



Universiteit Utrecht

HET EFFECT VAN BBL- OPLEIDINGEN OP DE VERTREKINTENTIES VAN ZORGWERKERS IN DE OUDERENZORG

Afstudeerscriptie voor de master
Strategisch Human Resource Management

Vincent Regtop - 6287255

9-9-2020

Universiteit Utrecht

Eerste begeleider: Dr. Wouter Vandenabeele

Tweede begeleider: Dr. Leonie Heres – Van Rossum



Abstract

Het tekort aan zorgpersoneel vormt een langdurig probleem voor ouderenzorgorganisaties. Omdat de aanwas van gediplomeerde zorgmedewerkers klein is, kan het voor werkgevers in de zorg ook relevant zijn om ook niet-gediplomeerde werknemers aan te trekken en deze zelf op te leiden middels een beroepsbegeleidende leerweg (BBL-opleiding). Deze studie had als doel om inzicht te verschaffen in de waarde van BBL-opleidingen voor het behoud van zorgwerkers in de ouderenzorg, en onderzocht de relatie tussen BBL-opleidingen, affectieve organisationele commitment, on-the-job-embeddedness, en turnover intentions. Dit onderzoek was kwantitatief en cross-sectioneel van aard, en werd uitgevoerd in een ouderenzorgorganisatie in Nederland. De dataverzameling geschiedde middels een online-vragenlijst waaraan 192 respondenten van verschillende functieniveaus deelnamen. Hieronder bevonden zich helpenden, verzorgenden IG, en verpleegkundigen. Er is geen negatief verband gevonden tussen BBL-opleidingen en turnover intentions. Zorgwerkers die een BBL-opleiding hebben voltooid, hadden verhoogde korte-termijn turnover intentions, wat kon worden gelinkt aan theorieën rondom de zogenoemde inzetbaarheidsparadox. Ondanks dat affectieve commitment en on-the-job-embeddedness relevante antecedenten voor turnover intentions blijken, is er geen mediërend effect gevonden van deze variabelen tussen de relatie van BBL-opleidingen en turnover intentions. Vervolgonderzoek naar BBL-opleidingen bij verschillende (zorg)organisaties is nodig om met zekerheid te kunnen bewijzen of BBL-opleidingen leiden tot een beter behoud van personeel.

Dankwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie voor de opleiding Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht. Gedurende de voorbereiding en uitvoering van het onderzoek heb ik veel steun gehad van een aantal mensen die ik graag zou willen bedanken.

Als eerst wil ik graag mijn begeleider bedanken, dr. Wouter Vandenabeele. Jouw feedback was van grote waarde voor deze thesis, ik heb dan ook veel van je mogen leren. Daarnaast wil ik je in het bijzonder bedanken voor de manier waarop je de scriptiebegeleiding hebt vormgegeven ten tijde van een pandemie. Jouw grote flexibiliteit, inlevingsvermogen, en bereidheid om ons als studenten te allen tijde te helpen ondanks je eigen drukke schema vind ik bewonderenswaardig.

Ik wil vervolgens mijn dank uitspreken aan de organisatie waar ik dit onderzoek heb mogen uitvoeren. Hoewel ik de naam van de organisatie niet noem in het kader van anonimiteit, wil ik in het bijzonder Kim en Patricia bedanken. Ik heb onze samenwerking als zeer prettig ervaren en ben jullie ontzettend dankbaar voor jullie flexibiliteit en welwillendheid om mij met alles te helpen, helemaal gezien de grote druk waar de zorgsector de afgelopen tijd mee heeft moeten dealen. Ook wil ik alle andere medewerkers van de afdeling Leren & Ontwikkelen bedanken voor hun feedback, hulp, en inzet. Van jullie praktische en bruikbare inzichten heb ik veel mogen leren. Daarnaast wil ik mijn grote dankbaarheid uitspreken voor alle medewerkers die hun tijd hebben genomen om de vragenlijst voor dit onderzoek in te vullen, zonder jullie medewerking was dit simpelweg niet gelukt.

Tenslotte wil ik mijn ouders en vrienden bedanken voor hun luisterend oor, bemoedigende woorden en wijze raad. Jullie zijn er altijd voor mij geweest om verhelderende discussies te voeren, en om mij te motiveren, ondersteunen, en te voorzien van wat welkome afleiding. Papa, mama, en van mijn vrienden in het bijzonder Brechje, Jessica en Lianne: dank jullie wel voor alles.



Inhoud

Inhoud	3
1. Introductie.....	5
1.1 Aanleiding.....	5
1.2 Organisatorische relevantie	6
1.3 Wetenschappelijke relevantie.....	7
Een verschuivende focus: van baantevredenheid naar commitment en job embeddedness.....	8
1.4 Context	10
COVID-19	10
BBL-opleidingen in de zorg.....	10
1.5 Onderzoeksvraag en doelstelling	12
2. Theoretisch kader.....	13
2.1 Turnover intentions.....	13
Turnover intentions – een definitie van het concept.....	13
De bouwstenen van onderzoek naar turnover intentions	15
2.2 BBL-opleidingen in de zorg.....	16
BBL-opleidingen en HR-flow.....	16
BBL opleidingen: verdere conceptualisatie	19
2.3 Affectieve commitment en on-the-job-embeddedness als mediërende variabelen.....	20
Affectieve Organisationele Commitment.....	21
On-the-job-embeddedness	22
3. Methode.....	26
3.1 Onderzoeksontwerp.....	26
3.2 Procedure	26
3.3 Steekproefkarakteristieken en representativiteit	27
3.4 Meetschalen, factoranalyses en betrouwbaarheid.....	29
BBL-opleidingen.....	29
Turnover intentions.....	29
Affectieve commitment.....	30
On-the-job-embeddedness	32
Controlevariabelen: demografische kenmerken en public service motivation	33
3.5 Data-analyse.....	34
4. Resultaten	36
4.1 Beschrijvende statistieken en correlaties	36
4.3 Toetsing van de hypothesen	38



Hypothese 1.....	38
Hypothese 2.....	40
Hypothese 3.....	41
5. Discussie	43
5.1 Interpretatie van de resultaten	43
Toetsing van hypothesen: wat betekent dit voor de wetenschap?	43
De inzetbaarheidsparadox	44
Andere relevante bevindingen	46
5.2 Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek	47
Overige aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	49
5.3 Praktische aanbevelingen.....	50
5.4 Conclusie	52
Referenties	53
Bijlage 1: Aanpassingen aan de meetinstrumenten.....	61
Bijlage 2: Vragenlijst items	64



1. Introductie

1.1 Aanleiding

In de Nederlandse zorg werkten in 2018 1,1 miljoen werknemers. Het percentage van deze werknemers dat in de verpleging, verzorging en thuiszorg werkt (VVT) is groot, namelijk 37% (UWV, 2019). In 2018 zijn ongeveer 130.000 nieuwe vacatures ontstaan in de zorg, en 76% van de VVT-werkgevers kampt met moeilijk vervulbare vacatures (UWV, 2019). Met name als het gaat om verzorgenden IG en basisverpleegkundigen zijn de tekorten op de arbeidsmarkt zeer groot (UWV, 2019). Deze tekorten hebben grote gevolgen voor de Nederlandse verpleegzorg. Een rapport van onderzoeksinstituut TNO biedt een prognose van de toekomstige discrepantie tussen de vraag naar, en capaciteit van verpleeghuizen. Deze laat zien dat er in 2020 een verwacht tekort is van ongeveer 9000 plaatsen, en dat dit in 2030 kan oplopen naar een tekort van 14000 plaatsen (TNO, 2019).

Deze tekorten zijn zorgelijk, met name gezien de toenemende werkdruk voor verzorgenden en verpleegkundigen. Een meerderheid hiervan (60%) moet door de tekorten extra diensten draaien, vaak met minder mensen (UWV, 2019). In een grootschalig onderzoek onder werkgevers in de zorg kwam naar voren dat zij onder andere de volgende problemen verwachtten als gevolg van de moeilijk te vervullen vacatures: hogere werkdruk bij het huidige personeel (70% van de werkgevers), problemen met het behoud van voldoende personeel (36%), niet kunnen voldoen aan de vraag (42%), en meer personeelsverloop (15%) (UWV, 2018). Dit probleem lijkt de komende jaren alleen maar groter te worden; de aanwas van gediplomeerde verzorgenden en verpleegkundigen is namelijk klein (UWV, 2019).

Voor zorgorganisaties kan het daarom relevant zijn om ook nog niet-gediplomeerde potentiële werknemers aan te trekken. Denk hierbij aan leerlingen, maar ook aan zij-instromers. Gezien de grote verantwoordelijkheid en wetgeving in de zorg zijn zij-instromers echter niet direct (volledig) inzetbaar in deze functies; investering in scholing en begeleiding is dus noodzakelijk (UWV, 2019). Veel werkgevers zetten daarom al een aantal jaren in op extra werving, stages en opleiding (UWV, 2019).

Ondanks de stijging van het aantal zij-instromers en herintreders in de zorg, gaf 13% van de verpleegkundigen en verzorgenden in 2018 aan de zorg te willen verlaten (Rijksoverheid, 2019; V&VN, 2019). Het is voor zorgorganisaties van belang dat verpleegkundigen en verzorgenden bij de organisatie blijven werken. Het vervangen van vertrokken personeel kost hen namelijk niet alleen veel geld, maar is daarnaast erg moeilijk in het licht van de huidige personeelstekorten. Niet alleen het aantrekken, maar ook het vasthouden van personeel is dus een urgent thema op de agenda van zorgorganisaties.

Een manier om wellicht deze twee vliegen in één klap te kunnen slaan, is het gebruik van BBL-opleidingen; werkgevers in de zorg bieden hun (toekomstige) werknemers werk aan, en nemen de



opleidingskosten voor het verkrijgen van een diploma tot verzorgende IG of verpleegkundige (gedeeltelijk) voor hun rekening. Opleiding en werk worden hier gecombineerd, waardoor deze groep werknemers salaris krijgt, direct ervaring opdoet in de praktijk, en na verloop van tijd een diploma ontvangt tot verzorgende IG (MBO niveau 3) of verpleegkundige (MBO niveau 4). Werkgevers hopen middels deze BBL-opleidingen nieuwe werknemers aan zich te binden. Het is daarom interessant om te kijken naar hoe BBL-opleidingen zich verhouden tot commitment (binding) en personeelsverloop.

1.2 Organisatorische relevantie

Het is voor zorgorganisaties om meerdere redenen van belang dat zij erin slagen om hun personeel te behouden. Personeelsverloop, in de literatuur ook wel turnover genoemd, heeft namelijk gevolgen voor de financiën van deze organisaties, maar ook voor hun patiënten/cliënten en voor hun verpleegkundigen zelf.

De economische gevolgen van personeelsverloop voor zorgorganisaties zijn divers. Allereerst zorgt een hoog verloop voor een instabiel personeelsbestand, waardoor productiviteit wordt verminderd (Jones, 2008). Productiviteitsverlies kan namelijk ontstaan als ervaren verpleegkundigen als leermeester moeten optreden voor onervaren verpleegkundigen totdat deze in staat zijn om volledig productief te zijn (Hayes et al., 2012). Het is dus van belang dat deze onervaren verpleegkundigen lang bij de organisatie blijven werken. Andere kostencomponenten van verloop zijn de kosten van vertrek (exit-interviews, administratieve kosten, juridische kosten, etc.), de kosten voor het tijdelijk vervangen van de werknemer (uitzendkrachten, werken in overtijd), de wervingskosten voor nieuw personeel, en de verloren productiviteit totdat de nieuwe medewerker net zo productief is als degene die is vertrokken (Buchan, 2010; Jones, 2004; Hayes et al., 2012). Voor de financiën van zorgorganisaties is het dus van belang dat de mate van verloop laag en beheersbaar is.

Daarnaast ondervinden ook patiënten de gevolgen van personeelsverloop. Een hoge mate van verloop kan namelijk leiden tot een verminderde kwaliteit van zorg. Gardner et al. (2007) rapporteerden dat wanneer het verloop van verpleegkundigen toenam, dit zorgde voor een daling van het percentage patiënten dat tevreden was met de geleverde zorg. Een hoge mate van verloop kan verpleegkundigen er namelijk toe dwingen om meer patiënten te verzorgen dan voorheen (Castle, Engberg, & Men, 2007). O'Brien-Pallas et al. beschreven dat een hoog verloop van verpleegkundigen was geassocieerd met een toename van de kans op medische fouten. Daarnaast is ook een sterk wisselend personeelsbestand (als gevolg van verloop) aangewezen als een nadeel voor organisaties en patiënten (Ulrich et al., 2010). Duffield et al. (2009) vonden dat een sterk wisselend personeelsbestand kon zorgen voor onder andere meer medicatiefouten en valincidenten, en minder continuïteit van zorg.



Ten slotte beperken de gevolgen van personeelsverloop zich niet alleen tot de financiën en de kwaliteit van zorg. Op afdelingsniveau kan een hoge mate van verloop zorgen voor verminderd welzijn van verpleegkundigen; O'Brien-Pallas et al. (2010) vonden namelijk dat dit is geassocieerd met verminderde mentale gezondheid en lagere baantevredenheid.

Het gebruik van BBL-opleidingen als wervingspraktijk kan mogelijk een bijdrage leveren aan een beter behoud van personeel, waardoor de kans op de hierboven genoemde nadelige uitkomsten kunnen worden verminderd. In een rapport van het Centraal Planbureau (2018) worden enkele baten genoemd van BBL-opleidingen ten opzichte van bol-opleidingen voor werkgevers: 1) behoud van opgeleide studenten na diplomering, 2) de leerling krijgt binding met het bedrijf, waardoor er minder kosten zijn voor werving en selectie, en 3) de kennis van de student zijn afgestemd op de behoeften van het bedrijf. Deze zogeheten beroepsbegeleidende leerwegen (BBL) hebben bovendien een hoger studierendement – dat wil zeggen dat studenten eerder hun diploma ontvangen – dan beroepsopleidende leerwegen (bol), waar naar verhouding veel minder sprake is van werkend leren (Rijksoverheid, 2019). BBL-opleidingen kunnen dus een relatief doeltreffende manier zijn om nieuwe verzorgenden IG en verpleegkundigen te werven, en wellicht ook te behouden.

1.3 Wetenschappelijke relevantie

Eenduidig onderzoek naar de effecten van BBL-opleidingen op de retentie van verpleegkundigen en verzorgenden is er niet. Deze zogenoemde leerwerktrajecten zijn er immers in allerlei soorten en maten en kunnen per organisatie verschillend worden vormgegeven. Omdat er bij BBL-opleidingen sprake is van een arbeidsovereenkomst met de leerling (CPB, 2018), en de leerling naar verhouding meer werkt dan formeel studeert, is het in de eerste plaats logisch om te stellen dat BBL-opleidingen een vorm zijn van werkend leren. Over workplace learning (WPL) is bekend dat dit een sleutelrol speelt in de professionele ontwikkeling en baantevredenheid van zorgmedewerkers (Skår, 2010; Lopez, White, & Carder, 2014). Daarnaast stellen Felstead, Gallie, Green, en Inanc (2015) dat wanneer medewerkers het gevoel hebben dat wat zij leren aansluit bij hun leerbehoeften, dit van positieve invloed is op hun baantevredenheid en werk-gerelateerd welzijn.

Een BBL-opleiding is echter meer dan slechts een manier van lerend werken. BBL-studenten zijn vaak gedurende hun gehele opleiding werkzaam bij hetzelfde leerbedrijf, waardoor de student binding krijgt met het bedrijf (Centraal Planbureau, 2018). In zekere zin, kan een BBL-opleiding dan ook worden gezien als een transitieprogramma van student naar volwaardig werknemer. Over transitieprogramma's voor verpleegkundigen is bekend dat zij van positieve invloed zijn op hun vaardigheden en dat zij zorgen voor een goed behoud van personeel (Rush, Adamack, Gordon, Lilly, & Janke, 2013). Edwards, Hawker, Carrier en Rees (2015) stellen dat transitie-interventies en -strategieën



voor net afgestudeerde verpleegkundigen op de werkvloer onder andere zorgen voor hogere baantevredenheid. Baantevredenheid zorgt vervolgens voor beter behoud van personeel (Castle & Engberg, 2006). Hoewel de transitieprogramma's in deze onderzoeken zich richtten op pas afgestudeerde verpleegkundigen (in tegenstelling tot zij die nog opgeleid moeten worden), werden formele training, formele steun voor zes tot negen maanden na het starten van de baan, en de ontwikkeling van praktische vaardigheden als sleutelfactoren voor het succes van deze programma's gezien. BBL-opleidingen omvatten deze elementen (Centraal Planbureau, 2018).

Een verschuivende focus: van baantevredenheid naar commitment en job embeddedness

Zowel workplace learning als transitieprogramma's kunnen dus zorgen voor hogere baantevredenheid, en dus ook voor verbeterde retentie. Hoewel baantevredenheid historisch gezien een van de meest bestudeerde constructen is in de literatuur over het verloop van verpleegkundigen, en zelfs de effecten van de ervaren werklast op turnover intentions (vrij vertaald naar *de intentie om te vertrekken*) kan verminderen, verklaart baantevredenheid slechts een klein deel van de variantie in turnover intentions van verpleegkundigen (Lu, While, & Barriball, 2005; Kim & Kim, 2017; Battistelli et al., 2012). Volgens Battistelli et al. (2012) verklaren community embeddedness – wat refereert naar in hoeverre mensen zich geworteld voelen in hun sociale gemeenschappen – en affectieve organisationele commitment (emotionele binding met een organisatie) een aanzienlijk groter deel van de variantie in turnover intentions van verpleegkundigen dan baantevredenheid. Baantevredenheid is volgens hen nog wel relevant, al worden de effecten hiervan op turnover intentions volgens hen gemedieerd door affectieve commitment.

Omdat de relatie tussen BBL-opleidingen en baantevredenheid zeer aannemelijk is en dit kan doorwerken in affectieve commitment, wat volgens Battistelli et al. (2012) een groter deel van verloop kan verklaren, is het interessant om de aandacht te vestigen op deze laatstgenoemde factor. Affectieve commitment is een van de drie componenten van organisationele commitment (Meyer en Allen, 1991). Volgens hun definitie vertegenwoordigt affectieve commitment een sterk gevoel van binding aan de organisatie; medewerkers blijven bij de organisatie omdat zij dat willen. De andere componenten, normatieve commitment en continuïteitscommitment, vertegenwoordigen het gevoel van verplichting om bij de organisatie te blijven, en de verwachte kosten van het vertrek bij een organisatie (Meyer en Allen, 1991). Uit de literatuur over verpleegkundigen blijkt dat van deze drie componenten, affectieve commitment de sterkste negatieve invloed heeft op turnover intentions (Griffeth et al., 2000; Meyer & Herscovitch, 2001; Wagner, 2007). Hoewel onderzoek naar een verlengd transitieprogramma (1-6 jaar na afstuderen) heeft uitgewezen dat verpleegkundigen die deelnamen aan dit programma een significant hogere commitment aan de organisatie en aan het beroep



rapporteerden (Baumann, Hunsberger, Crea-Arsenio, & Akhtar-Danesh, 2018), is nog niet empirisch onderzocht in hoeverre Nederlandse BBL-opleidingen van invloed zijn op affectieve commitment. Omdat er een aannemelijke relatie is tussen workplace learning en affectieve commitment, richt dit onderzoek zich daarom in de eerste plaats richten op de relatie tussen BBL-opleidingen en affectieve organisationele commitment.

Een tweede factor waarvan Battistelli et al. (2012) hebben aangetoond dat het een belangrijke voorspeller is van turnover intentions bij verpleegkundigen, is community embeddedness. Het concept community embeddedness is een dimensie van het job-embeddedness construct zoals deze door Mitchell et al. (2001) is beschreven. Hierbinnen wordt onderscheid gemaakt tussen on-the-job en off-the-job embeddedness, ook wel community embeddedness genoemd in het onderzoek van Battistelli et al. (2012). Het eerstgenoemde verwijst naar hoe geworteld mensen zich voelen in de organisatie waar zij werken, en het tweede verwijst naar hoe geworteld mensen zich voelen in de gemeenschappen in hun privé omgeving (Mitchell et al., 2001; Crossley et al., 2007). Job-embeddedness heeft drie subdimensies (Mitchell et al., 2001): links (de mate waarin mensen connecties hebben met andere mensen of activiteiten), fit (de mate waarin hun banen en gemeenschappen passen bij andere aspecten in hun omgeving), en sacrifice (het gemak waarmee de connecties kunnen worden verbroken). Battistelli et al. (2012) richtten zich voornamelijk op off-the-job embeddedness. Echter, voor het huidige onderzoek is het niet logisch om te focussen op de off-the-job dimensie van job-embeddedness; het valt niet te verwachten dat BBL-opleidingen van invloed zijn op hoe geworteld mensen zich voelen in de sociale gemeenschappen in hun privé-omgeving.

