

Perceptie over zorgmanagers

Hoe extramurale en intramurale medewerkers de managers ervaren bij Careyn
Utrecht Stad

Master thesis Sociology: Contemporary social problems

Autheur: Sarah Nesselaar (6928307)

Eerste Lezer: Tali Spiegel

Tweede Lezer: Noël Koster

Careyn Utrecht Stad

Begeleider: Hein van Gorp

26 juni 2023



**Universiteit
Utrecht**



Abstract

Door de toenemende vergrijzing en de relatief hoge uitstroom nemen de tekorten in de VVT (Verpleging, Verzorging en Thuiszorg) toe. Medewerkers geven aan dat ze de sector verlaten vanwege verschillende factoren, waaronder organisatorische factoren zoals de manager. Op basis van de "social exchange" theorie wordt betoogd dat de steun en erkenning van de manager invloed hebben op het vertrek van medewerkers. De literatuur toont aan dat organisaties verschillende sociale culturen hebben, waardoor intramurale en extramurale medewerkers deze effecten anders kunnen ervaren. We verwachtten dat ervaren steun en erkenning van de manager zouden leiden tot lagere intenties om te vertrekken, en dat dit effect sterker zou zijn voor extramurale medewerkers. Er is een vragenlijst ontworpen en dit is onderzocht aan de hand van een multiple regressie met $N = 114$ respondenten die werkzaam zijn bij Careyn Utrecht Stad. Uit deze analyses bleek dat erkenning van werkprestaties en sociale steun van de manager een negatieve invloed hebben op de intentie om de organisatie te verlaten. Dit is in lijn met de verwachtingen. Echter, er werd geen ondersteuning gevonden voor de verwachting dat extramurale medewerkers een sterker effect zouden ervaren. Verklaringen waarom er geen effect is gevonden, worden besproken in de discussie.

Keywords: intentie om te vertrekken, managers, leiderschap, zorgmedewerkers, erkenning, steun

Ethische consideratie

Deze studie is goedgekeurd door de ethische toetsingscommissie van de faculteit sociale wetenschappen van de Universiteit Utrecht. De goedkeuring is gearhiveerd onder het nummer 23-0957.

Voorwoord

Hier voor u ligt mijn masterscriptie "Perceptie over zorgmanagers: Hoe extramurale en intramurale medewerkers de managers ervaren bij Careyn Utrecht Stad". Met deze scriptie rond ik mijn master Sociology: Contemporary Social Problems af. Deze scriptie was niet geworden wat het is zonder een aantal mensen die ik graag wil bedanken.

Allereerst wil ik graag mijn stagebedrijf Careyn Utrecht Stad bedanken voor de mogelijkheid om daar stage te lopen en mijn scriptie te schrijven. Daarbij wil ik ook graag alle medewerkers bedanken die de tijd hebben genomen om mijn vragenlijst in te vullen. Ik wil graag in het bijzonder mijn stagebegeleider Hein van Gorp bedanken. Ik heb veel gehad aan jouw begeleiding en hulp, en ik wil je graag bedanken voor het mogelijk maken van deze stageplek. Ik vond onze besprekingen over de scriptie erg waardevol voor het verbeteren van mijn scriptie. Daarbij wil ik ook graag de rest van het team en mijn medestagiair bedanken voor al jullie steun en begeleiding. Dank jullie wel voor alle hulp en gezelligheid van het afgelopen half jaar.

Ook zou ik graag Marleen Dammen willen bedanken voor het begeleiden van mijn scriptie gedurende de eerste twee maanden. Dankjewel voor alle hulp, met name voor het meedenken over een goede vragenlijst. Daarbij wil ik ook graag Tali Spiegel bedanken voor het overnemen van de begeleiding. Ik wil je graag bedanken voor de snelle feedback die je hebt gegeven en voor alle snelle antwoorden op mijn vragen. Daarbij wil ik Noël Koster, mijn tweede lezer, bedanken voor het nemen van de tijd om mijn scriptie te lezen.

Ook wil ik graag mijn medestudenten bedanken voor de steun en motivatie die ze hebben gegeven. Vooral Demi, Maritha en Louk wil ik in het bijzonder bedanken voor alle schrijfsessies die we samen hebben gehad op woensdagen en vrijdagen.

Als laatste wil ik graag mijn ouders, mijn vriend en mijn vrienden bedanken voor alle steun van het afgelopen half jaar. Ik wil jullie graag bedanken voor het luisteren naar mijn verhalen van de afgelopen tijd en het meedenken.

Ik wens u veel leesplezier!

Sarah Nesselaar

Utrecht, 26 juni 2023

Inhoud

1. Introductie	5
1.1 Wetenschappelijke relevantie	7
1.2 Onderzoek bij Careyn	8
1.3 Leeswijzer	8
2. Theorie	9
2.1 Social Exchange Theory	9
2.2 Ervaren Steun van de manager	10
2.3 Erkenning van werkprestaties	11
2.4 Intramuraal en Extramuraal	12
3. Data en methode	15
3.1 Sample en populatie	15
3.2 Ethische overwegingen	16
3.3 Operationalisatie van variabelen.	16
3.3.1 Afhankelijke variabelen	16
3.3.2 Onafhankelijke variabelen	17
3.3.3 Controle variabelen	18
3.4 Beschrijvende tabel	19
3.5 Analytische strategie	20
4. Resultaten	22
5. Conclusie en discussie	26
5.1 Limitatie	29
6. Beleidsadvies	30
7. Literatuurlijst	32
Bijlage 1 E-mail uitnodiging	39
Bijlage 2 Vragenlijst	40
Bijlage 3 Syntax	51

