physically.	I make sure the employees' jobs are not too hard physically.	
	Q14	I can handle my work pressure well.	Employees can handle their work pressure well.	
	Q15	The work I do matches my competences well.	The work employees do matches their competences well.	
Factor 7: Training and development	Q16	My personal development is of importance for my employer.	The personal development of employees is important to me.	
	Q17	My employer knows which career I pursue.	I know what career my employees pursue.	
	Q18	Together with my employer I plan my career.	Together with employees I plan their career.	
Factor 8: Leadership	Q19	I am on good terms with my employer.	I am on good terms with my employees.	
Factor 9: Job security	Q20	I am certain about keeping my job.	Employees are certain about keeping their job.	
Section 3				
Selection questions				
Answered by selecting three most relevant				
All factors	Q21	What factors are most important to you?	What factors are the most important to your employees?	Look for gap between employees' perceptions and employers perception.
	Q22	What factors are the least important to you?	What factors are the least important to your employees?	
Section 4				
General questions				
	Q23	How many working hours does your contract consist of?	How many working hours does your contract consist of?	Look for discrepancies
	Q24	On average, how many hours per week do you work?	On average, how many hours per week do you work?	
	Q25	What actions does your employer undertake currently to increase the retention amongst employees?	What actions do you undertake currently to increase the retention amongst employees?	Look for gap between employees' perceptions and employers perception.
	Q27	How long do you work for your current employer?	What is the average time of employment for employees?	Compare actions regarding factors with length of employment to proof correlations.
	Q26	What is your year of birth?	What is your year of birth?	Look for correlations between age and importance allocation towards different factors.
	Q28	What is your function?	How high is the level of absenteeism amongst employees currently?	Compare actions regarding factors with function and level of absenteeism to proof correlations.
	Q29	Are you salary worker, self employed or both?		
	Q30	What is your reason to work as a salary worker/ self employed/ both?		Does investment in 9 factors from employers side effect choice for being salary worker/ self employed.
Research questions				
Sub research question 1				
How do employers handle the different factors impacting employee retention currently in a small-scale 24-hours care facility?				
	Q2 - Q20 (employers)	Draw a general picture of intentions from employees. Answers the question what they think they do to retain employees.		Compare
	Q21 - Q22 (employees)	Do their actions correspond with their intentions.		
	Q25 (employees)	Draw a general picture of intentions from employees. Answers the question what they think they do to retain employees.		
Sub research question 2				
What factors are important for employees in a retention strategy for a small-scale 24- hours care facility?"				
	Q1 - Q20 (employees)	Draw a general picture of perceived investments from employers in the 9 factors.		Compare
	Q21 - Q22 (employees)	What factors are important to employees.		
	Q23 - 30 (employees)	What are the effects on employees based on investments from employers in the 9 factors.		
	Q23 - 28 (employees)	What are the effects on employees based on investments from employers in the 9 factors.		
Sub research question 3				
What are reasonable investments from small-scale 24-hour care facilities to make in employee retention strategies?"				
	Q1 (employees)	Draw a picture of importance to retain for employees.		Compare with Q1
	Q23 - 30 (employees)	What are the effects on employees based on investments from employers in the 9 factors.		
	Q23 - 28 (employees)	What are the effects on employees based on investments from employers in the 9 factors.		
Possible outcomes				
	Positive / positive	Employee retention is important / employee retention is high, absenteeism is low		
	Positive / negative	Employee retention is important / employee retention is low, absenteeism is high		
	Negative / positive	Employee retention is not important / employee retention is high, absenteeism is low		
	Negative / negative	Employee retention is not important / employee retention is low, absenteeism is high		
Main research question				
What is a fitting and effective employers retention strategy for a small-scale 24-hours care facility?				
Based on the outcomes of the 3 sub research questions, a general retention strategy is proposed.				
	SRQ1	Proposed actions for employer		
	SRQ2	Perceptions of employees		
	SRQ3	What investments are made to make an effective retention strategy		
Based on differences in outcomes, changes in retention strategy are proposed (micro-adjustments)				

