



Universiteit Utrecht

## **Kom hier! Blijf hier, je kunt alles van ons krijgen!**

Een thesis over het bieden van voorwaarden voor het behoud van werknemers in de gehandicaptenzorg.



4-7-2012

Elly Thuis

Universiteit Utrecht

Faculteit Sociale Wetenschappen

Master Arbeid, Zorg en Welzijn – beleid en interventie

Studentnummer: 3655326

Begeleider: Dr. P. Liem

Tweede beoordelaar: B. Weicht

*'my motive was to let workers speak'*  
(Rousseau, 2012)

## Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie, het resultaat van vijf maanden onderzoek naar het behoud van medewerkers. Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van mijn afstudeeropdracht van de masteropleiding Arbeid, Zorg en Welzijn: beleid en interventie. Ik heb dit onderzoek mogen uitvoeren bij Stichting Prisma voor de HRM-afdeling, ik ben Prisma en in het bijzonder Peter van Rooij hiervoor erg dankbaar. Behalve het uitvoeren van mijn afstudeeronderzoek, heb ik ook de mogelijkheid gekregen mee te kijken op de HR-afdeling. De indrukken die ik tijdens mijn afstudeerstage heb opgedaan, zijn erg uiteenlopend geweest, al met al een erg leerzame ervaring. Tijdens dit leerproces heeft Margot de Ron mij begeleid. Ze heeft mijn verslag voorzien van feedback, mij wegwijs gemaakt binnen de organisatie en haar visie met mij gedeeld. Aan Margot en alle collega's van HR een woord van dank. Natuurlijk wil ik ook mijn stagedocent Pretty Liem bedanken voor de ondersteuning. Ook mijn groepsgenoten mogen hier niet ontbreken en verdienen ook dank voor alle feedback die ik de afgelopen maanden heb ontvangen.

Twee jaar geleden besloot ik om mijn baan op te zeggen en te beginnen aan de pre-master Algemene Sociale Wetenschappen. Een moeilijke, maar wel overwogen keuze. Mijn wereld op z'n kop en niet alleen die van mij. Het is niet altijd een even makkelijke periode geweest, maar mijn vriend en familie hebben mij daar enorm in gesteund. Mede dankzij hen heb ik me door alles heen weten te slaan en heb ik de energie weten te houden om me te blijven inzetten. De afgelopen twee jaar zijn voor mij een geweldige ervaring geweest waarin ik ontzettend veel heb geleerd, leuke mensen heb ontmoet en tot slot deze afstudeeropdracht heb mogen uitvoeren.

Elly Thuis

4 juli 2012



## Samenvatting

In de nabije toekomst wordt een steeds groter personeelstekort verwacht in de zorgsector. Voor zorg verlenende organisaties is het van belang het huidige personeel te behouden. Dit onderzoek richt zich dan ook op het behoud van het zorgpersoneel bij Stichting Prisma (hierna aangeduid als Prisma). Door middel van een kwalitatief onderzoek is geprobeerd inzicht te krijgen in de verwachtingen van medewerkers ten aanzien van de primaire, secundaire, tertiaire en quartaire voorwaarden om bij Prisma te willen blijven werken. Daarnaast worden de verschillen vergeleken tussen vaste medewerkers en flexmedewerkers in de verwachtingen ten aanzien van deze voorwaarden. De theorie over binden en boeien (Bruel & Colsen, 1998), de verwachtingstheorie van Vroom (1964) en de theorie over het psychologisch contract (Rousseau, 1995), vormen het theoretisch kader dat is opgesteld voorafgaand aan de dataverzameling. De dataverzameling heeft plaatsgevonden door middel van methodetriangulatie, namelijk het gebruik van bestaande data uit een kwantitatief medewerker tevredenheidsonderzoek, focusgroepen en interviews. Naar aanleiding van de bevindingen uit het theoretisch kader en de resultaten uit de focusgroepen is de topiclijst opgesteld.

De centrale vraagstelling in dit onderzoek is; *Welke verwachtingen hebben medewerkers van Prisma ten aanzien van de primaire, secundaire, tertiaire en quartaire voorwaarden om te blijven werken binnen de organisatie en welke overeenkomsten en/of verschillen zijn hierin te ontdekken tussen vaste medewerkers en flexwerkers in de primaire zorg?*

Uit de analyse blijkt dat de verwachtingen ten aanzien van de secundaire en quartaire voorwaarden het meeste invloed hebben op de motivatie om te blijven werken bij de organisatie. Hierin zijn ontwikkelingsmogelijkheden, urenplanning, waardering en gehoord worden sleutelwoorden. Om verschillende type medewerkers te behouden dient het gesprek aangegaan te worden met de individuele medewerker. In dit gesprek kunnen impliciete verwachtingen uitgesproken worden en kan besproken worden hoe en of deze verwachtingen kunnen worden waargemaakt door middel van het aanbieden van voorwaarden door de organisatie.

## Inhoud

Voorwoord .....	2
Samenvatting .....	4
Inhoud.....	5
1. Probleemstelling .....	7
1.1 Doelstelling.....	8
2. Theoretisch kader .....	10
2.1 Inleiding .....	10
2.2 Organisatie .....	11
2.2.1 Organisatiestructuur .....	11
2.2.2 Human Resourcebeleid .....	13
2.3 Verschillen tussen medewerkers .....	14
2.3.1 Vaste medewerkers en flexwerkers .....	15
2.3.2 Verbonden of geboeid.....	15
2.4 Motivatie.....	17
2.5 Psychologisch contract.....	18
2.6 Voorwaarden .....	19
2.7 Theoretisch model.....	21
3. Methodologie/onderzoeksopzet .....	22
3.1 Vraagstelling.....	22
3.1.1 Conceptualisering .....	22
3.2 Onderzoeks- en dataverzamelingsmethode .....	24
3.3 Data-analyse .....	25
3.4 Validiteit en betrouwbaarheid.....	26
3.5 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie .....	27
3.6 ASW-verantwoording .....	27
3.7 Tijdsplanning .....	28
4. Resultaten.....	29
4.1 Resultaten focusgroepen .....	29
4.1.1 Primaire voorwaarden .....	29
4.1.2 Secundaire voorwaarden .....	29
4.1.3 Tertiaire voorwaarden .....	30
4.1.4 Quartaire voorwaarden .....	31
4.2 Resultaten interviews .....	31
4.2.1 Beantwoording deelvraag 1 .....	31
4.2.2 Beantwoording deelvraag 2.....	33
4.2.3 Beantwoording deelvraag 3.....	38
4.2.4 Beantwoording deelvraag 4.....	39
5. Conclusie en aanbevelingen.....	42

5.1 Conclusie.....	42
5.2 Theoretische reflectie.....	45
5.3 Methodologische reflectie.....	45
5.4 Aanbevelingen vervolgonderzoek.....	45
5.5 Aanbevelingen Prisma.....	46
6. Literatuurlijst.....	49
Bijlage 1.....	53
Bijlage 2.....	54
Bijlage 3.....	55
Bijlage 4.....	56
Bijlage 5.....	57
Bijlage 6.....	60

## 1. Probleemstelling

De arbeidsmarkt is volop in verandering. Zo zijn de vergrijzing en ontgroening een heikel punt van vele werkgevers. Ook het proces van individualisering maakt dat werkgevers verschillende veranderingen doorvoeren in de organisatie (Beck, 1992). De voorspellingen over de gevolgen van de vergrijzing op de zorgcapaciteit in Nederland baart menigeen zorgen. Het zorginformatieplatform (2009) geeft aan dat deze trends voor een krapte in het zorgpersoneel zorgen. De babyboomgeneratie, geboren tussen 1945 en 1955, bereikt de pensioengerechtigde leeftijd, waardoor meer werknemers de arbeidsmarkt uittreden dan toetreden. Mensen leven langer en bij het ouder worden neemt de kans op een meervoudige aandoening of een chronisch zieke toe, wat meer zorg betekent (Zorginnovatieplatform, 2009). De Nederlandse overheid verwacht dat indien de zorgstructuur blijft zoals deze op het moment is, in 2025 400.000 meer medewerkers in de zorg nodig zijn, terwijl de beroepsbevolking in Nederland in diezelfde tijd met slechts 20.000 werknemers toeneemt (Rijksoverheid, 2012a). De aankomende jaren groeit dus het tekort aan werknemers in de primaire zorg doordat er minder werknemers zijn en meer zorgbehoevenden (Rijksoverheid, 2012b; zorginnovatieplatform.nl, 2012). De tekorten kunnen deels ondervangen worden door werknemers in de zorg te motiveren langer te blijven werken. Daarnaast moet de organisatie aantrekkelijk genoeg zijn voor de nieuwe generatie op de arbeidsmarkt.

Naast de vergrijzing heeft ook de individualisering invloed op veranderingen binnen organisaties. De individualisering wordt door Beck (1992) beschreven als een toename van de persoonlijke beslissingsvrijheid op het gebied van waarden, overtuigingen en handelingen in het persoonlijke leven. Dat houdt onder andere in dat een individu zijn eigen levensloop in handen wil hebben. Huiskamp et al (2002) zeggen dat werkgevers hier op reageren door het personeelsbeleid te individualiseren, oftewel het personeelsbeleid een individueel karakter te geven. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting in het aanbieden van flexibele beloningen, werktijdfspraken of persoonlijke opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden. Een andere reactie van werkgevers op individualisering is het aanbieden van flexibele contracten (Huiskamp et al, 2002).

Voor het aantrekken en behouden van personeel dient rekening te worden gehouden met de toename van de individualisering. Een methode voor het behoud van personeel is het aanbieden van voorwaarden die aansluiten bij de huidige verwachtingen van medewerkers. Nu vraagt niet iedere werknemer hetzelfde van een werkgever. Dit is afhankelijk van het type werknemer. Zo zijn er werknemers die geboeid willen worden of die zich juist verbonden willen voelen (Bruel & Colsen, 1998). Een jonge werknemer vraagt mogelijk andere voorwaarden dan een oudere werknemer doordat zij zich in een andere levensfase bevindt (Bongers, 2011). Enige tijd geleden is dan ook het 'cafetariasysteem' ontstaan, oftewel een keuze systeem in de arbeidsvoorwaarden. Bij



deze manier van flexibel belonen biedt een werkgever in de secundaire, tertiaire en eventueel quartaire voorwaarden keuzes aan de werknemer aan (Bongers, 2011). Deze voorwaarden worden later nader toegelicht. Met het zorgtekort in het vooruitzicht en de veranderingen in de werkhouding van werknemers wordt het des te belangrijker voor organisaties om het personeelsbeleid hierop in te richten.

Dit onderzoek zal zich richten op het behouden van personeel in de zorg bij zorgorganisatie Prisma. Prisma is een zorgorganisatie die zorg biedt aan mensen met een beperking in Noord-Brabant. In een onderzoek van Transvorm (2011) naar de arbeidsmarktverkenning komt naar voren dat de vergrijzing in Noord-Brabant de komende jaren sterker is dan in de andere delen van het land. Uit het onderzoek blijkt dat in West en Midden Brabant het tekort aan verpleegkundigen en sociaal agogen in 2015 al aanzienlijk is. De voorspelling is dat er dan een tekort is aan 260 verpleegkundigen op niveau 3 en 240 sociaal agogen op niveau 4 (Transvorm, 2011). Om de continuïteit van zorg te kunnen blijven waarborgen ziet Prisma de noodzaak om op het naderende tekort aan medewerkers in de primaire zorg te anticiperen. Het binden en boeien van medewerker staat dan ook op de agenda van de HR-organisatie evenals het inzetten van flexibele werknemers nu, maar zeker in de toekomst. Daarom is Prisma afgelopen jaar gestart met een eigen flexbureau. Deze krijgt steeds meer een centrale rol in de organisatie, waardoor de vraag naar flexkrachten stijgt. Een vraag die hierbij gesteld wordt is: hoe kun je vaste medewerkers en flexwerkers aantrekken en behouden? De veronderstelling in het onderzoek is dat medewerkers zich zullen binden aan of geboeid worden door de organisatie indien de juiste voorwaarden geboden worden. De onderzoeksvraag is als volgt geformuleerd: *Welke verwachtingen hebben medewerkers van Prisma ten aanzien van de primaire, secundaire, tertiaire en quartaire voorwaarden om te blijven werken binnen de organisatie en welke overeenkomsten en/of verschillen zijn hierin te ontdekken tussen vaste medewerkers en flexwerkers in de primaire zorg?*

### **1.1 Doelstelling**

Inzicht krijgen in de verwachtingen van medewerkers van Prisma over de primaire, secundaire, tertiaire en quartaire voorwaarden die hen motiveren om te blijven werken bij Prisma en in eventuele overeenkomsten en verschillen hierin tussen de vaste en flexmedewerkers, teneinde aanbevelingen te doen voor het behouden van medewerkers bij Prisma passend bij de organisatiestructuur.

## Definiëring

- Primair zorgproces: In het primaire proces vindt de praktische zorg- en dienstverlening aan de cliënt plaats, het directe contact tussen zorgverlener en cliënt.
- Vaste medewerkers: Medewerkers in dienst bij Prisma met een contract voor (on)bepaalde tijd voor een bepaald aantal uren (vast of min/max). Zij werken volgens een vast rooster vooraf bepaalde voorzieningen. Deze voorzieningen zijn tussen medewerker en Prisma overeengekomen (Stichting Prisma, 2011).
- Flexwerkers: Medewerkers in dienst bij Prisma met een arbeidscontract van 0-uur of bepaald aantal uren, waarbij zij naar gelang het aanwezige aanbod van de werkgever en de vraag van de werknemer ingezet worden. Binnen deze groep is onderscheid te maken tussen invalkrachten, zij werken voornamelijk op één of meerdere voorzieningen en flexibele arbeidskrachten, zij worden over de gehele organisatie ingezet (Stichting Prisma, 2011).

## 2. Theoretisch kader

Het thema van dit onderzoek is het aanbieden van voorwaarden aan medewerkers ter bevordering van het behoud van deze medewerkers aan de organisatie. De verwachting is dat indien het aanbod van voorwaarden wordt aangepast aan de behoeften van de werknemer, dit de motivatie om te blijven werken bij de organisatie verhoogt. Het onderwerp wordt in de literatuurstudie ingekaderd. Daarnaast geeft de literatuurstudie een breed beeld van het onderzoeksonderwerp.

### 2.1 Inleiding

In de contourennota van Prisma wordt duidelijk dat Prisma de veranderingen in de maatschappij, zoals de vergrijzing en de veranderde arbeidsverhoudingen, betreft bij de strategische keuzes die zij maken (Contourennota, 2011). Zij stellen hier dat de kern van het strategisch personeelsbeleid een 'gerichte groei in een krimpscenario' is (Contourennota, 2011, pp. 4). Met gerichte groei en krimpscenario's wordt bedoeld dat Prisma zich richt op bepaalde, nieuw te leveren producten waar momenteel de vraag van de markt op is gericht. Om deze richting in te kunnen slaan, dient geïnvesteerd te worden in het personeel. De doelen zullen namelijk behaald worden door de medewerkers. 'Het mag duidelijk zijn dat voor het realiseren van deze strategische koers, de medewerkers de bepalende factor zijn.' (Contourennota, 2011, p. 4) Het citaat maakt duidelijk dat de medewerkers de bepalende factor zijn volgens Prisma. De relatie tussen de organisatie en een medewerker wordt door Alblas en Wijsman (2005) een samenwerkingsverband genoemd. In dit samenwerkingsverband willen mensen gezamenlijke en individuele doelen bereiken. Om deze doelen te bereiken levert de medewerker bepaalde bijdragen in ruil voor beloningen die de organisatie haar daarvoor teruggeeft. De inbreng van de medewerker bestaat bijvoorbeeld uit tijd, inspanning, intelligentie en persoonlijkheid. Voorbeelden van de beloningen die zij<sup>1</sup> daarvoor terugkrijgt zijn salaris, verantwoordelijkheid, erkenning, training en het arbeidsklimaat (Alblas & Wijsman, 2005). Indien de ruil de medewerker niet meer bevalt, kan zij kiezen de organisatie te verlaten. Ook kan de organisatie ervoor kiezen de medewerker te vervangen door iemand die beter past binnen in de functie. Zoals in de probleemstelling beschreven, wordt een tekort aan medewerkers in de zorgsector voorspeld. Voor de huidige zorgorganisaties is het daarom van belang om het samenwerkingsverband tussen hen en de medewerker zo optimaal mogelijk te houden, zodat behoud gewaarborgd wordt en het tekort aan medewerkers in de zorg een minder grote 'impact' zal hebben. Verschillende factoren hebben een uitwerking op dit samenwerkingsverband. Het samenwerkingsverband zal in de komende paragrafen verder toegelicht worden aan

---

<sup>1</sup> In deze scriptie zal de term 'zij' gebruikt worden in plaats van de term 'hij/zij', omdat bij Prisma voornamelijk vrouwen werken.

de hand van de invloed van de organisatiestructuur en het personeelsbeleid. Er wordt ingegaan op verschillende type medewerkers met verschillende verwachtingen ten aanzien van de beloningen. De verwachtingen ten aanzien van de beloningen worden vertaald naar de mate van motivatie om te blijven bij een organisatie. Het theoretisch kader wordt afgesloten met een uitwerking van de voorwaarden die de organisatie kan bieden als zijnde beloningen voor een medewerker.