1. Introductie

Na de coronapandemie namen het aantal vacatures toe in de zorgsector (cbs.nl, 2022). Het grootst aantal vacatures waren in de verpleging, verzorging en de thuiszorg (VVT-sector). In de zorg groeit het personeelstekort doordat er meer vraag naar zorg is door de vergrijzing en een grote groep zorgpersoneel met pensioen gaat (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2022). De verwachting is dat de tekorten de komende 10 jaar zullen toenemen en dat in 2031 de tekorten op 117.000 werknemers zullen liggen. De verwachting is dat tekorten in de verzorgingshuizen van 17.900 werknemers in 2022 zullen stijgen naar 51.900 werknemers in 2031. Voor de thuiszorg zijn de tekorten in 2022 6100. Dit zal naar verwachting stijgen in 2031 naar 15.400. De tekorten zullen vooral binnen de verzorgenden mbo-niveau 3 en de verpleegkundigen op mbo- en hbo-niveau liggen. Door COVID-19 zijn de voorspellingen onzeker, omdat de gevolgen van COVID-19 sterk zichtbaar zijn in de arbeidsprognose (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2022). COVID-19 had een grote invloed op de zorgmedewerkers in Nederland, de zorgmedewerkers werkten in de frontlinie en er waren tekorten aan beschermingsmiddelen (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, -2022). De verzuimcijfers namen toe door COVID-19, gemiddeld gezien lag het ziekteverzuim in de zorgsector rond 6% en voor de VVT lag dit gemiddelde hoger op 7,9% (cbs.nl, 2021). Dit zijn de hoogste waardes sinds 2003.

Door een tekort aan medewerkers en een hoog verzuim door COVID-19 is het belangrijk om te kijken naar de vertrekredenen van de zorgmedewerkers. Een reden om te stoppen met werken is de toenemende werkdruk op de werkvloer (Hamel, 2020; Lavoie-Tremblay et al., 2008). Wanneer een medewerker besluit te stoppen, leidt dit tot een vermindering in staf (Koehler en Olds, 2022). Door minder medewerkers op de vloer ervaren de overgebleven medewerkers een hogere werkdruk. Wanneer een medewerker stopt, heeft dit negatieve gevolgen voor de patiënten, organisatie, maar ook op de grotere gemeenschap. Medewerkers vertrekken vaker op eigen verzoek dan in het verleden (pensioenfonds Zorg en Welzijn, 2022). Van de medewerkers die vertrekken, vertrekt 77% op eigen verzoek. Van de medewerkers die vertrekken, verlaat 25% de zorgsector. Echter voor organisaties lopen de kosten op wanneer een medewerker besluit naar een andere organisatie te gaan. De kosten gaan onder andere naar recruitment, aannemen van nieuwe medewerkers en het verliezen van de kennis. Uit onderzoek uit de Verenigde Staten kwam naar voren dat het vervangen van een zorgmedewerker tot twee keer het jaarsalaris kan kosten voor een bedrijf (Shacklock en Brunetto, 2012). Waarom een medewerker de zorgsector verlaat ligt grotendeels op organisatieniveau (SER, 2021). Hierdoor is het belangrijk dat er aandacht wordt besteed aan

het behouden van zorgmedewerkers. Zorgorganisaties hebben nog geen specifiek beleid op deze uitstroom. Bij de uitstroom van medewerkers wordt er gesproken over voorziene en onvoorziene uitstroom (Vos en Heesbeen, 2020). Voorziene uitstroom is wanneer een medewerker met pensioen gaat, onvoorziene uitstroom is wanneer medewerker zelf besluit te stoppen met werken.

Er is onderzoek gedaan naar redenen waarom werknemers een organisatie verlaten en hoe dit de rest van de omgeving beïnvloedt. Het overstappen van het ene naar het andere bedrijf is een complex proces (Leone et al., 2015). Het overstappen van een baan begint met een negatieve gebeurtenis binnen de baan en dit leidt tot negatieve attitudes (Hayes et al., 2012). Deze negatieve attitudes hebben als effect dat een medewerker vertrekt. Vaak is er geen eenzijdige reden om te stoppen, maar zijn het meerdere factoren die meespelen (Leone et al., 2015). Om te onderzoeken wat de voorspellers zijn voor het vertrek van medewerkers wordt er gekeken naar de intentie om te vertrekken. De intentie om te vertrekken is de sterkste voorspeller voor het daadwerkelijk vertrek van medewerkers (Hayes et al., 2006; Leone et al., 2015; Tummers et al., 2013). Binnen de gezondheidszorg zijn er meerdere voorspellers waarom medewerkers willen stoppen met hun baan (Hayes et al., 2012). In de literatuur wordt er vooral nadruk gelegd op baantevredenheid. Er wordt gerefereerd naar baantevredenheid op organisatieniveau en baantevredenheid op gebied van beroep (Hayes et al., 2006). Wanneer een medewerker positief is over de werkomgeving leidt dit tot een lagere intentie om te vertrekken (Hayes et al., 2012; Sasso et al., 2019). De werkomgeving kan worden beïnvloed door meerdere organisatiefactoren. De factoren zijn werkdruk, managementstijl, empowerment, autonomie, promotie en werktijden (Hayes et al., 2012; Sasso et al., 2019).

Afgelopen jaren is binnen de zorg het aantal leidinggevenden afgenomen (Vos en Heesbeen, 2020). Hierdoor hebben managers een grotere ‘span of control’ gekregen en hebben niet meer voor iedere medewerker tijd of aandacht. Span of control is het aantal medewerkers dat een leidinggevende onder zich heeft (Bandiera et al., 2014). Binnen Nederland is een benoemde oorzaak van onvoorziene uitstroom het tekort aan aandacht en erkenning vanuit de leidinggevende. Medewerkers vertrekken binnen een jaar wanneer ze niet tevreden zijn met het leiderschap binnen een organisatie (Leone et al., 2015). Een manager heeft invloed op de verbondenheid die een medewerker ervaart met een organisatie (Reine et al., 2018).