Voor de on-the-job dimensie van job-embeddedness ligt dit anders. Hoewel Battistelli et al. (2012) zich in hun onderzoek niet hebben gericht op deze dimensie, zou het toch een rol kunnen spelen bij de retentie van verpleegkundigen en verzorgenden. Baumann, Hunsberger, Crea-Arsenio, en Akhtar-Danesh (2018) onderzochten namelijk de effecten van een verlengd transitieprogramma (1-6 jaar na afstuderen), en vonden dat verpleegkundigen die hieraan deelnamen zich meer geïntegreerd voelden in hun team dan verpleegkundigen die hier niet aan meededen. Omdat BBL-opleidingen overlap hebben met transitieprogramma's, is het zeer aannemelijk dat deze van positieve invloed zijn op hoe geworteld (oud-)leerlingen van deze opleidingen en zich voelen binnen hun teams. De relatie tussen BBL-opleidingen en on-the-job-embeddedness is nog niet onderzocht. Onderzoek hiernaar kan daarom zorgen voor inzicht in een mogelijk mechanisme tussen enerzijds BBL-opleidingen, en anderzijds het behoud van personeel.

Het is aannemelijk dat BBL-opleidingen, door hun verwachte positieve invloed op baantevredenheid, zullen leiden tot minder verloop. On-the-job-embeddedness en affectieve commitment kunnen wellicht een groter deel van de variantie in turnover intentions verklaren, en hun



verband met BBL-opleidingen is nog niet onderzocht. Omdat deze opleidingen overlap hebben met workplace learning en transitieprogramma's en daarom naar verwachting van invloed zullen zijn op affectieve commitment en on-the-job-embeddedness, is het interessant om te onderzoeken in hoeverre deze factoren de relatie tussen BBL-opleidingen en turnover intentions mediëren.

1.4 Context

Dit onderzoek vindt plaats in de ouderenzorg, specifiek de verpleeghuiszorg. De organisatie waar dit onderzoek is uitgevoerd is geconcentreerd in Twente, en heeft enkele verpleeghuislocaties in Gelderland en Friesland. Deze organisatie is in 2014 een ingrijpende reorganisatie ondergaan. Hoewel de reorganisatie inmiddels enkele jaren geleden heeft plaatsgevonden, zijn de vermoedelijke effecten hiervan op het personeelsverloop nog steeds groot. Dat maakt dit onderzoek voor hen relevant.

COVID-19

Een ander belangrijk gegeven is dat de Nederlandse zorg momenteel onder druk staat vanwege een pandemie: het COVID-19 virus. Omdat ouderen een kwetsbare groep vormen, heeft het Nederlandse kabinet op 19 maart 2020 besloten dat alle verpleeghuizen en kleinschalige woonvormen de deuren moeten sluiten voor bezoekers, om bewoners en het zorgpersoneel beter te beschermen tegen het coronavirus. Het is aannemelijk dat de druk op de ouderenzorg hierdoor is toegenomen, wat ook zijn weerslag kan hebben gehad op dit onderzoek. Enkele denkbare scenario's zijn bijvoorbeeld dat verpleegkundigen en verzorgenden minder bereid waren om deel te nemen aan dit onderzoek, of dat er minder variatie is in de turnover intentions van deze groep waardoor de resultaten niet vertaald kunnen worden naar een normale werksituatie.

BBL-opleidingen in de zorg

BBL-opleidingen verschillen van hun tegenhangers, beroeps opleidende leerwegen (bol), in de zin dat bol-leerlingen de juridische status hebben van student en het leren van bol-leerlingen voornamelijk plaatsvindt op school en niet in de beroepspraktijk. Bol-leerlingen gaan naar verhouding meer naar school, en doen minder praktijkervaring op (MBOstart, n.d.). Beide typen opleidingen kunnen worden gevolgd bij een regionaal opleidingscentrum (ROC). De Nederlandse Wet Educatie en Beroepsonderwijs (WEB) stelt dat het onderwijsprogramma voor BBL-opleidingen ten minste 850 klokuren moet omvatten, waarvan ten minste 200 begeleide onderwijsuren en ten minste 610 uren beroepspraktijkvorming. Dit geeft aan dat het merendeel van de opleiding wordt vormgegeven binnen de organisatie waar de leerling een leerwerkovereenkomst heeft en dat een klein deel bestaat



uit onderwijsuren binnen het ROC; er is dus sprake van een sterk praktijkgericht karakter. Voor de opleiding tot verzorgende IG duurt de opleiding 70 of 100 weken, zijn er toetsen op het ROC of op locatie, en moet er examen worden gedaan in de algemene vakken van de opleiding (ROC van Twente, 2020a). Voor de opleiding tot verpleegkundige MBO niveau 4 duurt de opleiding 2 jaar (ROC van Twente, 2020b).

Bij de organisatie waar dit onderzoek is uitgevoerd, krijgen leerlingen binnen BBL-opleidingen een leerarbeidsovereenkomst voor de duur van de opleiding. Wanneer zij het diploma hebben behaald, krijgen zij een arbeidsovereenkomst aangeboden mits hier ruimte voor is. Zij werken gedurende de gehele opleiding bij de organisatie, en worden in staat gesteld om zoveel mogelijk van de organisatie te leren en te zien. Leerlingen worden in de organisatie begeleid door een werkbegeleider; dit is een medewerker uit het team die de een training voor werkbegeleiding heeft gevolgd binnen de organisatie (of een soortgelijke training elders). Daarnaast worden de leerlingen beoordeeld door een onafhankelijke collega die verantwoordelijk is voor de afname van examens. Eens per jaar worden er verplichte leerwerk-groepsbijeenkomsten georganiseerd, waarbij het onderwerp door de leerlingen zelf wordt bepaald.

De BBL-opleidingen beginnen met een introductie die gericht is op kennismaking, het doornemen van de leerroute, en het bespreken van de randvoorwaarden van de opleiding. De leerling heeft hierbij onder andere een gesprek met een medewerker van de afdeling Leren en Ontwikkelen van de organisatie, waar ook de persoonlijke en opleidingsgerelateerde doelen van de leerling worden besproken en verdere begeleiding hierop kan worden afgestemd. De BBL-opleidingen binnen de organisatie die zich richten op verzorgenden IG en MBO-verpleegkundigen bieden ruimte aan de leerlingen om ervaring op te doen bij verschillende afdelingen en/of typen zorg binnen de organisatie. Zij rouleren tijdens hun opleiding tussen locaties, 24-uurs zorg en ambulante zorg. Binnen de organisatie zijn hiervoor een aantal vaste BBL-plekken waarover de leerlingen rouleren. Daarnaast wordt in principe elke leerling het eerste kalenderjaar boven formatie ingepland, met daarop een aantal uitzonderingen op basis van de voorkennis van de leerling. Een voorbeeld hiervan zijn leerlingen met een vooropleiding tot verzorgende IG in opleiding tot verpleegkundige. Zij worden in principe niet boven formatie ingepland. Gedurende de leerwerkperiode van de leerlingen vinden er op hoofdzakelijk twee wijzen evaluaties plaats: enerzijds zijn er wekelijks voortgangsgesprekken tussen de werkbegeleider en de leerling, en anderzijds vinden er een aantal evaluatiegesprekken plaats die door de leerling vanuit de opleidingsinstelling worden gecoördineerd; het aantal evaluaties kan per opleiding en onderwijsinstelling verschillen.



1.5 Onderzoeksvraag en doelstelling

Omdat er een discrepantie is tussen de vraag naar en de capaciteit van verpleeghuizen, is het van belang voor de kwaliteit van de Nederlandse ouderenzorg dat zorginstellingen erin slagen om verpleegkundigen en verzorgenden IG te behouden. Het gebruik van BBL-opleidingen als wervingspraktijk voor deze groep zorgwerkers, kunnen hier mogelijk aan bijdragen omdat zij invloed kunnen hebben op hun affectieve commitment en on-the-job-embeddedness, en daarmee hun intentie om te vertrekken. In hoeverre deze variabelen de relatie tussen BBL-opleidingen en turnover intentions mediëren is niet bekend. Dit onderzoek richt zich daarom op de vraag: *“In hoeverre mediëren affectieve commitment en on-the-job-embeddedness het verband tussen BBL-opleidingen en de turnover intentions van zorgwerkers in de ouderenzorg?”*.

Om deze vraag te beantwoorden, is gebruik gemaakt van een cross-sectionele vragenlijst. Hoewel er veel literatuur is over verschillende vormen van werkend leren (workplace learning, learning-on-the-job, residency, perceptorships, etc.), is literatuur over BBL-opleidingen zeer schaars. Dit onderzoek draagt dan ook bij aan een beter beeld van het effect van BBL-opleidingen in de zorg op affectieve commitment, on-the-job-embeddedness, en turnover intentions. Dit onderzoek heeft als doel om inzicht te verschaffen in enerzijds de waarde van BBL-opleidingen voor het behoud van zorgwerkers (met name verzorgenden en verpleegkundigen), en anderzijds in de tot nu toe onbekende mediërende rol die affectieve commitment en on-the-job-embeddedness hierin kunnen spelen. Omdat dit onderzoek zich specifiek richt op Nederlandse BBL-opleidingen in de zorg en een kwantitatief karakter kent, draagt dit onderzoek bij aan de schaarse literatuur over de effecten van deze specifiek Nederlandse opleidingsvorm op turnover intentions.



2. Theoretisch kader

Het verband tussen BBL-opleidingen, commitment, en on-the-job-embeddedness is ogenschijnlijk logisch, maar nog niet eerder onderzocht. Dit hoofdstuk schetst daarom de theoretische achtergrond achter de onderzoeksvraag waarin duidelijk wordt hoe de verschillende begrippen en concepten in dit onderzoek zich tot elkaar verhouden. Achtereenvolgens komen in dit hoofdstuk de volgende concepten uit de onderzoeksvraag aan bod: turnover intentions, BBL-opleidingen, affectieve commitment, en on-the-job-embeddedness. Als eerst is een definitie en uitleg gegeven van de afhankelijke variabele: *turnover intentions*. Omdat dit onderzoek uniek is vanwege de specifieke focus op BBL-opleidingen in een HRM context, worden vervolgens BBL-opleidingen als concept gepositioneerd in een klassiek (maar nog steeds veel gebruikt) model van Beer et al. (1984) waarmee duidelijk wordt hoe en waar deze BBL-opleidingen zich bevinden in de waardeestroom van Human Resource Management, en hoe deze hieruit voortvloeiend kunnen leiden tot verminderde turnover. Vervolgens komt aan bod hoe affectieve organisationele commitment en on-the-job-embeddedness de vermoedelijke relatie kunnen mediëren tussen enerzijds BBL-opleidingen en anderzijds turnover intentions. Aan het eind van dit hoofdstuk is een schematisch overzicht weergegeven van alle hypothesen die in de tekst zijn beschreven (figuur 3).

2.1 Turnover intentions

Vanwege het cross-sectionele karakter van dit onderzoek lag het voor de hand om niet het daadwerkelijke verloop in kaart te brengen, maar de intentie tot vertrek. Turnover intentions wordt volgens de conceptanalyse van Takase (2010, p. 4) gedefinieerd als “de wens van werknemers om de huidige werkplek vrijwillig te verlaten”. Deze intentie en daadwerkelijke turnover zijn sterk aan elkaar gecorreleerd en is een goede voorspeller van daadwerkelijke turnover (Castle, Engberg, & Men, 2007; Griffeth et al., 2000). Om deze reden is voor turnover intentions gekozen als afhankelijke variabele van dit onderzoek. In deze paragraaf wordt uitgelegd hoe dit onderzoek zich positioneert ten opzichte van eerder wetenschappelijk onderzoek naar dit turnover intentions.

Turnover intentions – een definitie van het concept

Takase (2010) beschrijft in haar conceptanalyse dat de turnover intentions van een werknemer een meerfasig proces omvat dat uit drie componenten bestaat die psychologisch, cognitief en gedragsmatig van aard zijn. De psychologische component omvat de psychologische respons op negatieve aspecten van organisaties of banen, en er wordt van gedacht dat deze leiden tot emotionele en attitudinale terugtrekkingsreacties (Susskind, 2007). Deze emoties en attitudes omvatten frustratie



en ontevredenheid met organisaties (Houkes, Janssen, de Jonge, & Bakker, 2003), en wordt gezien als het beginpunt van het meerfasige turnover proces (Takase, 2010). De cognitieve component wordt gezien als de kern van dit proces, en kan dit opgedeeld worden in twee subcomponenten: “intentie”, en het werkwoord wat daarna volgt (bijv. de intentie om te stoppen/te vertrekken/een andere baan te zoeken) (Takase, 2010). De gedragsmatige component, terugtrekkingsgedrag, behoort ook tot de kern van het proces van turnover intentions. Voorbeelden hiervan zijn minder enthousiasme op het werk, te laat komen, absentie, en het zoeken naar andere banen (Takase, 2010).

Omdat volgens Takase (2010) slechts weinig literatuur turnover intentions ziet als een psychologisch proces, en zowel de psychologische als gedragsmatige component niet worden gemeten in dit onderzoek, heeft de cognitieve component wat meer uitleg. Zoals in de vorige alinea is genoemd, wordt deze component gezien als een intentie. Deze intentie wordt in de literatuur op verschillende manieren geoperationaliseerd: sommige onderzoekers hebben het over een verlangen of gedachte, en is hypothetisch van aard, terwijl het in andere literatuur gaat het over een besluit of plan om te stoppen (Takase, 2010). Er is hierbij een positieve correlatie tussen de intensiteit van turnover intentions en de daadwerkelijke turnover.

Daarnaast wordt in de literatuur beschreven dat de intensiteit van deze intentie kan veranderen, en dat dat dit kan in tijd, maar ook in omvang, frequentie, en de onzekerheid over de intentie om te stoppen (Takase, 2010). Zo wordt door Alexander et al. (1998) de vraag “hoe snel denkt u te willen stoppen met uw baan?” gebruikt om de intensiteit van turnover intentions te meten. Termen als “in hoeverre” worden gebruikt om de omvang van deze intentie te meten (bijv.: Carmeli & Weisberg, 2006), terwijl de frequentie wordt onderzocht met vragen als “hoe vaak denkt u eraan om te stoppen met uw baan” (bijv.: Schwepker, 2001). Een voorbeeld van een onderzoek dat zich richt op de onzekerheid over de intentie om te stoppen is het onderzoek van Vandenberg en Nelson (1999). Volgens hen hoeft een hoge turnover intention niet altijd in dezelfde mate te leiden tot turnover, omdat de individuele motieven (zoals waargenomen baankansen) bepalend zijn voor de kans dat iemand daadwerkelijk stopt met een baan.

Naast de conceptanalyse van Takase (2010), zijn er nog andere perspectieven op turnover intentions te benoemen. Waar het bij vele onderzoeken enkel gaat over het verlaten van de organisatie, gaat het bij andere onderzoeken ook over het veranderen van baan binnen een organisatie (Hayes et al., 2012). Hayes et al. (2012) beschrijven in hun systematische review over het verloop van verpleegkundigen een onderscheid tussen twee soorten turnover: externe turnover, ofwel het verlaten van de organisatie, en interne turnover, ofwel het veranderen van baan binnen de organisatie. Dit past bij een organisatorisch-economische kijk op turnover.



Parry (2008) maakt een ander onderscheid: zij stelt dat het in studies naar turnover intentions van verpleegkundigen belangrijk is om onderscheid te maken tussen de intenties om te veranderen van professe, en de intentie om te veranderen van werkgever. Zij die veranderen van professe om een niet-zorginhoudelijk beroep uit te oefenen nemen hun opgedane vaardigheden namelijk niet mee naar een andere zorgorganisatie, waardoor hun kennis en vaardigheden verloren gaan binnen de gezondheidszorg (Parry, 2008).

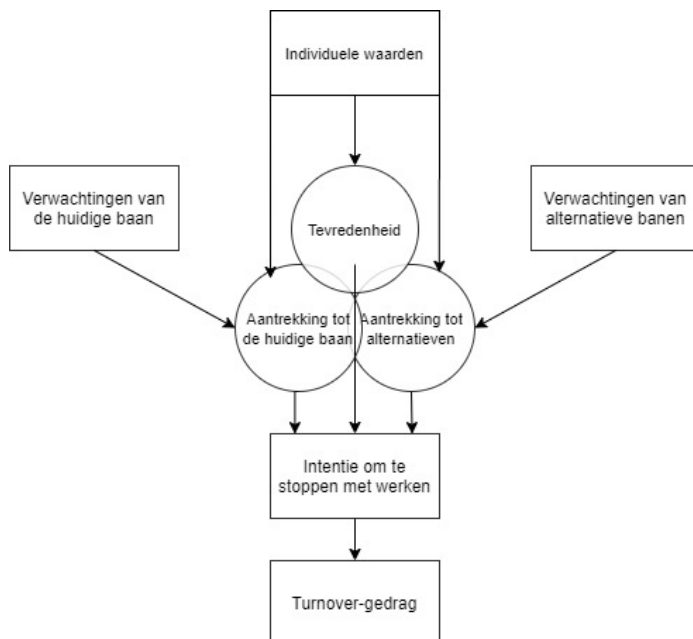
De bouwstenen van onderzoek naar turnover intentions

Mobley (1977) was een van de eerste onderzoekers die een model ontwikkelde die het proces achter turnover beschreef. Dit model laat zien hoe baan-ontevredenheid leidt tot het vertrek van werknemers. Kort samengevat begint dit proces volgens Mobley bij baan-ontevredenheid, gevolgd door de gedachte om te stoppen en het zoeken naar en evalueren van alternatieven, wat resulteert in de intentie van een werknemer om te stoppen met zijn/haar baan en uiteindelijk in daadwerkelijk gedrag. Twee jaar later hebben Mobley, Griffeth, Hand en Meglino (1979) een schematisch model ontworpen van de primaire variabelen binnen dit proces die een rol spelen bij het vertrek van een werknemer, waarbij vanuit turnovergedrag terug wordt gewerkt naar diens antecedenten. De belangrijkste voorspeller van de daadwerkelijke turnover in dit model is de intentie om te baan op te zeggen. Daarnaast stelt dit model dat deze intentie om te vertrekken het gevolg is van hoofdzakelijk drie antecedenten: baantevredenheid, de aantrekkelijkheid en het verwachte nut van de huidige baan, en de aantrekkelijkheid en het verwachte nut van de alternatieven.

Het model van Mobley et al. (1979), vereenvoudigd weergegeven in figuur 1, kent zijn beperkingen. Zo lijkt het model ervan uit te gaan dat werknemers rationele actoren zijn die de consequenties van hun eventuele gedrag zorgvuldig afwegen, en dat zij hierbij oog hebben voor het economisch nut hiervan. Echter, is er in dit model expliciete aandacht voor de invloed die iemands individuele waarden hebben op deze afwegingen, welke worden beïnvloed door iemands individuele kenmerken (Mobley et al., 1979). Enkele voorbeelden hiervan die in het model naar voren komen zijn personeel kenmerken zoals leeftijd, opleiding, interesses, en persoonlijkheid, maar ook kenmerken van het werk dat het individu uitoefent zoals status, professionaliteit en vaardigheidsniveau. Binnen het huidige onderzoek zou het volgen (of hebben gevolgd) van een BBL-opleiding binnen de organisatie kunnen worden gezien als een relevant individueel kenmerk die van invloed is op de individuele waarden van een werknemer.

Met het oog op de redenen voor een werknemer om te willen stoppen met zijn/haar baan, kan er onderscheid worden gemaakt tussen “push” en “pull” factoren (Semmer et al., 2014). Waar pushfactoren een medewerker bij zijn/haar huidige werk “wegduwen” (lage commitment of

baantevredenheid), omvatten pullfactoren de zaken die een medewerker van buitenaf bij de organisatie “wegtrekken”, zoals betere baankansen (Semmer et al., 2014). Dit onderzoek richt op de mediërende rol van affectieve organisationele commitment en on-the-job-embeddedness, factoren die betrekking hebben op de huidige werksituatie van een werknemer, waarmee dit onderzoek een push-gemotiveerd perspectief aanneemt ten opzichte van turnover intentions.



Figuur 1: Vereenvoudigde weergave van het turnover-model van Mobley et al. (1979)

2.2 BBL-opleidingen in de zorg

In paragraaf 1.4 is reeds beschreven hoe BBL-opleidingen zijn vormgegeven in de organisatie waar dit onderzoek is uitgevoerd. Omdat BBL-opleidingen zich binnen de context van dit onderzoek niet typeren als leerstrategie (met als primair doel om vaardigheden te verhogen), maar als wervings- en bindingsstrategie (met beter behoud van personeel als doel), wordt in deze paragraaf uitgelegd hoe BBL-opleidingen kunnen leiden tot minder turnover. Dit wordt gedaan door ze te positioneren binnen de *flow* van Human Resource Management, waardoor duidelijk wordt hoe BBL-opleidingen kunnen zorgen voor verbeterde HRM-uitkomsten, zoals verminderde turnover, hogere affectieve organisationele commitment en hogere on-the-job-embeddedness.