App. 5 Belang van de pilaren

Werknemers

	1-	2-	3-	4-	5-	6-	7-	8-	9-	TOTAAL-	SCORE-
Compe nsatie voor werk (€)	14,29%	14,29%	14,29%	10,71%	7,14%	21,43%	7,14%	7,14%	3,57%		
-	4	4	4	3	2	6	2	2	1	28	5,68
-	21,43%	17,86%	7,14%	21,43%	17,86%	7,14%	3,57%	3,57%	0,00%		
Belonin gen erkenni ng											
-	6	5	2	6	5	2	1	1	0	28	6,5
-	0,00%	7,14%	7,14%	3,57%	0,00%	3,57%	7,14%	46,43%	25,00%		
Promoti e en mogelij kheide n tot groei											
-	0	2	2	1	0	1	2	13	7	28	2,82
-	0,00%	14,29%	32,14%	14,29%	21,43%	10,71%	3,57%	0,00%	3,57%		
Zelf beslissi ngen maken											
-	0	4	9	4	6	3	1	0	1	28	5,89
-	17,86%	25,00%	14,29%	17,86%	17,86%	0,00%	7,14%	0,00%	0,00%		
Werk- privé balans											
-	5	7	4	5	5	0	2	0	0	28	6,79
-	35,71%	17,86%	14,29%	14,29%	10,71%	3,57%	3,57%	0,00%	0,00%		
Werk omgevi ng en sfeer											
-	10	5	4	4	3	1	1	0	0	28	7,29
-	0,00%	3,57%	0,00%	3,57%	10,71%	14,29%	50,00%	7,14%	10,71%		
Training en ontwikk eling											
-	0	1	0	1	3	4	14	2	3	28	3,36
-	3,57%	0,00%	3,57%	10,71%	10,71%	21,43%	10,71%	17,86%	21,43%		
Leiders chapsst rijl leidingg evende											
-	1	0	1	3	3	6	3	5	6	28	3,5
-	7,14%	0,00%	7,14%	3,57%	3,57%	17,86%	7,14%	17,86%	35,71%		
Werkze kerheid											
-	2	0	2	1	1	5	2	5	10	28	3,18

Werkgevers

	1-	2-	3-	4-	5-	6-	7-	8-	9-	TOTAAL	SCORE
Belonin g en erkenni ng											
-	15,94%	24,64%	18,12%	13,04%	9,42%	6,52%	10,87%	1,45%	0,00%		
-	22	34	25	18	13	9	15	2	0	138	6,54
Compe nsatie voor werk (€)											
-	15,94%	12,32%	13,77%	14,49%	13,04%	11,59%	10,14%	5,80%	2,90%		
-	22	17	19	20	18	16	14	8	4	138	5,82
-	0,72%	2,17%	6,52%	3,62%	12,32%	10,14%	11,59%	28,26%	24,64%		
Leiders chapsst rijl leidingg evende											
-	1	3	9	5	17	14	16	39	34	138	3,09
-	1,45%	3,62%	11,59%	7,25%	13,04%	15,94%	12,32%	18,12%	16,67%		
Promoti e en mogelij kheden tot groei											
-	2	5	16	10	18	22	17	25	23	138	3,86
-	0,00%	2,90%	4,35%	11,59%	8,70%	17,39%	24,64%	25,36%	5,07%		
Trainin g en ontwikk eling											
-	0	4	6	16	12	24	34	35	7	138	3,66
-	29,71%	18,12%	13,77%	10,87%	6,52%	12,32%	6,52%	0,72%	1,45%		
Werk omgevi ng en sfeer											
-	41	25	19	15	9	17	9	1	2	138	6,78
-	26,09%	22,46%	10,87%	13,04%	13,04%	5,07%	4,35%	2,90%	2,17%		
Werk- privé balans											
-	36	31	15	18	18	7	6	4	3	138	6,75
-	5,80%	2,90%	3,62%	2,90%	5,07%	8,70%	9,42%	15,94%	45,65%		
Werkz ekerhei d											
-	8	4	5	4	7	12	13	22	63	138	2,84
-	4,35%	10,87%	17,39%	23,19%	18,84%	12,32%	10,14%	1,45%	1,45%		
Zelf beslissi ngen maken											
-	6	15	24	32	26	17	14	2	2	138	5,65