1.1 Wetenschappelijke relevantie

Er is in de Verenigde Staten en in verschillende landen binnen Europa onderzoek gedaan naar het effect van de manager op de intentie om te vertrekken binnen de zorgsector (Brewer et al, 2006; Coomber en Barriball, 2007; Heinen et al, 2010; Leone et al, 2015; Martinussen et al, 2020; Sasso et al, 2019; Tei-Tomminga en Miki, 2010; Tummers et al, 2013). Er is geen eenduidige definitie in de literatuur over leiderschap, wat de vergelijking tussen de verschillende studies lastiger maakt. Er werd een negatieve relatie gevonden tussen leiderschap en de intentie om te vertrekken (Coomber en Barriball, 2007; Sasso et al, 2019; Tei-Tomminga en Miki, 2010; Tummers et al, 2013). Uit deze artikelen is te herleiden dat leiderschap ervoor kan zorgen dat de intentie om te vertrekken afneemt. Sommige artikelen vonden geen direct effect van leiderschap op de intentie om te vertrekken (Brewer et al., 2006; Leone et al., 2015). De twee onderzoeken die binnen de Nederlandse context hebben plaats gevonden vonden een negatieve relatie tussen leiding geven en de intentie om te vertrekken (Heinen et al., 2010; Tummers et al., 2013). De twee onderzoeken hebben leidinggeven verschillend gedefinieerd. Tummers et al (2013) heeft leiderschap gedefinieerd als actief en gemotiveerd, waar Heinen et al (2010) heeft gekeken naar algemeen leiderschap. Hierdoor is het belangrijk dat er wordt gekeken naar welk onderdeel van leiderschap invloed heeft op de intentie om te vertrekken binnen Nederland. Uit meta-analyses kwam naar voren dat het ontvangen van lof, steun en erkenning van de manager belangrijk is voor zorgmedewerkers (Hayes et al., 2012; Lavoie-Tremblay et al., 2010).

De meeste onderzoeken naar de intentie van vertrekken en leiderschap worden onderzocht in het ziekenhuis (Brewer et al, 2006; Coomber & Barribal, 2007; Heinen et al., 2010; Martinussen et al., 2020; Tei-Tomminga & Miki, 2010). Omdat de tekorten en de uitstroom van de VVT-sector hoog ligt is het belangrijk om te kijken hoe de medewerkers behouden kunnen worden. Binnen de langdurige zorg wordt er onderscheid gemaakt tussen extramurale en intramurale zorg. *“Extramurale zorg betreft de zorg aan cliënten die niet in een instelling verblijven”* (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2019). *“Intramurale zorg betreft de zorg die cliënten ontvangen gedurende een onafgebroken verblijf in een instelling. Het gaat om zorg in een verpleeghuis of verzorgingshuis”* (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2019b). De extramurale zorg zal komende 10 jaar toenemen (TNO, n.d.). Omdat de extramurale zorg meer toeneemt, is het belangrijk om te onderzoeken of extramurale en intramurale medewerkers het gedrag van de manager anders ervaren en hoe dit invloed heeft op de intentie om te vertrekken.

1.2 Onderzoek bij Careyn

Om dit maatschappelijke probleem van het hoge vertrek van zorgmedewerkers en het groeiend tekort aan medewerkers aan te pakken wordt er onderzocht wat het effect is van de ervaren steun en erkenning van de manager op de intentie om te vertrekken bij Careyn Utrecht Stad. Ten eerste is het noodzaak om te kijken hoe hoog de intentie om te vertrekken is. Hierbij wordt de volgende onderzoeksvraag gesteld: *Welk aandeel zorgmedewerkers bij Careyn Utrecht Stad heeft de intentie om op korte termijn te stoppen met werken bij de organisatie?* Vervolgens wordt er gekeken naar hoeveel invloed de ervaren steun en erkenning van de manager heeft op de intentie om te stoppen en wordt de volgende vraag beantwoord: *In hoeverre hangt de ervaren steun en erkenning van de manager samen met de intentie om te vertrekken en in hoeverre verschilt de sterkte van deze effecten tussen intramurale en extramurale werklocaties?* Als deze vragen beantwoord zijn, wordt er gekeken naar wat een mogelijke beleidsoplossing is voor Careyn Utrecht Stad om de uitstroom van het bedrijf lager te maken aan de hand van het gedrag van de manager met de volgende vraag: *Hoe kunnen de uitstroom intenties worden verminderd binnen Careyn Utrecht stad?*

1.3 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt het theoretisch kader toegelicht. Hierin worden eerdere onderzoeken beschreven en theorieën uitgelegd, waaruit verschillende hypothesen worden geformuleerd. Daarna komt de methode sectie waarin de ethische stappen, data, sample beschrijving, operationalisatie van variabelen en de analyse wordt omschreven. Vervolgens komt het resultaten hoofdstuk waar de resultaten van de verschillende analyses worden weergegeven. Daarna worden de conclusie en discussie besproken. Hierin wordt er gekeken naar adviezen voor vervolgonderzoek. Als laatste wordt er een beleidsadvies gegeven. Hierin wordt de beleidsvraag beantwoord.

2. Theorie

Medewerkers die blijven werken worden beïnvloed door organisatiefactoren zoals organisatie betrokkenheid, managers vaardigheden en steun (Tourangeau en Cranley, 2006). Daarnaast is het sociaal klimaat van een organisatie belangrijk voor een medewerker (Hayes et al., 2012). Wanneer een medewerker dit als positief ervaart zorgt dit ervoor dat een medewerker bij een organisatie blijft werken. Een manager speelt een belangrijke rol voor het verbeteren van de sfeer op de werkvloer. Eigenschappen van een leidinggevende die ervoor zorgen dat medewerkers blijven werken zijn onder andere steun van de leidinggevende, autonomie, lof en erkenning (Cowden en Cummings, 2012).