BBL-opleidingen en HR-flow

In 1984 beschreven Beer et al. dat hoe dynamischer een omgeving is, hoe meer een organisatie zich bezig moet houden met de *flow* van mensen die in, door, en uit de organisatie gaan. Met andere



woorden: hoe zorgen we ervoor dat we de juiste mensen in ons bedrijf hebben? De beschikbaarheid van het benodigde talent is volgens hen niet enkel een kwestie van het voorspellen van de benodigde kenmerken van personeel, het is ook afhankelijk van in hoeverre een organisatie in staat is om personeel aan te trekken, te behouden, en te ontwikkelen. Vanuit een organisatieperspectief beschrijven Beer et al. (1984) dat werknemers worden gesocialiseerd door hun ervaringen met de *flow policies* (=beleid gericht op werving, selectie, promotie, en ontslag) van de organisatie. BBL-opleidingen, gebruikt als wervingsstrategie, zijn dus van invloed op de socialisatie van werknemers binnen de organisatie. Het is aannemelijk dat dit raakvlak heeft met de *links* en *fit* dimensies van on-the-job embeddedness, aangezien deze te maken hebben met de connecties die de werknemer heeft binnen de organisatie, maar ook in hoeverre deze werknemer het gevoel heeft dat hij/zij past binnen de werkomgeving.

Het door Beer et al (1984) opgestelde Harvard model is een visuele weergave van het HRM domein, en laat zien hoe beleidskeuzes op gebied van HRM invloed hebben op de waardeestroom binnen een organisatie (zie figuur 2 voor een vertaalde versie van dit model). Beer, Boselie en Brewster (2015) betogen dat dit model met het oog op de toekomst nog steeds relevant is. Daarnaast onderschrijven zij dat de externe fit (in hoeverre beleid past bij de strategische doelen van een organisatie) en de interne *fit* van beleid (ofwel: in hoeverre een combinatie van verschillende beleidskeuzes bij elkaar passen) van belang zijn voor het creëren van waarde. In de context van dit onderzoek zouden daarom voor de verdere conceptualisatie van BBL-opleidingen de volgende vragen kunnen worden gesteld: 1) hoe kan de inzet van BBL-opleidingen bijdragen aan het oplossen van het personeelstekort, en 2) uit welke onderdelen is een BBL-opleiding opgebouwd?

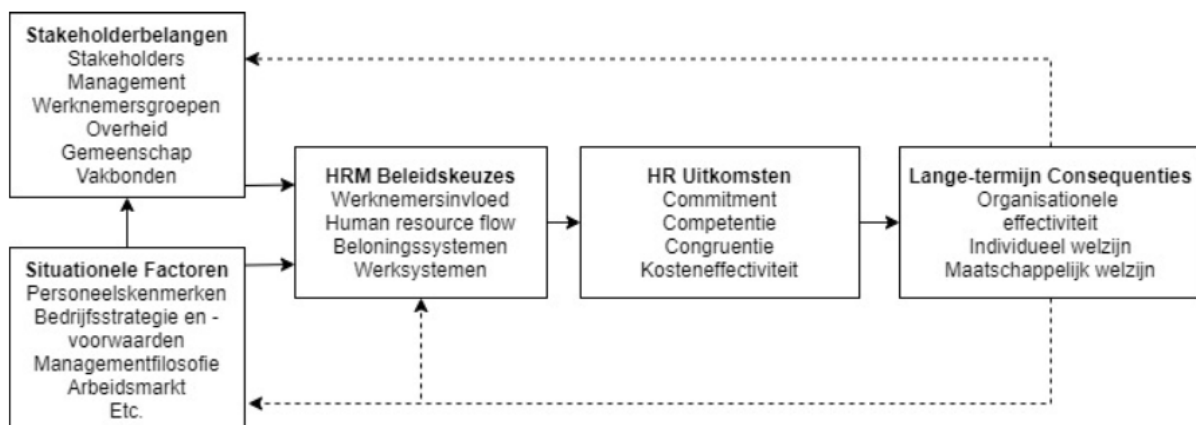
Voor wat betreft die eerste vraag is het in de eerste plaats nodig om te kijken naar hoe een BBL-opleiding als HRM beleidskeuze invloed kan hebben op HR uitkomsten. Zo beschrijven Beer et al. (1984) dat de keuzes die managers maken rondom het aannemen van nieuw personeel van invloed is op de samenstelling van het personeelsbestand, diens passendheid met de behoeften en cultuur van de organisatie, en personeelsverloop. Volgens hen hebben deze keuzes invloed op vier aspecten die te maken hebben met organisaties en hun personeel: competentie, commitment, congruentie, en kosteneffectiviteit. In het bijzonder benoemen zij dat een beslissing om (in de verlengde arm van opleidingsinstellingen) faciliteiten te organiseren die ervoor zorgen dat mensen van de benodigde competenties worden voorzien voor de organisatie, ervoor kan zorgen dat de beschikbaarheid van talent toeneemt. Het gebruik van BBL-opleidingen om personeel te werven, waarbij een leerling voornamelijk leert binnen de organisatie en in mindere mate in schoolbanken, kan worden gezien als zo'n beslissing. Zij kunnen daarom worden gezien als manier om de *flow* van personeel binnen zorgorganisaties te verbeteren, die onder andere van invloed is op commitment.

Een BBL-opleiding lijkt een combinatie van verschillende werknemer-ontwikkelingstechnieken te zijn, met als doel om de flow in een organisatie te kunnen sturen. De vraag is nu: hoe kunnen BBL-opleidingen zorgen voor verminderde turnover intentions (en zo een oplossing zijn voor het personeelstekort)? Beer et al. (1984) beschrijven dat de ontwikkeling van werknemers een van de factoren is die bijdraagt aan een goede interne flow, wat onder andere betekent dat er sprake is van een goed behoud van personeel. Een goed individueel carrièreontwikkelingsproces van een werknemer omvat een reeks aan ervaringen omvat die leiden tot het van het leren van nieuwe kennis, attitudes en gedrag. Hierbij stellen zij dat er meerdere middelen zijn die op een juiste wijze moeten worden gebruikt en elkaar moeten opvolgen, in samenwerking tussen de werknemer en begeleider, om de ontwikkeling van de werknemer te verbeteren.

Opgesomd komen deze onderdelen neer op: coachen en raadgeven, tijdelijke opdrachten, verschillende baan-ervaringen, beoordelingscentra voor ontwikkelingsfeedback, onderwijs en training, baanverrijking, effectieve begeleider-leerling relaties, en carrière-ontwikkelingsworkshops. In hoeverre een BBL-opleiding binnen een organisatie deze elementen omvat – en daarnaast in welke hoedanigheid – zouden van invloed kunnen zijn op diens effectiviteit op de flow van de organisatie. Omwille van een goede conceptualisatie van BBL-opleidingen, is in tabel 1 te zien hoe deze elementen zijn vormgegeven in de BBL-opleidingen van de organisatie waar dit onderzoek is uitgevoerd.

Omdat het aannemelijk is dat BBL-opleidingen bijdragen aan een goede ontwikkeling van medewerkers binnen de organisatie, is in dit onderzoek de volgende hypothese getoetst:

Hypothese 1: Het volgen of hebben gevolgd van een BBL-opleiding binnen de organisatie is van negatieve invloed op de turnover intentions van zorgwerkers.



Figuur 2: Naar het Nederlands vertaalde versie van het Harvard model van Beer et al. (1984)



Tabel 1: Overzicht hoe er in BBL-opleidingen invulling wordt gegeven aan de middelen voor succesvolle werknemersontwikkeling van Beer et al. (1984)

Middelen voor werknemersontwikkeling (Beer et al. 1984)	BBL-opleidingen binnen Zorgorganisatie X
Coachen en raadgeven	- Persoonlijke begeleiding van de leerling door een collega die de interne opleiding tot werkbegeleider heeft afgerond
Tijdelijke opdrachten	- Vakonderwijs en opdrachten vanuit het ROC
Verschillende baan-ervaringen	- Roulatie van werkplek door de organisatie gedurende de opleiding
Beoordelingscentra voor ontwikkelingsfeedback	- De afdeling Leren en Ontwikkelen binnen zorgorganisatie X
Onderwijs en training	- Theoretische opleiding door een ROC
Baanverrijking	- Afhankelijk van de persoonlijke doelen van de leerling
Effectieve begeleider-leerlingrelaties	- Wekelijkse voortgangsgesprekken over de dagelijkse voortgang tussen de werkbegeleider en leerling - Evaluatiemomenten tussen de werkbegeleider en leerling die worden gecoördineerd vanuit de leerling en de opleiding die hij/zij volgt bij het ROC. - Ondersteuning van de werkbegeleiders vanuit de afdeling Leren en Ontwikkelen
Carrière-ontwikkelingsworkshops	- Jaarlijkse leerwerk-groepsbijeenkomsten

BBL opleidingen: verdere conceptualisatie

Zoals in de vorige subparagraaf is beschreven is het voor de verdere conceptualisatie van BBL-opleidingen, naast de werking van BBL-opleidingen op turnover intentions als geheel, nodig om te beschrijven uit welke onderdelen deze bestaan. Omdat BBL-opleidingen kunnen worden gezien als een combinatie van verschillende technieken om de flow in de organisatie te sturen, en dit per organisatie verschillend kan worden vormgegeven, moet er op een abstracter niveau naar BBL-opleidingen worden gekeken. Daarvoor gaat deze subparagraaf op twee vragen in: waar vindt het opleiden plaats, en hoe leren BBL-leerlingen? Door het beantwoorden van deze twee vragen is het mogelijk om de verschillende technieken die al dan niet binnen een BBL-opleiding kunnen worden gebruikt te typeren.

Voor wat betreft de eerste vraag, waar BBL-leerlingen leren, kan worden gezegd dat, in essentie, het leren van BBL-leerlingen in grofweg twee domeinen plaatsvindt: 1) binnen de werkomgeving, en 2) binnen de schoolomgeving. Om die reden is het logisch om BBL-opleidingen in de eerste plaats te typeren als een mix van zowel on-the-job als off-the-job training. Het doel van on-the-job training is om een werknemer van taak-specifieke kennis en vaardigheden te voorzien in het werkveld. Coaching, baanroulatie, en stages zijn gebruikelijke vormen van on-the-job

trainingsmethoden. Off-the-job training vindt plaats buiten de werkomgeving, en wordt meestal ontworpen met het idee om aan de leerbehoeften van een groep te voldoen in plaats van die van een individu. Hoorcolleges, computer gebaseerde training, spellen en simulaties zijn voorbeelden van off-the-job trainingsmethoden.

Voor wat betreft de tweede vraag, hoe BBL-leerlingen leren, kan worden gezegd dat manieren van leren kunnen worden geplaatst op een spectrum, waarbij formeel en informeel leren de uitersten van dit spectrum voorstellen (Baert, Clauwaert, & Van Bree, 2008). Formeel leren is een gestructureerde vorm van leren die meestal wordt georganiseerd in klaslokaal-achtige omgevingen met een aangewezen docent of trainer (Enos, Kehr Kahn, & Bell, 2003). Het is vaak gebaseerd op instituten, kent vooraf gestelde doelen, en leidt meestal tot erkende kwalificaties (Eraut, 2000; Kyndt, Dochy, & Nijs, 2009).

Informeel leren is een natuurlijk voorkomende vorm van leren dat zich voordoet in alledaagse ervaringen (Cofer, 2000). Het is ongepland, spontaan, en wordt niet gestuurd door een organisatie (Boekaerts en Minnaert, 1999). Het gebeurt binnen een sociale context waarin gelijken vaak dezelfde waarden, attitudes, belangen en overtuigingen hebben (Boekaerts en Minnaert, 1999), en waar er geen vastgestelde doelen of leeruitkomsten aan verbonden zijn (Kyndt, Dochy, & Nijs, 2009). Formeel en informeel leren zijn, zoals eerder vermeld, de uitersten van een spectrum. Er is geen strikte scheiding tussen formele en informele leeractiviteiten; alle leersituaties zijn in bepaalde mate formeel of informeel (Baert, Clauwaert, & Van Bree, 2008). Kenmerken van het informele eind van dit spectrum omvatten impliciete, onbedoelde en ongestructureerde manieren van leren en de afwezigheid van een leraar. In het midden van dit spectrum valt een activiteit als *mentoring*, terwijl coaching meestal formeel van aard is (Eraut, 2000).

2.3 Affectieve commitment en on-the-job-embeddedness als mediërende variabelen

De rationaliteit achter het eerder genoemde model van Mobley et al. (1979) is door de expliciete aandacht voor de individuele waarden van werknemers niet louter economisch; ook de attitudes van werknemers zijn van belang voor de afwegingen die zij maken omtrent het stoppen met hun werk. De mediërende variabelen in dit onderzoek - affectieve organisationele commitment en on-the-job-embeddedness - kunnen worden gezien als individuele waarden die het besluitvormingsproces voor turnover intentions beïnvloeden. Werknemers die zich sterk verbonden voelen aan de organisatie en/of verwachten dat zij veel moeite zullen ervaren met het opzeggen van hun baan (bijvoorbeeld door de angst om contact te verliezen met gewaardeerde collega's), vertonen namelijk lagere turnover intentions (Allen & Meyer, 1990; Mitchell et al., 2001).



Deze paragraaf geeft inzicht in hoe BBL-opleidingen kunnen zorgen voor enerzijds verhoogde affectieve organisationele commitment, en anderzijds verhoogde on-the-job embeddedness. Hieruit voortvloeiend wordt beschreven hoe deze variabelen de relatie tussen BBL-opleidingen en turnover intentions mediëren. Aan het einde van deze paragraaf is een conceptueel model weergegeven van de hypothesen die in dit onderzoek worden getoetst.

Affectieve Organisationele Commitment

Affectieve organisationele commitment is een component van het door Meyer en Allen (1991) als driedig gedefinieerde concept *commitment*. Commitment – bestaande uit affectieve, normatieve, en continuïteitscommitment – wordt door Meyer en Allen (1991, p. 67) beschreven als “een psychologische staat die a) de relatie die de werknemer heeft met de organisatie karakteriseert, en b) implicaties heeft voor diens besluit om lid te blijven van de organisatie”. Affectieve commitment refereert hierbij naar de emotionele binding, identificatie, en betrokkenheid van een werknemer met de organisatie. Werknemers met een sterke affectieve commitment blijven bij de organisatie werken om dat zij dat *willen*. Om te verduidelijken hoe affectieve commitment zich verhoudt tot de andere componenten, is het goed om te benoemen dat normatieve commitment een gevoel omvat van *verplichting* om bij de organisatie te blijven werken, en dat continuïteitscommitment verwijst naar de *kosten* die een werknemer associeert met het verlaten van de organisatie. Van affectieve organisationele commitment is in vele studies bevestigd dat dit leidt tot lagere turnover intentions (zie bijv.: Battistelli et al., 2012; Jehanzeb, Rasheed, & Rasheed, 2013; Meyer & Allen, 1991).

In het model van Meyer en Allen (1991), waarin zij de antecedenten en gevolgen van commitment beschrijven, komen werkervaringen, persoonlijke kenmerken, en organisatiestructuur naar voren als belangrijkste antecedenten van affectieve commitment. Hoewel BBL-opleidingen logischerwijs niet van invloed zijn op de organisatiestructuur, kunnen zij wel van invloed zijn op de werkervaringen en persoonlijke kenmerken (zoals leeftijd, geslacht, en opleiding) van een werknemer. Zo beschrijven Meyer en Allen (1991) dat commitment zich ontwikkelt door ervaringen die de behoeften van werknemers vervullen en die passen bij hun waarden. Werknemers die zich op hun gemak voelen en zich competent voelen in hun rol op het werk, zullen zich volgens hen sneller gebonden voelen aan een organisatie. Omdat BBL-opleidingen onder andere kunnen worden gezien als een manier om werknemers te trainen en ontwikkelen, is het aannemelijk dat dit van invloed is op de werkervaringen van zij die een bbl-opleiding volgen of hebben gevolgd.

Voor zover het de relatie tussen training en ontwikkeling van medewerkers betreft, is er een positieve correlatie gevonden tussen initiatieven voor werknemersontwikkeling, organisationele commitment, en verminderde turnover (Jehanzeb, Rasheed, & Rasheed, 2013). Daarnaast is



geobserveerd dat de affectieve commitment van werknemers naar hun organisatie sterk is als sprake is van een context waarin er wederzijds wordt geïnvesteerd in de werkrelatie (Audenaert, George, & Decramer, 2018). In de context van het huidige onderzoek is het aannemelijk dat er sprake is van een dergelijke wederzijdse investering: de investering vanuit de organisatie kan worden gezien als het aanbieden van een BBL-opleiding, terwijl de investering vanuit de leerling kan worden gezien als het toewerken naar een steeds zelfstandigere uitoefening van het werk.

Naast het training- en ontwikkelingsaspect is er binnen de BBL-opleiding van de organisatie in dit onderzoek ook sprake van mentorschap door een werkbegeleider binnen de organisatie. Het hebben van een mentor is significant en positief geassocieerd met affectieve organisationele commitment, waarbij een mentor binnen de organisatie een significant groter positief effect had dan een mentor buiten de organisatie (Hartmann, Rutherford, Hamwi, & Friend, 2013). Omdat BBL-opleidingen op deze manieren kunnen zorgen voor meer affectieve commitment, en van affectieve commitment bekend is dat dit zorgt voor verminderde turnover intentions, worden in dit onderzoek de volgende hypothesen getoetst:

Hypothese 2: Affectieve organisationele commitment medieert de relatie tussen enerzijds het volgen of hebben gevolgd van een BBL-opleiding binnen de organisatie, en anderzijds turnover intentions.

2A: Er is een negatieve relatie tussen de affectieve organisationele commitment en turnover intentions van zorgwerkers.

2B: Het volgen of hebben gevolgd van een BBL-opleiding binnen de organisatie is van positieve invloed op de affectieve organisationele commitment van zorgwerkers.

On-the-job-embeddedness

Waar het eerder beschreven model van Mobley et al. (1979) uitgaat van een centrale rol van baan-ontevredenheid bij de keuze om de organisatie te verlaten of te blijven, beschrijven Mitchell et al. (2001) een ander perspectief op turnover. Zij stellen dat mensen “embedded” kunnen raken in hun baan als gevolg van verschillende organisationele en gemeenschapsgelateerde invloeden, en hierdoor hun baan willen houden. Job embeddedness wordt gedefinieerd als: “de gecombineerde krachten die een persoon weerhouden van het opzeggen van zijn of haar baan” (Yao, Lee, Mitchell, Burton, & Sablinski, 2004, p. 156). Zoals al eerder in de introductie van dit onderzoek is aangehaald, is job embeddedness een construct dat geoperationaliseerd is als een versmelting van twee subfactoren: on-the-job-embeddedness en off-the-job-embeddedness (Mitchell et al., 2001). On-the-



job-embeddedness verwijst daarbij naar hoe geworteld een persoon zich voelt in de organisatie waar hij of zij werkt. De drie dimensies van job-embeddedness: *fit*, *links* en *sacrifice*, hebben in het geval van on-the-job-embeddedness betrekking op de werkomgeving.

Fit is “de waargenomen compatibiliteit of welgesteldheid van een werknemer met een organisatie” (Mitchell et al., 2001, p. 1104). Het omvat de mate waarin de vaardigheden en belangen van een individu passen bij de benodigdheden en beloningen van een organisatie. Hoe sterker de waargenomen fit, hoe meer een werknemer zich geworteld zal voelen in de organisatie (Mitchell et al., 2001). Het belang van deze dimensie blijkt uit onderzoek van Westerman en Yamamura (2007): wanneer de werkomgeving kansen biedt die passen bij de voorkeuren van werknemers, zijn zij vaker van plan om te blijven bij hun werkgevers.

Links zijn ‘de formele of informele verbindingen tussen een persoon en instituties of andere mensen’ (Mitchell et al., 2001, p. 1104). Het verwijst naar de mate van connecties die individuen hebben met andere mensen en activiteiten op het werk; denk aan vriendschappelijke banden of onderlinge taakafhankelijkheid tussen collega’s. Moynihan en Pandey (2007) toonden met hun onderzoek aan dat connecties binnen een organisatie, die zich kenmerkten als goede collegiale relaties, fungeerden als een web dat zorgde voor binding van deze werknemers aan hun werkgevers. Hoe meer links een werknemer heeft in een organisatie, hoe terughoudender deze zal zijn om te vertrekken; het verlaten van de organisatie kan namelijk betekenen dat een werknemer deze links zal moeten verbreken of herschikken (Mitchell et al., 2001).

Sacrifice, de laatste dimensie van job-embeddedness, omvat “de waargenomen kosten van materiële of psychologische voordelen die een werknemer zou kunnen verliezen door te vertrekken” (Mitchell et al., 2001, p. 1105). Het gaat over het geheel aan verlies wat individuen associëren bij het eventueel verlaten van de organisatie; denk hierbij aan financiële verliezen, maar ook aan psychologische verliezen zoals het opgeven van goede collega’s of interessante projecten. Hier draait het dus om de risicobeoordeling van een werknemer. Vandenberghe en Tremblay (2008) rapporteerden bijvoorbeeld dat een groep medische vertegenwoordigers van Belgische farmaceutische bedrijven ervoor kozen om bij hun werkgever te blijven, omdat hun vertrek zou betekenen dat zij zaken als een bedrijfsauto en werkreizen moesten opgeven. Hoe groter de verliezen die een werknemer denkt te moeten verduren bij vertrek, hoe meer de persoon zich geworteld zal voelen in de organisatie, en hoe minder snel een werknemer dus zal vertrekken.