App. 6 Statistieken

Q2: I earn enough, employee earns enough

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ik verdien voldoende voor het werk dat ik verricht.	134	46,27	26,572	2,295
Mijn werknemers verdienen voldoende voor het werk dat zij verrichten.	28	72,43	17,259	3,262

One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			One-Sided p	Two-Sided p		Lower	Upper
Ik verdien voldoende voor het werk dat ik verricht.	20,157	133	<,001	<,001	46,269	41,73	50,81
Mijn werknemers verdienen voldoende voor het werk dat zij verrichten.	22,206	27	<,001	<,001	72,429	65,74	79,12

Q3: Easy to talk about a pay raise

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ik kan met mijn werkgever gemakkelijk praten over een loonsverhoging als ik daar behoefte aan heb.	135	33,73	29,215	2,514
Mijn werknemers kunnen met mij gemakkelijk praten over een loonsverhoging.	28	57,43	26,377	4,985

One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			One-Sided p	Two-Sided p		Lower	Upper
Ik kan met mijn werkgever gemakkelijk praten over een loonsverhoging als ik daar behoefte aan heb.	13,416	134	<,001	<,001	33,733	28,76	38,71
Mijn werknemers kunnen met mij gemakkelijk praten over een loonsverhoging.	11,521	27	<,001	<,001	57,429	47,20	67,66

Q4: Appreciation by employer

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Mijn werkgever waardeert mij voldoende.	136	58,84	29,367	2,518
Mijn werknemers worden door mij voldoende gewaardeerd.	28	87,04	13,723	2,593

One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			One-Sided p	Two-Sided p		Lower	Upper
Mijn werkgever waardeert mij voldoende.	23,365	135	<,001	<,001	58,838	53,86	63,82
Mijn werknemers worden door mij voldoende gewaardeerd.	33,559	27	<,001	<,001	87,036	81,71	92,36

Q5: Employee gets perks

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ik krijg extraatjes, zoals een kerstpakket, verjaardagscadeau of bedrijfsuitje.	136	68,31	29,806	2,556
Mijn werknemers krijgen extraatjes, zoals een kerstpakket, verjaardagscadeau of bedrijfsuitje.	28	95,79	7,208	1,362

One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			One-Sided p	Two-Sided p		Lower	Upper
Ik krijg extraatjes, zoals een kerstpakket, verjaardagscadeau of bedrijfsuitje.	26,726	135	<,001	<,001	68,309	63,25	73,36
Mijn werknemers krijgen extraatjes, zoals een kerstpakket, verjaardagscadeau of bedrijfsuitje.	70,320	27	<,001	<,001	95,786	92,99	98,58

Q6: Growing opportunities

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Er zijn voor mij voldoende doorgroeimogelijkheden binnen mijn bedrijf.	135	50,90	30,616	2,635
Er zijn voor werknemers voldoende doorgroeimogelijkheden binnen het bedrijf.	26	53,65	25,418	4,985

One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			One-Sided p	Two-Sided p		Lower	Upper
Er zijn voor mij voldoende doorgroeimogelijkheden binnen mijn bedrijf.	19,319	134	<,001	<,001	50,904	45,69	56,12
Er zijn voor werknemers voldoende doorgroeimogelijkheden binnen het bedrijf.	10,763	25	<,001	<,001	53,654	43,39	63,92

Q7: Personal development plan

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Samen met mijn werkgever werk ik aan mijn persoonlijke ontwikkelingsplan.	136	47,01	31,852	2,731
Samen met individuele werknemers maak ik persoonlijke ontwikkelingsplannen voor hen.	28	73,57	28,217	5,332

One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			One-Sided p	Two-Sided p		Lower	Upper
Samen met mijn werkgever werk ik aan mijn persoonlijke ontwikkelingsplan.	17,214	135	<,001	<,001	47,015	41,61	52,42
Samen met individuele werknemers maak ik persoonlijke ontwikkelingsplannen voor hen.	13,797	27	<,001	<,001	73,571	62,63	84,51

Q8: Notification about growing opportunities during solicitations

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Tijdens mijn sollicitatie heb ik te horen gekregen welke doorgroeimogelijkheden er voor mij zijn.	134	42,41	32,317	2,792
Tijdens sollicitatiegesprekken krijgen sollicitanten te horen welke doorgroeimogelijkheden er voor hen zijn.	28	69,46	27,827	5,259