## **2.2 Organisatie**

De beloningen die de medewerker krijgt aangeboden worden veelal organisatie breed bepaald. De beloningen worden in dit onderzoek ook wel voorwaarden genoemd. Welke voorwaarden een organisatie aan kan bieden is afhankelijk van wat past bij de organisatie. Hierop zijn de structuur en de vorm van het personeelsbeleid van invloed. De organisatiestructuur en het personeelsbeleid zullen achtereenvolgend worden uitgewerkt, waarbij de organisatiestructuur wordt weergegeven middels de typologie van Scott (2007) en wordt uitgebreid met de theorie van Gastelaars (2006) over dienstverlenende organisaties.

### **2.2.1 Organisatiestructuur**

'Een organisatiestructuur geeft aan hoe taken officieel verdeeld, samengevoegd en gecoördineerd worden' (Robbins, 2005, pp. 249). De structuur staat in verband met de samenwerking tussen de verschillende mensen in de organisatie om de gezamenlijke doelen te bereiken (Weber, 2008). Scott (2007) maakt gebruik van ontwikkelingsfasen en systeemperspectieven om een beeld te krijgen van een organisatie en de structuuropbouw hiervan. De ontwikkeling van een organisatie wordt door Scott in drie fasen ingedeeld. Een organisatie begint in de eerste fase, als een kleine organisatie. De structuur heeft weinig interne differentiatie en de strategiebepaling is veelal afhankelijk van de eigenaar. Bevindt een organisatie zich in de tweede fase dan is de interne differentiatie toegenomen en de strategiebepaling op operationeel gebied wordt gedelegeerd. In de laatste fase is de differentiatie gedecentraliseerd. De organisatie beschikt over veel interne specialisaties en de besluitvorming wordt dan ook in verschillende takken van de organisatie uitgevoerd. De ontwikkeling van Prisma bevindt zich in de derde en laatste fase van de typering van Scott (2007). Prisma is een zelfstandige organisatie in Noord-Brabant. De organisatie is ontstaan vanuit het voormalige instellingsterrein in Biezenmortel en bestaat inmiddels uit 140 woonvoorzieningen, voornamelijk verspreid over West en Midden Brabant. Het aantal medewerkers loopt tegen de vijfentwintighonderd. Uit het organogram (bijlage 1) is op te maken dat Prisma is opgedeeld in verschillende divisies. Deze divisies zijn ingedeeld in geografische divisies, namelijk regio noord, west en zuid en in product divisies, namelijk

sector regulier, sector specifiek, sector specialistisch en dagbesteding. Een organisatie die zich bevindt in de derde fase kan door de specialisaties en afdelingen de werknemer meer verantwoordelijkheden geven en meer doorgroeimogelijkheden bieden. De organisatie indelen in de fase waarin deze zich bevindt is van belang omdat de voorwaarden dienen aan te sluiten bij de mogelijkheden die de fase waarin een organisatie zich bevindt biedt. Een organisatie in de derde fase zal bijvoorbeeld meer flexibel zijn in het geven van verantwoordelijkheden of doorgroeimogelijkheden dan een organisatie in de eerste fase.

Naast de ontwikkeling van de organisatie beschrijft Scott (2007) vier systeemperspectieven, waarin de focus van de organisatie wordt bepaald; het rationele systeem, het natuurlijke systeem, het open systeem en het gesloten systeem. Het rationele perspectief is een formeel systeem gericht op het behalen van doelen waarbij de werknemer als middel wordt gezien om het doel te behalen. Het natuurlijk systeemperspectief richt zich daarentegen meer op de eigen ideeën en verwachtingen van de werknemers. De formele structuur waarin het doel van de organisatie centraal staat wordt vergezeld door de informele structuur waarin de belangen en waarden van werknemers centraal staan. Organisaties met een open perspectief zijn hoofdzakelijk gericht op de omgeving waarin zij opereren. Scott (2007) beschrijft de verandering van organisaties in een tijdsperspectief, waarin hij stelt dat alle hedendaagse organisaties, naast een rationeel of natuurlijk perspectief, altijd werken vanuit een open perspectief. Het eerder beschreven gesloten perspectief is dan ook niet meer aan de orde. Het systeemperspectief van een organisatie kan dan ook beschreven worden als een operationeel systeem of een open-natuurlijksysteem. Prisma behoort tot het open-natuurlijksysteem perspectief. Zoals bij elke organisatie is het ook het streven van Prisma om een bepaald doel te behalen. Dit doel is het ondersteunen van de cliënt in zijn/haar volwaardig burgerschap. Om dit doel te bereiken krijgen medewerkers de mogelijkheid om te werken vanuit de eigen ervaringen, motieven en vaardigheden. De vrijheid die medewerkers krijgen in het uitvoeren van hun taken komt ook terug in de Kaderbrief 2012. In de kaderbrief 2012 worden de kernwaarden van Prisma benoemd, namelijk aangaan, erbij horen, verantwoord en eigentijds wijs. Het is de bedoeling dat werknemers zich de kernwaarden eigen maken op een manier waardoor zij laten zien wat de kernwaarden voor hen betekenen. Ook hier krijgen de medewerkers de mogelijkheid tot eigen interpretatie binnen de geschetste kaders. In het HRM besturingsmodel worden de informele banden nog meer zichtbaar, zo wordt de goede onderlinge sfeer en het gevoel om erbij te horen benadrukt (Stichting Prisma, 2011a). Het open-natuurlijke karakter van de organisatie is in dit onderzoek terug te zien doordat de persoonlijke ervaringen van medewerkers worden gebruikt in het advies aan de organisatie.

Gastelaars (2006) gaat verder in op het open-natuurlijk systeemperspectief van Scott (2007). Zij maakt een indeling van dienstverlenende organisaties middels zes categorieën; massadienstverleners, selectiebureaucratieën, professionele dienstverleners, individuele dienstverleners, zorgarrangementen en vrijwillige verenigingen. Prisma is als dienstverlenende organisatie in te delen in de categorie 'zorgarrangementen', meer specifiek bij de 'geïndividualiseerde vormen van toezicht'. De organisatie biedt 'zorg op maat', waarbij de cliënt een grote eigen inbreng heeft. De vorm van zorg is dus gericht op het individu, de organisatie levert die zorg waar het individu aangeeft dat het nodig is (Gastelaars, 2006). "Zo leveren we een bijdrage aan een waardevol leven waarover de cliënt zelf de regie voert. We ondersteunen cliënten in alle levensfasen. Daarbij vertrekken we altijd vanuit de persoonlijke behoeften en mogelijkheden van cliënten." (Infoplein Oosterhout, 2012)

Organisaties uit de categorie zorgarrangementen leveren zorg aan mensen door mensen. Doordat de klanten veelal afhankelijk zijn van de dienstverleners moeten de dienstverleners permanent bereikbaar, beschikbaar en inzetbaar zijn op de momenten dat de klant daarom vraagt. De organisatie draagt 7x24uur de verantwoordelijkheid voor haar klanten (Gastelaars, 2006). Het menselijk contact van deze organisaties maakt dat ook de diensten die geleverd worden afhankelijk zijn van de mensen die de diensten uitvoeren. De uitvoer van deze diensten is dan ook afhankelijk van de personeuseigenschappen zoals achtergrond, vaardigheden en kennis van de uitvoerende. Om ook op momenten met grote druk juist te kunnen handelen, dienen de medewerkers werkzaam in het primaire proces deze vaardigheden zo optimaal mogelijk te kunnen inzetten. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt deels bij de medewerkers zelf. Daarnaast kan de organisatie handvatten bieden om de medewerker te ondersteunen in het werk. Deze handvatten kunnen op verschillende wijze vorm krijgen. Zo kan een werkgever trainingen, cursussen of scholing aanbieden om de kennis en/of vaardigheden van de werknemer te vergroten. Maar ook kan de werkgever zorgdragen voor het welzijn van de werknemer door het aanbieden van een fijne werkplek, flexibele voorwaarden passend bij de persoonlijke situatie of technische ondersteuning in de arbeidsomstandigheden. Al deze aspecten kunnen ervoor zorgen dat de werknemer zich optimaal kan inzetten in het werk met de klant. De voorwaarden worden dan ook zo opgesteld dat zij passen bij Prisma.

### 2.2.2 Human Resourcebeleid

De opdracht voor dit onderzoek is afkomstig van de human resource afdeling van Prisma. Het Human Resource Management (HRM) gaat uit van de werknemer als bron van opbrengsten, waarin geïnvesteerd moet worden, in plaats van de werknemer te zien als kostenpost (Doorewaard en De Nijs, 2004). De uitvoer van het personeelsbeleid middels human resource kan onderling verschillen tussen organisaties. Doorewaard en

De Nijs (2004) geven aan dat twee toonaangevende HRM-modellen onderscheiden kunnen worden voor de uitvoer van het beleid; het Michigan-model: 'High performance' en het Harvard-model: 'High commitment'. Een managementafdeling die werkt met het Michigan-model zet haar instrumenten in om de prestaties van de werknemer zo te beïnvloeden dat de strategisch gestelde doelen behaald worden. Het Harvard-model legt de nadruk op de rol van de werknemer. De werknemers worden niet gezien als kostenpost van de onderneming. Zoals in het eerder beschreven open-natuurlijk type organisatie gaat dit model uit van de bekwaamheden en verwachtingen van werknemers in samenspel met de doelen en strategie van de organisatie. Om tot een functioneel personeelsmanagement op de lange termijn te komen, dienen vier vragen gesteld te worden volgens het Harvard-model. Deze vragen zijn gericht op de vergroting van de bekwaamheden van werknemers, het aantrekken en behouden van werknemers, de kosteneffectiviteit van het beleid en de bijdrage van het beleid in de congruentie van belangen tussen de verschillende groepen in de organisatie (Doorewaard & De Nijs, 2004).

Gesteld kan worden dat Prisma zich richt op de hoge betrokkenheid van medewerkers, waardoor de aspecten uit het Harvard-model aansluiten bij dit onderzoek. Dit onderzoek richt zich op de verwachtingen en het behouden van medewerkers. Het managen van deze aspecten heeft volgens Doorewaard en De Nijs (2004) invloed op de lange termijn op zowel het individu als de organisatie. De verwachtingen van de medewerkers hebben invloed op de motivatie om te blijven werken bij de organisatie. In de paragraaf 2.4 wordt hier verder op ingegaan. Om werknemers te behouden dient de werkgever eerst te weten wat maakt dat een medewerker blijft bij een organisatie. Niet iedere werknemer vraagt dezelfde voorwaarden of heeft dezelfde verwachtingen van de werkgever. In de volgende paragrafen zal dan ook ingegaan worden op verschillende typen werknemers (2.3), de verwachtingen (2.4 & 2.5) en de voorwaarden (2.6) die passend zijn bij deze typen medewerkers en hun verwachtingen.

### **2.3 Verschillen tussen medewerkers**

Zoals eerder aangegeven vraagt niet iedere werknemer hetzelfde van een werkgever en is de motivatie om te blijven werken bij een organisatie afhankelijk van het type werknemer. In dit onderzoek wordt een vergelijking gemaakt tussen medewerkers met een vast contract en medewerkers met een flexcontract. In paragraaf 2.3.1 zal ingegaan worden op de verschillen tussen deze twee typen werknemers en wordt aangegeven waarom het interessant is juist deze vergelijking te maken. In paragraaf 2.2.2. zullen verschillen in de houding van werknemers ten opzichte van de werkgevers aan de orde komen door onderscheid te maken tussen medewerkers die zich verbonden voelen aan een organisatie of die geboeid worden door de organisatie.

### 2.3.1 Vaste medewerkers en flexwerkers

Zoals bij de definiëring van de begrippen te lezen is, wordt onder een vaste medewerker een medewerker verstaan met een arbeidscontract waarbij zij vaste uren in dienst is van Prisma. Een flexwerker is een medewerker met een arbeidscontract dat kan bestaan uit een 0-uur contract of een min-max contract. De flexmedewerker wordt naar gelang het aanwezige aanbod van de werkgever en de vraag van de werknemer ingezet. Beiden zijn dus in loondienst van Prisma en hebben een arbeidscontract afgesloten. In dit onderzoek wordt verwacht dat er een verschil is in de vraag naar voorwaarden tussen deze twee typen medewerkers en in de motivatie om zich in de toekomst in te blijven zetten voor de organisatie. Deze verwachting is te onderbouwen naar aanleiding van de resultaten van voorgaande onderzoeken (Steijn, 1999, Goudswaard, 2003). Een reden waarom een organisatie kiest voor het inzetten van flexwerkers kan zijn dat zij bij drukke periode makkelijk kunnen worden ingezet en makkelijk te ontslaan zijn bij slechtere tijden op de arbeidsmarkt (Steijn, 1999). Hierdoor wordt de baanzekerheid voor flexmedewerkers erg laag. Een flexcontract wil niet per definitie zeggen dat dit een tijdelijk contract is, want ook bij een vast contract van nul uur is het mogelijk dat de werkgever de flexwerker niet meer inzet, waardoor deze geen inkomen ontvangt. Daarnaast is de verwachting dat flexkrachten minder toegang hebben tot training en minder kans op promotie maken dan vaste werknemers (McGovern, 2004, Goudswaard et al, 2002 en Nollen, 1996). Onderzoek toont aan dat flexibele medewerkers lager scoren dan vaste medewerkers op scholingsmogelijkheden, controle op arbeidstijden en loopbaanmogelijkheden. Het bewust kiezen voor een flexibele baan ligt niet meteen voor de hand. Medewerkers hebben dan ook verschillende beweegredenen om te kiezen voor een flexibele baan, zoals de behoefte aan inkomen, het vermijden van werkloosheid, de behoefte aan flexibiliteit of de mogelijkheid om door te stromen naar een baan met vaste uren (Steijn, 1999). De situatie van een flexwerker is veelal anders dan die van een medewerker met een vast contract. Een andere situatie vraagt om voorwaarden die bij deze situatie passen.

### 2.3.2 Verbonden of geboeid

Bruel en Colsen (1998) maken onderscheid tussen twee soorten werknemers; verbonden werknemers en geboeide werknemers. De verbonden werknemer wil zich verbonden voelen met de organisatie. Zij kan zich vinden in de visie en missie en draagt deze dan ook volledig uit. Deze werknemer is geïnteresseerd in de arbeidsvoorwaarden en het werk, maar het gemeenschappelijke gevoel, het erbij horen is meer van belang voor deze werknemer voor het blijven op een werkplek. De tweede categorie van werknemers zijn de geboeide werknemers. Deze werknemers zijn op zoek naar een goede deal in de



voorwaarden die werkgevers bieden. Om deze werknemers geboeid te blijven houden dient de organisatie volgens Bruel en Colsen (1998) de nadruk te leggen op passende voorwaarden als ontwikkelingskansen, loon en arbeidsvoorwaarden. De organisatie dient zich in te spannen om actief in te spelen op veranderingen in de drijfveren van werknemers.

De grondhouding ten opzichte van de organisatie verschilt aanzienlijk tussen de geboeide en verbonden medewerkers. De motivatie om te werken voor een organisatie is hier dan ook van afhankelijk. Voor de continuïteit van de organisatie dient men rekening te houden met de verschillen tussen de werknemers. Beide typen werknemers zijn hiervoor van belang, waarin de geboeide medewerker de organisatie alert en innovatief houdt en de verbonden medewerker de cultuur en identiteit bewaakt (Bruel en Colsen, 1998). Ondanks het verschil in medewerkers is dit op de werkvloer lang niet altijd zichtbaar. Het verschil tussen medewerkers is vooral zichtbaar tijdens veranderingen als reorganisaties of crisis. Hier zullen de geboeide medewerkers sneller uit kijken naar een andere werkgever met een aantrekkelijker bod dan de gebonden medewerker. In tijden van verandering en om de identiteit van een organisatie te behouden is het dan ook van belang om voldoende verbonden medewerkers te hebben. Geboeide medewerkers blijven werken voor de organisatie zolang er geen betere deal voorbij komt en de bestaande deal nog voldoet. De verbonden medewerker blijft bij de organisatie zolang zij zich nog herkent in de identiteit en missie van de organisatie en daarnaast voldoende geboeid wordt (Bruel & Colsen, 1998).