Affectieve organisationele commitment en on-the-job-embeddedness kunnen op het eerste gezicht op elkaar lijken, maar verschillen wel degelijk van elkaar. Het is daarom goed om kort te beschrijven hoe deze concepten van elkaar verschillen. AOC is gebaseerd op identificatie, betrokkenheid, en emotionele binding met de organisatie (Allen & Meyer, 1990). Daarnaast omvat het



een sterke acceptatie van de doelen van een organisatie, de welwillendheid om substantieel moeite te doen voor de organisatie, en een sterke wens om lid te blijven van de organisatie (Mowday, Steers, & Porter, 1979). On-the-job embeddedness daarentegen, is niet altijd affectief van aard, is gefocust op het heden en op de toekomst, gaat het niet enkel over binding die gebaseerd is op identificatie met de organisatie of het accepteren van diens doelen, en gaat niet over de welwillendheid van werknemers om moeite te doen voor de organisatie (Crossley et al., 2007). Het kenmerkende aspect van on-the-job-embeddedness, is dat het een generiek "attachment" construct voorstelt dat beoordeelt in hoeverre mensen zich gebonden voelen aan de organisatie, ongeacht waarom zij zich zo voelen, hoe leuk zij dat vinden, en of zij ervoor hebben gekozen om zich zo gebonden te voelen (Crossley et al. 2007).

Het is mogelijk dat BBL-opleidingen leiden tot verhoogde on-the-job-embeddedness. Het voorzien van werknemers met voldoende ontwikkelingsmogelijkheden is namelijk een investeringsstrategie voor baanstabieleit (Shaw et al., 1998). Organisaties die dit doen vervullen een belangrijk deel van het informele contract tussen henzelf en hun werknemers. Het investeren in baanstabieleit verdiept het gevoel van binding met de organisatie, en vermindert op deze manier turnover (Shaw et al., 1998). Ontwikkelingsmogelijkheden zouden binnen het concept job-embeddedness moeten zorgen voor een verbeterde *fit* tussen het individu en de baan, maar kunnen ook worden ervaren als *sacrifice* op het moment dat een werknemer ervoor kiest om ergens anders te gaan werken. Omdat werknemersontwikkeling inherent is aan het doen van een BBL-opleidingen bij de organisatie, is het aannemelijk dat deze van positieve invloed zullen zijn op de *fit* en *sacrifice* dimensie van on-the-job-embeddedness.

BBL-opleidingen zorgen er echter niet enkel voor dat leerlingen de benodigde vaardigheden en kennis krijgen om zelfstandig een beroep uit te kunnen oefenen; als wervings- en onboardingsstrategie kan het ook worden gebruikt als een manier om werknemers te socialiseren binnen de organisatie. Allen (2006) stelt dat het organisationele socialisatieproces dat werknemers ondergaan van belang is voor het verhogen van de ervaren *fit* van werknemers met de organisatie waar zij werken. Organisaties die vaste socialisatieacties (dus geen willekeurige processen) gebruiken die gericht zijn op groepen, of waarbij ervaren organisatieleden betrokken zijn, genereren een hogere embeddedness en minder turnover intentions bij werknemers (Allen, 2006). BBL-opleidingen kunnen worden gezien als zo'n vaste socialisatieacties, mits de organisatie deze op een consistente wijze inricht voor iedere leerling.

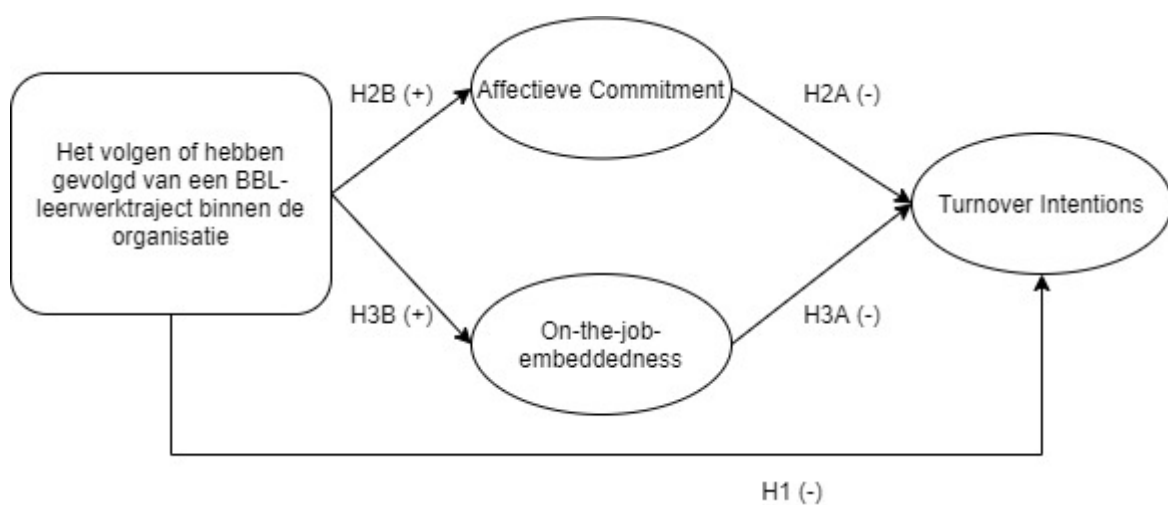
Omdat er binnen de BBL-opleidingen in de organisatie waar dit onderzoek wordt uitgevoerd leerlingen systematisch en regelmatig rouleren van werkplek, is het aannemelijk dat zij gedurende hun opleiding veel nieuwe mensen leren kennen binnen de organisatie. Het is aannemelijk dat zij op die

manier meer *links* met de organisatie hebben dan zij die geen BBL-opleiding binnen de organisatie hebben gevolgd. Daarnaast ontstaan er bij veel individuen die zich nog moeten vestigen in de organisatie ook op een andere manier *links*: vaak ontwikkelen informele mentor-protégé relaties met ervaren collega's of mentors die formeel zijn aangewezen door hun organisatie (Murphy, 2002). In de organisatie waar dit onderzoek wordt uitgevoerd, worden leerlingen begeleid door werkbegeleiders. Dit zijn vaak ervaren collega's, die op hun beurt instrumenteel kunnen zijn bij de vooruitgang van leerlingen in de organisatie (Allen, 2006). Wetenschappelijk onderzoek heeft meermaals aangetoond dat on-the-job-embeddedness van negatieve invloed is op turnover intentions (zie bijvoorbeeld Crossley et al., 2007). Omdat BBL-opleidingen daarnaast vermoedelijk op zowel de *fit*, *links*, en *sacrifice* dimensie van invloed zijn – en op deze manier dus op het concept on-the-job-embeddedness – worden in dit onderzoek de volgende hypothesen getoetst:

Hypothese 3: On-the-job-embeddedness medieert de relatie tussen enerzijds het volgen of hebben gevolgd van een BBL-opleiding binnen de organisatie, en anderzijds turnover intentions.

3A: *Er is een negatieve relatie tussen de on-the-job-embeddedness en turnover intentions van zorgwerkers.*

3B: *Het volgen of hebben gevolgd van een BBL-opleiding binnen de organisatie is van positieve invloed op de on-the-job-embeddedness van zorgwerkers.*



Figuur 3: Gehypothetiseerd model.



3. Methode

3.1 Onderzoeksontwerp

Dit onderzoek was een kwantitatief, cross-sectioneel enquêteonderzoek naar turnover intentions, on-the-job-embeddedness, en affectieve commitment. De keuze voor een kwantitatieve onderzoeksmethode is gemaakt omdat er hypothesen getoetst worden. Gezien de belastende situatie die voor de ouderenzorg is ontstaan door de COVID-19 pandemie, was het van belang om de respondenten zo min mogelijk van hun werk te houden. Door het afnemen van een online vragenlijst werden verpleegkundigen en verzorgenden zo min mogelijk belast, en was het voor hen mogelijk om deze vragenlijst ook buiten werktijden in te vullen. Een ander doel hiervan was om zoveel mogelijk respons te kunnen bewerkstelligen. Gezien de beperkt beschikbare tijd om dit onderzoek uit te voeren was het niet mogelijk om longitudinaal onderzoek uit te voeren.

De uitnodiging voor de enquête is verstuurd naar 1500 uitvoerende zorgmedewerkers zorgpersoneel (helpenden, verpleegkundigen en verzorgenden) bij zorgorganisatie X. Deze zorgorganisatie heeft 15 locaties die voornamelijk in Twente (Overijssel) zijn geconcentreerd. Er was dus sprake van clusteronderzoek. Binnen de onderzoekseenheden is onderscheid gemaakt tussen hoofdzakelijk drie groepen: 1) zij die niet in binnen de organisatie een BBL-opleiding hebben gevolgd, 2) zij die dat wel hebben gedaan, 3) en zij die op het moment van onderzoek een BBL-opleiding volgen. Het aantal oud-BBL leerlingen binnen de organisatie werd geschat op 60 en het aantal huidige BBL leerlingen op 116.

3.2 Procedure

Voorafgaand aan de verspreiding van de vragenlijst is deze naar het Nederlands vertaald en voorgelegd aan twee adviseurs Leren & Ontwikkelen binnen de organisatie. Met hen is besproken hoe de vragen uit de oorspronkelijke meetinstrumenten moesten worden aangepast zodat deze geschikt was voor de doelgroep en door iedereen hetzelfde zou worden begrepen. In de gesprekken die met deze adviseurs zijn gevoerd is besloten om, naast een aantal taalkundige wijzigingen, drie items voor de *sacrifice* dimensie van het job-embeddedness meetinstrument van Mitchell et al. (2001) te verwijderen omdat de inhoud niet van toepassing zijn voor de situatie waarin de organisatie en de zorgsector zich begeven. Een overzicht van de gedane aanpassingen is te zien in bijlage 1. In een pilotstudie onder medewerkers van de afdeling Leren & Ontwikkelen is vervolgens gekeken naar leesbaarheid, herkenbaarheid, en begrijpelijkheid van de uiteindelijke vragenlijst. Naar aanleiding hiervan zijn enkele taalkundige aanpassingen gedaan om de begrijpelijkheid van de vragenlijst voor de doelgroep te verhogen.

De verspreiding van de vragenlijst heeft gedurende 3 weken plaatsgevonden, en werd gedaan met behulp van twee adviseurs Leren & Ontwikkelen binnen de organisatie. Zij zorgden ervoor dat de vragenlijst onder al het uitvoerende zorgpersoneel in de organisatie werd verspreid. Dit betrof helpenden, verzorgenden (IG), contactverzorgenden, MBO-verpleegkundigen, en HBO-verpleegkundigen. Voor de verspreiding werd gebruik gemaakt van e-mail en het online organisatienetwerk. Na 10 dagen ontvingen deze medewerkers een herinnering voor het invullen van de vragenlijst, waarmee werd geprobeerd om zoveel mogelijk respons te verkrijgen. Respondenten hadden de optie om via een aparte anonieme enquêtelink hun mailadres achter te laten voor informatie over de resultaten van het onderzoek. Gezien de AVG wetgeving, maar ook gezien er de resultaten van het onderzoek terug werden gekoppeld aan de organisatie, was het van groot belang dat de privacy van de respondenten werd bewaakt. De antwoorden van de respondenten werden daarom anoniem en zonder tussenkomst van een derde naar de onderzoeker verzonden. Respondenten zijn voorafgaand aan de vragenlijst ervan op de hoogte gesteld dat de verzamelde data op geaggregeerd en onherleidbaar niveau zouden worden gepresenteerd aan de organisatie. De uiteindelijke vragenlijst bevatte 51 items en het invullen hiervan duurde ongeveer 10 minuten. Voor vragen konden de respondenten via een mailadres contact opnemen met de onderzoeker.

3.3 Steekproefkarakteristieken en representativiteit

Aan de studie deden 192 werknemers van Zorgorganisatie X mee, waarmee het responspercentage uitkwam op 12,8%. Op 7 deelnemers na gaven alle respondenten aan vrouw te zijn, waarmee het percentage vrouwen op 96,4% uitkwam. Op landelijk niveau is dit 84% (UWV, 2019). Er is een chikwadraattoets gebruikt om het percentage mannen en vrouwen van de steekproef te vergelijken met de landelijke onderzoekspopulatie ($\chi^2 = 22.16$, $p < .05 = 3,84$). Hieruit is gebleken dat het aantal vrouwen in de steekproef significant hoger ligt, en dat deze daarom niet representatief is voor wat betreft geslacht.

De gemiddelde leeftijd was 43,5 jaar ($SD=13,2$) en de gemiddelde duur van het dienstverband bij de organisatie was 14,2 jaar ($SD=11,9$). De gemiddelde leeftijd van de landelijke onderzoekspopulatie is 47,0 jaar, en de gemiddelde duur van het dienstverband was op nationaal niveau 9,8 jaar (Zorginstituut Nederland, 2019). De berekende betrouwbaarheidsintervallen voor de gemiddelde leeftijd [95% CI: 41.6, 45.4] en het gemiddeld aantal dienstjaren [95% BI: 12.5, 15.9] tonen aan dat de steekproef significant afwijkt van de landelijke populatie, en dat deze daarom op deze punten niet als representatief kan worden beschouwd. Daarnaast heeft van alle respondenten 48,4% een BBL-opleiding gevolgd. Er zijn geen precieze aantallen of percentages bekend over het aantal BBL-

leerlingen in de ouderenzorg op nationaal niveau, om die reden is een chikwadraattoets uitgevoerd met de informatie die bekend is op organisatieniveau.

In Zorgorganisatie X is het aantal (oud) BBL-leerlingen geschat op 176. Een chikwadraattoets heeft aangetoond dat [$\chi^2 = 440.0$, $p < .05 = 3,84$] het aantal (oud) BBL-leerlingen in deze steekproef significant hoger ligt dan het aantal BBL-leerlingen in de organisatie. Ondanks dat er geen precieze informatie is over het aantal BBL-leerlingen op nationaal niveau, is er geen informatie die erop wijst dat het landelijk aandeel (oud) BBL-leerlingen in de buurt komt bij het percentage van de steekproef. In tabel 2 hieronder is verdere informatie te zien over de karakteristieken van de steekproef.

Tabel 2: *Frequenties en percentages van de steekproefkarakteristieken*

	Frequentie	Percentage
Opleidingsniveau (n=192)		
Vmbo	14	7,3%
Havo	11	5,7%
Vwo	1	0,5%
MBO	135	70,3%
HBO	21	10,9%
Anders	10	5,2%
Geslacht (n=192)		
Man	7	3,6%
Vrouw	185	96,4%
BBL-Opleiding (n=192)		
Volgt op dit moment een BBL-opleiding	24	12,5%
Volgde in het verleden een BBL-opleiding	69	35,9%
Heeft geen BBL-opleiding gevolgd	99	51,6%
Functie (n=190)		
Helpende	14	7,4%
Verzorgende	4	2,1%
Verzorgende IG	91	47,9%
Contactverzorgende	6	3,2%
MBO Verpleegkundige	31	16,3%
HBO Verpleegkundige	11	5,8%
Anders	33	17,4%
Leeftijd (n=192)		
18-24	21	10,9%
25-34	40	20,8%
35-44	26	13,5%
45-54	58	30,2%
≥55	47	24,5%

3.4 Meetschalen, factoranalyses en betrouwbaarheid

Zoals in de vorige paragraaf is vermeld, vond er enquêteonderzoek plaats. De huidige paragraaf beschrijft welke meetinstrumenten zijn gebruikt voor het opstellen van deze enquête. De afhankelijke variabele in dit onderzoek was *turnover intentions*, en de onafhankelijke variabelen in dit onderzoek waren de deelname aan een BBL-opleiding, on-the-job-embeddedness en affectieve organisationele commitment. In bijlage 2 is een overzicht te vinden van alle items uit de gebruikte vragenlijst.

In deze paragraaf is per meetinstrument is beschreven welke items deze omvatte. Daarnaast zijn er per meetinstrument (behalve rondom de vragen over BBL-opleidingen) factoranalyses uitgevoerd, en is de betrouwbaarheid beoordeeld. Alle items met een factorlading lager dan .50 zijn niet meegenomen in het onderzoek. Vanwege de gevoeligheid van cronbach's alfa voor de hoeveelheid items (Bacon, Sauer, & Young, 1995), gebruikt dit onderzoek *weighted omega* als leidende betrouwbaarheidsindicator. Omwille van de gebruikelijkheid van cronbach's alfa in de wetenschap, is ook deze betrouwbaarheidscoëfficiënt weergegeven. In tabel 3 is per construct een overzicht weergegeven van de resultaten van de factoranalyses en betrouwbaarheidscoëfficiënten.

BBL-opleidingen

Voor het beantwoorden van de eerste hypothese is de deelname aan een BBL-opleiding uitgevraagd met drie items: "Volg je op dit moment een BBL-opleiding (beroepsbegeleidende leerweg) of een duale opleiding bij [Zorgorganisatie X], of heb je die in het verleden gevolgd?", waarbij respondenten drie antwoordcategorieën hadden, zie hiervoor bijlage 2. Het tweede item was gericht op respondenten die aangaven op dit moment een BBL-opleiding te volgen: "Welke BBL-opleiding of duale opleiding volg je op dit moment]?", waarbij respondenten middels een meerkeuzelijst uit een aantal voorgeselecteerde opties konden kiezen. Het derde item was gelijk aan de tweede; deze was echter gericht op respondenten die aangaven in het verleden een BBL-opleiding te hebben gevolgd.

Turnover intentions

In het vorige hoofdstuk zijn twee relevante typen onderscheid genoemd voor het meten van turnover intentions. Parry (2008) stelt dat er maatschappelijk belang is om onderscheid te maken tussen turnover waarbij vertrokken werknemers in de zorg werkzaam blijven, en turnover waarbij de vertrokken werknemers ervoor kiezen om een niet-zorginhoudelijk beroep uit te oefenen. Hayes et al. (2012) maken onderscheid tussen interne turnover, en externe turnover. Omdat dit onderzoek zich niet richt op beroepsgerichte commitment en omdat de scope zich op organisatieniveau richt, is het niet logisch om te kiezen voor het onderscheid van Parry (2008). Turnover intentions zijn in dit onderzoek daarom gemeten met vragen die zich richten op externe turnover. Het gekozen



meetinstrument omvat onder andere de TIS-6 vragen van Roodt (2004), welke zijn aangevuld met een aantal andere vragen die zich richtten op turnover intentions. In totaal omvatte dit onderzoek 10 items die zich richtten op externe turnover intentions.

De resultaten van een exploratieve factoranalyse waren als volgt: de KMO-waarde van deze factoranalyse was 0,821 en werd goed geacht. Bartlett's test was significant. Vijf van de tien items hadden een factorlading van tenminste .50, verspreid op twee factoren. Er is onderscheid gemaakt tussen deze twee factoren door te kijken naar de gemeenschappelijke noemer van de vragen. Hieruit is geconcludeerd dat de eerste factor vermoedelijk betrekking heeft op lange-termijn turnover intentions, en de tweede op korte-termijn turnover intentions. Om deze reden is turnover intentions opgesplitst naar twee subdimensies: korte termijn turnover intentions (3 items), en lange termijn turnover intentions (2 items). De *weighted omega* voor korte termijn turnover intentions was 0,75; de betrouwbaarheid van deze geaggregeerde dimensie werd daarom acceptabel geacht. De *weighted omega* voor lange termijn turnover intentions was 0,97, en werd als uitstekend beoordeeld.

Affectieve commitment

Voor het meten van affectieve organisationele commitment is gebruik gemaakt van Meyer en Allen's (1997) driedimensionele meetinstrument voor commitment. Enkel het deel dat over affectieve commitment gaat is gebruikt voor de opstelling van de vragenlijst van dit onderzoek. Dit onderzoek maakt gebruik van een Nederlandse vertaling van het originele meetinstrument (Jak & Evers, 2010). Het bevat items als "Ik heb het gevoel dat ik echt bij deze organisatie hoor" en "Ik voel me als 'een deel van de familie' bij deze organisatie".

De KMO-waarde voor deze factoranalyse was 0,87, en werd zeer goed geacht. Bartlett's test was significant en alle items laadden positief op één factor. Zoals in tabel 3 is weergegeven, is vanwege een te lage factorlading is één item (AC5) niet meegenomen in de aggregatie van dit construct. De *weighted omega* van affectieve organisationele commitment was 0,92. De betrouwbaarheid van deze meetschaal werd daarom als zeer goed gezien.



Tabel 3: Resultaten van een exploratieve factoranalyse per meetinstrument.