One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			One-Sided p	Two-Sided p		Lower	Upper
Tijdens mijn sollicitatie heb ik te horen gekregen welke doorgroeimogelijkheden er voor mij zijn.	15,191	133	<,001	<,001	42,410	36,89	47,93
Tijdens sollicitatiegesprekken krijgen sollicitanten te horen welke doorgroeimogelijkheden er voor hen zijn.	13,209	27	<,001	<,001	69,464	58,67	80,25

Q9: Freedom to make own decisions within qualifications

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Binnen mijn bevoegdheden heb ik voldoende vrijheid om zelfstandig keuzes te maken.	136	71,91	23,637	2,027
Werknemers krijgen binnen hun bevoegdheden voldoende vrijheid om zelfstandig keuzes te maken.	28	88,54	10,094	1,908

One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			One-Sided p	Two-Sided p		Lower	Upper
Binnen mijn bevoegdheden heb ik voldoende vrijheid om zelfstandig keuzes te maken.	35,479	135	<,001	<,001	71,912	67,90	75,92
Werknemers krijgen binnen hun bevoegdheden voldoende vrijheid om zelfstandig keuzes te maken.	46,413	27	<,001	<,001	88,536	84,62	92,45

Q10: Private situation is taken into account

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Mijn werkgever houdt voldoende rekening met mijn privé situatie.	135	58,72	30,290	2,607
Ik houd voldoende rekening met de privé situatie van werknemers.	28	86,68	9,760	1,845

One-Sample Test

	t	df	Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			One-Sided p	Two-Sided p		Lower	Upper
			Test Value = 0				
Mijn werkgever houdt voldoende rekening met mijn privé situatie.	22,524	134	<,001	<,001	58,719	53,56	63,87
Ik houd voldoende rekening met de privé situatie van werknemers.	46,992	27	<,001	<,001	86,679	82,89	90,46

Q11: Employees are flexible with working times

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ik ben voldoende flexibel in mijn werktijden.	136	74,11	25,031	2,146
Werknemers zijn voldoende flexibel in hun werktijden.	28	68,96	24,863	4,699

One-Sample Test

	t	df	Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			One-Sided p	Two-Sided p		Lower	Upper
			Test Value = 0				
Ik ben voldoende flexibel in mijn werktijden.	34,528	135	<,001	<,001	74,110	69,87	78,36
Werknemers zijn voldoende flexibel in hun werktijden.	14,677	27	<,001	<,001	68,964	59,32	78,61

Q12: Parental leave

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Mijn werkgever gaat goed met ouderschapsverlof om als het zich voordoet.	135	62,61	29,231	2,516
Ik ga goed met ouderschapsverlof om als dat zich voordoet.	28	87,25	26,319	4,974

One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			One-Sided p	Two-Sided p		Lower	Upper
Mijn werkgever gaat goed met ouderschapsverlof om als het zich voordoet.	24,889	134	<,001	<,001	62,615	57,64	67,59
Ik ga goed met ouderschapsverlof om als dat zich voordoet.	17,542	27	<,001	<,001	87,250	77,04	97,46

Q13: Physical workload

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Mijn werkgever zorgt ervoor dat mijn baan fysiek niet te belastend is.	136	59,76	26,880	2,305
Ik zorg ervoor dat het werk van mijn werknemers fysiek niet te belastend is.	28	86,07	16,427	3,104

One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			One-Sided p	Two-Sided p		Lower	Upper
Mijn werkgever zorgt ervoor dat mijn baan fysiek niet te belastend is.	25,929	135	<,001	<,001	59,765	55,21	64,32
Ik zorg ervoor dat het werk van mijn werknemers fysiek niet te belastend is.	27,726	27	<,001	<,001	86,071	79,70	92,44

Q14: Mental workload

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
De werkdruk van mijn baan kan ik goed aan.	136	65,09	27,049	2,319
Werknemers kunnen de druk van hun baan goed aan.	28	84,82	18,144	3,429

One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			One-Sided p	Two-Sided p		Lower	Upper
De werkdruk van mijn baan kan ik goed aan.	28,062	135	<,001	<,001	65,088	60,50	69,68
Werknemers kunnen de druk van hun baan goed aan.	24,738	27	<,001	<,001	84,821	77,79	91,86