Al bij een wervingscampagne spelen organisaties in op de verschillen tussen medewerkers. Zo richt een campagne die de organisatie aanprijst met leuk werk, goede arbeidsvoorwaarden en ontwikkelingsmogelijkheden zich op geboeide medewerkers, terwijl een campagne die de identiteit van de organisatie centraal stelt zich richt op de verbonden medewerker. Zo wordt bewust of onbewust ingegaan op de begrippen binden en boeien. Bruel en Colsen (1998) noemen dertien principes waar een werkgever rekening mee dient te houden om bewust en effectief om te gaan met binden en boeien (bijlage 2). In hun boek stellen Bruel en Colsen (1998) de bindingsmatrix op (bijlage 3). In deze matrix komen de behoeften van de organisatie en de wensen van de individu samen. De meest ideale situatie voor organisaties is, dat er een goede match gevonden wordt tussen de behoeften van de organisatie en de wensen van het individu. Dit is het geval wanneer een verbonden medewerker past bij de missie van de organisatie en daarbij een passend voorwaardenaanbod wordt gedaan en de geboeide medewerker geboeid wordt door wat de organisatie te bieden heeft. Maar hoe komt een organisatie tot deze situatie?

Om deze vraag te beantwoorden zal tijdens het onderzoek gevraagd worden naar de huidige situatie, wat wil het individu en wat is daar voor nodig. Is er voldaan aan de

verwachtingen van de medewerkers en welke verwachtingen hebben zij over de toekomst? Welke andere factoren spelen een rol bij de motivatie om te blijven werken bij een organisatie? Binden en boeien is één concept waarin de verwachtingen van medewerkers en organisaties beschreven worden. Zoals Bruel en Colsen (2005) aangeven gaat onder andere het concept 'het psychologisch contract' verder in op de verwachtingen tussen werknemer en werkgever. Voordat dit concept wordt toegelicht zal eerst worden ingegaan op motivatietheorieën. Waarom wil iemand blijven werken bij een organisatie en welke factoren zijn hieraan verbonden?

## **2.4 Motivatie**

Motivatie kan gedefinieerd worden als 'een toestand van welwillendheid' (Tissen et al, 2005), het 'bewegen en overgaan tot acties', 'wat mensen beweegt', 'waarom we doen wat we doen' (Vinke & Schokker, 2001). Vinke en Schokken (2001) stellen dat motivatie nooit alleen staat. De context speelt een rol. De context in dit onderzoek is het motiveren van werknemers om te blijven werken voor de organisatie.

Over het motiveren van mensen bestaan vele theorieën. Als grondlegger kan Maslow (1954) gezien worden. Met 'zijn' behoeftepiramide geeft hij een beeld van de behoeften van individuen weer. Naast Maslow kunnen de theorieën van McGregor (1960) en Herzberg (1956) worden gerekend tot de klassieke theorieën, ook wel inhoudtheorieën genoemd. Deze theorieën gaan er vanuit dat mensen vaste behoeften hebben en proberen aan deze behoeften te voldoen (Weber, 2008). Vinke (1999) stelt dat de klassieke theorieën weinig concreet zijn. In de praktijk levert het niet direct een effectieve toepassing op. Daarnaast gaan de theorieën niet uit van veranderende situaties. Ze kunnen gebruikt worden als gedachtegang, maar bieden geen handvatten in de praktijk. Robbins (2005) veronderstelt dat de klassieke theorieën niet wetenschappelijk onderzocht zijn en dat de theorie van Herzberg botst met eerdere onderzoeken.

Andere soorten motivatietheorieën zijn de procestheorieën. Deze theorieën zijn gericht op variabelen die nodig zijn om het gedrag en handelen te beïnvloeden (Mullins, 2007). In dit onderzoek gaat het om het aanbieden van variabelen in de vorm van voorwaarden om de motivatie om te blijven werken bij de organisatie te verhogen. Vinke (2004) maakt een vierdeling van de procestheorieën, namelijk eigenschaps-, opbrengst-, taak- en doelgerichte theorieën. Zo richten Miller en McClelland zich volgens Vinke (2004) op persoonlijke eigenschappen van individuen. Vroom en Adams richten zich op de verwachtingen van werknemers ten aanzien van de opbrengsten die zij krijgen voor hun bijdrage. Bandura en Skinner hebben als uitgangspunt dat het stellen van haalbare doelen de motivatie verhoogt. De laatste invalshoek van Deci, Hackman en Oldham richt

zich op de inhoudelijke kant van de taken die de werknemer moet uitvoeren (Vinke, 2004).

De voorwaarden die een organisatie kan bieden aan de werknemers kunnen gezien worden als opbrengsten die de werknemer ontvangt in ruil voor het uitvoeren van zijn werkzaamheden. De billijkheidstheorie van Adams (1965) en de verwachtingstheorie van Vroom (1964) sluiten hierbij aan. De billijkheidstheorie van Adams (1965) wordt gebruikt om na te gaan of de beloning van een werknemer gezien de werkzaamheden rechtvaardig is en te vergelijken is met een vergelijkbare andere werknemer. Kritiek op de billijkheidstheorie is dat die in veel situaties niet opgaat, omdat de medewerker lang niet altijd op de hoogte is van de volledige situatie van collega's of vergelijkbare andere groepen (Tiemeijer, 2009). Gezien deze kritiek en het onderwerp van dit onderzoek is de billijkheidstheorie niet geschikt. Vroom (1964) beschrijft een verwachtingstheorie over de motivatie van mensen met betrekking tot hun werk. Hierbij gaat hij er vanuit dat gedrag voortkomt uit een bewuste keuze. De theorie is volgens Vroom (1964) te gebruiken voor het beschrijven of voorspellen van werktevredenheid, beroepskeuze, de waarschijnlijkheid de baan te houden en de te verwachten inspanningen. In dit onderzoek wordt deze theorie gebruikt voor de motivatie van medewerkers om bij Prisma te blijven werken. De gedachte achter de theorie is dat de samenhang tussen inspanning en prestatie positief is. De theorie gaat uit van deze formule:  $Motivatie = Valentie \times (Verwachting \times Instrumentaliteit)$  ( $F = V \times (E \times I)$ ). Oftewel de motivatie van een werknemer (F) wordt bepaald door de beloning voor de prestatie (V) maal de capaciteiten of de mogelijkheid om deze capaciteiten uit te breiden (E) maal de mate waarin de beloften worden nagekomen door de werkgever (I). Alle drie de factoren dienen voldoende aanwezig te zijn voor een positieve motivatie om het doel na te streven. Beloningen kunnen bestaan uit extrinsieke en intrinsieke beloningen. Extrinsieke beloningen zijn bijvoorbeeld geld, promotie of vrije tijd. De intrinsieke beloningen bestaan uit complimenten, aandacht en waardering op andere manieren. De motivatie om te blijven werken is dus onder meer afhankelijk van de beloning. De beloning wordt in dit onderzoek gezien als de voorwaarden die de organisatie biedt aan de werknemer. De verwachtingen en de mate waarin aan deze verwachtingen wordt voldaan door de werkgever, worden onderzocht in gesprek met de medewerkers.

## **2.5 Psychologisch contract**

Nauta et al (2008) beschrijven dat 'de arbeidsrelatie expliciete en impliciete verwachtingen omvat tussen werkgever en werknemer' (p.122). Deze verwachtingen tussen werkgever en werknemer komen samen in het zogenoemde psychologisch contract. Rousseau (1995) definieert het psychologisch contract als de verwachtingen van individuen met betrekking tot de voorwaarden van hun relatie met de organisatie

waarvoor ze werken. Het psychologisch contract is niet gericht op het juridisch arbeidscontract dat werknemers en werkgevers afsluiten, maar richt zich op de ongeschreven verwachtingen tussen beide partijen. Deze ongeschreven verwachtingen kunnen impliciete en expliciete verwachtingen zijn (Willems et al, 2003). De verwachtingen die een werknemer heeft, zijn in de jaren veranderd (Nauta, 2010). In het hedendaagse psychologische contract zijn de verwachtingen meer gericht op de individuele ontwikkeling van de werknemer dan voorheen. Het is dan ook van belang dat werkgevers zich bewust zijn van het bestaan van dit contract. Indien de werkgever niet voldoet aan de verwachtingen en dus het contract verbreekt kan dit leiden tot het verlaten van de organisatie door de werknemer (Vinke, 2004). Rousseau (1995) stelt dat het richten op het behoud van werknemers alleen nut heeft als de verwachtingen van de werknemer en werkgever op dezelfde lijn liggen. Van belang is dus dat de verwachtingen van werknemers geëxpliciteerd worden, om aan de hand hiervan de best passende deal te creëren en de medewerker te behouden voor de organisatie.

Het tegemoet komen aan de verwachtingen van een individuele werknemer vertaalt zich in de praktijk in het aanbieden van voorwaarden. Welke mogelijkheden een werkgever heeft in het aanbieden van voorwaarden en hoe deze zich verhouden tot de verwachtingen van een werknemer wordt in de volgende paragraaf beschreven.

## **2.6 Voorwaarden**

Nauta (2012) en Willems et al (2003) geven aan dat er expliciete en impliciete verwachtingen zijn. De beloning die een werkgever kan geven om de motivatie van de werknemer te verhogen bestaat volgens de verwachtingstheorie van Vroom (1964) uit extrinsieke en intrinsieke beloningen. De inhoud van de verwachtingen van de werknemer en de beloning die een werkgever kan bieden, sluiten op elkaar aan. De werkgever kan met het aanbieden van extrinsieke en intrinsieke beloningen de extrinsieke en intrinsieke verwachtingen van een werknemer laten uitkomen. De verwachtingen van medewerkers worden niet alleen voldaan door het uitdelen van een beloning. In dit onderzoek wordt dan ook niet gesproken over beloning, maar over het aanbieden van voorwaarden. De extrinsieke en intrinsieke beloningen uit de theorie van Vroom (1964) komen terug in de onderstaande voorwaarden, maar worden aangevuld met voorwaarden passend bij de organisatie waardoor aan meer expliciete en impliciete verwachtingen voldaan kan worden. De voorwaarden die een werkgever kan bieden aan werknemers, gaan dan ook verder dan alleen de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden die veelal in de collectieve arbeidsovereenkomst (CAO) beschreven zijn. Zo wordt in de literatuur ook over tertiaire voorwaarden of flexibele voorwaarden gesproken (Langedijk, 1998; Bongers, 2011). Het aanbieden van deze tertiaire voorwaarden, in de vorm van een flexibele beloning, wordt door verschillende auteurs

aanbevolen (Thierry, 2002; Langedijk, 1998; Bongers, 2011). Deze flexibele beloning kan door de werknemer periodiek worden opgenomen (Langedijk, 1998). Bekende tertiaire voorwaarden zijn bijvoorbeeld het fietsenplan of een bedrijfsfitnessabonnement. De tertiaire voorwaarden kunnen samen met de primaire en secundaire voorwaarden gezien worden als expliciete beloningen. In dit onderzoek wordt nog een vierde voorwaarde onderscheiden, namelijk de quartaire voorwaarden. Deze voorwaarden worden in de literatuur niet veel benoemd of toegelicht. Onder deze voorwaarden wordt bijvoorbeeld de werksfeer en het zinvol werken verstaan. De quartaire voorwaarden komen grotendeels overeen met de intrinsieke beloningen zoals beschreven door Vroom (1964). De tertiaire en quartaire voorwaarden zijn voorwaarden die niet iedere werkgever bewust verstrekt. Voor dit onderzoek is een eigen indeling gemaakt van de voorwaarden. Deze indeling is deels gegrond op de indeling zoals beschreven wordt in de literatuur, waarbij op een aantal punten voorwaarden zijn toegevoegd of juist weggelaten doordat zij niet passen bij dit onderzoek of bij de organisatie. Zo is er geen bonussysteem bij Prisma, deze past normaliter bij de primaire voorwaarden, maar wordt hier niet gebruikt.

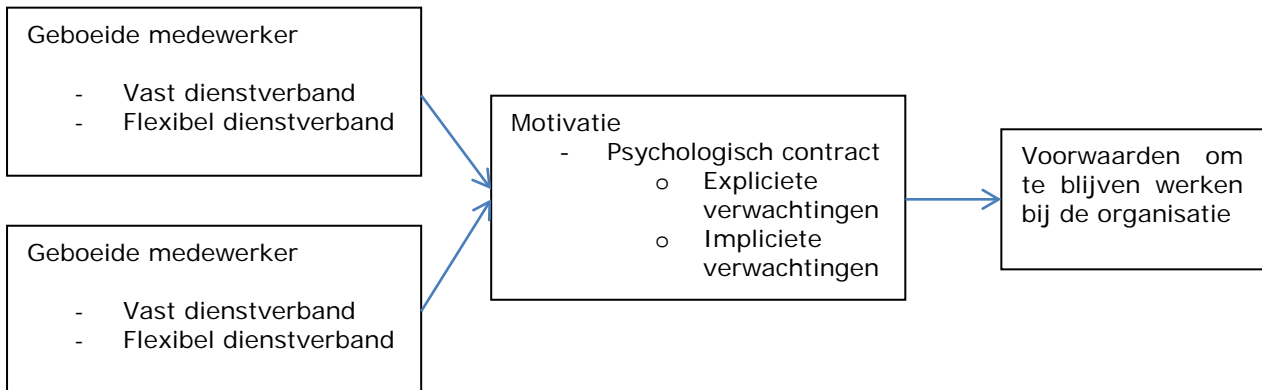
Primair	Secundair	Tertiair	Quartair
Salaris	Werk-woonverkeer	Leningen	Erkenning
Onregelmatigheids- Toeslag	Kilometervergoeding	Personeelsfeest	Collega's
	Urenplanning	Fietsplan	Sfeer
	Arbeidsomstandigheden	Collectieve verzekeringen	Waardering
	Training/opleiding	Kortingen	
	Baanzekerheid	Fitness	

Tabel 1: Voorwaarden

In dit onderzoek worden de tertiaire voorwaarden gezien als keuzemogelijkheid. De werkgever bepaalt de tertiaire voorwaarden en de werknemer kiest waar ze gebruik van wil maken.

## 2.7 Theoretisch model

Uit voorgaande wordt duidelijk dat het type werknemer –geboeid of verbonden- invloed heeft op de motivatie. Deze motivatie wordt onderzocht met behulp van de verwachtingstheorie van Vroom, waarbij de verwachtingen samen komen in het psychologisch contract tussen werkgever en werknemer.



### 3. Methodologie/onderzoeksopzet

In paragraaf 3.1 worden de vraagstelling, conceptualisering en de deelvragen weergegeven. De onderzoeks- en dataverzamelmethode komen in paragraaf 3.2 aan bod. In deze paragraaf wordt een motivering gegeven voor de gekozen onderzoeksmethode en wordt de dataverzamelmethode uitgebreid beschreven. Tot slot vormen de data-analyse, de validiteit en betrouwbaarheid de inhoud van paragraaf 3.3.

#### 3.1 Vraagstelling

*Welke verwachtingen hebben medewerkers van Prisma ten aanzien van de primaire, secundaire, tertiaire en quartaire voorwaarden om te blijven werken binnen de organisatie en welke overeenkomsten en/of verschillen zijn hierin te ontdekken tussen vaste medewerkers en flexwerkers in de primaire zorg?*

##### 3.1.1 Conceptualisering

In dit onderzoek zijn verschillende begrippen gebruikt, de definiëring van deze begrippen zoals toegepast in dit onderzoek is als volgt;

Voorwaarden	Een dienst, regeling of beloning die de werkgever biedt aan de werknemer in ruil voor het uitvoeren van de werkzaamheden.
Primaire voorwaarden	Het loon en de onregelmatigheidstoelage die Prisma haar werknemers biedt.
Secundaire voorwaarden	Het woon-werkverkeer, de kilometervergoeding, urenplanning, arbeidsomstandigheden, opleiding en trainingen en baan zekerheid die Prisma biedt aan haar medewerkers.
Tertiaire voorwaarden	Flexibele beloningen die door de werknemer periodiek kan worden afgenomen. Voorbeelden zijn deelname aan het fietsplan, collectieve verzekeringen, een personeelsfeest en een kortingspas.
Quartaire voorwaarden	Richten zich op de sfeer, erkenning, waardering, omgang met collega's en het arbeidsklimaat.
Verwachtingen	De mate waarin een werknemer de aanname doet dat de werkgever bepaalde voorwaarden in de toekomst te bieden heeft.
Medewerkers	Begeleiders werkend in de functie begeleider A of begeleider B op een woonvoorziening. Deze functies verschillen in

	<p>taakpakket, maar zowel de begeleider A als de begeleider B zijn werkzaam in de directe zorg voor de cliënt.</p>
Vaste medewerkers	<p>Medewerkers in dienst bij Prisma met een contact voor (on)bepaalde tijd voor een bepaald aantal uren (vast of min/max). Zij werken volgens een vast rooster vooraf bepaalde voorzieningen. Deze voorzieningen zijn tussen medewerker en Prisma overeengekomen (Stichting Prisma, 2011).</p>
Flexmedewerkers	<p>Medewerkers in dienst bij Prisma met een arbeidscontract van 0-uur of bepaald aantal uren, waarbij zij naar gelang het aanwezige aanbod van de werkgever en de vraag van de werknemer ingezet worden. Binnen deze groep is onderscheid te maken tussen invalkrachten, zij werken voornamelijk op één of meerder voorzieningen en flexibele arbeidskrachten, zij worden over de gehele organisatie ingezet (Stichting Prisma, 2011).</p>
Primaire zorg	<p>In het primaire proces vindt de praktische zorg- en dienstverlening aan de cliënt plaats, het directe contact tussen zorgverlener en cliënt.</p>

#### Deelvragen

- Wat zijn de verwachtingen ten aanzien van de primaire voorwaarden van vaste en flexmedewerkers bij Prisma en wat kan er volgens de medewerkers door Prisma gedaan worden om hier aan te voldoen?
- Wat zijn de verwachtingen ten aanzien van de secundaire voorwaarden van vaste en flexmedewerkers bij Prisma en wat kan er volgens de medewerkers door Prisma gedaan worden om hier aan te voldoen?
- Wat zijn de verwachtingen ten aanzien van de tertiaire voorwaarden van vaste en flexmedewerkers bij Prisma en wat kan er volgens de medewerkers door Prisma gedaan worden om hier aan te voldoen?
- Wat zijn de verwachtingen ten aanzien van de quataire voorwaarden van vaste en flexmedewerkers bij Prisma en wat kan er volgens de medewerkers door Prisma gedaan worden om hier aan te voldoen?
- Welke overeenkomsten en verschillen zijn te onderscheiden tussen de verwachtingen van vaste en flexwerkers?