De manager heeft invloed op de werkomgeving van een medewerker (Trybou et al., 2014). De manager zorgt ervoor dat een medewerker meer vertrouwen heeft in een organisatie. Niet alleen op de werkomgeving heeft de manager invloed, maar ook op de inhoud van een baan van een medewerker (LaVoie-Tremblay et al., 2010). Een manager gaat over promoties, maar ook mogelijkheden voor opleidingen, goede werkrelaties binnen het team en autonomie (Reina et al., 2018). Wanneer een medewerker een negatieve behandeling krijgt van zijn/haar werkgever leidt dit tot een overstap naar een ander bedrijf (Trybou et al., 2014). Hierdoor zal de manager invloed hebben op het feit dat een medewerker blijft werken in zijn/haar huidige positie. Een medewerker kan door de manager van een positieve werkervaring naar een negatieve werkervaring gaan (Reina et al., 2018). Wanneer een manager een promotie weigert of druk achter een medewerker zet ervaren medewerkers een shock. Wanneer een medewerker dit als negatief gedrag ervaart zal de medewerker dit gedrag proberen te ontwijken. Om dit gedrag te ontwijken zal de werknemer afstand moeten nemen van de manager. Hierdoor zal een medewerker zich minder betrokken voelen bij een organisatie en dit zal uiteindelijk leiden tot het vertrekken van een medewerker.

2.1 *Social Exchange Theory*

Een medewerker ziet het gedrag van de manager als aanwijzing van wat de organisatie vindt (Gould-Williams en Davies, 2005). Wanneer een medewerker het gedrag van manager als positief ziet zal hij/zij zijn gedrag en attitude aanpassen en positief gedrag tegenover het bedrijf vertonen. De relatie tussen de manager en de medewerker kan gezien worden als een “social exchange”. Hierin wordt verwacht dat als de organisatie de medewerker goed behandelt dat de medewerker dit terug doet naar de organisatie. The social exchange theorie verklaart het gedrag dat binnen organisaties gebeurt (Trybou et al, 2014). De relaties die worden ontwikkeld door social exchange vormt over de tijd betrouwbare, loyale en

wederkerige betrokkenheid (Cropanzano en Mitchell, 2005). Hierbij wordt uitgegaan van wederkerigheid, wanneer een medewerker iets negatiefs meemaakt zal de medewerker een negatieve reactie geven. Andersom geldt ook dat wanneer een medewerker iets positiefs meemaakt op de werkvloer, de medewerker positief zal reageren. Specifiek is deze relatie tussen de organisatie en de medewerker belangrijk voor het behouden van medewerkers in de gezondheidszorg. Een medewerker probeert een evenwicht te vinden waarin hij/zij wederkerig gedrag moet vertonen aan de werkgever.

Wanneer een medewerker bij een bedrijf komt werken maakt de medewerker afspraken met zijn/haar werkgever (Trybou et al., 2014). Hierdoor heeft een medewerker verplichtingen richting zijn/haar werk. Binnen de onderzoeken op managementgebied wordt er voornamelijk gefocust op werkrelaties (Cropanzano en Mithcell, 2005). Deze relaties ontstaan wanneer een manager zich ontfermt over zijn/haar medewerker waardoor er voordelige situaties ontstaan. Wanneer er wordt gesproken over relaties wordt er gerefereerd naar twee partners die interactie hebben met elkaar, dit kunnen individuen zijn, maar ook organisaties. Een medewerker kan onderscheidt maken in de verschillende relaties die een medewerker ervaart. Dit zijn relaties met de organisatie, met de cliënten, maar ook met de manager.

Het geven van erkenning aan de medewerkers is een van de belangrijkste verantwoordelijkheden van een manager (Cronin en Brecherer, 1999). Medewerkers waarderen ook de erkenning van de manager het meest. Niet alleen erkenning is belangrijk voor medewerkers ook de steun die een medewerker ervaart (Hayes et al., 2012; Lavoie-Tremblay et al., 2010).

2.2 Ervaren Steun van de manager

Het ontvangen van steun van de manager wordt gezien als een relatie en uitwisseling tussen de medewerker en de manager (Yorgancioglu Tarcan et al., 2020). Hieronder vallen toezeggingen en verwachtingen van beide partijen. Steun wordt gezien als de waardering van de manager voor bijdrage van de medewerker op de werkvloer, maar ook dat de manager rekening houdt met mentale gezondheid van de medewerker.

Steun van de manager wordt gezien als een onderdeel van de steun van de organisatie (Yorgancioglu Tarcan et al., 2020). Organisation support theory is gebaseerd op een medewerker die de betrouwbaarheid van een organisatie bepaalt aan de hand van het belonen van de werkinspanning en de mate waarin op het welzijn wordt gelet en of een organisatie aan

de sociale en emotionele behoeften voldoet van een medewerker. Organisatiesteun en steun van de leidinggevende zijn sterk aan elkaar gerelateerd (Cropanzano en Mitchell, 2005). Wanneer een medewerker steun van de organisatie ervaart, is er een positievere sfeer op de werkvloer. Wanneer een medewerker steun ervaart van de werkgever, zal de medewerker dit gedrag herhalen en hierdoor aan de organisatie steun teruggeven (Cropanzano en Mitchell, 2005). Een medewerker zal hierdoor meer betrokken voelen bij een bedrijf en minder snel verzuimen. In de literatuur wordt gesproken van organisatiesteun als de kwaliteit van social exchange die een medewerker ervaart. Wanneer een medewerker van de manager steun ervaart, heeft de medewerker een hogere werkperformance, een hogere baantevredenheid en meer betrokkenheid met de organisatie. Andersom wanneer een medewerker minder steun ervaart spelen er factoren mee zoals burn-out, stress, maar ook meer intentie om te vertrekken. Dit heeft een algemene negatieve effect op de arbeidsparticipatie binnen het bedrijf. Binnen de eerste zes maanden heeft een medewerker een hogere intentie om te vertrekken wanneer de medewerker een tekort aan werkbereidheid en steun vanuit het team ervaart (Hayes et al., 2012). Er kwam naar voren dat de manager een grotere invloed heeft in deze periode van de eerste 6 maanden. Uit de literatuur komt naar voren dat wanneer een medewerker weinig tot geen steun ervaart de vertrekintentie hoger is (Hayes et al., 2012). Uit het onderzoek van Tei-Tominaga en Miki (2010) bleek dat het tekort aan steun van de manager vooral in het begin van de baan de meeste vertrekneiging gaf. Dit leidt tot de volgende hypothese:

H1a: Hoe meer steun een medewerker ervaart van de manager hoe lager de intentie om te vertrekken.