Q15: Work and competences

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Het werk dat ik verricht sluit goed aan op mijn competenties.	136	74,75	20,996	1,800
Het werk dat mijn werknemers verrichten sluit goed aan bij hun competenties.	28	85,82	13,811	2,610

One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			One-Sided p	Two-Sided p		Lower	Upper
Het werk dat ik verricht sluit goed aan op mijn competenties.	41,519	135	<,001	<,001	74,750	71,19	78,31
Het werk dat mijn werknemers verrichten sluit goed aan bij hun competenties.	32,881	27	<,001	<,001	85,821	80,47	91,18

Q16: Personal development

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Mijn persoonlijke ontwikkeling is een belangrijk punt voor mijn werkgever.	136	53,79	30,334	2,601
De persoonlijke ontwikkeling van werknemers is belangrijk voor mij.	28	90,64	11,039	2,086

One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			One-Sided p	Two-Sided p		Lower	Upper
Mijn persoonlijke ontwikkeling is een belangrijk punt voor mijn werkgever.	20,681	135	<,001	<,001	53,794	48,65	58,94
De persoonlijke ontwikkeling van werknemers is belangrijk voor mij.	43,448	27	<,001	<,001	90,643	86,36	94,92

Q17: Pursue of career

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Mijn werkgever weet welke carrière ik nastreef.	136	55,78	32,987	2,829
Ik weet welke carrière werknemers nastreven.	28	83,32	18,251	3,449

One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			One-Sided p	Two-Sided p		Lower	Upper
Mijn werkgever weet welke carrière ik nastreef.	19,720	135	<,001	<,001	55,779	50,19	61,37
Ik weet welke carrière werknemers nastreven.	24,157	27	<,001	<,001	83,321	76,24	90,40

Q18: Career planning

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Samen met mijn werkgever plan ik mijn carrière.	134	38,78	30,426	2,628
Samen met werknemers plan ik hun carrière.	28	69,18	24,743	4,676

One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			One-Sided p	Two-Sided p		Lower	Upper
Samen met mijn werkgever plan ik mijn carrière.	14,753	133	<,001	<,001	38,776	33,58	43,97
Samen met werknemers plan ik hun carrière.	14,794	27	<,001	<,001	69,179	59,58	78,77

Q19: Relation employer and employee

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ik heb een goede verstandhouding met mijn werkgever.	136	71,61	26,023	2,231
Ik heb een goede verstandhouding met de werknemers.	28	91,00	10,403	1,966

One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			One-Sided p	Two-Sided p		Lower	Upper
Ik heb een goede verstandhouding met mijn werkgever.	32,092	135	<,001	<,001	71,610	67,20	76,02
Ik heb een goede verstandhouding met de werknemers.	46,287	27	<,001	<,001	91,000	86,97	95,03

Q20: Job security

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ik ben zeker over het behoud van mijn baan.	136	80,45	25,564	2,192
Werknemers zijn zeker over het behoud van hun baan.	28	90,32	15,088	2,851

One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			One-Sided p	Two-Sided p		Lower	Upper
Ik ben zeker over het behoud van mijn baan.	36,699	135	<,001	<,001	80,449	76,11	84,78
Werknemers zijn zeker over het behoud van hun baan.	31,678	27	<,001	<,001	90,321	84,47	96,17

App. 7 Toewijzing van hulpmiddelen

Compensatie wordt verhoogd door het salaris te verhogen, dit is geld.

Beloningen zijn extraatjes die geld kosten, erkenning is gewaardeerd worden door werkgevers. Dit is investering in tijd.

De promotiemogelijkheden binnen een kleinschalige organisatie zijn beperkt, maar werkgevers kunnen wel ontwikkelingsplannen maken met werknemers en werknemers vertellen welke groeimogelijkheden er zijn. Dit is een investering in tijd. Wanneer iemand promotie maakt gaat dit vaak gepaard met een opleiding, dit een investering door middel van geld en tijd.