### 3.2 Onderzoeks- en dataverzamelmethode

In de literatuur zijn twee typen onderzoeken te onderscheiden, namelijk kwantitatief onderzoek en kwalitatief onderzoek. In dit onderzoek is vanwege de beschrijvende vraagstelling gekozen voor het uitvoeren van een kwalitatief onderzoek. Daarnaast is het van belang te achterhalen en te begrijpen wat de achterliggende redenen zijn voor de verwachtingen die de participanten van Prisma ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden hebben. Door de open benadering van de kwalitatieve onderzoeksmethode worden participanten vooraf geen beperkingen opgelegd. Hierdoor is ruimte voor eigen ideeën van de participanten en door het open karakter heeft de onderzoeker de mogelijkheid dieper in te gaan op de antwoorden van de participant op de gestelde vragen. Bovendien heeft korte tijd voor dit onderzoek een grootschalig kwantitatief onderzoek plaatsgevonden onder dezelfde onderzoekspopulatie. Indien aan de medewerkers gevraagd wordt op de korte termijn weer een enquête in te vullen met daarin een aantal dezelfde onderwerpen is de kans groot dat medewerkers zullen weigeren om deel te nemen aan dit onderzoek.

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van drie dataverzamelmethodes, namelijk bestaande data, focusgroepen en topic-interviews. De bestaande data komen voort uit het eerder uitgevoerde kwantitatief onderzoek naar de tevredenheid van medewerkers. Voor dat onderzoek is naar alle medewerkers van de organisatie een enquête gestuurd. Uit dit kwantitatieve medewerkertevredenheidonderzoek (MTO) is een aantal resultaten naar voren gekomen dat aansluit op het onderwerp van dit onderzoek. Punten die de organisatie dient aan te pakken zijn namelijk *'organisatie waardeert medewerker'*, *'medewerker past bij organisatie'*, *'zelfstandigheid uitvoeren werk'* en *'aandacht voor persoonlijke ontwikkeling'* (Stichting Prisma, 2012). Deze resultaten dienen in mijn onderzoek als achtergrondinformatie bij het opstellen van verdiepende vragen.

De tweede methode die gebruikt is zijn focusgroepen. Een focusgroep, ook wel een groepsinterview genoemd, bestaat uit een groep participanten die samen in gesprek gaan over het onderzoeksonderwerp. Focusgroepen zijn gebruikt om na te gaan welke ideeën bestaan over de verschillende voorwaarden binnen Prisma. Er kunnen ideeën naar voren komen die overeenkomen met of juist afwijken van theorieën zoals toegelicht in de literatuurstudie. De focusgroepen dienen zowel ter controle van de literatuurstudie als voor het verkrijgen van inzicht in de opvattingen van het collectief. De resultaten van de focusgroepen zijn gebruikt bij het interviewen van participanten om te achterhalen of zij het eens zijn met deze opvattingen. In totaal hebben zeven focusgroepen plaats gevonden die ieder twintig minuten duurde. De participanten van de focusgroepen zijn arbo-contactpersonen, bestaande uit zowel begeleiders A als begeleiders B afkomstig van alle woonvoorzieningen in Brabant. De participanten van de focusgroepen zijn

benaderd tijdens de arbo-bijeenkomsten. Tijdens deze bijeenkomsten is aan alle aanwezigen gevraagd deel te nemen aan de focusgroepen. In totaal hebben 126 participanten meegedaan verdeeld over zeven focusgroepen. Dit zijn gemiddeld 20 participanten per focusgroep. Gekozen is om de focusgroepen richting te geven middels stellingen (zie bijlage 4) over primaire, secundaire, tertiaire of quataire voorwaarden. Aan de hand van deze stellingen is een discussie in gang gezet.

Nadat de bestaande data en de focusgroepen zijn geanalyseerd, hebben interviews plaats gevonden met in totaal 20 medewerkers, waarvan 10 vaste medewerkers en 10 flexwerkers. Ook voor de interviews zijn zowel begeleiders A als begeleiders B benaderd, verspreid over het werkgebied van Prisma. De vaste medewerkers zijn in eerste instantie benaderd op werknemersbijeenkomsten. Om de diversiteit in het onderzoek te waarborgen zijn op grond van functie en locatie at random medewerkers geselecteerd. Vervolgens zijn de medewerkers uitgenodigd mee te doen aan het onderzoek. Omdat tijdens deze werknemersbijeenkomsten geen medewerkers van het voormalig instellingsterrein zijn benaderd, heeft de onderzoeker willekeurig begeleiders die werkzaam zijn op het terrein geselecteerd en hen per mail uitgenodigd voor het interview. De flexmedewerkers zijn telefonisch benaderd voor het interview; de onderzoeker heeft daarvoor at random nummers uit een medewerkerslijst getrokken.

De semi-gestructureerde interviews hebben plaats gevonden middels een topiclijst (zie bijlage 5) op de werklocatie van de participant aansluitend op haar dienst en hebben gemiddeld driekwartier geduurd. Na drie interviews is een eerste analyse uitgevoerd, waarna de topiclijst is aangepast. Over het topic "geboeid of verbonden" zijn niet direct vragen gesteld aan participanten, maar gedurende de interviews is duidelijk geworden of een participant meer geboeid of meer verbonden is aan de organisatie.

Zowel de gesprekken in de focusgroepen als de interviews zijn na instemming van de participanten opgenomen met een voice-recorder. Het gebruik van een voice-recorder heeft als voordeel dat de onderzoeker zich tijdens de gesprekken volledig kan richten op het gesprek. Ook kunnen hierdoor alle gesprekken getranscribeerd worden tot een woordelijk verslag. Deze verslagen zorgen voor een goede interpretatie van de gegevens.

### **3.3 Data-analyse**

Na de dataverzameling zijn de data geanalyseerd. De transcripties zijn met behulp van het programma NVIVO 9 verwerkt. NVIVO 9 is een software-programma dat het uiteenrafelen van de data vereenvoudigd. Het proces van uiteenrafelen van de data wordt ook wel coderen genoemd. Het coderen bestaat uit drie fases, te beginnen met open coderen. Tijdens het open coderen worden de interviews in fragmenten opgedeeld. Elk fragment krijgt een label waarmee de fragmenten op inhoudelijke betekenis

gestructureerd worden. Nadat alle tekst op deze manier uiteengehaald is, wordt de tweede fase gestart; het axiaal coderen. Axiaal coderen is de fase waarin de meer centrale thema's, ontstaan tijdens het open coderen, worden opgedeeld in kleinere categorieën bestaande uit een code met tekstfragmenten. De codes van het axiaal coderen worden geplaatst onder de labels van het open coderen. Een codeboom ontstaat, met hoofdcodes (de codes van het open coderen) en subcodes (de labels van het axiaal coderen). De laatste fase wordt het selectief coderen genoemd. In deze fase wordt de structuur van de onderzoeksgegevens vorm gegeven en het verhaal gemaakt waarin duidelijk wordt wat de samenhang is tussen de verschillende begrippen die naar voren zijn gekomen in het onderzoek. De uitkomsten van de analyse zijn te lezen in de paragraaf resultaten.

### **3.4 Validiteit en betrouwbaarheid**

De validiteit van een onderzoek is op te delen in interne validiteit en externe validiteit. De interne validiteit richt zich op systematische fouten in het onderzoek. In dit onderzoek zijn de gesprekken opgenomen met een voice-recorder, waardoor interpretatie van de data na de gesprekken mogelijk is. In de uitwerking van de resultaten wordt gebruik gemaakt van citaten, die bijdragen aan de bewijsvoering van de data en daarmee aan een hogere validiteit (t Hart, Boeije, Hox, 2009). Het is mogelijk dat de participanten sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven. Dit is geprobeerd te ondervangen doordat de onderzoeker dieper is ingegaan op de gegeven antwoorden. Ook het gebruik van theorieën uit verschillende disciplines voor het onderwerp, zoals sociale psychologie en organisatiewetenschappen, kan de eenzijdigheid van één theorie opheffen en zo de validiteit verbeteren (t Hart, Boeije, Hox, 2009; p. 277).

Indien sprake is van een hoge externe validiteit, is het onderzoek goed te generaliseren naar andere situaties. In dit onderzoek is een praktijkprobleem onderzocht in één specifieke situatie. Hierdoor is de externe validiteit laag. Het is dus bijna niet mogelijk de resultaten te generaliseren naar andere situaties.

Voor de betrouwbaarheid van dit onderzoek is gebruik gemaakt van methodetriangulatie, namelijk het gebruik van bestaande data, focusgroepen en topic-interviews. Door gebruik te maken van meerdere onderzoeksmethoden wordt de betrouwbaarheid van een kwalitatief onderzoek vergroot (Baarda, de Goede, Teunissen, 2005; t Hart, Boeije, Hox, 2009, pp. 275). Daarnaast is beschreven hoe het onderzoek is uitgevoerd, hoe de participanten zijn geworven en is gebruik gemaakt van een voice-recorder tijdens de gesprekken. Deze stappen zijn controleerbaar. Ondanks deze genomen stappen is te verwachten dat de betrouwbaarheid niet gegarandeerd kan

worden; een andere interviewer kan met dezelfde topiclijst op andere onderwerpen dieper ingaan en de medewerkers in de organisatie zijn aan verandering onderhevig.

### **3.5 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie**

De resultaten van dit onderzoek geven inzicht in het bieden van voorwaarden door Prisma aan werknemers in de primaire zorg. De gevonden resultaten leveren een bijdrage aan het verklaren en verduidelijken van het probleem omtrent het behoud van medewerkers in de primaire zorg. De combinatie bij de verklaring en verduidelijking van dit probleem tussen de theorieën over motivatie, binden/boeien, het psychologisch contract en de voorwaarden is nog te weinig belicht in de wetenschappelijke literatuur. Dit onderzoek draagt zo bij aan de theorievorming van dit probleem.

Het aantrekken en behouden van werknemers in de primaire zorg is van belang voor een ieder die nu of in de toekomst zorg behoeft. Dit onderzoek levert in de eerste plaats een bijdrage aan het personeelsbeleid van Prisma. Het behouden van medewerkers in de zorg staat op dit moment nog niet in alle regio's op de agenda, maar met de toenemende vergrijzing van de bevolking en de krapte op de arbeidsmarkt zal het behouden van personeel in de zorg hard nodig zijn. Dit onderzoek geeft hier een aanzet toe.

### **3.6 ASW-verantwoording**

De studie algemene sociale wetenschappen streeft een interdisciplinaire benadering na. In dit onderzoek worden theorieën gebruikt die afkomstig zijn uit verschillende disciplines. Theorieën over motivatie en binden en boeien vinden hun origine in de sociale psychologie, terwijl het psychologisch contract afkomstig is uit de organisatiewetenschappen en de arbeids- en organisatiepsychologie. Door de theorieën uit de verschillende disciplines te combineren krijgt men een beter inzicht in het inzetten van voorwaarden voor het behoud van medewerkers.

Naast een interdisciplinaire benadering, is ook de wisselwerking van het macro-, meso- en microniveau een kernwaarde van de opleiding. Het macroniveau komt in dit onderzoek terug door een maatschappelijk probleem, namelijk het tekort aan medewerkers in de zorg te beschrijven. Voor zorginstellingen (meso-niveau) betekent dit dat zij maatregelen moeten nemen om medewerkers te behouden en aan te trekken. Om te weten te komen hoe zij medewerkers kunnen behouden is het nodig medewerkers (micro-niveau) te ondervragen voor welke voorwaarden zij bereid zijn om bij een organisatie te blijven.

### 3.7 Tijdsplanning

Week	Taak
<b>5 t/m 10</b>	Masterdesign schrijven
<b>11</b>	Masterdesign inleveren
<b>12</b>	Focusgroep voorbereiden
<b>13 + 14</b>	Focusgroepen + analyseren van de focusgroepen
<b>15</b>	Topiclijst eventueel aanpassen + interviews voorbereiden
<b>16 - 19</b>	Interviews: 1 á 2 interviews per dag + uitwerken interviews
<b>20 + 22</b>	Analyse
<b>23 + 24</b>	Verwerken van resultaten
<b>25</b>	Schrijven van conclusie en aanbevelingen
<b>26</b>	Inleveren van thesis

Tabel 2: Tijdsplanning

## 4. Resultaten

De resultaten zoals uit de analyse naar voren zijn gekomen, worden in dit hoofdstuk besproken. In paragraaf 4.1 worden de belangrijkste resultaten weergegeven zoals naar voren zijn gekomen uit de focusgroepen. Paragraaf 4.2 geeft de resultaten van de interviews weer. Waar in dit hoofdstuk wordt gesproken over participanten worden zowel begeleiders A als B bedoeld. Een verschil tussen deze participanten zal expliciet beschreven worden.

### 4.1 Resultaten focusgroepen

#### 4.1.1 Primaire voorwaarden

Om de discussie op gang te brengen is gebruik gemaakt van de volgende stelling: *Ik zou voor geen goud de zorgsector verlaten alleen voor meer salaris.*

De reactie van de participanten op de stelling was dat zij niet meteen weg zouden gaan indien ze ergens anders meer zouden kunnen verdienen. Het werken met de doelgroep wordt als een belangrijke factor ervaren, maar ook het mogen uitvoeren van taken naast de functie gerelateerde taken wordt als positief ervaren. Daarbij wordt wel aangegeven dat het van belang is dat het salaris evenredig is aan de taken die horen bij een functie. Indien dit niet het geval is, zou een aantal participanten liever in een lager functieniveau werken. Alle participanten willen in de zorg blijven werken en het salaris is daarvoor geen bepalende factor. De hoeveelheid uren die zij mogen werken en ook de onregelmatigheidstoeslag worden als factoren aangegeven die zij niet willen missen.

*'Ik vind het werk echt leuk om te doen, daar staat niet alleen geld tegenover. Ik krijg hier voldoening uit.'*

Uit de gesprekken kwam duidelijk naar voren dat het niet het geld is waarom de participanten in de zorg werken. Natuurlijk wordt salaris als essentieel onderdeel beschouwd, maar de voldoening die zij krijgen van het werken met de doelgroep staat voorop. Om deze reden zouden zij niet zomaar naar een andere, beter betaalde, sector overstappen. Er zijn geen onderwerpen naar voren gekomen die aanpassing van de topiclijst nodig maken. De topiclijst is dan ook niet aangepast naar aanleiding van deze discussie.

#### 4.1.2 Secundaire voorwaarden

Om de discussie op gang te brengen is gebruik gemaakt van de volgende stelling: *Ik vind dat Prisma goede ondersteuning biedt indien er problemen zijn op het gebied van veiligheid van medewerkers.*

Om de veiligheid te waarborgen worden onder andere protocollen opgesteld. Als reactie op de stelling wordt aangegeven dat de protocollen voldoende zijn, maar dat de ondersteuning niet als voldoende ervaren wordt. Zo wordt aangegeven dat in de

avonduren en de weekenddiensten behoefte is aan contact met een orthopedagoog. De participanten zijn op de hoogte van het feit dat zij contact kunnen zoeken met een bereikbaarheidsdienst, maar ervaren dit als onvoldoende. Zij missen de expertise van een orthopedagoog, bijvoorbeeld indien een escalatie met een cliënt zich voordoet. Hierdoor komt het voor dat de participanten zich niet veilig en gesteund voelen. Indien een participant aangeeft zich niet veilig te voelen of ongemak in het werk te ervaren wordt aangegeven dat het van belang is vooral gehoord te worden door de teamleider. Hierbij is het van belang dat de teamleider luistert en aangeeft wat zij kan betekenen en welke acties ondernomen zullen worden.