2.3 Erkenning van werkprestaties

Vanaf de tweede helft van de 20^{ste} eeuw veranderde het beroep van zorgmedewerkers en werd het geprofessionaliseerd (Kan, 2009). Zorgmedewerkers werden meer betrokken in besluitprocessen rondom de cliënten (Büch, 2009). Hierdoor groeide het beroep van zorgmedewerkers van zelf-en mantelzorg naar professionele zorg (Stapel en Keukens, 2009). Voor de professionalisering kregen zorgmedewerkers voornamelijk erkenning van de arts en van de verpleegkundige beheerder (Cronin en Becherer, 1999). Door de professionalisering van het beroep en het feminisme werd de erkenning van de arts minder gewaardeerd en verpleegkundige beheerders verdwenen uit het werkveld. Zorgmedewerkers ervaarden niet genoeg waardering voor de bijdrage voor de gezondheid van cliënten en werden niet gezien als een zelfstandig beroep, met name door de artsen (Stapel en Keukens, 2009). Hierdoor is de erkenning van werkprestaties verschoven naar de manager. In de literatuur wordt er vaak

gerefereerd naar een financieel erkenning systeem. Echter door de huidige economische situatie is het niet mogelijk om zorgmedewerkers financieel te belonen voor hun werkprestaties. Door bezuinigingen binnen de zorg is er binnen organisaties geen budget voor (Tummers et al., 2013). Binnen een zorgorganisatie worden de financiële erkenning organisatie breed bepaald, hierdoor heeft een manager weinig tot geen invloed hierop. Echter hoeft erkenning niet financieel te zijn. Cronin en Becherer (1999) beschrijven dat de staf positief reageert op erkenning in het publiek, van mede collega's, en specifiek door oudere collega's. Medewerkers raken het sterkst gemotiveerd door erkenning van hun werkprestaties door de manager. Medewerkers die erkenning van hun werkprestaties krijgen, hebben een lagere intentie om te stoppen (Tessema et al., 2013). Wanneer een medewerker erkenning van werkprestaties ervaart kan de productiviteit van de werknemer toenemen. Naast het afnemen van intentie om te stoppen zorgt erkenning van werkprestaties ervoor dat medewerkers betere gesprekken hebben, maar ook beter samenwerken. Wanneer een medewerker erkenning ontvangt ervaren ze een beloning voor hun werkgedrag en voelen zich gewaardeerd op de werkvloer (Lartey, 2021). Erkenning kan ervoor zorgen dat een medewerker zich meer betrokken voelt bij het bedrijf en de kans op behoud van de medewerker groter wordt. Uit het onderzoek van Tessema et al (2013) kwam naar voren dat in de Verenigde Staten, Maleisië en Vietnam, medewerkers zich niet alleen beloond voelen door geld en arbeidsvoorwaarden, maar dat ook niet geld gerelateerde beloningen zoals erkenning van werkprestaties effect hebben op baantevredenheid. Echter kwam er uit hun onderzoek naar voren dat dit aspect van management vaak over het hoofd wordt gezien. De volgende hypothese wordt opgesteld:

H1b: Hoe meer erkenning een medewerker ervaart van de manager hoe lager de intentie om te vertrekken.

2.4 Intramuraal en Extramuraal

Door de specialisatie en decentralisatie van de zorg neemt de samenhang tussen de zorgmedewerkers en de zorgorganisaties verder af (Boumans et al., 2008). Er is meer sprake van kosten efficiënte zorg waarin de focus van acute zorg naar samenleving en thuiszorg verschuift (Denton et al., 2002a). Ouderen hebben steeds complexere zorg nodig waardoor organisaties steeds effectiever te werk moeten gaan (Boumans et al., 2008). Bij deze complexe zorg komen meer soorten specialisaties kijken. Door deze veranderingen neemt de thuiszorg sterk toe (Denton et al., 2002a).

In het ziekenhuis zijn er verschillen in het sociale milieu tussen de verschillende afdelingen zoals operatie, psychiatrie (Boyle et al., 2006). De verschillen in sociaal milieu

zitten onder andere in hoe je een patiënt behandelt, sociale structuur, maar ook sociale normen. De verwachting is dat binnen de VVT-sector verschillende sociale structuren zijn tussen intramurale en extramurale medewerkers. Extramurale medewerkers werken zelfstandiger en zijn geïsoleerder van hun leidinggevende en collega's (Denton et al., 2002; Tourangeau et al., 2017). Door minder contact in de thuiszorg en zelfstandige werkwijze ervaren extramurale medewerkers meer vervreemding dan intramurale medewerkers.

Een medewerker bepaalt of hij/zij past bij een functie binnen een organisatie en of de medewerker hierdoor binding ervaart met de organisatie (Tummers et al., 2013). De binding wordt bepaald aan de hand van kenmerken van het werk, behoeften en waarden van een medewerker. Dit wordt ook wel "person organization fit" genoemd. Wanneer een medewerker zijn waarden en behoeften terugvindt op de werkvloer is de binding het grootst met de organisatie. Extramurale medewerkers kiezen extramuraal door de baaninvulling van dit beroep (Tummers et al., 2012). In de thuiszorg werken staat bekend om het zelfstandig kunnen werken en grotere eigen invulling hebben van je baan.