	<u>Turnover Intentions</u>		<u>AOC</u>	<u>JE-Fit</u>		<u>JE-Links</u>		<u>JE-Sac</u>	<u>PSM</u>
	<i>TI-lang</i>	<i>TI-kort</i>		<i>Organisatie</i>	<i>Collega's</i>	<i>Loopbaan</i>	<i>Netwerk</i>		
TI1									
TI2	.51								
TI3		.59							
TI4	.99								
TI5									
TI6 - R									
TI7		.65							
TI8		.80							
TI9									
TI10 - R									
AOC1			.81						
AOC2			.89						
AOC3			.90						
AOC4			.81						
AOC5									
JE-Fit1					.87				
JE-Fit2					.93				
JE-Fit3				.71					
JE-Fit4				.54					
JE-Fit5				.84					
JE-Fit6				.85					
JE-Fit7				.75					
JE-Fit8				.84					
JE-Fit9				.87					
JE-Links1						.85			
JE-Links2						.83			
JE-Links3						.92			
JE-Links4							.79		
JE-Links5							.75		
JE-Links6							.73		
JE-Sac1								.84	
JE-Sac2								.83	
JE-Sac3								.56	
JE-Sac4								.69	
JE-Sac5								.87	
JE-Sac6								.52	
JE-Sac7								.58	
PSM1									.82
PSM2									.88
PSM3									.69
PSM4									.75
Cronbach's α	.71	.75	.91	.89	.80	.84	.63	.83	.86
Weighted Ω	.97	.75	.92	.86	.91	.91	.80	.86	.92

Notitie: Factorloadingen onder .50 zijn in deze tabel niet weergegeven

R: vanwege een negatieve vraagstelling is de variabele omgekeerd gecodeerd alvorens deze mee te nemen in de factoranalyse



On-the-job-embeddedness

Het oorspronkelijke meetinstrument voor job-embeddedness van Mitchell et al. (2001), is een samengestelde schaal. Het bevat een organisatie- en een community component, en kent per component 3 dimensies: fit, links, en sacrifice. In dit onderzoek is de community-component niet van toepassing omdat het gaat om on-the-job embeddedness. Mitchell et al (2001) stelden dat de indicatoren van job embeddedness oorzaken, dus geen reflecties, van embeddedness zijn. Het is dus een formatieve schaal (Yao et al., 2004; Mackenzie, Podsakoff, & Jarvis, 2005). Bijvoorbeeld: de hoeveelheid collega's waarmee iemand regelmatig contact heeft bij een organisatie is een oorzaak van embeddedness, maar andersom hoeft *embedded* zijn natuurlijk niet te betekenen dat iemand met veel collega's regelmatig contact gaat krijgen. Met andere woorden: het construct on-the-job embeddedness wordt gevormd door een aantal variabelen, en niet andersom (Edwards & Bagozzi, 2000).

Voor dit onderzoek is bij de opstelling van de huidige vragenlijst gebruik gemaakt van de organisatiecomponent van de oorspronkelijke job-embeddedness vragenlijst (Mitchell et al., 2001), die vervolgens naar het Nederlands is vertaald en is toegepast op de organisatie waar dit onderzoek is uitgevoerd. Na de wijzigingen die terug te vinden zijn in bijlage 1, omvatte deze 26 vragen, waarvan 6 gericht zijn op de links dimensie, 9 op de fit dimensie, en 7 op de sacrifice dimensie. De links dimensie wordt gemeten met open vragen als "Hoe lang werk je al in je huidige functie?", en "In hoeveel teams ben je werkzaam?". De fit dimensie werd daarentegen uitgevraagd met stellingen als "Ik vind dat ik leuke collega's heb in mijn team", en "Ik heb het gevoel dat ik als persoon match met [Zorgorganisatie X]", waarop respondenten middels een 5-punts Likertschaal (helemaal niet mee eens helemaal mee eens) konden reageren. De sacrifice dimensie werd gemeten met stellingen als "Ik zou veel opofferen als ik [Zorgorganisatie X] zou verlaten", en "Ik ben tevreden met het salaris dat ik ontvang voor mijn functie". Net zoals bij de fit dimensie, is ook bij de sacrifice dimensie gebruikt gemaakt van een 5-punts Likertschaal.

Omdat dit construct uit zeer verschillende factoren bestaat, werd niet van de dimensies verwacht dat zij sterke onderlinge relaties hadden; betrouwbaarheidscoëfficiënten hoefden dus niet hoog te zijn (Yao, Lee, Mitchell, Burton, & Sablynski, 2004). Dit geldt voor de betrouwbaarheid van de items onderling per dimensie, maar ook voor de inter-dimensie betrouwbaarheid.

Links

De KMO-waarde voor deze factoranalyse was 0,65, en werd acceptabel geacht. Bartlett's test bleek significant. Uit de factoranalyse is gebleken dat de items van de links-dimensie op twee verschillende factoren laadden die geen onderlinge correlatie hadden. De eerste gemeenschappelijke factor die is



gezien, is de duur van iemands loopbaan. De tweede factor die is gezien, is de grootte van iemands netwerk binnen de organisatie. Om die reden is de links-dimensie voor controle-doeleinden in dit onderzoek opgesplitst in twee subdimensies: links-loopbaanduur (3 items), en links-organisatienetwerk (3 items). Vanwege een te lage factorlading is een item niet meegenomen in dit onderzoek ("*Ik ben onmisbaar binnen mijn team*"). De *weighted omega* van links-loopbaanduur was 0,94. De betrouwbaarheid van dit construct werd daarom als uitstekend beschouwd. De *weighted omega* van links-netwerk was 0,66. De betrouwbaarheid van dit construct werd daarom als matig beschouwd.

Fit

De KMO-waarde voor deze factoranalyse was 0,85, en werd zeer goed geacht. Bartlett's test bleek significant. Zeven van de negen items laadden goed op één factor, terwijl de twee andere vragen negatief laadden op een tweede factor. Opvallend was dat deze laatstgenoemde vragen betrekking hadden op iemands fit met zijn/haar collega's, en dat er een hoge mate van negatieve correlatie was tussen beide factoren (-0,41). Om die reden is ook de fit-dimensie voor controle-doeleinden opgesplitst naar twee subdimensies: collegiale fit (2 items), en organisationele fit (7 items). De *weighted omega* van collegiale fit was 0,95. De *weighted omega* van organisationele fit was 0,91; de betrouwbaarheid van dit construct werd daarom als zeer goed gezien.

Sacrifice

De KMO-waarde voor deze factoranalyse was 0,85 en werd als zeer goed gezien. Bartlett's test bleek significant. Alle vragen van de sacrifice dimensie laadden op één factor. Alle items hadden een factorlading boven .50. De *weighted omega* van de sacrifice dimensie was 0,90 en de betrouwbaarheid werd om deze reden als zeer goed gezien.

Controlevariabelen: demografische kenmerken en public service motivation

De achtergrondvariabelen waarvoor is gecontroleerd zijn leeftijd, geslacht, opleidingsniveau, en functie. Peltokorpi, Allen en Froese (2015) stellen dat geslacht een belangrijke moderator is voor de relatie tussen job-embeddedness en turnover intentions. Daarnaast kan leeftijd volgens Allen en Meyer (1990) gerelateerd zijn aan verhoogde organisationele commitment. Voor wat betreft opleidingsniveau is de literatuur niet duidelijk. Uit onderzoek van Chen en Francesco (2000) blijkt dat opleidingsniveau wel gerelateerd is aan turnover intentions, terwijl Hayes (2015) geen significant verband kon vaststellen. Om het zekere voor het onzekere te nemen is opleidingsniveau daarom toch meegenomen in dit onderzoek als controlevariabele. Voor functie is gecontroleerd vanwege de grote

diversiteit aan verantwoordelijkheden, werkzaamheden, en ontwikkelingsmogelijkheden die met de verschillende functies gepaard kunnen gaan.

Daarnaast is in verband met de huidige (voor verpleeghuizen zeer ingrijpende) situatie rondom het COVID-19 virus gekozen om voor een extra variabele te controleren, namelijk *public service motivation* (PSM). Het is mogelijk dat de COVID-19 pandemie extra inspanning vraagt van zorgmedewerkers vanwege de extra regelgeving. Bakker (2015) stelt dat werknemers in de publieke sector met een hoge public service motivation beter om kunnen gaan met job-demands en uitputting kunnen voorkomen. Het is hierbij van belang dat de job resources van deze medewerkers hoog zijn; hoge job-demands in combinatie met consistent lage job-resources kunnen er namelijk voor zorgen dat werknemers juist lagere public service motivation krijgen (Bakker, 2015). Dit laatste kan leiden tot minder engagement, wat zijn weerslag kan hebben op turnover intentions. Het volgen of hebben gevolgd van een BBL-opleiding binnen de organisatie zou wellicht kunnen leiden tot hogere job-resources, waardoor deze medewerkers beter om kunnen gaan met de eventuele extra stress rondom de huidige pandemie. Een andere reden waarom het relevant was om voor public service motivation te controleren, is de mogelijkheid dat mensen met een hoge PSM minder turnover intentions zullen vertonen. Het is niet ondenkbaar dat de pandemie een beroep doet op hun plichtsbesef, en dat dit lagere turnover intentions tot gevolg heeft.

Voor het meten van public service motivation is gekozen voor een naar het Nederlands vertaalde versie van het meetinstrument van Vandenabeele en Penning De Vries (2015). De KMO-waarde voor de factoranalyse rondom PSM was 0,80 en werd als goed beoordeeld. Bartlett's test was significant. Alle vragen laadden op één factor en de factorladingen lagen tussen 0,69 en 0,88. De *weighted omega* van deze meetschaal was 0,92. De betrouwbaarheid van deze schaal werd daarom als zeer goed beoordeeld.

3.5 Data-analyse

De antwoorden op de vragenlijst werden geanalyseerd met het programma IBM SPSS Statistics 26. Om het mediërende effect van affectieve commitment en on-the-job-embeddedness te analyseren, is gekozen om de methodiek van Baron en Kenny (1986) te volgen. Deze methodiek steekt als volgt in elkaar: in de eerste stap wordt getest of het effect van een onafhankelijke variabele op een mediërende variabele significant is. In de tweede stap wordt gekeken of de onafhankelijke variabele significant invloed heeft op de afhankelijke variabele. In de derde stap wordt, als de onafhankelijke en mediërende variabelen een significant effect hebben op de afhankelijke variabele, gekeken of de mediërende variabele invloed heeft op de significantie van het effect van de onafhankelijke variabele. Wanneer de significantie van een onafhankelijke variabele verdwijnt, is er sprake van volledige



mediatie. Wanneer de significantie van de onafhankelijke variabele gedeeltelijk wordt verminderd, is er sprake van gedeeltelijke mediatie (Baron & Kenny, 1986; Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994).

In de eerste stap werd daarom het effect van het volgen of hebben gevolgd van een BBL-opleiding op zowel affectieve commitment als on-the-job-embeddedness worden getoetst. In de tweede stap is gekeken naar het effect van affectieve commitment en on-the-job-embeddedness op turnover intentions, en in de derde stap is gekeken naar het eventuele mediërende verband van affectieve commitment en on-the-job-embeddedness. Het significantieniveau voor deze toetsen werd gesteld op $p < .05$. De antwoorden op de vragenlijsten zijn geanalyseerd met betrouwbaarheidstesten, beschrijvende statistiek, correlatieanalyses, en multiële regressie analyses (H1). Er is gekozen om de mediatiehypothese (H2 & H3) te toetsen middels de Process-macro voor SPSS van Preacher & Hayes, inclusief een mediatie-effect analyse (Sobel test). Konden mediaties niet worden bevestigd, dan werden de betreffende subhypotheses geanalyseerd middels multiële regressie.



4. Resultaten

4.1 Beschrijvende statistieken en correlaties

Tabel 4 biedt een overzicht van de beschrijvende statistieken en correlaties voor dit onderzoek. Er zijn verschillende bevindingen die het waard zijn om uit te lichten. Rondom de (oud) BBL-studenten viel op dat zwakke positieve correlatie is tussen het hebben gevolgd van een BBL-opleiding en korte termijn turnover intentions ($r = .15$, $p < 0.05$), wat suggereert dat de gehypothetiseerde relatie (H1) zelfs omgekeerd zou kunnen zijn. Deze correlatie was niet te zien bij actuele BBL-leerlingen. Om die reden is ervoor gekozen om bij verdere analyses onderscheid te maken tussen actuele-BBL leerlingen, en voormalige BBL-leerlingen. Daarnaast viel op dat het hebben gevolgd van een BBL-opleiding matig positief correleert met links-loopbaanduur ($r = .25$, $p < 0.001$), wat betekent dat de gemiddelde oud-BBL leerling in deze sample een langere loopbaan binnen zijn of haar functie, de organisatie, of de zorgsector had. Daartegenover staat een negatieve correlatie tussen links-loopbaanduur en de actuele BBL-leerlingen ($r = -.21$, $p < 0.01$).

Affectieve commitment had een significant negatieve correlatie met zowel korte termijn ($r = -.47$, $p < 0.001$) als lange termijn turnover intentions ($r = -.33$, $p < 0.001$). Tabel 4 suggereert ook dat on-the-job embeddedness een sterkere correlatie had met beide typen turnover intentions dan affectieve commitment. Opvallend was dat public service motivation significant gecorreleerd was met zowel affectieve commitment ($r = .15$, $p < 0.05$) als on-the-job-embeddedness ($r = .23$, $p < 0.05$). Deze bevinding benadrukt het belang van het gebruik van public service motivation als controlevariabele.

Ten slotte zijn een aantal opvallende zaken te noemen omtrent de geaggregeerde (sub)dimensies van *links*, *fit*, en *sacrifice*. Allereerst suggereert tabel 4 dat er geen correlatie is tussen links-organisatienetwerk en beide typen turnover intentions. Het is mogelijk dat de connecties die een werknemer in de onderzochte organisatie heeft in deze sample niet van belang zijn voor het voorspellen van iemands turnover. Daarnaast is te zien dat mensen met een afgeronde BBL-opleiding hoger scoren op links-loopbaanduur, wat betekent dat zij langer in de zorgsector, hun functie, of bij de organisatie werken dan andere medewerkers. Vervolgens is te zien dat er voor wat betreft *fit* en *sacrifice* sterkere en significantere correlaties te zien zijn met turnover intentions dan de *links* dimensie. Het is mogelijk dat voornamelijk de eerste twee dimensies doorslaggevend kunnen zijn voor het voorspellen van turnover intentions.

Tabel 4: *Correlatiematrix*

Variabele	μ	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 BBL-opleiding afgerond	0.36	0,48														
2 BBL-student actueel	0.13	0,33	-.28***													
3 TI korte termijn	1.90	.80	.15*	-.08												
4 TI lange termijn	2.23	1.16	.09	-.01	.52***											
5 Affectieve commitment	3.39	.95	.00	.13	-.47***	-.33***										
6 Public service motivation	4.31	.60	.08	.04	.02	.15*	.15*									
7 On-the-job-embeddedness	-- ^a	-- ^a	.03	.10	-.48***	-.38***	.65***	.23**								
8 Fit	-- ^a	-- ^a	-.01	.09	-.47***	-.33***	.59***	.19**	.88***							
9 Fit-collega's	-- ^a	-- ^a	-.04	-.08	-.22**	-.19**	.27***	.09	.48***	.60***						
10 Fit-organisatie	-- ^a	-- ^a	-.01	.13	-.48***	-.32***	.60***	.19**	.88***	.97***	.38***					
11 Sacrifice	-- ^a	-- ^a	-.01	.19**	-.51***	-.32***	.64***	.22**	.85***	.68***	.27***	.70***				
12 Links	-- ^a	-- ^a	.17*	-.17*	.20**	-.12	.00	.01	.22**	-.01	.06	-.03	-.15*			
13 Links-loopbaanduur	-- ^a	-- ^a	.25***	-.21**	.15*	-.15*	-.02	-.04	.18*	-.02	.04	-.03	-.08	.77***		
14 Links-organisatienetwerk	-- ^a	-- ^a	-.02	-.02	.14	-.01	.02	.07	.13	.00	.05	-.01	-.14	.68***	.04	

^a De samengestelde schaal bevat items met verschillende antwoordschalen. De items werden gestandaardiseerd, dus het rapporteren van μ en SD is niet zinvol.

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$



4.3 Toetsing van de hypothesen

In deze paragraaf zijn de analyses en resultaten beschreven die zijn gedaan om de hypothesen te kunnen toetsen. Er is gebruik gemaakt van hiërarchische regressie, waarbij geslacht, leeftijd, functie, en public service motivation als controlevariabelen zijn gebruikt. Deze variabelen vormen samen het nulmodel in elke regressieanalyse die is uitgevoerd. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van SPSS Statistics 26 voor het uitvoeren van de regressieanalyses.

Hypothese 1

Voor wat betreft het beantwoorden van H1, die stelde dat het volgen of hebben gevolgd van een BBL-opleiding binnen de organisatie van negatieve invloed is op de turnover intentions zorgwerkers, moet worden gekeken naar tabel 5 en 6. In tabel 5 zijn de regressieanalyses te zien waarbij korte-termijn turnover intentions is gebruikt als afhankelijke variabele, en in tabel 6 was lange-termijn turnover intentions de afhankelijke variabele. Opvallend was dat in beide tabellen zowel leeftijd als de functie 'Helpende' belangrijke controlevariabelen waren.

Voor wat betreft het effect van BBL-opleidingen op korte-termijn turnover intentions is iets opmerkelijks bevonden. Hiervoor moeten we beginnen bij model 2. Deze laat de effecten zien van enkel het volgen of hebben gevolgd van een BBL-opleiding; deze bleken niet significant. In model 3 en 5 is te zien dat het hebben gevolgd van een BBL-opleiding plotseling wel een significant effect heeft op korte termijn turnover intentions zodra affectieve commitment wordt toegevoegd aan het model ($\beta = .140, p < .05$). De coëfficiënt in het uiteindelijke model (5) is positief, wat betekent dat het volgen of gevolgd hebben van een BBL-opleiding in deze steekproef – in tegenstelling tot wat de hypothese suggereerde – significant positief gerelateerd is aan korte termijn turnover intentions. Er schijnt sprake te zijn van een suppressie effect, waarbij een mogelijke voorspellende variabele een grotere voorspellende waarde heeft zodra een andere variabele wordt toegevoegd. In het discussiehoofdstuk wordt hier verder op ingegaan.

In tabel 6, waarbij hetzelfde is getoetst met lange termijn turnover intentions als afhankelijke variabele, is een vergelijkbaar suppressie effect terug te zien. De effecten die zijn gevonden in model 3, 4 en 5 zijn echter positief, en niet voldoende significant bevonden ($\beta = .116$ tot $.124, p < .10$). In dit onderzoek kon H1 daarom voor zowel korte- als lange-termijn turnover intentions niet worden bevestigd. In tabel 6 is in het uiteindelijke model (5) echter wel te zien dat public service motivation een significant positief effect heeft op lange termijn turnover intentions ($\beta = .183, p < .01$). In het discussiehoofdstuk wordt hier verder op ingegaan.



Tabel 5: Regressie-analyses op korte-termijn turnover-intentions

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5	
	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE
Geslacht (referentie = vrouwen)	-.057	.299	-.070	.301	-.036	.266	-.051	.282	-.048	.275
Leeftijd	-.109	.005	-.126 [†]	.005	-.067	.004	.001	.004	-.006	.004
Helpende	-.141 [†]	.272	-.140	.347	-.081	.307	-.110	.301	-.087	.294
Verzorgende (IG/contactverzorgende)	.209 [*]	.163	.196	.269	.173	.237	.169	.233	.164	.227
MBO Verpleegkundige	.243 [*]	.198	.226	.294	.205 [†]	.259	.188	.255	.190	.248
HBO Verpleegkundige	.088	.273	.090	.349	.102	.307	.146	.303	.136	.296
PSM	.007	.097	-.005	.098	.058	.087	.104	.088	.105	.086
Actuele BBL-leerlingen			.024	.311	.078	.275	.063	.270	.081	.263
BBL-opleiding afgerond			.124	.128	.140 [*]	.113	.131 [†]	.111	.140 [*]	.109
Affectieve commitment On the job embeddedness					-.467 ^{***}	.055			-.257 ^{**}	.068
							-.508 ^{***}	.086	-.343 ^{***}	.108
F model	2.766 ^{**}		2.449 [*]		7.859 ^{***}		8.488 ^{***}		9.017 ^{***}	
F ratio			1.304		17.858 ^{***}		19.702 ^{***}		18.014 ^{***}	
n	181		181		181		181		181	
R2	.101		.114		.316		.336		.373	
Adj. R2	.064		.068		.276		.296		.331	

†p<.10; *p<.05; **p<.01; ***p<.001

Tabel 6: Regressie-analyses op lange-termijn turnover intentions

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5	
	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE
Geslacht (referentie = vrouwen)	.015	.428	.006	.429	.029	.408	.028	.430	.030	.428
Leeftijd	-.226 ^{**}	.007	-.244 ^{***}	.007	-.204	.006	-.150 [*]	.006	-.153 [*]	.006
Helpende	-.145 [†]	.390	-.214 [*]	.494	-.174 [†]	.470	-.191 [*]	.458	-.180 [†]	.458
Verzorgende (IG/contactverzorgende)	-.106	.233	-.261	.384	-.277 [†]	.363	-.280 [†]	.356	-.283 [†]	.354
MBO Verpleegkundige	.115	.284	-.010	.419	-.024	.397	-.040	.388	-.040	.387
HBO Verpleegkundige	.032	.391	-.035	.497	-.028	.471	.004	.462	-.001	.461
PSM	.113	.139	.104	.139	.147 [*]	.133	.183 ^{**}	.134	.184 ^{**}	.134
Actuele BBL-leerlingen			-.110	.443	-.074	.421	-.083	.411	-.074	.410
BBL-opleiding afgerond			.113	.182	.124 [†]	.172	.116 [†]	.170	.120 [†]	.169
Affectieve commitment On the job embeddedness					-.314 ^{***}	.085			-.125	.107
							-.383 ^{***}	.132	-.302 ^{***}	.168
F model	4.201 ^{***}		3.695 ^{***}		5.799 ^{***}		6.881 ^{***}		6.488 ^{***}	
F ratio			1.790		8.289 ^{***}		11.219 ^{***}		8.995 ^{***}	
n	181		181		181		181		181	
R2	.145		.163		.254		.291		.299	
Adj. R2	.111		.119		.211		.248		.253	

†p<.10; *p<.05; **p<.01; ***p<.001



Hypothese 2

Hypothese 2 is een mediatiehypothese, en suggereert dat de relatie tussen het volgen of gevolgd hebben van een BBL-opleiding en turnover intentions wordt gemedieerd door affectieve commitment. Omdat er geen hoofdeffect tussen BBL-opleidingen en turnover intentions is gevonden, heeft het doen van mediatieanalyses volgens de methode van Baron en Kenny (1986) niet veel nut. Om een mediatie vast te kunnen stellen moet namelijk geanalyseerd kunnen worden of de omvang van het hoofdeffect minder wordt als de mediërende variabelen aan het model worden toegevoegd. Hoewel er om die reden geen mediatieanalyse is uitgevoerd, is het wel interessant om verder te onderzoeken waarom er geen hoofdeffect is gevonden. Hypothese 2A en 2B zijn daarom alsnog onderzocht.