*'het is ook het gevoel van veiligheid dat je hebt, je moet gehoord worden dat scheelt denk ik al veel en daarna is het kijken hoe je het op kan lossen. Dan ben je inderdaad afhankelijk van je teamleider denk ik.'*

Hoewel de participanten van de focusgroepen allemaal arbo-contactpersonen zijn is door hen niet ingegaan op de aan de werkplek gerelateerde arbeidsomstandigheden. Door een aantal participanten met de functie begeleider A, wordt aangegeven dat zij door het wegvallen van de functie Senior begeleider niet zien wat de doorgroeimogelijkheden zijn. Zij geven aan dat de stap van begeleider A naar teamleider te groot is.

Uit de discussie over secundaire arbeidsvoorwaarden komt vooral naar voren dat belang wordt gehecht aan een heldere communicatie en ondersteuning, gehoord worden en de rol van de teamleider hierin. Communicatie en de rol van leidinggevende zijn onderwerpen die nog niet waren opgenomen in de topiclijst. Er is bij de secundaire voorwaarden dan ook een aparte topic toegevoegd over de rol van de leidinggevende. De communicatie zal niet als topic worden toegevoegd, maar de onderzoeker zal bij de verschillende secundaire voorwaarden doorvragen hoe de communicatie eventueel verbeterd kan worden.

#### 4.1.3 Tertiaire voorwaarden

Met de volgende stelling is de discussie over tertiaire voorwaarden in gang gezet: *Het flexibel voorwaarden pakket dat Prisma biedt, past bij mijn situatie.*

Er komen niet direct reacties op de stelling over passende tertiaire voorwaarden bij de eigen situatie. Nadat het begrip flexibele voorwaarden is uitgelegd door de onderzoeker, blijkt dat de participanten niet op de hoogte zijn van de voorwaarden die Prisma op dit moment al biedt. Ook hier lijkt communicatie het grootste euvel. Deze ervaring is door de onderzoeker meegenomen tijdens de interviews door, naast de uitleg van en te vragen naar de verwachtingen over de tertiaire voorwaarden, te polsen of de voorwaarden die Prisma biedt, bekend zijn bij de participant. Ook is gevraagd hoe de communicatie om de bekendheid hiervan te verbeteren, vormgegeven kan worden.

#### 4.1.4 Quartaire voorwaarden

Voor de discussie over quartaire voorwaarden is de volgende stelling gebruikt: *'Prisma biedt mij een stimulerend werkklimaat.'*

De belangrijkste conclusie die uit de focusgroepen naar voren is gekomen is dat de quartaire voorwaarden als erg belangrijk ervaren worden. Het merendeel van de participanten geeft aan naast het krijgen van het salaris de quartaire voorwaarden als grootste motivatiefactor te ervaren om te werken. De topiclijst zal niet direct worden aangepast naar aanleiding van de discussie in de focusgroepen over quartaire voorwaarden. De onderzoeker heeft daarentegen ervaren dat het van belang is om stap voor stap te vragen naar de quartaire voorwaarden en het 'stimulerend werkklimaat' duidelijk te omschrijven. Tijdens de interviews zijn de voorwaarden passend bij quartaire voorwaarden één voor één genoemd door de onderzoeker, zodat de participant gericht antwoord kan geven.

#### 4.2 Resultaten interviews

De resultaten voortkomend uit de interviews worden gepresenteerd door het beantwoorden van de deelvragen. Om de leesbaarheid te waarborgen zal in deze paragraaf gesproken worden over vaste medewerkers of flexmedewerkers, waarmee bedoeld wordt op de participanten die hebben deelgenomen aan de interviews. Iedere deelvraag vraagt naar de verwachtingen van zowel vaste als flexmedewerkers over één van de vier voorwaarden. De resultaten zullen per deelvraag opgesplitst worden in de resultaten van de vaste medewerkers en de flexmedewerkers. Indien een overeenkomst tussen vaste medewerkers en flexmedewerkers aangehaald wordt, zal gesproken worden over participanten. Het verschil tussen deze twee groepen medewerkers zal onder elke paragraaf besproken worden, waardoor deelvraag vijf is beantwoord, namelijk: *welke overeenkomsten en verschillen zijn te onderscheiden tussen de verwachtingen van vaste en flexwerkers?*

Om de anonimiteit te waarborgen hebben alle participanten een nummer gekregen, deze nummering wordt gebruikt bij de weergave van citaten.

##### 4.2.1 Beantwoording deelvraag 1

*Wat zijn de verwachtingen ten aanzien van de primaire voorwaarden van vaste en flexmedewerkers bij Prisma en wat kan er volgens de medewerkers door Prisma gedaan worden om hier aan te voldoen?*

In de interviews is gevraagd hoe de participanten de primaire voorwaarden ervaren. Hierbij is voornamelijk ingezoomd op het salaris. Het MTO heeft aangetoond dat



medewerkers van Prisma minder tevreden zijn over de beloning dan de benchmark<sup>2</sup> zoals gebruikt in het MTO. Ondanks deze uitkomst van het MTO lijken de participanten uit dit onderzoek toch redelijk tevreden. Wel wordt aangegeven dat het 'geen vetpot' is of dat ze voor het werk wat ze doen 'meer verdienen dan ze krijgen'. Toch geeft niemand direct aan ontevreden te zijn over de salariëring. Een aantal participanten heeft de koppeling gemaakt met de onregelmatigheidstoeslag die naast het salaris wordt uitgekeerd ter compensatie van de gewerkte uren in avonden en weekenden. Alle participanten waren kort en bondig over dit onderwerp. Op een enkele participant na heeft iedereen aangegeven dat het salaris van belang is om rond te komen, maar verder geen invloed heeft op de werkmotivatie. De enige participant die hier anders over dacht heeft moeite om rond te komen en dit is niet te wijten aan het salaris op zich, maar aan het aantal uren dat de participant werkt.

De verwachtingen van de **vaste medewerkers** ten aanzien van de primaire voorwaarden, het salaris en de onregelmatigheidstoeslag, zijn vrijwel allemaal gelijk. De vaste medewerkers geven aan dat zij niet verwachten in de toekomst anders ingeschaald te worden mits zij in dezelfde functie blijven werken.

*'Ik zou niet meer gemotiveerd zijn als ik 300 euro in de maand meer had, ik zou ook niet minder gemotiveerd zijn als ik 100 euro in de maand minder had.'* (participant 14)

Het merendeel van de vaste medewerkers heeft aangegeven dat zij met plezier naar het werk gaan en dat het salaris, zolang het voldoende is om rond te komen, geen reden is om uit te kijken naar een andere baan. Zij hebben niet de verwachting dat hier in de toekomst verandering in komt.

*'Ik weet toevallig hoeveel ik verdien, maar het gaat om het plezier in het werk. Dat je iedere dag met plezier naar je werk kunt gaan, dat heb ik 15 jaar niet kunnen doen, omdat ik op de verkeerde plek zat. Echt met tegenzin en dan maar zoeken naar iets wat leuk is en nu ga ik iedere dag met een lach naar het werk.'* (participant 11)

Uit de interviews met de **flexmedewerkers** wordt duidelijk dat zij verwachten dat het salaris naar mate zij meer ervaring op doen en eventueel een vakgerichte opleiding afronden aangepast zal worden. Veel flexmedewerkers zijn nog bezig met een vakgerichte opleiding of zijn net overstapt van sector en hebben nog geen vakgerichte opleiding of ervaring in het werken in de zorgsector. Het merendeel van de geïnterviewde flexmedewerkers geeft dan ook aan nu niet tevreden te zijn met het salaris en verwacht dat het salaris op korte termijn zal veranderen door afronding van een opleiding of het opdoen van meer ervaring.

---

<sup>2</sup> De benchmark bestaat uit resultaten van soortgelijke organisaties zoals weergegeven in het MTO.

*'Ja, er is toen tegen mij gezegd van je zal zodra je je diploma hebt ook wel omhoog gaan in salaris.'*  
(participant 8)

Een **verschil** tussen vaste en flexmedewerkers is dat de vaste medewerkers zich minder bezig houden met het salaris en de onregelmatigheidstoeslag. Dit is op te maken uit de reacties op de vraag naar het salaris, waarbij ze heel bondig antwoord hebben gegeven. Aan de reacties, zowel verbaal als non-verbaal, is op te maken dat dit niet een onderwerp is dat hen bezighoudt. De flexmedewerkers hebben daarentegen wel verwachtingen over het salaris ten aanzien van de toekomst. Het verschil hierin is te verklaren doordat de vaste medewerkers over het algemeen een opleiding hebben afgerond en op een vacature van deze specifieke plek hebben gereageerd. Zij krijgen dus betaald naar de taken en achtergrond die zij hebben en in de toekomst zal dit zo blijven. De meeste flexmedewerkers zijn met een nieuwe opleiding begonnen. Het feit dat zij in de toekomst verwachten een hogere kwalificatie te halen kan een verklaring zijn voor de verwachtingen richting de organisatie over de primaire voorwaarden.

#### 4.2.2 Beantwoording deelvraag 2

*Wat zijn de verwachtingen ten aanzien van de secundaire voorwaarden van vaste en flexmedewerkers bij Prisma en wat kan er volgens de medewerkers door Prisma gedaan worden om hier aan te voldoen?*

De secundaire voorwaarden bestaan uit woon-werkverkeer, kilometervergoeding, urenplanning, arbeidsomstandigheden, training/opleiding en baan zekerheid. Twee van deze voorwaarden zijn duidelijk tijdens de interviews naar voren gekomen als 'hot topics' bij zowel de vaste als de flexmedewerkers, namelijk de urenplanning en het trainings/opleidingsaanbod. In de uitwerking van het MTO wordt 'aandacht voor persoonlijke ontwikkeling' als punt naar voren gebracht dat de organisatie kan aanpakken. In de verwerking van de resultaten wordt kort ingegaan op de andere secundaire voorwaarden, waarna dieper ingegaan zal worden op de zogenaamde 'hot topics'.

Geen van de **vaste medewerkers** heeft verwachtingen ten aanzien van het woon-werkverkeer en de kilometervergoeding. Geen van de vaste medewerkers geeft aan verwachtingen te hebben ten aanzien van aanpassingen van de arbeidsomstandigheden. Een enkele vaste medewerker heeft af en toe twijfels over de veiligheid op de woonvoorziening. Tijdens de focusgroepen zijn hier echter wel reacties op gekomen. Behalve opmerkingen over kleine aanpassingen aan de woonvoorzieningen wordt voornamelijk de veiligheid op de woonvoorzieningen bediscussieerd. Er wordt aangegeven dat in de avonden en weekenden niet altijd iemand te bereiken is die verstand van zaken heeft. Hiermee wordt bedoeld op een orthopedagoog of de eigen teamleider. Dit wordt gemist zodra er vragen zijn over het reguleren van het gedrag van

een cliënt. Een mogelijke verklaring voor het verschil in reactie tussen participanten in de interviews en de focusgroepen over dit onderwerp is dat alle participanten van de focusgroepen arbocontactpersonen zijn. Zij zijn daardoor wellicht beter op de hoogte van de arbeidsomstandigheden en de (on)mogelijkheden hierin. Bovendien zijn zij hier meer op gefocust dan de participanten uit de interviews.

Binnen het 'hot topic' urenplanning zijn drie subtopics te onderscheiden; 1. het rooster; de planning van de diensten, 2. Contracturen; het aantal uren dat iemand werkt, 3. de planning van het werk tijdens de dienst.

De planning van de diensten lijkt voornamelijk een issue te zijn voor vaste medewerkers met een groot contract, 32 tot 36 uur. Prisma is overgegaan op een roostersysteem waarbij de roosters centraal worden gemaakt door de planningsafdeling. Bij deze overgang van roostersysteem is ook het roosterbeleid aangepast. De vaste medewerkers met een groot contract moeten aan dit nieuwe systeem wennen en proberen hier een weg in te vinden. Dit uit zich in onzekerheid over de te werken uren. Zij zijn er niet zeker van dat zij de contracturen op de eigen locatie kunnen doorbrengen. Van Prisma wordt verwacht dat zij de medewerkers mogelijkheden aanbiedt om het aantal contracturen te kunnen blijven werken. Over de manier waarop dit wordt vormgegeven lopen de verwachtingen uiteen; van het blijven werken op dezelfde woonvoorziening, het werken op andere woonvoorzieningen met langere diensten tot het verrichten van andere werkzaamheden. Het verkleinen van het aantal contracturen is voor niemand een optie. Om vaste medewerkers te behouden wordt dus verwacht van de organisatie dat zij met een oplossing komt voor dit probleem.

*'met roosteren, dat heb ik nu een paar keer aangegeven, nou als daar nu niks mee gedaan wordt, nou dan ga ik.'* (participant 14)

Participanten verwachten niet dat het systeem op zich wordt aangepast, maar dat er naar hen geluisterd wordt en dat duidelijk gemaakt wordt dat de problemen die zij ervaren gehoord worden.

Een effect van het nieuwe roosteringsbeleid is het werken met steeds meer flexmedewerkers. De vaste medewerkers geven aan dat het vele werken met flexmedewerkers voor zowel de vaste medewerkers als de cliënten tot onzekerheid leidt. Zo geeft een vaste medewerker aan dat zij zich niet veilig voelt indien zij samen met een flexmedewerker staat ingeroosterd. Zij weet niet of de flexmedewerker juist weet te reageren in het geval van escalaties bij een cliënt. De verwachting van de vaste medewerkers voor de toekomst is, dat medewerkers die werkzaam zijn bij de doelgroep in een specialistische woonvorm, een weerbaarheidstraining krijgen. Een aantal

participanten geeft daarbij aan dat Prisma beter preventief kan scholen in weerbaarheid bij agressie.

*'ja, je moet jezelf wel wat meer motiveren om naar je werk toe te gaan. (...) Als ik bijvoorbeeld met een invaller sta dan ga ik toch wel met een ander gevoel naar mijn werk, dan dat ik gewoon met een vaste collega sta. (participant 19)*

Vaste medewerkers geven verder aan dat de cliënten, doordat zij de afgelopen tijd zoveel nieuwe gezichten hebben gezien, onrustig worden. Het werken met een vaste groep van flexmedewerkers wordt daarentegen als prettig ervaren. Zij verwachten in de toekomst dan ook een pool van flexmedewerkers die zij in kunnen zetten op de woonvoorziening. Zij verwachten dat deze flexmedewerkers gescreend zijn op de juiste vaardigheden om met de doelgroep te kunnen werken en de tijd hebben gekregen om te worden ingewerkt.

Het werken met deze specifieke doelgroep wordt aangegeven als reden om te blijven werken bij Prisma. Ook uit het MTO komt naar voren dat de uitdagende werkomgeving een punt is dat Prisma kan benutten. Op de vraag waar Prisma in zou moeten investeren om de motivatie van medewerkers te verhogen wordt dan ook meerdere keren om extra tijd voor de cliënten gevraagd. Voor veel vaste medewerkers vormt het welzijn van de cliënt een belangrijke werkmotivatie.

*'er kan heel weinig met cliënten tegenwoordig, misschien dat als er wat meer kan, dat het voor het personeel ook leuker is als ze zien dat de cliënten het naar de zin hebben, dat werkt ook prettiger.'* (participant 14)

Wil Prisma de motivatie voor het werk verhogen dan verwachten deze vaste medewerkers dat Prisma de mogelijkheid geeft om buiten de bestaande werkzaamheden, extra tijd te besteden aan de cliënten.

Een paar begeleiders A ervaren tijdsdruk en geven als belangrijkste reden hiervoor de vele regelingen. Zij zijn alle drie op de hoogte van de pilot die is uitgezet in het kader van het werken met minder regelingen. De verwachting is dat de uitkomst van deze pilot hier mogelijk verandering in zal brengen.

Bij de andere 'hot topic, training en opleiding, geven vaste medewerkers aan het belangrijk te vinden zich te kunnen ontwikkelen. Het MTO laat zien dat medewerkers vinden dat ze nieuwe kennis op kunnen doen binnen de organisatie, maar een aandachtspunt is 'aandacht voor persoonlijke ontwikkeling'. De ontwikkeling van een medewerker kan worden opgesplitst in verticale ontwikkeling en horizontale ontwikkeling. De verticale ontwikkeling, het ontwikkelen van vaardigheden voor een hogere functie, wordt door een deel van de vaste medewerkers aangegeven als verwachting voor de toekomst. Een aantal vaste medewerkers geeft aan dat het de eigen verantwoordelijkheid is om dit ook te bewerkstelligen. Een enkele medewerker

zegt dat de mogelijkheid tot doorgroei afhankelijk is van de teamleider die je hebt. Zij ervaren op dit moment dat de mogelijkheid hiertoe niet gegeven wordt. De verwachting over de verticale ontwikkeling is dat er in de toekomst mogelijkheden zijn om door te groeien, maar niet perse worden aangeboden door de organisatie. Het uitvallen van de functie Senior begeleider wordt door de vaste begeleiders A ervaren als een beperking van de doorgroeimogelijkheid. Zij geven aan nu geen doorgroeimogelijkheid te zien doordat de stap tussen de functie begeleider A en teamleider als groot ervaren wordt.