Extramurale medewerkers worden sneller blootgesteld aan risico's binnen hun werkveld (Denton et al., 2002; Taylor en Donnelly, 2006). Dit komt omdat er niet altijd veilige thuissituaties zijn bij de cliënten thuis of onveilige buurten waar de cliënten wonen. Daarnaast lopen ze eerder kans om besmettelijke ziektes, huidirritaties en allergieën op te lopen. Ook is er meer kans op fysiek, emotioneel en seksueel geweld. Binnen de organisatie zijn er conflicten over de veiligheid van extramurale medewerkers (Taylor en Donnelly, 2006), waarin de organisatie de medewerkers niet steunt. De conflicten met de manager lopen op wanneer de medewerkers een aparte manager hebben die in een hogere hiërarchie zit. Daarnaast ervaren medewerkers in de thuiszorg ook minder voordelen van de organisatie dan medewerkers die in een instelling werken (Tourangeau et al., 2014). Ze ervaren onder andere tekorten in de compensatie, opleidingen, erkenning en hulpbronnen vanuit de organisatie (Armstrong-Stassen en Cameron, 2005).

Extramurale medewerkers ervaren maar weinig steun op het werk (Denton et al., 2002; Tourangeau et al., 2017). Ze zijn geïsoleerd van hun managers en dit zorgt voor stress. Echter ervaren ze vaker dat de manager hun betreft in beslissingen (Armstrong-Stassen en Cameron, 2005). Managers hebben invloed op de invulling van de baan voor medewerkers (Reina et al., 2018). De managers hebben ook invloed over de autonomie van medewerkers. Voor intramurale medewerkers heeft het hebben van autonomie geen significant effect op het vertrekken van de medewerker (Tummers et al., 2013). Voor extramurale medewerkers heeft

autonomie een positieve invloed op de motivatie (Tourangeau et al., 2014). Echter door het zelfstandig werken ervaren de extramurale medewerkers het als eenzaam. Doordat extramurale medewerkers zelfstandig werken heeft de manager grotere invloed op de invulling van de baan van de medewerkers, maar ook de intentie om te vertrekken (Tummers et al., 2013). Wanneer extramurale medewerkers worden beperkt door de manager in hun autonomie zijn ze eerder geneigd de organisatie te verlaten. Dit komt omdat hun verwachtingen dan niet overeenkomen.

Doordat cliënten steeds eerder ontslagen worden uit het ziekenhuis hebben zorgmedewerkers in de thuiszorg meer complexe casussen dan voorheen (Denton et al., 2002). Voor zowel intramurale medewerkers als extramurale medewerkers geldt dat steun van en erkenning door de organisatie en managers belangrijk is om deze stress te verlagen. Echter werken extramurale medewerkers meer geïsoleerd van de manager (Denton et al., 2002). Door de snelle veranderingen in de thuiszorg ervaren zorgmedewerkers in Canada een afname in organisatiesteun (Denton et al., 2002a). Uit het onderzoek van Denton et al. (2002a) kwam naar voren dat zowel de manager als medewerkers vonden dat de steun vanuit de manager niet goed genoeg was. De managers waren te druk om met al hun medewerkers rekening te kunnen houden. Ook in Nederland verandert de thuiszorg in een snel tempo. Hierdoor is de verwachting dat extramurale medewerkers minder erkenning en steun ervaren van de manager.

Hieruit kan worden beredeneerd vanuit de “*social exchange theory*” dat extramurale medewerkers meer negatieve respons krijgen op hun werk. Hierdoor zullen extramurale medewerkers meer negatief werkgedrag teruggeven wat kan leiden tot de intentie om te vertrekken. Door de tekorten in steun en erkenning vanuit de organisatie en de manager wordt er verwacht dat wanneer een extramurale medewerker wel steun en erkenning ervaart dat de medewerker wil blijven werken. Hierdoor wordt verwacht dat het effect sterker is voor extramurale medewerkers dan intramurale medewerkers. Dit leidt tot de volgende hypothese:

H2a: De ervaren steun van de manager zal van sterkere negatieve invloed zijn op de intentie om te vertrekken voor extramurale medewerkers dan voor intramurale medewerkers.

H2b: De ervaren erkenning van de manager zal van sterkere negatieve invloed zijn op de intentie om te vertrekken voor extramurale medewerkers dan voor intramurale medewerkers.

3. Data en methode

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden en de hypothesen te testen is een vragenlijst met 12 vragen via de mail gestuurd naar de medewerkers van Careyn Utrecht Stad. In deze vragenlijst zijn de meningen gevraagd over baantevredenheid, de manager, maar er werd ook gevraagd naar sociaal-demografische achtergrondmerken.

3.1 Sample en populatie

De vragenlijst is verstuurd onder de 1023 medewerkers van Careyn Utrecht Stad. De vragenlijst is gestuurd naar alle medewerkers die werkzaam waren bij Careyn Utrecht stad op dat moment. Er is gekozen om de Persoon Niet in Loondienst-medewerkers (PNIL) niet uit te nodigen voor het onderzoek. Dit besloten met de onderliggende gedachten dat zij niet werkzaam zijn bij Careyn, maar als oproepkracht werken. De medewerkers van Careyn zijn benaderd over de e-mail om te participeren in het onderzoek. In deze email stond ook informatie over wat het doel van de vragenlijst is (zie bijlage 1). De vragenlijst werd online afgenomen via het systeem Qualtrics. De tijdslijn van de vragenlijst was 6 april tot 8 mei. Er is geen herinnering gestuurd. Van de 1023 medewerkers hebben 160 medewerkers de vragenlijst aangeklikt. Echter zijn 135 respondenten akkoord gegaan met het onderzoek. Om te voorkomen dat medewerkers meerdere keren dezelfde e-mail kregen is er besloten geen herinnering te sturen. Het percentage van de respondenten van de vragenlijst in deze studie is 13.2% (= 1023 medewerkers, N = 135). Om de N zo hoog mogelijk te houden is ervoor gekozen om op de schalen bestaand uit 3 items een minimum van 2 ingevulde antwoorden te hanteren (Wu et al., 2021). Hierdoor eindigde de uiteindelijke N op 114.