Om een werkomgeving te creëren waarin werknemers hun eigen beslissingen kunnen nemen binnen hun kwalificaties, zijn zeer duidelijke functieomschrijvingen en voorschriften nodig. Bovendien moeten werkgevers hun werknemers vertellen dat ze vrij zijn om hun eigen beslissingen te nemen. Om de kwaliteit te waarborgen, moet dit regelmatig worden gecontroleerd. Dit is een tijdsinvestering.

Om het evenwicht tussen werk en privéleven te verbeteren, moeten werkgevers op de hoogte zijn van de persoonlijke situatie van hun werknemers. Dit is een investering in tijd. Het creëren van flexibiliteit in werktijden en het goed beheren van ouderschapsverlof vereist een licht overbezettingsbeleid. Dit vergt een investering in geld.

De werkomgeving vereist zowel geld als tijd omdat het verlagen van de fysieke werkbelasting van werknemers investeringen vereist in apparaten om de benodigde fysieke arbeid te verlagen. Het monitoren van de mentale werkbelasting vereist regelmatige monitoring, wat tijd is, en indien nodig een lichte overbezetting om de mentale werkbelasting te verlagen, hetgeen geld kost. Het afstemmen van competenties vraagt een investering in tijd.

Training en ontwikkeling is een combinatie van tijd en geld. Training kost geld. Weten welke carrières medewerkers nastreven en het plannen van een carrière met medewerkers kost een investering in de vorm van tijd.

Leiderschap is sterk gerelateerd aan de leiderschapsstijl van een werkgever. Na verloop van tijd kan dit veranderd worden met een investering door middel van tijd. Op goede voet staan met werknemers vraagt een investering in de vorm van tijd.

Werkzekerheid neemt toe als werknemers een beter contract krijgen. Dat betekent bijvoorbeeld dat een contract voor bepaalde tijd verandert in een arbeidscontract voor onbepaalde tijd.

8. Referenties

- Abegglen, 1958. The Japanese factory: Aspects of its social organization. [WWW Document]. URL <https://psycnet.apa.org/record/1958-06047-000> (accessed 3.21.23).
- ABF Research, 2022. Nieuwe arbeidsmarktprognose zorg en welzijn [WWW Document]. ABF Research. URL <https://abfresearch.nl/2022/01/24/nieuwe-arbeidsmarktprognose-zorg-en-welzijn/> (accessed 2.13.23).
- Agarwal, N.C., 1998. Reward systems: Emerging trends and issues. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne* 39, 60–70. <https://doi.org/10.1037/h0086795>
- ArboNed, 2020. Persbericht: Verzuim in Nederland in 2019 opnieuw gestegen | Werkgever | ArboNed [WWW Document]. URL <https://www.arboned.nl/nieuws/persbericht-verzuim-2019> (accessed 2.13.23).
- Benchmark Care, 2019. Objectief inzicht en passende vergelijking van zowel uw overhead als ook uw primair proces, kosten, opbrengsten en productiviteit van uw primair proces. [WWW Document]. URL https://www.berenschotbenchmarking.nl/sites/default/files/berenschot/presentatie_benchmark_care_2019_in_vogelvlucht.pdf (accessed 2.13.23).
- Bezemer, C.H., Castermans, A.G. (Eds.), 2012. Foreseen and unforeseen circumstances, MI. Kluwer, Deventer.
- CBS, 2022. Aantal zzp'ers gegroeid naar 1,2 miljoen in derde kwartaal van 2022 [WWW Document]. Centraal Bureau voor de Statistiek. URL <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/50/aantal-zzp-ers-gegroeid-naar-1-2-miljoen-in-derde-kwartaal-van-2022> (accessed 2.12.23).
- Consultancy, 2021. Verzuim en verloop van zorgpersoneel in 10 grafieken [WWW Document]. URL <https://www.consultancy.nl/nieuws/36438/verzuim-en-verloop-van-zorgpersoneel-in-10-grafieken> (accessed 2.13.23).
- Davy, J.A., Kinicki, A.J., Scheck, C.L., 1991. Developing and testing a model of survivor responses to layoffs. *Journal of Vocational Behavior* 38, 302–317. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(91\)90032-H](https://doi.org/10.1016/0001-8791(91)90032-H)
- Fang, C.-H., Chang, S.-T., Chen, G.-L., 2009. Applying Structural Equation Model to Study of the Relationship Model Among Leadership Style, Satisfaction, Organization Commitment and Performance in Hospital Industry, 2009 International Conference on E-Business and Information System Security. <https://doi.org/10.1109/EBISS.2009.5137940>
- Fralick, D., Zheng, J.Z., Wang, B., TU, X.M., Feng, C., 2017. The Differences and Similarities Between Two-Sample T-Test and Paired T-Test. *Shanghai Arch Psychiatry* 29, 184–188. <https://doi.org/10.11919/j.issn.1002-0829.217070>