*'want eerst had je de senior begeleider en dat zou ik heel graag geworden zijn, maar nu is het teamleider en dat zou ik niet willen zijn nee.'* (Participant 14)

De horizontale ontwikkeling van een medewerker wordt onder andere mogelijk gemaakt door het aanbieden van trainingen of cursussen passend bij de functie van de medewerker. Prisma biedt haar medewerkers diverse mogelijkheden. Tijdens de interviews is gevraagd hoe de vaste medewerkers deze mogelijkheden ervaren en wat de verwachtingen zijn in de toekomst.

De vraag naar de ervaring van de huidige mogelijkheden voor cursussen of trainingen bracht de reactie met zich mee dat vaste medewerkers ervaren dat deze mogelijkheid kleiner is geworden dan voorheen. Een aantal cursussen is verplicht geworden, maar individuele cursussen of teamgerichte cursussen worden juist minder aangeboden. De behoefte hiernaar is erg divers. Een aantal participanten geeft aan dat zij de mogelijkheid zoals zij die nu krijgt goed vinden. Andere vaste medewerkers geven aan dat zij graag meer gerichte cursussen willen hebben op de doelgroep die zij begeleiden of om vaardigheden te ontwikkelen die zij nu nog niet hebben. Bijvoorbeeld het doen van een weerbaarheidstraining of het omgaan met autisme. Een enkele begeleider geeft aan dat zij graag ziet dat in de toekomst de mogelijkheid wordt gegeven om naar functie gerelateerde congressen te gaan. Zij haalt aan hier in het verleden veel enthousiasme en motivatie uit gehaald te hebben.

*'Cursus voor medewerkers, je merkt heel veel dat ook medewerkers behoefte hebben aan scholing'* (Participant 11)

De organisatie zal ontwikkelingsmogelijkheden aan moeten blijven bieden om aan de verwachtingen van de vaste medewerkers te blijven voldoen. Deze verwachtingen vragen niet om meer of andere ontwikkelingsmogelijkheden dan er al zijn. Het voortzetten van het beleid zal voldoende zijn. Daarbij dient wel in de gaten gehouden te worden dat in het huidige beleid de teamleider de verantwoordelijkheid heeft tot het verlenen van toestemming voor het volgen van een cursus of opleiding. Het is mogelijk dat teamleiders het beleid anders uitvoeren, waardoor de kansen van werknemers ongelijk zijn.

Zoals aangegeven zijn ook voor de **flexmedewerkers** de urenplanning en ontwikkeling 'hot topics'. Voordat deze worden toegelicht worden eerst de verwachtingen voor de andere secundaire voorwaarden toegelicht, namelijk woon-werkverkeer, kilometervergoeding, arbeidsomstandigheden en baanzekerheid.

Het merendeel van de flexmedewerkers ervaart het als prettig dat zij zelf aan kunnen geven op welke woonvoorzieningen zij ingepland worden. Een reden hiervoor is dat zij op deze manier de afstand tussen de woonplaats en het werk zelf kunnen bepalen. Het merendeel van de flexmedewerkers is positief over de kilometervergoeding die zij ontvangen en verwachten dat dit in de toekomst zo blijft.

Het merendeel van de flexmedewerkers geeft aan in de toekomst te verwachten meer contracturen te kunnen werken. Opvallend hierbij is dat voornamelijk de jongere flexmedewerkers in een leeftijd tussen 20 en 28 jaar dit aangeven. De meeste van hen zijn nu bezig met een opleiding en na afronding daarvan zouden zij meer uren willen werken. Het merendeel wil deze uren werken op één vaste woonvoorziening.

Ook de flexmedewerkers ervaren tijdsdruk tijdens de dienst. Een aantal geeft aan dat dit gereduceerd kan worden door een eenduidig werkprogramma, zodat zij snel aan de slag kunnen en tussen door niet te veel tijd kwijt zijn met het opzoeken van informatie betreffende de cliënten.

*'als flexmedewerker kom je ergens binnen en bij sommige woningen hebben ze een inwerkprogramma en dat is niet bij elke woonvoorziening en dat zou wel fijn zijn. (...) zeker wanneer je meteen aan de slag moet gaan dat je dan even een map kan pakken even kijken van oke ik heb te maken met die personen en wat zijn de gevaren van die personen, wat voor een type gedrag kunnen ze vertonen of wat dan ook. Dat zou ik wel heel fijn vinden en dat is niet overal.'* (Participant 8)

Het merendeel van de gesproken flexmedewerkers is momenteel bezig met het volgen van een vakgerichte opleiding. Zij verwachten zich in de toekomst verder te kunnen ontwikkelen. Zo geeft een aantal flexmedewerkers aan dat zij na het afronden van hun studie graag op een vaste locatie willen werken in een functie passend bij het opleidingsniveau. Over de ontwikkeling binnen de huidige functie zegt een aantal flexmedewerkers dat zij het jammer vinden niet altijd de mogelijkheid te hebben om gebruik te maken van het cursus aanbod van Prisma. Voornamelijk de flexmedewerkers met een nul-urencontract, die invallen op veel verschillende locaties, ondervinden hier hinder van. Het cursusaanbod wordt per woonvoorziening verstrekt en aangezien deze flexmedewerkers niet gekoppeld zijn aan één woonvoorziening is het voor de teamleider niet rendabel om hen een cursus aan te bieden. Flexmedewerkers zijn zowel gericht op horizontale als op de verticale ontwikkeling, waarbij de verticale ontwikkeling de meeste verwachtingen lijkt te hebben voor de nabije toekomst.

Op de vraag hoe Prisma in haar medewerkers zou mogen investeren om hen te behouden is dan ook door het merendeel van de flexmedewerkers geantwoord met het blijven aanbieden van ontwikkelingsmogelijkheden.

Zowel de vaste medewerkers als de flexmedewerkers hebben hun verwachtingen over de secundaire voorwaarden voornamelijk ten aanzien van de uren en ontwikkelingsmogelijkheden. Toch hebben zij verwachtingen op **verschillende** aspecten.

De flexmedewerkers hebben geen problemen met het roostersysteem, daar zij niet vast ingepland worden. Daarentegen ervaren de flexmedewerkers dat zij meer tijd nodig hebben voor het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden, waardoor zij eerder in tijdsnood dreigen te raken. De vaste medewerkers zijn minder gericht op verticale ontwikkelingsmogelijkheden dan de flexmedewerkers. Over de baan zekerheid kunnen geen uitspraken worden gedaan. Het flexbureau van Prisma bestaat nog niet lang, waardoor het merendeel van de flexmedewerkers nog geen vast contract heeft. Een vergelijking hierin maken tussen de flexmedewerkers en de vaste medewerkers is niet zinvol.

#### 4.2.3 Beantwoording deelvraag 3

*Wat zijn de verwachtingen ten aanzien van de tertiaire voorwaarden van vaste en flexmedewerkers bij Prisma en wat kan er volgens de medewerkers door Prisma gedaan worden om hier aan te voldoen?*

Het merendeel van de **participanten** geeft aan geen verwachtingen te hebben ten aanzien van de tertiaire voorwaarden. Zowel tijdens de focusgroepen als de interviews is duidelijk geworden dat de participanten niet op de hoogte zijn van het gehele aanbod tertiaire voorwaarden dat Prisma biedt. Daarnaast zijn zij niet op de hoogte van de mogelijkheden hiervan. Het merendeel van de participanten is op de hoogte van de collectieve zorgverzekering en het fietsplan. De andere voorwaarden zijn minder of niet bekend.

Bij het merendeel van de interviews is daarom vooral ingegaan op de behoefte naar tertiaire voorwaarden en de manier waarop de organisatie deze kan communiceren naar de medewerkers. Geen van de participanten geeft aan dat zij verwachten dat het aanbieden van tertiaire voorwaarden invloed heeft op de werkmotivatie. Echte behoefte aan tertiaire voorwaarden wordt niet uitgesproken, wel geeft het merendeel van de participanten aan de mogelijkheden die geboden worden '*leuk*' te vinden of '*altijd mooi meegenomen*'.

*'Ja die korting vind ik wel lekker, dat heb ik ook meteen geregeld dat vind ik wel fijn. (...) Nee, dat telt voor mij niet mee, het is mooi meegenomen'.* (Participant 5)

Aangezien de participanten niet op de hoogte zijn van het aanbod dat op dit moment geboden wordt, is de vraag gesteld hoe de organisatie het aanbod beter bekend kan maken. Het merendeel van de participanten geeft aan graag een mail met de mogelijkheden te ontvangen. Intranet wordt ook een aantal maal als optie gegeven.

Er zijn geen grote **verschillen** naar voren gekomen in de verwachtingen en behoeften ten aanzien van de tertiaire voorwaarden tussen vaste medewerkers en flexmedewerkers.

#### 4.2.4 Beantwoording deelvraag 4

*Wat zijn de verwachtingen ten aanzien van de quartaire voorwaarden van vaste en flexmedewerkers bij Prisma en wat kan er volgens de medewerkers door Prisma gedaan worden om hier aan te voldoen?*

Uit het MTO is het actiepunt 'organisatie waardeert medewerker' naar voren gekomen. Op de vraag of de medewerker zich gewaardeerd voelt door de organisatie wordt in het MTO zeer laag gescoord vergeleken met de benchmark. In dit onderzoek is dan ook ingegaan op de deze vraag; voelt de medewerker zich gewaardeerd en hoe zou de organisatie dit gevoel kunnen verhogen.

De waardering voelen in het werk wordt door de **participanten** toegeschreven aan de collega's, de teamleider en de organisatie. De samenwerking met collega's wordt hierin als erg belangrijk ervaren. Het hebben van een team waar je als medewerker je vertrouwd mee voelt, wordt aangegeven als een factor waardoor de motivatie verhoogd wordt. De verwachtingen hierin van **vaste medewerkers** zijn dat de organisatie bij de entree van nieuwe medewerkers rekening houdt met de 'fit' in het team. Het merendeel van de vaste medewerkers geeft aan dat zij graag ziet dat er meer geïnvesteerd wordt in teamuitjes. Hieronder wordt verstaan het doen van zowel educatieve activiteiten als amusementsactiviteiten. De rol van de teamleider wordt hierbij genoemd. De vaste medewerkers geven aan dat de teamleider het budget voor een teamuitje beheert en dat het team dus afhankelijk is van de teamleider. Zo geeft een enkeling aan dat de teamleider er voor kan kiezen om het geld van een teamuitje aan een andere uitgave te besteden. Dit werkt demotiverend en het gevoel van waardering wordt hier ook niet door gestimuleerd. Verder verwachten de vaste medewerkers van de teamleider waardering voor het werk dat zij doen, bijvoorbeeld in de vorm van complimenten. De organisatie wordt veelal gezien door de vaste medewerkers als de raad van bestuur en/of de manager.

*'want volgens mij zijn er maar heel weinig teamleiders die over de hele tijd met complimenten strooien, dus dat zou ik wel van hogere hand dat daar wel op gecoached kan worden.'* (Participant 13)



Het merendeel van de vaste medewerkers geeft aan dat zij gemotiveerd zou raken indien zij waardering krijgt vanuit het bestuur en/of van de manager. Ook de HR-adviseurs worden hier genoemd. Hoe deze waardering eruit dient te zien, is voor vrijwel iedereen onduidelijk. Het meest genoemde voorbeeld is dat de manager of een HR-adviseur aansluit bij de teamvergadering, zodat zij op de hoogte zijn van wat speelt op de woonvoorziening. Daarnaast wordt aangegeven dat zij de waardering van de manager of de raad van bestuur heeft gemist op momenten dat het team een moeilijke situatie heeft opgelost. In deze gevallen speelt niet alleen de waardering een rol, ook het gevoel gehoord te worden wordt regelmatig genoemd.

*'Je personeel serieus nemen en dat als er onrust of onduidelijkheid is of moeilijkheden zijn, luisteren naar je personeel en ga daadwerkelijk aan de slag om tot een oplossing te komen en dat mis ik nu.'* (Participant, 15)

De vaste medewerkers zijn erg verdeeld over de ervaring 'gehoord worden'. Ongeveer de helft geeft aan wel het idee te hebben gehoord te worden en de andere helft geeft aan dat zij dit niet zo ervaren. In de meeste gevallen verwachten zij dit van de teamleider. Onder gehoord worden wordt verstaan dat de teamleider luistert naar de problemen of wensen en meedenkt over de mogelijkheden die er zijn. De terugkoppeling van de teamleider naar de medewerker laat regelmatig lang op zich wachten of komt zelfs helemaal niet. Dit maakt dat medewerkers zich niet gehoord voelen.

De **flexmedewerkers** hebben ook aangegeven waardering als belangrijke factor te beschouwen om bij Prisma te blijven werken. De waardering die een flexmedewerker krijgt is afhankelijk van de locatie waar zij invalt. De flexmedewerkers ervaren de waardering in eerste instantie van de directe collega's en deze verschilt per woonvoorziening. Bij de ene woonvoorziening wordt direct aangegeven hoe fijn het is dat je een dienst kan komen werken, terwijl bij een andere woonvoorziening niet eens een briefje klaar ligt waar je de spullen kunt vinden of een hand gegeven wordt. Een aantal flexmedewerkers zegt dat als zij geen waardering ervaren op een woonvoorziening, zij niet meer willen werken op die woonvoorziening. Flexmedewerkers verwachten dat de collega's op de woonvoorziening zich bewust zijn van het belang dat zij de dienst komen werken en dat zij daarvoor gewaardeerd worden. Een aantal flexmedewerkers zegt dat zij van de planners werkzaam bij het flexbureau verwacht dat zij geregeld vragen hoe een dienst is geweest en of je op de woonvoorziening vaker wilt werken. Dit gebeurt nog niet zoveel en zou met meer regelmaat mogen. Flexmedewerkers die op veel verschillende woningen invallen en geregeld alleen werken, missen de mogelijkheid om de dienst te evalueren, vooral wanneer er incidenten zijn voorgevallen. Zij geven aan niet goed te weten waar zij met vragen terecht kunnen. Zij vragen hiervoor duidelijkheid of begeleiding vanuit het flexbureau. De mogelijkheid om met andere flexmedewerkers

de opgedane ervaringen te bespreken zou ook een mogelijkheid zijn. Het merendeel van de flexmedewerkers zou het fijn vinden om een bijeenkomst te hebben met andere flexmedewerkers. Het doel van deze bijeenkomst is het uitwisselen van ervaringen, het opdoen van nieuwe kennis over het vak en het leren kennen van collega's. Zij vergelijken dit dan ook met een teamuitje.

*'ik denk dat het wel heel leuk is met elkaar dingen uit te wisselen. Daarin vind je elkaar en daarna aansluitend een teamactiviteit'* (Participant 9)

Het meest opvallende **verschil** tussen flexmedewerkers en vaste medewerkers is te vinden in het feit dat flexmedewerkers niet één teamleider of één team hebben waarvan zij verwachten dat zij de waardering en het gevoel krijgen erbij te horen. Voor flexmedewerkers ervaren meer onduidelijkheid waar zij terecht kunnen met vragen, bij onzekerheid en voor feedback. Alle participanten ervaren dat zij afhankelijk zijn van de teamleider wat betreft gehoord worden, maar de flexmedewerkers geven aan dit ook te verwachten van het flexbureau. Flexmedewerkers hebben meer diverse ervaringen met de waardering van collega's. Waar het merendeel van de vaste medewerkers aangeeft de waardering van collega's als positief te ervaren, hebben flexmedewerkers zowel positieve als negatieve ervaringen afhankelijk van de woonvoorziening. Zij komen op verschillende locaties en hebben dan ook verschillende ervaringen.

## 5. Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt de conclusie van het onderzoek gepresenteerd en zal antwoord gegeven worden op de centrale vraagstelling (5.1). In paragrafen 5.2 en 5.3 komen respectievelijk de theoretische en methodologische reflectie aan bod en in de paragrafen 5.4 en 5.5 de onderzoeks- en beleidsaanbevelingen. Om de leesbaarheid te waarborgen zal gesproken worden over vaste medewerkers of flexmedewerkers, waarmee bedoeld wordt op de participanten die hebben deelgenomen aan de interviews. Indien alle geïnterviewde medewerkers worden bedoeld, wordt gesproken over participanten.

De centrale vraagstelling in dit onderzoek is; *Welke verwachtingen hebben medewerkers van Prisma ten aanzien van de primaire, secundaire, tertiaire en quataire voorwaarden om te blijven werken binnen de organisatie en welke overeenkomsten en/of verschillen zijn hierin te ontdekken tussen vaste medewerkers en flexwerkers in de primaire zorg?*

### 5.1 Conclusie

Vanwege het dreigende personeelstekort is het van belang medewerkers te behouden om zorg te kunnen blijven leveren. In dit onderzoek is daarom onderzocht wat medewerkers van Prisma verwachten van de organisatie en hoe de organisatie dit kan bieden door middel van arbeidsvoorwaarden om zo het behoud van deze medewerkers te kunnen waarborgen.