Er zijn persoonlijke gegevens zoals leeftijdsgroep, geslacht en opleidingsniveau gevraagd aan de medewerkers. In deze data set was 9.7% man en 89.5% vrouw en .88% anders. Het landelijk gemiddelde binnen de VVT-sector ligt op 8,3% man en 91,7% vrouw is (van Wijk, 2020). De lager opgeleiden zijn onder gerepresenteerd in de data set en de hoogopgeleide over gerepresenteerd. Zie tabel 1 voor het verschil tussen het landelijk gemiddelde binnen de VVT en het niveau binnen dit onderzoek. De niveaus worden gehanteerd met hoog (hbo of wo), middelbaar (havo, vwo, mbo) en laag (basisonderwijs of mbo-niveau 1) (van Wijk, 2020).

Tabel 1 De landelijke VVT-cijfers en de doelgroep cijfers over opleidingsniveau in percentages

	VVT (van Wijk,2020)	Respondenten
Hoog opgeleid	18.8	61.4
Middelbaar opgeleid	57.9	36.0
Laag opgeleid	21.9	2.6

3.2 Ethische overwegingen

Dit onderzoek is goedgekeurd door de ethische commissie en houdt zich aan de huidige ethische richtlijnen. De participanten blijven anoniem tijdens dit onderzoek. Voor het deelnemen van het onderzoek hebben de participanten een informatiebrief gelezen waarin informatie is verstrekt over het onderzoek (zie bijlage 2). De participanten moesten de consent invullen voordat ze deel konden nemen aan het onderzoek. Er waren geen verplichte vragen en participanten konden stoppen wanneer ze wilden met het onderzoek. De data zijn opgeslagen op de beschermde schijf van de Universiteit Utrecht en Careyn Utrecht Stad.

3.3 Operationalisatie van variabelen.

De vragenlijst is samengesteld uit bestaande vragen uit vragenlijsten binnen de zorg (zie bijlage 2).

3.3.1 Afhankelijke variabelen

Uit onderzoek is gebleken dat de intentie om te vertrekken de beste voorspeller is voor het vertrekken van medewerkers (Leone et al, 2015). De intentie om te vertrekken is gemeten aan de hand van de “*turnover intentions*” schaal van O’Driscoll en Beehr (1994). De respondenten zijn gevraagd naar hun gedachten over het opzeggen van hun baan, een plan maken om te zoeken naar een nieuwe baan en het actief zoeken naar een nieuwe baan. De cronbach’s alpha in het onderzoek van O’Driscoll en Beehr is 0.93. De stellingen zijn vertaald en toegepast. De volledige schaal van O’Driscoll en Beehr is meegenomen in dit onderzoek. De volgende stellingen zijn gebruikt: “*ik denk er vaak over na om te stoppen met mijn baan. Ik ben plannen aan het maken om te zoeken naar een nieuwe baan. Ik ben actief op zoek naar een nieuwe baan*”. De antwoordmogelijkheden liepen van helemaal mee oneens tot helemaal mee eens. Helemaal mee oneens kreeg de waarde 0 en helemaal mee eens kreeg de waarde 4. Er werd het gemiddelde genomen van de drie items. Respondenten die 1 item niet ingevuld

hadden werden meegenomen, respondenten met meer dan 1 item werden niet meegenomen. Hierdoor kon een respondent een maximum van 4 halen en een minimum van 0. Hoe hoger de score, hoe hoger de intentie om te vertrekken. Voor deze schaal is de cronbach's alpha berekend. De schaal voor vertrek intenties is betrouwbaar (drie items; $\alpha = .89$).

3.3.2 Onafhankelijke variabelen

De onafhankelijke variabelen zijn het gedrag van de manager. Het gedrag van de manager is gemeten aan de hand van de perceptie van de medewerker.

Ervaren Steun

Steun was beschreven als: een leider die individuele overwegingen meeneemt (Rafferty en Griffin, 2004). Ondersteunend leiderschap wordt gezien als een aspect van effectief leiderschap. Rafferty en Griffin definiëren ondersteunend leiderschap als volgt "*Expressing concern for followers and taking account of their individual needs*" (Rafferty en Griffin, 2004, p. 333). In de schaal voor ondersteunend leiderschap is gebruikt gemaakt van drie stellingen. De schaal heeft in de studie van Rafferty en Griffin een cronbach's alpha van 0.95. De drie stellingen zijn vertaald naar het Nederlands. Er is gebruik gemaakt van de volledige support schaal bestaand uit de volgende stellingen: "*mijn manager houdt rekening met mijn persoonlijke gevoelens voordat hij/zij handelt. Mijn manager gedraagt zich op een manier die rekening houdt met mijn persoonlijke behoeften. Mijn manager ziet erop toe dat de belangen van de medewerkers worden meegenomen*". De antwoord categorieën zijn gemeten op een 5-punt likert schaal van helemaal mee oneens tot helemaal mee eens. Helemaal mee oneens kreeg de waarde 0 en helemaal mee eens kreeg de waarde 4. Van de drie items werd er een gemiddelde genomen. Respondenten die 1 item oversloegen werden meegenomen in de analyse. Hierdoor kan een medewerker maximum van 4 halen en een minimum van 0. Hoe hoger de score, hoe meer steun de medewerker ervaart van de manager. De schaal van steun van de manager is betrouwbaar (drie items; $\alpha = .92$).

Erkenning van werkprestaties

In de studie van Rafferty en Griffin (2004) was erkenning als volgt gedefinieerd "*the provision of rewards such as praise and acknowledgement of effort for achievement of specified goals*" (Rafferty en Griffin, 2004, p. 334). De schaal had in de studie van Rafferty en Griffin een Cronbach's alpha van 0.96. De onderstaande stellingen zijn vertaald naar: "*Mijn manager prijst mij als ik mijn werk beter doe dan gemiddel. Mijn manager erkent verbetering van kwaliteit van werk. Mijn manager complimenteert mij als ik goed werk*

lever”. De antwoord categorieën zijn gemeten op een 5-punt likert schaal van helemaal mee oneens tot helemaal mee eens. Helemaal mee oneens kreeg de waarde 0 en helemaal mee eens kreeg de waarde 4. Respondenten die 1 item oversloegen werden meegenomen in de analyse. Hierdoor kan een medewerker maximum van 4 halen en een minimum van 0. Hoe hoger de score, hoe meer erkenning de medewerker ervaart van de manager. De schaal voor erkenning van de manager is betrouwbaar (drie items; $\alpha = .89$).