Hypothese 2A hield in dat er een negatieve relatie is tussen de affectieve organisationele commitment en turnover intentions van zorgwerkers. Model 3 in tabel 5 laat zien dat er significant negatief verband is tussen affectieve organisationele commitment en korte termijn turnover intentions ($\beta = -.467, p < .001$). Voor wat betreft lange termijn turnover intentions moet worden gekeken naar model 3 in tabel 6. Hier is te zien dat affectieve commitment een significant negatief effect heeft op lange termijn turnover intentions ($\beta = -.314, p < .001$). Hypothese 2A kan dus worden bevestigd.

Hypothese 2B suggereerde dat het volgen of hebben gevolgd van een BBL-opleiding binnen de organisatie van positieve invloed is op de affectieve organisationele commitment van zorgwerkers. Hiervoor moet worden gekeken naar tabel 7. In model 1 is gekeken naar het effect van alle controlevariabelen op affectieve commitment, en in model 2 zijn hier (oud-)BBL-leerlingen aan toegevoegd. Uit deze analyses blijkt dat er geen significante relatie kan worden geconstateerd tussen het volgen ($\beta = .115, p = .37$) of hebben gevolgd ($\beta = .035, p = .66$) van een BBL-opleiding en affectieve commitment. Hypothese 2B kon in dit onderzoek dus niet worden bevestigd.

Een andere relevante ontdekking valt op te merken in model 5 van tabel 5, waarbij on-the-job-embeddedness aan het regressiemodel is toegevoegd. In dit model daalt de omvang van het effect van affectieve commitment op korte termijn turnover intentions, maar is diens effect nog steeds significant ($\beta = -.257, p < .01$). In model 5 van tabel 6 is on-the-job-embeddedness aan het regressiemodel toegevoegd. In dit model is te zien dat de omvang van het effect is afgenomen, en dat deze niet meer significant is ($\beta = -.125, p = .15$). In vergelijking met on-the-job-embeddedness is affectieve commitment geen statistisch significante toevoeging meer voor het voorspellen van lange termijn turnover intentions, waar het dat wel is voor korte termijn turnover intentions. Er is dus zichtbare multicollineariteit tussen deze twee constructen.

Tabel 7: Regressieanalyse van BBL-opleiding op affectieve organisationele commitment

	Model 1		Model 2	
	β	SE	β	SE
Geslacht (referentie = vrouwen)	.079	.363	.072	.367
Leeftijd	.129 [†]	.006	.127 [†]	.006
Helpende	.070	.330	.127	.423
Verzorgende (IG/contactverzorgende)	-.164	.198	-.050	.328
MBO Verpleegkundige	-.130	.241	-.045	.358
HBO Verpleegkundige	-.032	.331	.025	.425
PSM	.142 [†]	.118	.137 [†]	.119
Actuele BBL-leerlingen			.115	.379
BBL-opleiding afgerond			.035	.156
F model	1.821 [†]		1.509	
F ratio			.458	
n	181		181	
R ²	.069		.074	
Adj. R ²	.031		.025	

[†]p<0.10; *p<.05; **p<.01; ***p<.001

Hypothese 3

Hypothese 3 is net zoals hypothese 2 een mediatiohypothese. Deze suggereerde dat de relatie tussen het volgen of gevolgd hebben van een BBL-opleiding en turnover intentions wordt gemedieerd door on-the-job-embeddedness. Om dezelfde redenen die in de vorige paragraaf zijn besproken is ook hier geen mediatioanalyse uitgevoerd, maar zijn er wel regressieanalyses gedaan voor het toetsen van hypothese 3A en 3B.

Hypothese 3A stelde dat er een negatieve relatie is tussen on-the-job embeddedness en turnover intentions. Model 4 in tabel 5 laat zien dat er een significant negatief verband is tussen on-the-job-embeddedness en korte termijn turnover intentions ($\beta = -.508, p < .001$). Voor wat betreft diens effect op lange termijn turnover intentions moet worden gekeken naar model 4 in tabel 8; deze laat zien dat er ook hier sprake is van een significant negatief verband ($\beta = -.383, p < .001$). Hypothese 3A kon in dit onderzoek dus worden bevestigd. In model 5 van tabel 5 en 6 is te zien dat on-the-job-embeddedness, ook na toevoeging van affectieve commitment, een significante voorspeller blijft van beide typen turnover intentions.

Hypothese 3B stelde dat er een positieve relatie is tussen enerzijds het volgen of hebben gevolgd van een BBL-opleiding, en anderzijds on-the-job-embeddedness. In tabel 8 zijn de resultaten van de regressieanalyses te zien van BBL-opleidingen op on-the-job embeddedness. In model 1 is gekeken naar het effect van alle controlevariabelen. Hierin valt op dat public service motivation significant gecorreleerd is aan on-the-job embeddedness. In model 2 zijn hier (oud-)BBL-leerlingen aan toegevoegd. Uit dit model valt te concluderen dat er geen sprake is van een significant verband tussen



het volgen ($\beta = .079$, $p = .53$) en het hebben gevolgd van een BBL opleiding ($\beta = .031$, $p = .69$). Hypothese 3B kon in dit onderzoek dus niet worden bevestigd.

Tabel 8: *Regressieanalyse van BBL-opleiding op on-the-job-embeddedness*

	Model 1		Model 2	
	β	SE	β	SE
Geslacht (referentie = vrouwen)	.046	.247	.040	.251
Leeftijd	.254***	.004	.252***	.004
Helpende	.023	.209	.061	.268
Verzorgende (IG/contactverzorgende)	-.113	.125	-.038	.208
MBO Verpleegkundige	-.138	.152	-.082	.227
HBO Verpleegkundige	.067	.210	.106	.269
PSM	.235***	.076	.232**	.076
Actuele BBL-leerlingen			.079	.240
BBL-opleiding afgerond			.031	.099
F model	3.920***		3.078**	
F ratio			.252	
n	181		181	
R2	.138		.141	
Adj. R2	.103		.095	

† $p < 0.10$; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$



5. Discussie

5.1 Interpretatie van de resultaten

Dit onderzoek had als doel om inzicht te verschaffen in de waarde van BBL-opleidingen voor het behoud van zorgwerkers in de ouderenzorg. Centraal stond de assumptie dat het volgen of hebben gevolgd van een BBL-opleiding zou zorgen voor lagere turnover intentions, waarbij dit verband gemedieerd zou worden door affectieve commitment en on-the-job-embeddedness. In deze paragraaf wordt eerst ingegaan op de getoetste hypothesen, en vervolgens op andere relevante bevindingen.

Toetsing van hypothesen: wat betekent dit voor de wetenschap?

De eerste hypothese van dit onderzoek, die suggereerde dat BBL-opleidingen een negatieve invloed hebben op turnover intentions van zorgwerkers, kon niet worden bevestigd. Er is geen significant negatief verband gevonden, wat betekent dat de inzet van BBL-opleidingen niet als sterke of betrouwbare retentiestrategie kan worden gezien. Een opmerkelijke bevinding was dat zij die een BBL-opleiding hadden afgerond zelfs een tegenovergesteld effect lieten zien; zij vertoonden hogere korte-termijn turnover intentions. Deze bevinding betekent echter niet dat het gebruik van BBL-opleidingen in een organisatie een gevaar vormt voor het behoud van personeel: het ging om een klein effect, en de afhankelijke variabele van dit onderzoek was niet daadwerkelijke turnover, maar de intentie daartoe.

De tweede hypothese van dit onderzoek was een mediatiehypothese, en suggereerde dat het effect van BBL-opleidingen op turnover intentions werd gemedieerd door affectieve organisationele commitment. Omdat de eerste hypothese niet kon worden bevestigd was het doen van een mediatieanalyse niet zinvol, om die reden zijn er regressieanalyses uitgevoerd om de subhypothesen te bevestigen. Hypothese 2A suggereerde dat affectieve commitment negatief gerelateerd was aan turnover intentions. Deze hypothese is voor zowel korte- als lange-termijn turnover intentions bevestigd. Affectieve commitment blijkt dus nog steeds een relevante voorspeller voor turnover intentions, zoals het oorspronkelijke onderzoek van Meyer & Allen (1991) aantoonde. Hypothese 2B suggereerde dat BBL-opleidingen positief gerelateerd zijn aan affectieve commitment. Deze hypothese is niet bevestigd in dit onderzoek, waarmee kan worden geconcludeerd dat BBL-opleidingen geen invloed hebben op affectieve commitment. Deze bevinding staat haaks op een voordeel dat het Centraal Planbureau (2018) toewijst aan BBL-opleidingen; meer binding.

De derde hypothese van dit onderzoek was ook een mediatiehypothese, en suggereerde dat het effect van BBL-opleidingen op turnover intentions werd gemedieerd door on-the-job-embeddedness. Hypothese 3A, die stelde dat on-the-job-embeddedness negatief gerelateerd was aan



turnover intentions, werd bevestigd. On-the-job-embeddedness bleek een sterk negatieve antecedent voor zowel lange als korte-termijn turnover intentions, waarmee het oorspronkelijke onderzoek naar job-embeddedness van Mitchell et al. (2001) werd bevestigd. De toegevoegde waarde van dit onderzoek aan de theorie rondom job-embeddedness, is dat ook de on-the-job component van het construct een sterke voorspeller blijkt voor turnover intentions.

Al met al blijkt dus de tweede helft van het gehypothetiseerde model overeind blijft staan. Zoals verwacht bleken affectieve commitment en on-the-job-embeddedness bleken relevante voorspellers van turnover intentions. Het gehypothetiseerde positieve effect van BBL-opleidingen op affectieve commitment en on-the-job-embeddedness kon niet worden bevestigd, evenals diens gehypothetiseerde negatieve effect op turnover intentions.

De inzetbaarheidsparadox

Dit onderzoek heeft het gehypothetiseerde negatieve effect van BBL-opleidingen op turnover intentions niet kunnen bevestigen. Werknemers die een BBL-opleiding hadden afgerond bleken zelfs hogere korte termijn turnover intentions te hebben. Opvallend was dat dit verband sterker en statistisch significant werd door de toevoeging van affectieve commitment aan de regressie. Volgens MacKinnon, Krull en Lockwood (2000) duidt dit op een suppressie-effect. Een suppressor variabele wordt gedefinieerd als: “een variabele die de voorspellende waarde van een andere variabele vergroot [...] door zijn inclusie in een regressieberekening” (Conger, 1974, pp. 36-7). Deze verbeterde voorspellende waarde wordt veroorzaakt doordat een suppressor variabele irrelevante variantie in de andere voorspellende variabele onderdrukt. De vaststelling van dit suppressie effect duidt aan dat de resultaten omtrent de eerste hypothese mogelijk passen bij de theorie rondom de zogeheten management paradox (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006), ook wel employability paradox genoemd (De Cuyper & De Witte, 2011).

De employability paradox beschrijft de paradoxale invloed die een verhoogde inzetbaarheid van medewerkers hebben op organisaties; werkgevers die hun medewerkers opleiden, verhogen daarmee immers ook hun kansen voor de externe arbeidsmarkt (De Cuyper & De Witte, 2011). De paradox berust op de aanname dat verhoogde inzetbaarheid positieve effecten heeft voor de performance van een organisatie, maar dat dit ook negatieve effecten heeft op gebied van turnover, bijvoorbeeld in de vorm van verminderde affectieve organisationele commitment. Acikgoz, Sumer en Sumer (2016) stellen dat deze paradoxale relatie tussen waargenomen inzetbaarheid en turnover intentions ingewikkelder in elkaar steekt dan ons gezond verstand doet vermoeden; het blijkt afhankelijk van de mate van affectieve commitment, waargenomen baanzekerheid, en de duur van iemands loopbaan bij een organisatie. Medewerkers die zichzelf als hoog inzetbaar inschatten, bleken



in hun onderzoek pas hogere turnover intentions te hebben als hun affectieve commitment laag was en de waargenomen baan zekerheid hoog.

Ook Nelissen, Forrier en Verbruggen (2017) hebben onderzoek gedaan naar de employability paradox, welke zij grotendeels hebben weerlegd. Zij maken onderscheid tussen de waargenomen interne- en externe inzetbaarheid, en stellen dat er van deze twee enkel externe inzetbaarheid gerelateerd is aan turnover intentions. Daarnaast zijn volgens hen zowel on- als off-the-job training niet gerelateerd aan turnover intentions, omdat zij niet leiden tot een verhoogde waargenomen externe inzetbaarheid. De employability paradox is echter niet helemaal weerlegd; zowel de mate waarin een beroep wordt gedaan op de vaardigheden van een werknemer, als het beklimmen van de carrière ladder zijn volgens Nelissen, Forrier en Verbruggen (2017) positief gerelateerd aan turnover intentions. Het beklimmen van de carrière ladder zorgt er volgens hen voor dat medewerkers hun externe inzetbaarheid als hoger beschouwen, met als gevolg dat dit leidt tot hogere turnover intentions.

De vraag is nu: hoe verhouden de resultaten van het huidige onderzoek zich tot de employability paradox? In dit onderzoek is geconstateerd dat de verklaringskracht van het gevolgd hebben van een BBL-opleiding op turnover intentions groter werd na de toevoeging van affectieve commitment aan het model. Dit suppressie-effect past bij de bevindingen van Acikgoz, Sumer en Sumer (2016); door te controleren voor affectieve commitment is er enige irrelevante variantie rondom het effect van BBL-opleidingen op korte-termijn turnover intentions geëlimineerd, waardoor diens voorspellende waarde werd vergroot en significant werd bevonden.

In de correlatiematrix (tabel 4) was daarnaast te zien dat werknemers die een BBL-opleiding hebben afgerond hoger scoorden op *links-loopbaanduur*, wat betekent dat zij langer werkzaam waren in hun functie, organisatie, en/of de zorgsector. Dit kan erop wijzen dat zij niet middels een BBL-opleiding de organisatie binnen zijn gekomen, maar dat zij hier al langer werkzaam waren voordat zij aan een BBL-opleiding begonnen. Voor een dergelijke groep medewerkers is het volgen van een BBL-opleiding een opwaartse beweging op de carrière ladder binnen de organisatie; na afronding van de opleiding bekleden deze medewerkers namelijk een hogere functie dan voorheen, wat volgens Nelissen, Forrier en Verbruggen (2017) indirect zorgt voor hogere turnover intentions.

Een ander scenario dat de hogere turnover intentions zou kunnen verklaren, al is deze vrij speculatief, heeft betrekking op de mate waarin een beroep wordt gedaan op de vaardigheden van een oud-BBL-leerling. Het is mogelijk dat sprake is van een discrepantie tussen wat oud-BBL-leerlingen in hun opleiding hebben geleerd, en de mate waarin er in hun werk een beroep wordt gedaan op deze geleerde vaardigheden. Het feit dat BBL-leerlingen werkend leren, maakt namelijk dat zij gedurende hun gehele opleiding direct kunnen reflecteren op de geleerde theorie. Dit in tegenstelling tot BOL-

leerlingen, die meer tijd doorbrengen in de schoolbanken en daardoor bij het beginnen met een baan wellicht sneller zullen accepteren dat het werk er anders aan toegaat dan zij in theorie hebben geleerd.

Andere relevante bevindingen

In dit onderzoek zijn verschillende items gebruikt om turnover intentions te meten, waaronder de TIS-6 schaal van Roodt (2004), en enkele vragen die zich richtten op toekomstige turnover intentions. Uit de gedane factoranalyses bleek dat er duidelijk onderscheid was tussen de factoren waar de items rondom turnover intentions op laadden. De items die hoger dan .50 laadden op de constructen bleken zich te onderscheiden als items die zich richtten op enerzijds korte-termijn turnover intentions, en anderzijds lange-termijn turnover intentions. In de regressieanalyses van tabel 5 en 6 is te zien dat de antecedenten grotendeels dezelfde effecten hebben op turnover intentions, met uitzondering van public service motivation. Deze bleek namelijk een significante positieve relatie te hebben met lange termijn turnover-intentions en niet met korte-termijn turnover intentions.

De bevinding rond public service motivation als controlevariabele verdient extra toelichting. Voorafgaand aan de dataverzameling werd namelijk gedacht dat zorgwerkers met een hoge public service motivation minder turnover intentions zouden kunnen vertonen. De gedachtegang was dat zorgmedewerkers die een BBL-opleiding volg(d)en namelijk hogere PSM zouden kunnen vertonen, met als verwacht gevolg dat dit zou leiden tot lagere turnover intentions. Op basis van de correlatiematrix (tabel 4) lijkt het zeer onwaarschijnlijk dat BBL-opleidingen leiden tot meer PSM, omdat er geen significante correlatie was tussen beide variabelen. In de correlatiematrix is daarnaast te zien dat PSM een positieve correlatie had met on-the-job-embeddedness, affectieve commitment, en lange-termijn turnover intentions, wat wellicht duidt op een paradoxale relatie van PSM met turnover intentions.

Deze paradoxale relatie is opnieuw te zien in tabel 6. De regressieanalyses op lange-termijn turnover intentions laten zien dat public service motivation een significante voorspeller vormt voor lange termijn turnover intentions. In model 3, 4 en 5 is te zien dat het effect pas significant werd zodra affectieve commitment en on-the-job embeddedness aan het regressiemodel werden toegevoegd. Ook deze bevinding duidt op een suppressie-effect, wat kan betekenen dat affectieve commitment en on-the-job-embeddedness relevante controlevariabelen zijn voor toekomstig onderzoek naar de effecten van PSM op turnover intentions.



5.2 Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

Belangrijke beperkingen van dit onderzoek hangen voornamelijk samen met diens cross-sectionele aard, het gebruik van turnover intentions als afhankelijke variabele in plaats van daadwerkelijke turnover, en het gebrek aan generaliseerbaarheid. Omdat het voor dit onderzoek niet mogelijk was om longitudinaal onderzoek uit te voeren, is gekozen voor een cross-sectionele vragenlijst als methode voor dataverzameling. Dit betekent dat het niet mogelijk was om de effecten van BBL-opleidingen op lange termijn te analyseren, waardoor causaliteit niet kon worden vastgesteld. Door de veeltallige en jarenlang uitgevoerde onderzoeken naar affectieve commitment en on-the-job-embeddedness valt echter aan te nemen dat deze twee variabelen een causaal verband hebben met turnover intentions. De in dit onderzoek geconstateerde relaties tussen deze variabelen kunnen we daarom voor causaal aannemen.

Hoewel de cross-sectionele aard van dit onderzoek voor wat betreft het vaststellen van causaliteit geen aannemelijke problemen heeft opgeleverd, heeft het mogelijk wel geleid tot een andere beperking. Het meten van alle variabelen met dezelfde vragenlijst, in dezelfde setting, en met meetinstrumenten die afhankelijk zijn van de zelfrapportage van de respondenten, zou namelijk meetfouten kunnen hebben veroorzaakt die worden geassocieerd met common method variance. Dit houdt in dat als er meerdere meetinstrumenten worden gebruikt bij dezelfde respondent, de respondent zelf mogelijk de oorzaak is van gemeenschappelijke variantie tussen verschillende variabelen (Podsakoff & Organ, 1986). Zelfrapportage kan namelijk een probleem vormen wanneer de gerapporteerde data niet op andere manieren kunnen worden geverifieerd. Zo zijn er bijvoorbeeld geen manieren om iemands zelfgerapporteerde turnover-intentions te verifiëren. Daarnaast is een succesvolle meting afhankelijk van hoe goed respondenten zich gevoelens of gedachten kunnen herinneren, en moeten zij de vragen op de juiste manier kunnen interpreteren (Podsakoff & Organ, 1986). Er is geen manier om te bewijzen of ontkrachten dat de covariantie tussen verschillende variabelen wordt veroorzaakt door een daadwerkelijke interactie tussen de variabelen, of dat deze is veroorzaakt door de respondent (Podsakoff & Organ, 1986).