Om in de toekomst medewerkers van Prisma te behouden door hen te binden of te boeien, dient de organisatie de medewerker voorwaarden te bieden passend bij het type medewerker, verbonden of geboeid. Dit is de veronderstelling die ten grondslag ligt aan dit onderzoek. De verbonden medewerker is op zoek naar het gemeenschappelijke gevoel en de geboeide medewerker is op zoek naar de beste deal (Bruel & Colsen, 1998). Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat dit niet zo zwart/wit gezien kan worden. Het merendeel van de participanten vindt bijvoorbeeld ontwikkelingsmogelijkheden van belang om te blijven werken bij een organisatie (geboeid), een aantal van hen geeft daarentegen aan dat zij het contact met collega's en de waardering ook van belang vinden om te blijven werken bij Prisma (verbonden). Het is dan ook raadzaam om de verwachtingen van medewerkers individueel te bekijken. De geboeide medewerker zal voornamelijk om loon, goede arbeidsvoorwaarden en ontwikkelingsmogelijkheden vragen (Bruel & Colsen, 1998). In de verwachtingstheorie van Vroom (1964) worden deze voorwaarden aangeduid als extrinsieke beloningen. De verbonden medewerker zal meer gericht zijn op waardering van en de relatie met collega's. Dit sluit grotendeels aan bij de intrinsieke beloningen uit de verwachtingstheorie.

In de verwachtingstheorie van Vroom (1964) wordt gesteld, dat het geven van extrinsieke beloningen, intrinsieke beloningen, ontwikkelingsmogelijkheden en het nakomen van gemaakte beloften factoren zijn die de werkmotivatie kunnen verhogen. Voorwaarden passend bij de extrinsieke beloningen zijn de primaire, de secundaire (inclusief ontwikkelingsmogelijkheden) en de tertiaire voorwaarden. De primaire voorwaarden, de geldelijke beloning, geldt in de verwachtingstheorie als factor die de motivatie verhoogt. Uit dit onderzoek blijkt dat dit niet het geval is voor de geïnterviewde vaste medewerkers. De flexmedewerkers noemen daarentegen het krijgen van een hoger loon passend bij de functie en opleiding wel een reden om te blijven werken bij de organisatie. Gesteld kan worden dat de participanten geen verwachtingen hebben over de primaire voorwaarden, zolang deze voorwaarden passen bij de functie, het opleidingsniveau en de werkervaring. Vooral flexmedewerkers verwachten in de toekomst door ontwikkeling een andere functie te gaan vervullen en de daarbij passende primaire voorwaarden te ontvangen. Een ander verschil tussen vaste en flexmedewerkers betreft de ontwikkelingsmogelijkheden. Beide type medewerkers hebben verwachtingen ten aanzien van de ontwikkelingsmogelijkheden, maar vaste medewerkers vragen veelal horizontale ontwikkelingsmogelijkheden om de motivatie om te blijven te verhogen, terwijl flexmedewerkers juist vragen om verticale ontwikkelingsmogelijkheden. De mogelijkheid tot het vergroten van capaciteiten wordt door Vroom (1964) als een factor gezien om de motivatie te verhogen, mits de beloftes die hierin gedaan worden ook worden nagekomen. In dit onderzoek wordt het aanbieden van ontwikkelingsmogelijkheden inderdaad een factor genoemd om de motivatie om te blijven werken te verhogen. Naast deze secundaire voorwaarde roept ook de urenplanning verwachtingen op bij de participanten. De participanten verwachten voldoende contracturen te krijgen of te behouden om in het levensonderhoud te kunnen voorzien. Het is discutabel of medewerkers daadwerkelijk meer uren willen werken of dat zij dit zien als een kans om meer salaris te krijgen. Het zou kunnen zijn dat medewerkers de mogelijkheid tot het krijgen van een hoger salaris uitsluiten en daarom meer uren willen werken. Het aanbieden van een hoger salaris zou hetzelfde resultaat kunnen opleveren ter behoud van medewerkers. De tertiaire voorwaarden, die onder andere kunnen dienen om de vaste lasten te verminderen, worden gewaardeerd door de medewerkers. Het blijkt echter dat de medewerkers niet op de hoogte zijn van het aanbod van tertiaire voorwaarden van Prisma. Dit kan verklaren waarom participanten geen verwachtingen hebben ten aanzien van deze voorwaarden. Daarom hebben deze geen invloed op de motivatie om te blijven werken bij Prisma. Wil Prisma door middel van deze voorwaarden de kans vergroten dat een medewerkers kiest om bij Prisma te blijven werken, dan is het van belang er zeker van te zijn dat de medewerker weet wat Prisma aan tertiaire voorwaarden biedt.

Voorwaarden passend bij de intrinsieke beloningen zijn de quartaire voorwaarden als waardering en gehoord worden. Deze voorwaarden worden ervaren als één van de belangrijkste voorwaarden om te blijven werken bij Prisma. Medewerkers verwachten van collega's, de teamleider en de organisatie dat zij gewaardeerd en gehoord worden. Sleutelwoorden die naar voren komen in de resultaten zijn vertrouwen, openheid, prettige werksfeer. Zij ervaren dit nog niet te allen tijde. Dit is duidelijk een punt ter verbetering voor Prisma.

Niet alle genoemde factoren worden ondervangen door de verwachtingstheorie van Vroom (1964). Uit de resultaten blijkt bijvoorbeeld dat het hebben van uitdaging in het werk ook een factor is die van invloed is op de motivatie. De grootste motivatiefactor die in deze theorie niet wordt benoemd en wel wordt aangegeven door alle participanten, is het werken met de doelgroep. Velen geven de diversiteit in de doelgroep van Prisma aan als motief om te blijven werken bij de organisatie. Het hebben van een passende werkplek waar de medewerker zich zinvol voelt en waar zij haar roeping in heeft gevonden, is de meest genoemde reden die de participanten aangeven om te blijven werken bij Prisma. Op de vraag wat Prisma zou kunnen bieden om de werkmotivatie te verhogen, wordt dan ook door een groot deel van de participanten geantwoord 'tijd krijgen om leuke dingen te doen met cliënten'. Dit kan volgens de resultaten van dit onderzoek gezien worden als belangrijkste voorwaarde om medewerkers te behouden, namelijk het bieden van een werkplek waar zij werken bij de doelgroep die bij hen past.

Vroom (1964) stelt dat beloften nagekomen dienen te worden tussen werkgever en werknemer om de werkmotivatie te behouden of te verhogen. Het psychologisch contract gaat hier verder op door. Hierin wordt gesteld dat je de verwachtingen van medewerkers kunt waarmaken door hen voorwaarden te bieden aansluitend op deze verwachtingen. Worden de verwachtingen niet waargemaakt, dan is de kans groot dat de medewerker de organisatie verlaat (Rousseau, 1995). De participanten hebben dan ook aangegeven dat zij in eerste instantie binnen de organisatie opzoek gaan naar mogelijkheden om hun verwachtingen waar te maken, lukt dit niet dan gaan zij naar een andere organisatie. Voor het behoud van medewerkers is het voor Prisma dan ook van belang om de verwachtingen van de medewerker te blijven achterhalen en de mogelijke voorwaarden aan te bieden passend bij deze verwachtingen. Dit zal er toe leiden dat de medewerkers niet verder gaan zoeken bij andere organisaties. Het pro-actief zijn in het aanbieden van voorwaarden ondervangt ook de kans dat de medewerker zelf niet vindt wat zij wil. Uit de resultaten blijkt dat de participanten de meeste verwachtingen hebben richting de secundaire en quartaire voorwaarden. Het pro-actief aanbieden van voorwaarden zal waarschijnlijk het meeste effect hebben door te richten op deze voorwaarden.

## **5.2 Theoretische reflectie**

In dit onderzoek is gekozen om de weinig beschreven quartaire arbeidsvoorwaarden toe te voegen aan de meer gebruikte andere arbeidsvoorwaarden. Een aantal aspecten van de quartaire arbeidsvoorwaarden is te relateren aan de organisatiecultuur. Hiermee zou het mogelijk zijn uitgebreider in te gaan op de quartaire voorwaarden die als uit de bevindingen van het onderzoek blijkt, voor het binden van medewerkers aan een organisatie van belang zijn.

Mogelijk zou een indeling in generaties meer onderscheid kunnen maken in de gewenste voorwaarden van de medewerkers bij Prisma. Oudere medewerkers die tegen het eind van hun loopbaan staan, hebben andere verwachtingen dan jongere medewerkers die halverwege hun loopbaan staan.

## **5.3 Methodologische reflectie**

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van focusgroepen. De participanten in deze focusgroepen bestaan uit arbo-contactpersonen. Door deze specifieke rol ten aanzien van de secundaire arbeidsvoorwaarden en hun keus om naast de normale werkzaamheden een dergelijke taak op te pakken is in het onderzoek een bias gekomen. Gezien de tijdsspanne waarin dit onderzoek uitgevoerd is, vijf maanden, is gekozen voor deze manier van vormgeven aan de focusgroepen. De onderzoeker heeft namelijk aan kunnen sluiten bij bestaande groepsbijeenkomsten waardoor dit op hele korte termijn geregeld kon worden. Focusgroepen bestaande uit ad-random benaderde personen zouden de bias kunnen voorkomen en een meer betrouwbaar beeld vormen van het onderzoek.

Bij het doen van de steekproeftrekking van de vaste medewerkers is gekozen om de participanten te werven op georganiseerde bijeenkomsten. Deze bijeenkomsten zijn georganiseerd voor alle begeleiders en werden op vrijwillige basis bezocht. Dit heeft geleid tot een bias, omdat niet duidelijk is of de groep die bij de bijeenkomsten zijn geweest representatief is voor alle medewerkers van Prisma. Deze bias verlaagt de betrouwbaarheid.

## **5.4 Aanbevelingen vervolgonderzoek**

In een vervolgonderzoek is het wellicht interessant om de combinatie te maken tussen generaties op de werkvloer, voorwaarden die passen bij de verschillende generaties in deze sector.

Verschillende participanten geven aan dat zij graag meer tijd willen hebben voor de cliënten. Hierbij wordt gezegd dat zij als medewerker voldoening halen uit het geluk van de cliënt. Hierbij wordt verondersteld dat het besteden van meer tijd aan de cliënt het geluk van de cliënt verhoogt. Het onderzoeken van deze veronderstelling en daarbij

het verband tussen de voldoening van de medewerker en de cliënt is een onderwerp voor een vervolgonderzoek.

De rol van de leidinggevende is door de participanten in relatie gebracht met meerdere voorwaarden. De vraag die bij een eventueel vervolgonderzoek gesteld kan worden is: welke invloed heeft de rol van de leidinggevende op de motivatie om te blijven werken bij een organisatie en hoe kan de organisatie hiermee omgaan? Als blijkt dat een leidinggevende te veel beperkingen legt op de voorwaarden die een organisatie biedt, zal hier eerst een verandering in moeten komen voordat de voorwaarden daadwerkelijk een effect zullen hebben op de werkmotivatie van medewerkers. Dit maakt dat het interessant is om de rol van de leidinggevende in het aanbieden van voorwaarden te achterhalen.

### 5.5 Aanbevelingen Prisma

Wil Prisma ingaan op het type medewerker dan dienen de adviezen ten aanzien van het aanbieden van voorwaarden hierop gericht te zijn. De **adviseur-HR** kan hier een bijdrage in hebben, door adviezen te geven ten aanzien van de individuele verwachtingen van een medewerker en de vraag van een team. Dit kan men doen door teamleiders te adviseren in gesprek te gaan met medewerkers over de verwachtingen en door voorafgaand aan het plaatsen van een vacature te analyseren wat een team nodig heeft, stabiliteit of innovatie. Hierdoor kan bij de sollicitatieprocedure gericht vragen gesteld worden aan de kandidaat. Ook kan bijvoorbeeld de vacaturetekst hierop aangepast worden en tijdens het sollicitatiegesprek kan nagegaan worden of de sollicitant overwegend **verbonden of geboeid** is. Een verbonden medewerker vindt het gemeenschappelijke gevoel belangrijk en een geboeide medewerker is op zoek naar een goede deal.

Ten aanzien van de secundaire voorwaarden worden verwachtingen aangegeven over de **contracturen**. De participanten zouden met een contract van 28 uur of hoger sneller geneigd zijn bij Prisma te blijven werken; dit aantal contracturen is een voorwaarde om te voorzien in het levensonderhoud. Het is raadzaam om dit mee te nemen in het toekomstige beleid. Mogelijkheden om een groot contract aan te bieden op woonvoorzieningen waar korte diensten gepland worden zijn; de medewerker inzetten op twee of meer woningen, de medewerker inzetten bij overstijgende activiteiten/taken, medewerker van een woonvoorziening ook inzetten bij activiteitencentra. Momenteel worden vacatures veelal uitgezet naar aanleiding van een open plek op één woonvoorziening, deze vacatures bieden lang niet altijd het gewenste aantal contracturen. Hierin zou de mogelijkheid bekeken kunnen worden of voor twee vacatures één sollicitant aangenomen kan worden, zodat deze bij voorbaat meer contracturen kan krijgen. Daarnaast is het raadzaam om tijdens de sollicitatieprocedure de sollicitant erop

te attenderen dat zij wordt aangenomen in dienst van Prisma en niet van één locatie en zij dus ook ingezet kan worden op andere voorzieningen. Doordat Prisma een relatief grote organisatie is met verschillende divisies is het ook mogelijk om deze verschillende opties te bekijken. Zoals aangegeven is het discutabel of medewerkers daadwerkelijk meer uren willen werken of dat zij dit zien als een kans om meer salaris te krijgen. Het is dus mogelijk dat het verhogen van het salaris ook de verwachting waarmaakt.

Momenteel wordt het **opleidingsaanbod** aangeboden per woonvoorziening. Prisma ziet haar medewerkers niet als kostenpost, maar richt zich juist op de bekwaamheden van het personeel. Het is dan ook verstandig te blijven investeren in de ontwikkeling van medewerkers. Doordat het opleidingsaanbod een kostenpost is van een locatie en deze locatie er niet zeker van is de flexwerker ook in de toekomst nog in te zetten, krijgen flexmedewerkers vaak niet de mogelijkheid om een training of scholing te volgen. Daarentegen vinden flexmedewerkers het wel van belang om zich te blijven ontwikkelen. Een aanbeveling is dan ook om voor flexmedewerkers het opleidingsbudget niet via de teamleiders te laten lopen, maar bijvoorbeeld via het flexbureau.

Uit de resultaten blijkt dat medewerkers niet op de hoogte zijn van de **tertiaire voorwaarden** die momenteel aangeboden worden door Prisma. Mogelijk wordt er meer gebruik gemaakt van dit aanbod als medewerkers hier beter van op de hoogte worden gesteld. De tertiaire voorwaarden kunnen gezien worden als een beloning voor het werk, maar ook als een besparing op vaste lasten. Bijvoorbeeld de collectieve verzekeringen kunnen een besparing opleveren. Door de tertiaire voorwaarden aan te bieden als besparing is het mogelijk dat medewerkers sneller geneigd zijn het nieuwsbericht in zijn totaal te lezen. De communicatie kan het beste via de persoonlijke mail van de medewerker plaatsvinden.

**Waardering** wordt als erg belangrijk ervaren door de participanten. Deze waardering kan op verschillende manier getoond worden door de organisatie. Zo zou de manager, de raad van bestuur of de adviseur-HR aan kunnen sluiten bij de teamvergadering. Door dit te doen wordt blij van waardering gegeven en daarnaast is het een mogelijkheid voor medewerkers om gehoord te worden. '**Gehoord worden**' wordt nu vooral toegeschreven aan de teamleider. Slaagt de teamleider hier niet in dan betekent dit vrijwel automatisch dat de medewerker zich niet gehoord voelt. Daarnaast wordt de werksfeer met en het vertrouwen in collega's als belangrijk ervaren. Om deze relatie te versterken is het mogelijk teamactiviteiten aan te bieden. Flexmedewerkers zouden hierin graag hun ervaringen willen delen met andere flexmedewerkers. Zij zien dit in de vorm van een **teamuitje**. Dit teamuitje kan deels educatief vormgegeven worden en deels recreatief. Ook vaste medewerkers geven aan het belangrijk te vinden dat teamuitjes georganiseerd worden. Zij geven aan dat het budget te weinig is of dat



de teamleider het budget hiervoor niet vrijgeeft. De adviseur-HR kan teamleiders op het belang van teamuitjes voor de tevredenheid van medewerkers wijzen.

Medewerkers geven als grote motivator aan het werk met **de doelgroep**. Daarbij wordt als demotivator het hebben van weinig tijd voor de 'leuke' dingen genoemd. Het is raadzaam om de mogelijkheid te geven aan medewerkers om, naast de begeleiding gefinancierd door de AWBZ, op andere manieren de cliënt te ondersteunen. Een valkuil hierbij is dat de extra tijd bij de normale dienst wordt opgenomen en wordt ingevuld met de dagelijkse taken. In het beleid dient dit ondervangen te worden. Een mogelijkheid is bijvoorbeeld bij feestdagen een budget vrij stellen om wat extra's te doen. Een andere mogelijkheid is het opstellen van een soort beloningsbeleid waarbij de beloning het krijgen van **extra tijd** is.