- Hassmiller, S.B., Cozine, M., 2006. Addressing The Nurse Shortage To Improve The Quality Of Patient Care. *Health Affairs* 25, 268–274. <https://doi.org/10.1377/hlthaff.25.1.268>
- Hyman, J., Summers, J., 2004. Lacking balance? Work-life employment practices in the modern economy. *Personnel Review* 33, 418–429. <https://doi.org/10.1108/00483480410539498>
- Kim, T.K., 2017. Understanding one-way ANOVA using conceptual figures. *Korean J Anesthesiol* 70, 22–26. <https://doi.org/10.4097/kjae.2017.70.1.22>
- Koigi, N.N., Waiganjo, E., 2015. Influence of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Kenya Health Institutions : A Case Study of Nyeri County Referral Hospital.
- Kossivi, B., Xu, M., Kalgora, B., 2016. Study on Determining Factors of Employee Retention. *Open Journal of Social Sciences* 04, 261. <https://doi.org/10.4236/jss.2016.45029>
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., Vainio, H., 2008. Leadership, Job Well-Being, and Health Effects—A Systematic Review and a Meta-Analysis. *Journal of Occupational & Environmental Medicine* 50, 904–915. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e31817e918d>
- Lahkar, B., Baruah, M., 2013. Employee Retention: A Review of Literature 14.
- LVOI, 2021. Beleidsplan LVOI [WWW Document]. URL <https://ouderinitiatieven.nl/wp-content/uploads/2022/02/20211204-Beleidsplan-LVOI-def..pdf> (accessed 6.5.23).
- Meewoonwinkel, 2023. Ouderinitiatieven [WWW Document]. MEE Woonwinkel. URL <https://www.meewoonwinkel.nl/aanbod/ouderinitiatieven> (accessed 6.5.23).
- Messmer, M., 2000. Orientation Programs Can Be Key to Employee Retention. *Strategic Finance* 81, 12–12.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2018. Actieprogramma Werken in de Zorg.
- Prince, J.B., 2005. Career-focused employee transfer processes. *Career Development International* 10, 293–309. <https://doi.org/10.1108/13620430510609136>
- Ramlall, S., 2003. *Organizational Application* 8, 63–72.
- SurveyMonkey, 2023. Steekproefcalculator: bereken uw steekproef [WWW Document]. SurveyMonkey. URL <https://nl.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/> (accessed 6.5.23).

The Scholar Editing Group, 2022. 5 Reasons Why You Should Use SPSS For Your PhD Research [WWW Document]. The Scholars Editing. URL <https://www.thescholarsediting.com/post/5-reasons-why-you-should-use-spss-for-your-phd-research> (accessed 3.17.23).

van Staalduinen, W., 2020. Trendanalyse Verstandelijk Gehandicaptenzorg.

Veer, A.J.E. de, Francke, A.L., Poortvliet, E.P., 2003. De aantrekkelijkheid van het beroep 2003: een peiling onder het Panel Verpleegkundigen en Verzorgenden.

Vos, F., Heesbeen, S., 2020. Hoe uitstroom zorgmedewerkers te beperken | Berenschot... [WWW Document]. Berenschot. URL <https://www.berenschot.nl/blog/hoe-uitstroom-zorgmedewerkers-beperken> (accessed 2.11.23).

Yurdakul, M., Tansel İÇ, Y., 2009. Application of correlation test to criteria selection for multi criteria decision making (MCDM) models. *Int J Adv Manuf Technol* 40, 403–412. <https://doi.org/10.1007/s00170-007-1324-1>

Yusuf, N., 2008. A Study of Worker Participation in Management Decision Making Within Selected Establishments in Lagos, Nigeria. *Journal of Social Sciences* 17. <https://doi.org/10.1080/09718923.2008.11892631>