Om de eventuele effecten van common method variance op voorhand te minimaliseren, was de procedure voor het verspreiden van de vragenlijst voor iedereen hetzelfde. Ook is er een pilot uitgevoerd onder medewerkers van de afdeling Leren & Ontwikkelen, die zich onder andere expliciet hebben gericht op een juiste interpretatie van de items door de doelgroep. Daarnaast zijn de contactgegevens van de onderzoeker vermeld bij de vragenlijst, zodat respondenten bij vragen een e-mail konden sturen. Voor het controleren op common method variance zou het misschien beter zijn geweest om (waar mogelijk) zelfrapportages te vergelijken met die van leidinggevenden, maar dat zou betekenen dat participanten zichzelf hadden moeten identificeren. Omwille van de mogelijke



gevoeligheid van sommige items – en daarmee ook omwille van de hoeveelheid respons – werd de anonimiteit van de respondenten geprevaleerd.

De keuze voor turnover intentions als afhankelijke variabele heeft ook een noemenswaardige beperking met zich meegebracht. Hoewel het wellicht mogelijk was om de daadwerkelijke turnover van het verleden in kaart te brengen, lag het voor de hand om turnover intentions als afhankelijke variabele te kiezen. Deze keuze is gemaakt omdat er voor wat betreft de daadwerkelijke turnover geen onderscheid kon worden gemaakt tussen vrijwillige turnover en turnover van andere aard. Turnover intentions bleken in de literatuur een belangrijke directe voorspeller van daadwerkelijke turnover (Castle, Engberg, & Men, 2007; Griffeth et al., 2000), en was daarom voor dit onderzoek de beste beschikbare afhankelijke variabele.

Vervolgens is het van belang welke beperkingen dit onderzoek kent op gebied van generaliseerbaarheid. Als eerst was de steekproef qua geslacht, leeftijd, het aantal dienstjaren, en het aantal (oud-)BBL-leerlingen niet representatief; dit heeft als gevolg dat de resultaten van dit onderzoek niet met zekerheid vertaald kunnen worden naar de gehele onderzoekspopulatie. Hoewel er geen aanwijzingen zijn dat de gehypothetiseerde en vastgestelde correlaties fundamenteel anders in elkaar zouden steken op grond van deze steekproefkenmerken, zou het wel zo kunnen zijn dat er bij een representatieve steekproef afwijkende resultaten worden gevonden. Geslacht kan namelijk een moderator zijn tussen job-embeddedness en turnover intentions (Peltokorpi, Allen, & Froese, 2015), en leeftijd kan van invloed zijn op iemands affectieve commitment (Allen & Meyer, 1990).

Het gebrek aan generaliseerbaarheid schuilt daarnaast in het feit dat dit onderzoek te typeren viel als clusteronderzoek. Alle respondenten waren namelijk werkzaam bij dezelfde organisatie. Het is mogelijk dat een eventueel gebrek aan diversiteit van organisatieculturen ervoor heeft gezorgd dat er geen effecten zijn gevonden die wellicht wel waren gevonden als er onderzoek was gedaan bij verschillende zorgorganisaties. Er zijn namelijk aanwijzingen in de literatuur dat het psychologisch contract tussen medewerkers en hun werkgever een mediator kan zijn voor de relatie tussen initiatieven voor Leren & Ontwikkelen en het behoud van personeel (Anvari, Huzaid, Miri, & Chermahini, 2013). Als het psychologisch contract bij hun huidige werkgever wordt geschonden en medewerkers het gevoel hebben dat deze bij een andere organisatie wel gerespecteerd kan worden, dan leidt dit tot minder affectieve commitment (Ng & Feldman, 2008). Een suggestie voor vervolgonderzoek naar het effect van BBL-opleidingen op turnover intentions zou er daarom goed aan doen om data te verzamelen bij verschillende organisaties in de zorg, of uit verschillende sectoren.

Aansluitend bij deze suggestie voor vervolgonderzoek, is het noemenswaardig dat het niet kunnen bevestigen van de gehypothetiseerde relatie tussen BBL-opleidingen en turnover intentions zou kunnen schuilen in de manier waarop de organisatie BBL-opleidingen gebruikt. Zoals eerder in dit



hoofdstuk besproken, is het door de significant langere loopbaanduur van (oud-)BBL-leerlingen aannemelijk dat zij al geruime tijd werkzaam waren bij de organisatie voordat zij begonnen aan een BBL-opleiding. Voor een dergelijke groep medewerkers is het voltooien van een BBL-opleiding ook een stap omhoog op de carrièreladder, waarvan Nelissen, Forrier en Verbruggen (2017) hebben geconstateerd dat dit kan leiden tot verhoogde turnover intentions. Vervolgonderzoek dat zich richt op werknemers die middels een BBL-opleiding de organisatie binnen zijn gekomen, zou wellicht andere resultaten kunnen vinden.

Overige aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Hiervoor zijn de aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan voornamelijk gebaseerd op de beperkingen van dit onderzoek zelf. In deze subparagraaf komen aanbevelingen naar voren die minder sterk gekoppeld zijn aan de beperkingen van het onderzoek, maar die betekenisvol kunnen zijn voor de uitkristallisering van andere theorieën.

Als eerst bieden de resultaten van dit onderzoek perspectief voor verder onderzoek naar de eerder besproken inzetbaarheidsparadox. Zoals Nelissen, Forrier en Verbruggen (2017) stellen, kan het beklimmen van de carrièreladder tot meer turnover intentions leiden door diens effect op de waargenomen externe inzetbaarheid van een werknemer. Zij maakten echter geen onderscheid tussen verschillende sectoren, waardoor niet duidelijk is in hoeverre de waargenomen krapte op de arbeidsmarkt een rol speelt in de relatie tussen verhoogde externe inzetbaarheid en turnover. Dit onderzoek vond plaats in de zorgsector, welke wordt gekenmerkt door een krappe arbeidsmarkt. Toekomstig onderzoek naar hoe verschillende HR-strategieën voor medewerkersontwikkeling zich verhouden tot de inzetbaarheidsparadox, zou daarom oog moeten hebben voor de kenmerken van de arbeidsmarkt(en) die van belang zijn voor het onderzoek.

Ten tweede is een aanbeveling voor verder onderzoek naar turnover intentions op zijn plaats. De factoranalyse in dit onderzoek wees uit dat er duidelijk onderscheid is tussen korte-termijn turnover intentions en lange-termijn turnover intentions, en dat er ook verschil is in de voorspellende waarde van diens antecedenten. Daarnaast viel een aantal vragen uit het TIS-6 instrument van Roodt (2004) weg bij deze factoranalyse vanwege een te lage factorlading, Om die reden zouden er vraagtekens kunnen worden gezet bij de validiteit van dit meetinstrument. Toekomstig onderzoek naar turnover intentions doet er goed aan om oog te hebben voor het onderscheid tussen korte- en lange-termijn turnover intentions.

Een laatste aanbeveling voor vervolgonderzoek heeft betrekking op de waarde van de links-dimensie van on-the-job-embeddedness voor het voorspellen van turnover intentions. Hoewel on-the-job-embeddedness zelf een sterke correlatie heeft met turnover intentions, lijkt het er namelijk op dat



de links-dimensie weinig voorspellende waarde heeft. Waar onderzoek van Battistelli et al. (2012) het belang van de links-dimensie in off-the-job-embeddedness bevestigt als antecedent voor turnover intentions, kon dit onderzoek geen sterke aanwijzingen vinden voor het belang van de links-dimensie binnen on-the-job-embeddedness. Opmerkelijk was dat de items rondom links-loopbaanduur positief gecorreleerd waren aan korte-termijn turnover intentions en negatief aan lange termijn turnover intentions. De items rondom links-organisatienetwerk bleken geen correlatie te hebben met beide dimensies van turnover intentions. Hoewel er geen regressie-analyses zijn uitgevoerd met deze subdimensies, is het voor vervolgonderzoek interessant om de waarde van de links-dimensie te onderzoeken voor het voorspellen van turnover intentions.

5.3 Praktische aanbevelingen

Dit onderzoek heeft niet kunnen bevestigen dat BBL-opleidingen een negatief effect hebben op turnover intentions. Het effect dat wel is gevonden, was in de tegenovergestelde richting dan werd gehypothetiseerd. Dit maakt dat BBL-opleidingen geen sterk middel vormen als onderdeel van de retentiestrategie van een organisatie. Hoewel de hypothesen van dit onderzoek mogelijk wel in andere onderzoek-settingen kunnen worden bevestigd, betekent dit alsnog dat BBL-opleidingen geen best-practice zijn voor het verbeteren van het behoud van personeel. Dit wil geenszins zeggen dat zorgorganisaties moeten stoppen met het aanbieden van BBL-opleidingen; zij kunnen nog steeds een sterk carrière-ontwikkelingsinstrument vormen, en ook als wervingsstrategie kunnen zij er misschien toe leiden dat meer mensen ervoor kiezen om in de zorg te gaan werken.

Vooralsnog lijkt het voor het verbeteren van het behoud van personeel effectiever om in te spelen op de antecedenten van affectieve commitment en on-the-job embeddedness, aangezien deze een sterk negatieve invloed hebben op turnover intentions. On-the-job-embeddedness vertegenwoordigt echter het geheel aan factoren die ervoor zorgen dat een medewerker niet vertrekt. Het is een formatief construct dat wordt gemeten met items die weinig onderling met elkaar samenhangen, waardoor niet eenduidig te zeggen valt hoe on-the-job-embeddedness verhoogd kan worden. Omdat dit onderzoek heeft vastgesteld dat er een zekere mate van overlap is tussen affectieve commitment en on-the-job-embeddedness, is een strategie voor het verhogen van affectieve commitment daarom het efficiëntst. In deze paragraaf wordt daarom expliciet aandacht besteed aan manieren om affectieve commitment te verhogen.

Affectieve commitment kan door vele factoren worden beïnvloed. Om die reden is het van belang om te bespreken welke gemeenschappelijke noemer deze factoren kunnen hebben. Nyhan (1999) benoemt interpersoonlijk vertrouwen als sleutelfactor voor het verhogen van affectieve commitment in publieke organisaties, en noemt drie overkoepelende strategieën om dit te verhogen:



1) deelname van medewerkers in besluitvorming, 2) *empowerment* van medewerkers, en 3) feedback van en naar medewerkers. Participatief management heeft positieve effecten op performance, productiviteit, medewerkerstevredenheid, en op affectieve commitment. Empowerment houdt in dat er een omgeving wordt gecreëerd waarin medewerkers meer verantwoordelijkheid kunnen nemen en meer autoriteit hebben voor het bereiken van hun werktaken, en heeft vaak als resultaat dat werknemers eigenaarschap nemen over hun werk. Voor het bereiken van empowerment is het van belang dat medewerkers zich bevinden in een niet-bedreigende omgeving. Feedback fungeert als belangrijk corrigerend mechanisme, waarbij tweerichtingsverkeer van informatie van groot belang is. Volgens Nogradi & Koch (1981) is er een link tussen feedback en organisationele commitment, doordat er een gedeeld eigenaarschap ontstaat van besluiten en acties.

Meyer, Stanley, Herscovitch en Topolnytsky (2002) stellen daarnaast dat het verminderen van rol-ambigüiteit, transformationeel leiderschap, en een gevoel van organisationele rechtvaardigheid kunnen zorgen voor verhoogde affectieve commitment. Miedaner et al. (2018) hebben de antecedenten van organisationele commitment onderzocht voor onder andere verpleegkundigen. Zij stellen dat de steun individuele autonomie en de steun van leidinggevenden en collega's belangrijk zijn voor het ontwikkelen van affectieve commitment.

De bevindingen van de hiervoor genoemde onderzoekers kunnen worden gekoppeld aan het onderzoek van Lee (2019), die strategieën in kaart heeft gebracht voor het behoud van medewerkers in de zorgsector. Zij stelt dat managers en HR-personeel er goed aan doen om een werkomgeving te creëren die bevorderlijk is voor open communicatie. Voor een goede open communicatie is er een belangrijke rol voor managers weggelegd: zij moeten zorgen voor het duidelijk uitspreken van verwachtingen, en ervoor zorgen dat discussies niet politiek of persoonlijk worden opgevat maar dat zij in het teken staan van het verbeteren van de organisatie. Ook activiteiten voor team-building kunnen hierbij een belangrijke rol spelen. Daarnaast moet worden geïnvesteerd in het opbouwen van relaties tussen managers, medewerkers, en de gemeenschap buiten de organisatie. Niet alleen heeft dit effect op commitment; ook het niveau van embeddedness zal stijgen als de werk en privé omgevingen van een werknemer met elkaar vervlochten raken. Ten slotte doen organisaties er goed aan om verschillende opties te bieden aan medewerkers op gebied van compensatie, werk-privé balans, en medewerkersontwikkeling. Het is hierbij van belang dat deze opties passen bij de individuele behoeften van medewerkers, omdat dit hen het gevoel kan geven dat de leidinggevenden in hun organisatie echt om hen geven.



5.4 Conclusie

Het doel van dit onderzoek was om inzicht te krijgen in de waarde van BBL-opleidingen voor het behoud van zorgwerkers in de ouderenzorg, en in de mogelijk mediërende rol die affectieve commitment en on-the-job-embeddedness in deze relatie zouden kunnen hebben. Er is cross-sectioneel onderzoek gedaan binnen een ouderenzorgorganisatie, waarbij de data is verzameld via een online vragenlijst. Er is geen negatief verband gevonden tussen BBL-opleidingen en turnover intentions. Zorgwerkers die een BBL-opleiding hadden voltooid hadden verhoogde korte-termijn turnover intentions, wat zou kunnen duiden op een inzetbaarheidsparadox. Ondanks dat affectieve commitment en on-the-job-embeddedness relevante antecedenten voor turnover intentions blijven, is er geen mediërend effect gevonden van deze variabelen tussen de relatie van BBL-opleidingen en turnover intentions. Vervolgonderzoek naar BBL-opleidingen bij verschillende (zorg)organisaties is nodig om met zekerheid te kunnen bewijzen of BBL-opleidingen leiden tot een beter behoud van personeel.



Referenties

- Acikgoz, Y., Sumer, H. C., & Sumer, N. (2016). Do employees leave just because they can? Examining the perceived employability–turnover intentions relationship. *The Journal of psychology, 150*(5), 666-683.
- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?. *Journal of management, 32*(2), 237-256.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology, 63*(1), 1-18.
- Alexander, J. A., Lichtenstein, R., Oh, H. J., & Ullman, E. (1998). A causal model of voluntary turnover among nursing personnel in long-term psychiatric settings. *Research in Nursing & Health, 21*(5), 415-427.
- Anvari, R., Huzaid, N., Miri, S., & Chermahini, S. (2013). Mediating effect of psychological contract in the relationship between learning and development initiatives and engineers' intention to stay. *Review of European Studies, 5*(5), 233-238.
- Audenaert, M., George, B., & Decramer, A. (2019). How a demanding employment relationship relates to affective commitment in public organizations: A multilevel analysis. *Public Administration, 97*(1), 11-27.
- Bacon, D. R., Sauer, P. L., & Young, M. (1995). Composite reliability in structural equations modeling. *Educational and psychological measurement, 55*(3), 394-406.
- Baert, H., Clauwaert, I., & Van Bree, L. (2008). *Naar een cartografie van condities voor werkplekieren in arbeidsorganisaties in Vlaanderen*. Steunpunt Werk en Sociale Economie, Leuven.
- Bakker, A. B. (2015). A job demands–resources approach to public service motivation. *Public Administration Review, 75*(5), 723-732.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173-1182.
- Battistelli, A., Portoghese, I., Galletta, M., & Pohl, S. (2013). Beyond the tradition: test of an integrative conceptual model on nurse turnover. *International Nursing Review, 60*(1), 103-111.



Baumann, A., Hunsberger, M., Crea-Arsenio, M., & Akhtar-Danesh, N. (2018). Policy to practice: Investment in transitioning new graduate nurses to the workplace. *Journal of nursing management*, 26(4), 373-381.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q., & Walton, R.E. (1984). *Managing Human Assets*. New York: The Free Press

Boekaerts, M., & Minnaert, A. (1999). Self-regulation with respect to informal learning. *International journal of educational research*, 31(6), 533-544.

Buchan, J. (2010). Reviewing the benefits of health workforce stability. *Human resources for health*, 8(1), 29.

Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International*, 9(2), 191-206.

Castle, N. G., & Engberg, J. (2006). Organizational characteristics associated with staff turnover in nursing homes. *The Gerontologist*, 46(1), 62-73.

Castle, N., Engberg, J., Anderson, R., & Men, A. (2007). Job Satisfaction of Nurse Aides in Nursing Homes: Intent to Leave and Turnover. *The Gerontologist*, 47(2). 193-204.

Castle, N. G., Engberg, J., & Men, A. (2007). Nursing home staff turnover: Impact on nursing home compare quality measures. *The Gerontologist*, 47(5), 650-661.

Centraal Planbureau (2018). Kosten en baten van de beroepsbegeleidende leerweg in het mbo. Verkregen via: <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2018/07/12/kosten-en-baten-van-de-beroepsbegeleidende-leerweg-in-het-mbo/kosten-en-baten-van-de-beroepsbegeleidende-leerweg-in-het-mbo.pdf>

Chandrashekar, M., McNeilly, K., Russ, F. A., & Marinova, D. (2000). From uncertain intentions to actual behavior: A threshold model of whether and when salespeople quit. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 463-479.

Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2000). Employee demography, organizational commitment, and turnover intentions in China: do cultural differences matter?. *Human relations*, 53(6), 869-887.

Cofer, D. A. (2000). Informal Workplace Learning. Practice Application Brief No. 10.



Conger, A. J. (1974). A revised definition for suppressor variables: A guide to their identification and interpretation. *Educational and psychological measurement*, 34(1), 35-46.

Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of applied Psychology*, 92(4), 1031.

De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011). The management paradox. *Personnel Review*, 40(2), 152-172

Duffield, C., Roche, M., O'Brien-Pallas, L., & Catling-Paull, C. (2009). The implications of staff 'churn' for nurse managers, staff, and patients. *Nursing Economics*.

Edwards, J. R., & Bagozzi, R. P. (2000). On the nature and direction of relationships between constructs and measures. *Psychological Methods*, 5(2), 155–174

Edwards, D., Hawker, C., Carrier, J., & Rees, C. (2015). A systematic review of the effectiveness of strategies and interventions to improve the transition from student to newly qualified nurse. *International journal of nursing studies*, 52(7), 1254-1268.

Enos, M. D., Kehrhahn, M. T., & Bell, A. (2003). Informal learning and the transfer of learning: How managers develop proficiency. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 369-387.

Eraut, M. (2000). Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. *British journal of educational psychology*, 70(1), 113-136.

Felstead, A., Gallie, D., Green, F., & Inanc, H. (2015). Fits, misfits and interactions: learning at work, job satisfaction and job-related well-being. *Human Resource Management Journal*, 25(3), 294-310. doi: 10.1111/1748-8583.12071

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488.

Hartmann, N. N., Rutherford, B. N., Hamwi, G. A., & Friend, S. B. (2013). The effects of mentoring on salesperson commitment. *Journal of Business Research*, 66(11), 2294-2300.

Hayes, L. J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., Spence Laschinger, H.K., & North, N. (2012). Nurse turnover: a literature review—an update. *International journal of nursing studies*, 49(7), 887-905.

Hayes, T. M. (2015). Demographic characteristics predicting employee turnover intentions.



Houkes, I., Janssen, P. P., de Jonge, J., & Bakker, A. B. (2003). Specific determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: A multisample longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(4), 427-450.

Jak, S., & Evers, A. V. A. M. (2010). Onderzoeksnotitie: Een vernieuwd meetinstrument voor organizational commitment. *Gedrag en Organisatie*, 23.

Jehanzeb, K., Rasheed, A., & Rasheed, M. F. (2013). Organizational commitment and turnover intentions: Impact of employee's training in private sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*, 8(8), 79-90.

Jones, C. B. (2004). The costs of nurse turnover: part 1: an economic perspective. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 34(12), 562-570.

Jones, C. B. (2008). Revisiting nurse turnover costs: adjusting for inflation. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 38(1), 11-18.

Kim, Y., & Kim, C. (2017). Impact of job characteristics on turnover intention and the mediating effects of job satisfaction: experiences of home visiting geriatric care workers in Korea. *Asia Pacific Journal of Social Work and Development*, 27(2), 53-68.

Kyndt, E., Dochy, F., & Nijs, H. (2009). Learning conditions for non-formal and informal workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 21(5), 369-383.