## 6. Literatuurlijst

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. *Adv. Exp. Soc. Psychol.* 62:335-343.
- Albast, G. & Wijsman, E. (2004). *Gedrag in organisaties*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Baarda, D.B., De Goede, M.P.M., Teunissen J. (2005). *Basisboek kwalitatief onderzoek; Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Beck, U. (1992). *Risk Society: towards a new modernity*. Sage, Londen.
- Bongers, A. (2011). *Flexibel belonen; Slimme tips en adviezen*. Amsterdam: WEKA Uitgeverij.
- Bruel, M. Colsen, C. (1998). *De geluksfabriek; over binden en boeien van mensen in organisaties*. Schiedam: Scritum Books.
- Doorewaard, H. & Nijs, W. de (2004). *Organisatieontwikkeling en human resource management*. Utrecht: Lemma.
- Gastelaars, M. (2006). *Excuses voor het ongemak. De vele gevolgen van klantgericht organiseren*. Amsterdam: SWP.
- Goudswaard, A. (2003). *Flexibele arbeid - duurzame arbeid? De stand van zaken na twintig jaar flexibilisering van arbeid. Proefschrift ter verkrijging van de graad van doctor aan de Katholieke Universiteit Nijmegen*.
- 't Hart, H., Boeije, H., Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Lemma
- Huiskamp, R. Leede, J. de, Looise, J.C. (2002). *Arbeidsrelaties op maat: naar een derde contract?* Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Langedijk, M.C. (1998). *Flexibel belonen: de keuze voor arbeidsvoorwaarden op maat*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*, New York, Harper&Row.

McGovern, P., Smeaton, D. & Hill, S. (2004). Bad Jobs in Britain. *Work and Occupations*, 31 (2), 225–249.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw Hill.

Mullins, L. J. (2007). *Management van gedrag: individu, team en organisatie*. Amsterdam: Pearson education.

Nauta, A., Oeij, P., Huiskamp, R., Goudswaard, A. (2008). *Leven en bieden over werk: naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie*. Assen: Koninklijke van Gorcum.

Nauta, A. (2010). Dialoog en maatwerk in arbeidsrelaties. *Tijdschrift Conflictantering*, 2010(7), 7-10

Nollen, S. D. (1996). Negative Aspects of Temporary Employment. *Journal of Labor Research* 17 (4), 567-582.

Robbins, S.P. (2005). *Gedrag in organisaties*. Amsterdam: Pearson Education Benelux

Rousseau, D. (1995). *Psychological Contract in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Newbury Park: Sage.

Scott, W.R. & Davis, G.F. (2007). *Organizations and organizing: rational, natural, and open systems perspectives*. Pearson Prentice Hall.

Stichting Prisma (2011). *Beleid flexibele en vaste schillen*.

Stichting Prisma (2011b). *Contourennota strategisch personeelsbeleid 2011-2013*.

Stichting Prisma (2011a). *Uitwerking HRM besturingsmodel Prisma: Van visie tot procesbeheersing*.

Stichting Prisma (2012). *Kaderbrief 2012: In balans*.

Stichting Prisma (2012a). *Samenvatting Medewerkersonderzoek*. Amsterdam: Effectory.

Steijn, B. (1999). De arbeidsmarktpositie van flexibele werknemers: bewijs van een gesegmenteerde arbeidsmarkt?. *Sociale Wetenschappen*, 42 (2), 90-105.

Tiemeijer, W.L., Thomas, C.A., Prast, H.M. (2009). De menselijke beslisser : Over de psychologie van keuze en gedrag. WRR. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Thierry, H. (2002). Beter belonen in organisaties. Assen: Koninklijke van Gorcum.

Tissen, R. J., Lekanne D., Frank R.E. (2005). Motivatie door kenniseconomie: impasse door gebrek aan passie? Tijdschrift voor HRM, 9.1: 39-50.

Transvorm (2011). Brabantse zorg en welzijn, streef naar balans: Arbeidsmarktverkenning zorg en welzijn in Noord-Brabant 2011-2015. Enschede: Ipskamp.

Veer, A. de, Poortvliet, E., Vogel, B., Francke, A. (2007). De aantrekkelijkheid van het beroep 2007: Een peiling onder het panel verpleegkundigen en verzorgenden. Utrecht: Nivel.

Vinke, R. (1999). Motiveren van medewerkers. Alphen aan de Rijn: Samson.

Vinke, R. & Schokker, J. (2001). Bindend motiveren. Amsterdam: Kluwer.

Vinke, R. (2004). Zoeken naar intrinsieke motivatie. 's-Gravenhage: Reed business information.

Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. New York: Wiley.

Weber, A. (2008). Organisaties en mensen. Arnhem: MBES.

Willems, I., Janvier, R., Lenderickx, E. (2003). Copernicus tussen de regels door: de cultuur en de verwachtingen van het federale overheids personeel. Gent: Acedemia Press.

Windt, W., Smeets, R.C.K.H., Arnold, E.J.E. (2008). Regiomarge; De arbeidsmarkt van verpleegkundigen, verzorgenden en sociaalagogen 2008-2012. Utrecht: Prismant.

Zorginnovatieplatform (2009). Zorg voor mensen, mensen voor de zorg: Arbeidsmarktbeleid voor de zorgsector richting 2025.

Websites

<http://www.infoplein.oosterhout.nl/> geraadpleegd op 05-05-2012

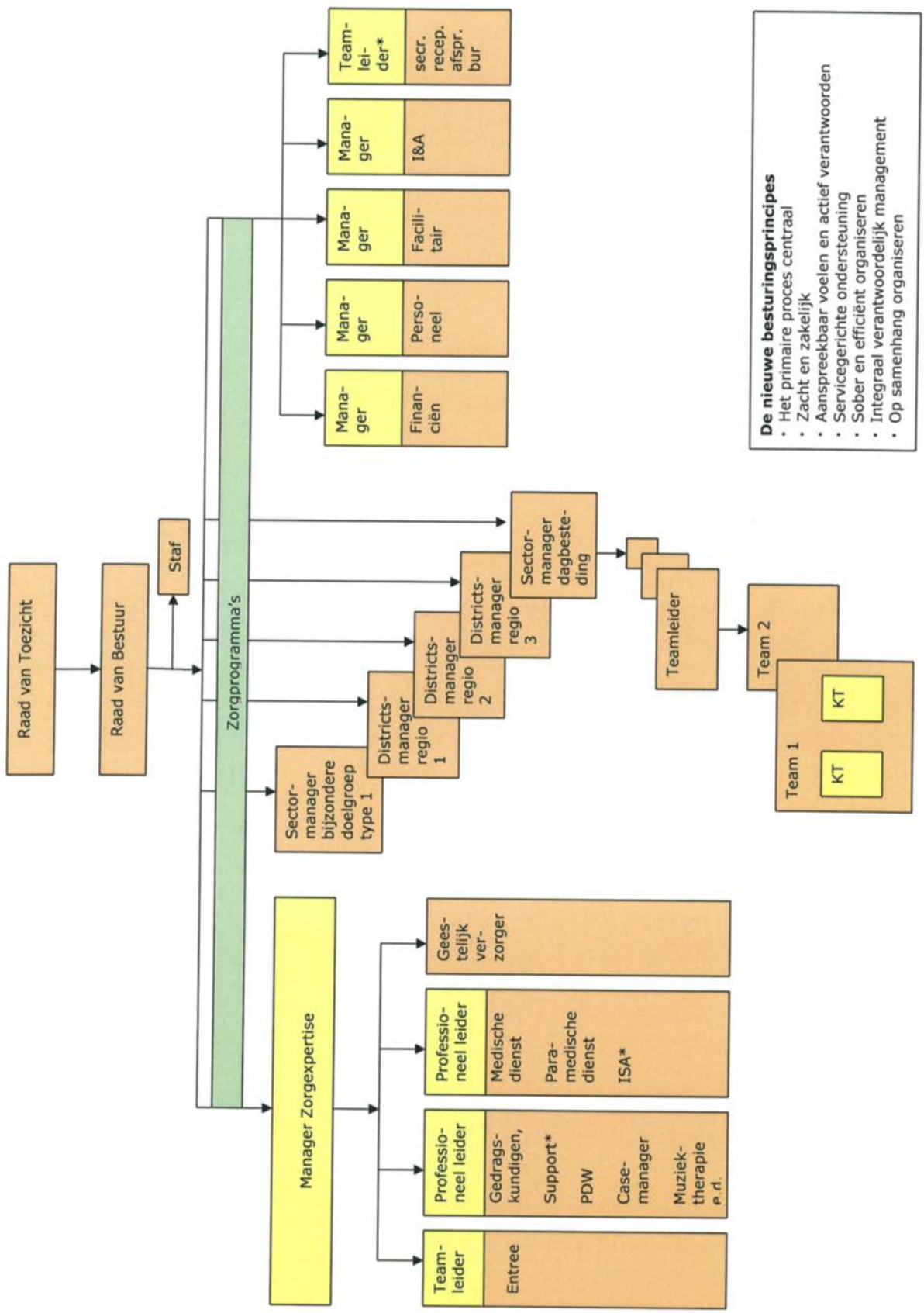
<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-in-de-zorg> geraadpleegd op 05-02-2012a

<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-in-de-zorg/tekort-zorgpersoneel-tegengaan> geraadpleegd op 22-02-2012b

<http://www.unfortu.net/~rafe/links/rousseau.htm> geraadpleegd op 29-06-2012

<http://www.zorginnovatieforum.nl/centrale-themas/arbeidsinnovatie/gezamenlijke-aanpak-nodig-om-personeelstekorten-in-de-zorg-te-voorkomen> geraadpleegd op 22-02-2012

# Bijlage 1



- De nieuwe besturingsprincipes**
- Het primaire proces centraal
  - Zacht en zakelijk
  - Aanspreekbaar voelen en actief verantwoord
  - Servicegerichte ondersteuning
  - Sober en efficiënt organiseren
  - Integraal verantwoordelijk management
  - Op samenhang organiseren

## Bijlage 2

### 13 principes voor binden en boeien

1. Binding maakt concurrerend, maar is geen marketinginstrument
2. Samenwerking en respect tussen geboeide en verbonden medewerkers is de basis voor succes
3. Binding kan niet afgedwongen worden
4. Geboeide werkers kunnen geen binding creëren
5. Mensen boeien betekend vragen wat ze willen, niet verkopen wat je hebt
6. Verbinding verbreken is makkelijk dan herstellen
7. Binden en boeien is beperkt uitwisselbaar
8. Vrijwel iedereen zoekt uiteindelijk verbinding
9. Blijven boeien vereist blijvende inspanning
10. Blijven binden vereis blijvende inspanning
11. Meerdere gemeenschappen kunnen naast elkaar bestaan
12. Een gemeenschap ontstaat altijd, of je erop stuurt of niet
13. Een geboeide werker aanspreken op loyaliteit en identiteit werkt contraproductief (Bruel & Colsen, 1998, p. 64).

### Bijlage 3

De bindingsmatrix		
Individu wil	Organisatie probeert individu te binden	Organisatie probeert individu te boeien
Individu wil verbinding krijgen	Is er voldoende overeenkomst op het gebied van de missie, de normen en waarden? Laat bestaande gemeenschap het nieuwe individu toe? Leidt tot een stabiele relatie	Is er voldoende voedingsbodem voor binding? Is tijdelijke deal mogelijk? Eventueel compensatie nodig Individu zal vertrekken als andere organisatie beter aansluit op identiteit
Individu wil geboeid worden	Individu blijft zoeken naar betere deal, vertrekt zal hij die kan krijgen Relatie is niet stabiel, als niet mogelijk is om te boeien, zo snel mogelijk vervangen, vooral als het gaat om een sleutelposities	Is deal mogelijk? Check wensen individu en wat organisatie te bieden heeft en check of functie minder stabiele relatie toestaat Deal niet lang goed genoeg, wat je hebt is snel gewend/normaal Grillig individu!
Bron: Bruel, M. Colsen, C. (1998). De geluksfabriek; over binden en boeien van mensen in organisaties. Schiedam: Scritum Books. pp. 91		



## Bijlage 4

### Onderzoek

### Doel

- Praten over voorwaarden



### Primaire voorwaarden

- Stelling

Ik zou voor geen goud de zorg sector verlaten alleen voor meer salaris.



### Secundaire voorwaarden

- Stelling

Ik vind dat Prisma goede ondersteuning biedt indien er problemen zijn op het gebied van veiligheid van medewerkers.



### Tertiaire voorwaarden

- Stelling

Het flexibel voorwaardenpakket dat Prisma biedt past bij mijn situatie.



Flexibele voorwaarden zijn voorwaarden die ter keuze worden gesteld door de werkgever aan de werknemer. Bijv. fietsenplan, sparen, aanvullend pensioen.

### Quartaire voorwaarden

- Stelling

Prisma biedt mij een stimulerende werkplek.



## Bijlage 5

### Topiclijst

#### Vorbereiding

Mee nemen:

- Opname apparatuur
- Tabel met uitwerking van voorwaarden
- Pen en papier

Locatie

- Zorgen voor goede gespreksruimte
- Koffie en thee

#### Inleiding

- Voorstellen
- Doelstelling interviews: Praten over verwachtingen en voorwaarden die passen bij deze verwachtingen.
- Tijdsduur interview
- Anonimiteit/ vertrouwelijkheid
- Onafhankelijkheid van onderzoek
- Opname apparatuur uitleggen en toestemming vragen

#### Algemeen

- Leeftijd
- Opleidingsniveau
- Functie
- Duur arbeidscontract
- Functie en taken behorende bij de functie
- Soort locatie (specialistisch, specifiek, regulier)
- Wat vind je belangrijk in je functie en de werkzaamheden die daarbij horen?
  - Hoe kijk je aan tegen de rol van de leidinggevende?

- Hoe kijk je aan tegen de rol van de organisatie?
- Wanneer ben je bereid werkzaamheden te doen die buiten je eigen functieomschrijving liggen?

### Binden/boeien

- Waarom destijds voor Prisma gekozen?
- Kun je je vinden in de missie van Prisma?

### Verwachtingen

- Verwachtingen bij indiensttreding over werk en organisatie
  - Expliciete verwachtingen
  - Impliciete verwachtingen
- Verwachtingen op dit moment over werk en organisatie
  - Expliciete verwachtingen
  - Impliciete verwachtingen
- Zijn verwachtingen uitgekomen?

### Voorwaarden

- Welke voorwaarden sluiten aan bij verwachtingen?
- Welke verwachtingen heb je richting de primaire voorwaarden?
  - In hoeverre bepaald je salaris jou werkplezier?
  - Is het salaris bepalende factor in jou werkplezier bij Prisma?
- Verwachtingen specifiek gericht op secundaire voorwaarden
  - Kun je aangeven welke voorwaarden al geboden worden?
  - Welke voorwaarden behoeven volgens jou nog verbetering?
  - Brengen deze voorwaarden een meerwaarde in het werk?
- Verwachtingen specifiek gericht op tertiaire voorwaarden
  - Kun je aangeven waar je gebruik van maakt?
  - Waarom deze voorwaarden?

- Brengen deze voorwaarden een meerwaarde in het werk?
- Welke voorwaarden zou nog meer bij jou situatie passen? Waar heb je nog meer behoefte aan? Eventueel voorbeelden geven.
- Verwachtingen specifiek gericht op quartaire voorwaarden
  - Kun je aangeven aan welke van deze voorwaarden al wordt voldaan en op welke manier?
  - Kun je aangeven welke van deze voorwaarden nog verbetering behoeven?
  - Op welke manier zou dit verbeterd kunnen worden volgens jou?

### Motivatie om te blijven

- Hoe wordt verwacht door medewerker dat de motivatie om te blijven wordt beïnvloed door de voorwaarden?

Primair	Secundair	Tertiair	Quartair
Salaris	Werk-woonverkeer	Leningen	Erkenning
Onregelmatigheids- Toeslag	Kilometervergoeding	Personeelsfeest	Collega's
	Urenplanning	Fietsplan	Sfeer
	Arbeidsomstandigheden	Collectieve verzekeringen	Waardering
	Training/opleiding	Kortingen	
	Baanzekerheid	Fitness	

## Bijlage 6

Codeboom

Verbonden

Geboeid

Verwachtingen vooraf

Grote organisatie

Doelgroep

Verwachtingen toekomst

Doelgroep

Primaire voorwaarden

Salaris

Drijfveer

cao

Onregelmatigheidstoeslag

Secundaire voorwaarden

Ontwikkeling

Persoonlijk

Horizontaal

Verticaal

Team

Opleiding

Arbo-omstandigheden

Veiligheid

Uren

Roosters

Doorgroeimogelijkheden

Contract

Tertiaire voorwaarden

Kortingen

Uitjes

Communicatie

Quartaire voorwaarden

Betrokkenheid

Waardering

Collega

Organisatie

Erbij horen  
Collega's