Lee, L. C. (2019). Strategies for Increasing Healthcare Employees' Retention. *Walden Dissertations and Doctoral Studies*. 7310.

Lopez, C., White, D. L., & Carder, P. C. (2014). Direct care worker's perceptions of job satisfaction following implementation of work-based learning. *Journal of Applied Gerontology*, 33(1), 97-120.

Lu, H., While, A. E., & Barriball, K. L. (2005). Job satisfaction among nurses: a literature review. *International journal of nursing studies*, 42(2), 211-227.

MacKenzie, S. B., Podakoff, P. M., & Jarvis, C. B. (2005). The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions. *Journal of Applied Psychology*, 90, 710-730

MacKinnon, D. P., Krull, J. L., & Lockwood, C. M. (2000). Equivalence of the mediation, confounding and suppression effect. *Prevention science*, 1(4), 173-181.

MBOstart (n.d.). *BBL of BOL, wat is dat?* Verkregen op 5-4-2020, via: <https://mbostart.nl/bol/BBL>



Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.

Miedaner, F., Kuntz, L., Enke, C., Roth, B., & Nitzsche, A. (2018). Exploring the differential impact of individual and organizational factors on organizational commitment of physicians and nurses. *BMC health services research*, 18(1), 180.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(6), 1102-1121.

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237.

Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological bulletin*, 86(3), 493.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2008). The ties that bind: Social networks, person-organization value fit, and turnover intention. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 205-227.

Nelissen, J., Forrier, A., & Verbruggen, M. (2017). Employee development and voluntary turnover: Testing the employability paradox. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 152-168.

Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2008). Can you get a better deal elsewhere? The effects of psychological contract replicability on organizational commitment over time. *Journal of vocational behavior*, 73(2), 268-277.

Nogradi, G. S., & Koch, S. A. (1981). The relationship between decisional participation and commitment to the organization, community, and profession among municipal recreation administrators. *Leisure Sciences*, 4(2), 143-159.

Nyhan, R. C. (1999). Increasing affective organizational commitment in public organizations: The key role of interpersonal trust. *Review of Public Personnel Administration*, 19(3), 58-70.



- O'Brien-Pallas, L., Murphy, G. T., Shamian, J., Li, X., & Hayes, L. J. (2010). Impact and determinants of nurse turnover: a pan-Canadian study. *Journal of nursing management*, 18(8), 1073-1086.
- Parry, J. (2008). Intention to leave the profession: antecedents and role in nurse turnover. *Journal of Advanced Nursing*, 64(2), 157-167.
- Peltokorpi, V., Allen, D. G., & Froese, F. (2015). Organizational embeddedness, turnover intentions, and voluntary turnover: The moderating effects of employee demographic characteristics and value orientations. *Journal of organizational behavior*, 36(2), 292-312.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of management*, 12(4), 531-544.
- Rijksoverheid (2019). *Monitor Actieprogramma Werken in de Zorg*. Verkregen via: <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/brieven/2019/05/22/monitor-actieprogramma-werken-in-de-zorg/monitor-actieprogramma-werken-in-de-zorg.pdf>
- ROC van Twente (2020a). *Verzorgende IG*. Verkregen op 5-4-2020, via: <https://www.rocvantwente.nl/voor-volwassenen/werk-en-loopbaan/verzorgende-ig-BBL-3.html>
- ROC van Twente (2020b). *MBO-Verpleegkundige (Verkort- en doorstroomtraject)*. Verkregen op 5-4-2020, via: <https://www.rocvantwente.nl/voor-volwassenen/werk-en-loopbaan/mbo-verpleegkundige-verkort-en-doorstroom-traject-BBL-4.html>
- Roodt, G. (2004). *Turnover intentions*. Ongepubliceerd document. Johannesburg: University of Johannesburg.
- Rush, K. L., Adamack, M., Gordon, J., Lilly, M., & Janke, R. (2013). Best practices of formal new graduate nurse transition programs: An integrative review. *International journal of nursing studies*, 50(3), 345-356.
- Schwepker Jr, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of business research*, 54(1), 39-52.
- Semmer, N. K., Elfering, A., Baillod, J., Berset, M., & Beehr, T. A. (2014). Push and pull motivations for quitting. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins Jr, G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of management journal*, 41(5), 511-525.



Skår, R. (2010). The meaning of autonomy in nursing practice. *Journal of Clinical Nursing*, 19(15-16), 2226-2234. doi: 10.1111/j.1365-2702.2009.02804.x

Susskind, A. M. (2007). Downsizing survivors' communication networks and reactions: A longitudinal examination of information flow and turnover intentions. *Communication Research*, 34(2), 156-184.

Takase, M. (2010). A concept analysis of turnover intention: Implications for nursing management. *Collegian*, 17(1), 3-12.

TNO (2019). Prognose capaciteitsontwikkeling verpleeghuiszorg. *TNO 2019 R12033*. <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2019/12/20/prognose-capaciteitsontwikkeling-verpleeghuiszorg/tno-rapport-prognose-capaciteitsontwikkeling-verpleeghuiszorg.pdf>

Ulrich, B., Krozek, C., Early, S., Ashlock, C. H., Africa, L. M., & Carman, M. L. (2010). Improving retention, confidence, and competence of new graduate nurses: Results from a 10-year longitudinal database. *Nursing economics*, 28(6), 363.

UWV (2018). *Moeilijk vervulbare vacatures, oorzaken en gevolgen volgens werkgevers*. Verkregen via: <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/moeilijk-vervulbare-vacatures-oorzaken-en-gevolgen.pdf>

UWV (2019). *Zorg Factsheet arbeidsmarkt*. Verkregen via: <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/factsheet-zorg-2019.pdf>

Vandenabeele, W.V. & Penning de Vries, J. (2015). *A global measure of public service motivation: comparing a global scale of PSM to the Kim et al. measure*. Paper presented at 31 the SGIII on Public Personnel Policies at the EGPA conference 2015, Toulouse, France, 26- 28 August 2015.

Vandenberg, R. J., & Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behavior?. *Human relations*, 52(10), 1313-1336.

Vandenberghe, C., & Tremblay, M. (2008). The role of pay satisfaction and organizational commitment in turnover intentions: A two-sample study. *Journal of Business and psychology*, 22(3), 275-286.

Van Der Heijde, C. M. V. D., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.

Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 37(4), 765-802.



V&VN, 2019. *Personeelstekorten 1 jaar later*. Verkregen via:
<https://www.venvn.nl/nieuws/ledenpeiling-personeelstekorten-1-jaar-later-ik-merk-geen-verschil/>

Wagner, C. M. (2007). Organizational commitment as a predictor variable in nursing turnover research: literature review. *Journal of advanced nursing*, 60(3), 235-247.

Westerman, J. W., & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes. *Career Development International*, 12, 150– 161.

Yao, X., Lee, T. W., Mitchell, T. R., Burton, J. P., & Sablinski, C. S. (2004). Job embeddedness: Current research and future directions. In R. Griffeth & P. Hom (Eds.), *Understanding employee retention and turnover* (pp. 153–187). Greenwich, CT: Information Age.

Zorginstituut Nederland (2019). *Verpleeghuiszorg personeelssamenstelling indicatoren: Dashboard en indicatoren 2019*. Verkregen via:
<https://www.zorginzicht.nl/kwaliteitsinstrumenten/verpleeghuiszorg-personeelssamenstelling-indicatoren?verslagjaar=2019>



Bijlage 1: Aanpassingen aan de meetinstrumenten

Instrument	Oorspronkelijke vraag	Vertaling / Aanpassing	Reden voor aanpassing
TIS-6	1. How often have you considered leaving your job?	Hoe vaak heb je er [in de afgelopen 9 maanden] over nagedacht om ontslag te nemen?	- Tijdsspecificering
	2. How satisfying is your job in fulfilling your personal needs?	Hoe tevreden ben je met jouw baan?	- Begrijpelijkheid en herkenbaarheid voor de doelgroep
	3. How often are you frustrated when not given the opportunity at work to achieve your personal work-related goals?	Hoe vaak ben je [in de afgelopen 9 maanden] gefrustreerd geweest wanneer je niet de kans kreeg om jouw persoonlijke doelen te bereiken?	- Tijdsspecificering
	4. How often do you dream about getting another job that will better suit your personal needs?	Hoe vaak heb je er [in de afgelopen 9 maanden] over gedroomd om een andere baan te krijgen die beter past bij jouw persoonlijke behoeften?	- Tijdsspecificering
	5. How likely are you to accept another job at the same compensation level should it be offered to you?	Hoe groot is de kans dat je een andere baan buiten Zorgorganisatie X met hetzelfde salaris accepteert als dit jou wordt aangeboden?	- Tijdsspecificering
	6. How often do you look forward to another day at work?	Hoe vaak keek je [in de afgelopen 9 maanden] uit naar een nieuwe werkdag?	-Tijdsspecificering
Affective Organizational Commitment (Meyer & Allen, 1997; vertaling van Jak & Evers, 2010)	1. Ik ervaar de problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen	Geen aanpassing, behalve dat de naam van de organisatie is gebruikt.	
	2. Ik heb het gevoel dat ik echt bij deze organisatie hoor	"	
	3. Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie	"	
	4. Ik voel me als 'een deel van de familie' in deze organisatie	"	
	5. Deze organisatie betekent veel voor mij	"	



JE (organizational fit)	1. I like the members of my work group.	Ik vind dat ik leuke collega's heb in mijn team.	n.v.t.
(Mitchell et al., 2001)	2. My coworkers are similar to me.	Mijn collega's hebben dezelfde normen en waarden als ik.	- Specificering van de vraag ten behoeve van een gelijke interpretatie voor de respondenten.
	3. My job utilizes my skills and talents well	In mijn huidige functie komen mijn vaardigheden en talenten goed tot hun recht.	n.v.t.
	4. I feel like I am a good match for this company.	Ik heb het gevoel dat ik als persoon match met Zorgorganisatie X.	n.v.t.
	5. I fit with the company's culture.	Ik pas binnen de cultuur van Zorgorganisatie X.	n.v.t.
	6. I like the authority and responsibility I have at this company.	Ik hou van de verantwoordelijkheid die ik heb in mijn functie bij Zorgorganisatie X.	- Specificering van de vraag ten behoeve van een gelijke interpretatie - Begrijpelijkheid voor de doelgroep
	7. My values are compatible with the organization's values.	Mijn persoonlijke normen en waarden passen bij die van Zorgorganisatie X.	n.v.t.
	8. I can reach my professional goals working for this organization.	Ik heb voldoende ruimte om mijzelf te ontwikkelen binnen Zorgorganisatie X.	- Herkenbaarheid voor de doelgroep
	9. I feel good about my professional growth and development.	Ik voel me goed bij mijn professionele groei en ontwikkeling.	n.v.t.
JE (organizational links)	1. How long have you been in your present position?	Hoe lang heb jij je huidige functie al?	n.v.t.
	2. How long have you worked for this company?	Hoe lang werk je al voor Zorgorganisatie X?	n.v.t.
	3. How long have you worked in this industry?	Hoe lang werk je al binnen de zorgsector?	n.v.t.
	4. How many coworkers do you interact with regularly?	Met hoeveel collega's heb je veel contact binnen Zorgorganisatie X? Probeer een schatting te maken.	- Versterking van de vraagstelling ten behoeve van de begrijpelijkheid van de vraag.
	5. How many coworkers are highly dependent on you?	<i>Vervangen voor een Likert-scale stelling: "Ik ben onmisbaar binnen mijn team".</i>	- Beter herkenbaar voor de doelgroep



	6. How many work teams are you on?	In hoeveel teams ben je werkzaam?	n.v.t.
	7. How many work committees are you on?	Neem je deel aan werkgroepen of expertgroepen? Indien "ja", vul daar dan het aantal in.	- Herkenbaarheid voor de doelgroep.
JE (sacrifice)	1. I have a lot of freedom on this job to decide how to pursue my goals.	Ik krijg veel vrijheid om mij te ontwikkelen bij Zorgorganisatie X.	- Aanpassing vanwege betere herkenbaarheid voor de doelgroep.
	2. The perks on this job are outstanding.	De steun vanuit de organisatie voor mijn verdere ontwikkeling is uitstekend.	- Specificering van "perks" vanwege betere herkenbaarheid voor de doelgroep.
	3. I feel that people at work respect me a great deal.	Ik heb het gevoel dat de mensen op mijn werk me respecteren.	n.v.t.
	4. I would sacrifice a lot if I left this job.	Ik zou veel opofferen als ik Zorgorganisatie X zou verlaten.	- Aanpassing zodat het duidelijk wordt dat het om het verlaten van de organisatie gaat, en niet om het intern veranderen van functie.
	5. My promotional opportunities are excellent here.	Ik heb bij Zorgorganisatie X uitstekende kansen om door te groeien.	- Specificering van "promotional opportunities" ten behoeve van de herkenbaarheid voor de doelgroep.
	6. I am well compensated for my level of performance.	Ik ben tevreden met het salaris dat ik ontvang voor mijn functie.	- Aanpassing ten behoeve van de herkenbaarheid van de vraag.
	7. The benefits are good on this job.	<i>*Niet opgenomen in de vragenlijst*</i>	- Niet herkenbaar voor de doelgroep.
	8. The health-care benefits provided by this organization are excellent.	<i>*Niet opgenomen in de vragenlijst*</i>	- Niet herkenbaar voor de doelgroep.
	9. The retirement benefits provided by this organization are excellent.	<i>*Niet opgenomen in de vragenlijst*</i>	- Niet herkenbaar voor de doelgroep.
	10. The prospects for continuing employment with this company are excellent.	Ik ben er zeker van dat ik in de toekomst bij Zorgorganisatie X kan blijven werken.	n.v.t.



Bijlage 2: Vragenlijst items

Achtergrondvariabelen

- Wat is je geslacht?
- Wat is je leeftijd? Vul het aantal jaren in:
- Wat is je hoogst behaalde opleidingsniveau?
 - o Basisschool / Praktijkonderwijs / Vmbo / Havo / VWO / MBO / HBO / WO / Anders, namelijk: _____
- In welke functie werk je bij [Zorgorganisatie X]?
 - o Helpende / Helpende plus / Verzorgende / Verzorgende IG / Contactverzorgende / MBO-verpleegkundige / HBO-verpleegkundige /

BBL-opleiding:

- Volg je op dit moment een BBL-opleiding (beroepsbegeleidende leerweg) of duale opleiding bij [Zorgorganisatie X], of heb je die in het verleden gevolgd?
 - o Ja, ik volg op dit moment een BBL-opleiding of duale opleiding bij [Zorgorganisatie X]?
 - o Ja, ik heb ooit een BBL-opleiding of duale opleiding bij [Zorgorganisatie X] gevolgd.
 - o Nee, dat heb ik niet.

Deze vraag weergeven als: iemand heeft aangegeven op dit moment een BBL-opleiding te volgen

- Welke BBL-opleiding of duale opleiding volg je op dit moment?
 - o Helpende
 - o Maatschappelijke zorg
 - o Verzorgende IG
 - o Combinatieopleiding: Verzorgende IG / Maatschappelijke zorg
 - o MBO Verpleegkundige
 - o HBO Verpleegkundige
 - o Anders, namelijk: _____

Deze vraag weergeven als: iemand heeft aangegeven eerder een BBL-opleiding te hebben gevolgd

- Welke BBL-opleiding of duale studie heb je toen gevolgd?
 - o Helpende
 - o Maatschappelijke zorg
 - o Verzorgende IG
 - o Combinatieopleiding: Verzorgende IG / Maatschappelijke zorg
 - o MBO Verpleegkundige
 - o HBO Verpleegkundige
 - o Anders, namelijk: _____



Turnover intentions

Respondenten konden op deze items reageren middels een vijfpunts Likertschaal.

- TI 1: Ik ben van plan om binnen 1 jaar te stoppen met werken bij [Zorgorganisatie X].
(*Helemaal niet me eens ...t/m... Helemaal mee eens*)
- TI 2: Ik ben van plan om binnen 5 jaar te stoppen met werken bij [Zorgorganisatie X].
(*Helemaal niet me eens ...t/m... Helemaal mee eens*)
- TI 3: Ik ben actief aan het zoeken naar mogelijkheden om op korte termijn ergens anders te gaan werken.
(*Helemaal niet me eens ...t/m... Helemaal mee eens*)
- TI 4: Ik ben actief aan het zoeken naar mogelijkheden om binnen een aantal jaren ergens anders te gaan werken.
(*Helemaal niet me eens ...t/m... Helemaal mee eens*)
- TI 5: Hoe groot is de kans dat je een andere baan buiten [Zorgorganisatie X] met hetzelfde salaris accepteert als dit jou wordt aangeboden?
(*Zeer onwaarschijnlijk ...t/m... Zeer waarschijnlijk*)
- TI 6: Hoe tevreden ben je met jouw baan?
(*Zeer ontevreden ...t/m... Zeer tevreden*)

De volgende items hadden betrekking op de afgelopen 9 maanden, waarbij gereageerd kon worden op een vijfpunts Likertschaal (Nooit ...t/m... Altijd)

- TI 7: Hoe vaak heb je erover nagedacht om ontslag te nemen?
- TI 8: Hoe vaak ben je gefrustreerd geweest wanneer je niet de kans kreeg om jouw persoonlijke doelen te bereiken?
- TI 9: Hoe vaak heb je erover gedroomd om een andere baan te krijgen die beter past bij jouw persoonlijke behoeften?
- TI 10: Hoe vaak keek je uit naar een nieuwe werkdag?

Affective Organizational Commitment

Respondenten konden op deze items reageren middels een vijfpunts Likertschaal. (*Helemaal niet mee eens ...t/m... Helemaal mee eens*)

- AOC 1: Ik heb het gevoel dat ik echt bij [Zorgorganisatie X] hoor.
- AOC 2: Ik voel me emotioneel gehecht aan [Zorgorganisatie X].
- AOC 3: Ik voel me als een deel van de familie bij [Zorgorganisatie X].
- AOC 4: [Zorgorganisatie X] betekent veel voor mij.
- AOC 5: Ik ervaar de problemen van [Zorgorganisatie X] als mijn eigen problemen.



On-the-job embeddedness

Links

Links 1: Hoe lang heb jij je huidige functie al? Vul het aantal jaren in.

Links 2: Hoe lang werk je al voor [Zorgorganisatie X]? Vul het aantal jaren in.

Links 3: Hoe lang werk je al binnen de zorgsector? Vul het aantal jaren in.

Links 4: Met hoeveel collega's heb je veel contact binnen [Zorgorganisatie X]? Probeer een schatting te maken.

Links 5: In hoeveel teams ben je werkzaam?

Links 6: Neem je deel aan werkgroepen of expertgroepen? Indien "ja", vul daar dan het aantal in.

- Ja, _____
- Nee

Fit

Respondenten konden op deze items reageren middels een vijfpunts Likertschaal. (*Helemaal niet mee eens ...t/m... Helemaal mee eens*)

Fit 1: Ik vind dat ik leuke collega's heb in mijn team.

Fit 2: Mijn collega's hebben dezelfde normen en waarden als ik.

Fit 3: Mijn persoonlijke normen en waarden passen bij die van [Zorgorganisatie X]

Fit 4: In mijn huidige functie komen mijn vaardigheden en talenten goed tot hun recht.

Fit 5: Ik heb het gevoel dat ik als persoon match met [Zorgorganisatie X].

Fit 6: Ik pas binnen de cultuur van [Zorgorganisatie X].

Fit 7: Ik hou van de verantwoordelijkheid die ik heb in mijn functie bij [Zorgorganisatie X].

Fit 8: Ik heb voldoende mogelijkheden om mijzelf te ontwikkelen binnen [Zorgorganisatie X].

Fit 9: Ik voel me goed bij mijn professionele groei en ontwikkeling.

Sacrifice

Respondenten konden op deze items reageren middels een vijfpunts Likertschaal. (*Helemaal niet mee eens ...t/m... Helemaal mee eens*)

Sac 1: Ik krijg veel vrijheid om mij te ontwikkelen bij Zorggroep Sint Maarten.

Sac 2: De steun vanuit de organisatie voor mijn verdere ontwikkeling is uitstekend.

Sac 3: Ik heb het gevoel dat de mensen op mijn werk me respecteren.

Sac 4: Ik zou veel opofferen als ik Zorggroep Sint Maarten zou verlaten.



Sac 5: Ik heb bij Zorggroep Sint Maarten uitstekende kansen om door te groeien.

Sac 6: Ik ben tevreden met het salaris dat ik ontvang voor mijn functie.

Sac 7: Ik ben er zeker van dat ik in de toekomst bij Zorggroep Sint Maarten kan blijven werken.

Public Service Motivation

Respondenten konden op deze items reageren middels een vijfpunts Likertschaal. (*Helemaal niet mee eens ...t/m... Helemaal mee eens*)

PSM 1: Ik ben zeer gemotiveerd om bij te dragen aan de maatschappij.

PSM 2: Het verschil maken -hoe klein ook- in de samenleving vind ik heel belangrijk.

PSM 3: Ik vind het verdedigen van het algemeen belang heel belangrijk.

PSM 4: Ik ervaar het als motiverend wanneer ik een bijdrage kan leveren aan de maatschappij.