Werkplaats

Er is onderscheid gemaakt of de medewerker intramuraal of extramuraal werkt. Voor de werklocatie werd er gebruik gemaakt van de vraag: “*Waar werkt u?*”. De antwoordmogelijkheden waren intramuraal en extramuraal. Intramurale medewerkers zijn medewerkers die werken in de verzorging en verpleegtehuizen. Extramurale medewerkers werken in de thuiszorg. Hier heeft intramuraal de waarde 1 gekregen en heeft extramuraal waarde 0 gekregen.

3.3.3 Controle variabelen

Opleidingsniveau

Opleidingsniveau is gemeten aan de hand van een item uit het LISS-panel (Elshout, 2022). Er werd aan de respondenten de volgende vraag gesteld “*Wat is de hoogste opleiding die u heeft afgerond met een diploma?*”. De antwoord categorieën zijn basisonderwijs, vmbo, havo/vwo, mbo, hbo, wo of anders. De antwoorden zijn herverdeeld in hoog, middelbaar en laag opgeleid. De niveaus worden gehanteerd met hoog (hbo of wo), middelbaar (havo, vwo, mbo) en laag (basonderwijs of mbo-niveau 1) (van Wijk, 2020). De respondenten die anders namelijk hadden gekozen en daar het antwoord hadden ingevuld zijn gehercodeerd naar het passende onderwijsniveau. De respondenten die “mavo” hadden ingevuld, hebben de waarde 1 gekregen. De respondent die aangaf “mbo en vwo” te hebben behaald, heeft de waarde 2 gekregen. De respondent die “nu op het mbo” aangaf, heeft de waarde 1 gekregen. De respondent die “post-hbo” aangaf, heeft de waarde 3 gekregen. De respondent die “propedeuse hbo” aangaf heeft de waarde 2 gekregen. Van de drie niveaus hoog, middelbaar en laag zijn dummy’s gemaakt.

Geslacht

Er is gevraagd naar het geslacht van de respondenten. Met de antwoordmogelijkheden man, vrouw en anders. Van deze antwoord opties worden er drie dummies gemaakt namelijk man,

vrouw en anders. Bij de dummie man hebben mannelijke respondenten de waarde 1 gekregen, anders en vrouw hebben de waarde 0 gekregen. Voor de dummie anders hebben respondenten die anders aangaven waarde 1 gekregen, mannen en vrouwen hebben de waarde 0 gekregen. Vrouw is de referentiegroep.

Vast contract

Om vast contract te meten is er aan de respondenten gevraagd of ze een vast dienstverband hadden. De antwoordmogelijkheden waren ja of nee. Ja heeft de waarde 1 gekregen en nee heeft de waarde 0.

Generatie

Om generaties te meten is er gebruik gemaakt van de geboortejaren in groepen. De generaties zijn gedefinieerd zoals Koehler en Olds (2022) ze hebben gedefinieerd. De antwoordmogelijkheden zijn Baby Boomers (1946-1964), generatie X (1965-1980), generatie Y (1981-1996). Daarnaast werd er ook uitgevraagd naar generatie Z (1997-2012). Dit is een relatief nieuwe generatie op de arbeidsmarkt en zat niet in de generaties van Koehler en Olds. Hier zijn 4 dummy's van gemaakt namelijk BabyBoomer, Generatie X, Generatie Y en Generatie Z.

3.4 Beschrijvende tabel

Tabel 2 geeft de beschrijvende gegevens van alle gebruikte variabelen weer, waaronder het maximum, minimum, het gemiddelde en de standaarddeviatie.

Tabel 2 Gemiddelde statistieken van de deelnemers aan het onderzoek onder de medewerkers van Careyn Utrecht Stad

	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde/ %	S.D.
Intentie om te vertrekken	114	0	4	1.17	1.07
Erkenning	114	0	4	2.33	.90
Steun	114	0	4	2.43	.88
Intramuraal ^a	67	0	1	58.77	
Baby Boomer	23	0	1	20.18	
Generatie X	41	0	1	35.96	
Generatie Y	45	0	1	39.47	
Generatie Z	5	0	1	4.39	
Man	11	0	1	9.65	
Vrouw	102	0	1	89.47	
Ander gender	1	0	1	.88	
Laag opgeleid	3	0	1	2.63	
Middelbaar opgeleid	41	0	1	35.96	
Hoog opgeleid	70	0	1	61.40	
Vast contract ^b	100	0	1	87.72	
Valide N	114				

Noot: a = referentiegroep is extramuraal, b = referentiegroep is geen vast contract

3.5 Analytische strategie

In tabel 3 zijn de correlaties weergegeven tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen. De gedragingen van de manager onderling correleren hoog. De afhankelijke variabele is op continue niveau gemeten. Hierdoor is een multiple lineaire regressie een geschikte analysemethode. De analyse is uitgevoerd in IBM SPSS. Voor de multiple regressie zijn de assumpties die daarbij horen getest. Er zijn geen assumpties overschreden. Om de hypothese te testen, bestond de lineaire regressie uit 2 modellen. Doordat de onafhankelijke variabelen onderling hoog correleren heeft elke onafhankelijke variabelen zijn eigen model.

In model 1 is er gekeken naar het effect van de steun van de manager op de intentie om te vertrekken. Model 1 bestaat uit 4 sub modellen. In model 1a is er gekeken naar de relatie tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen. In model 1b zijn daar controle variabelen aan toegevoegd. Model 1b is gebruikt om de hypothese 1a te testen. In model 1c is de variabele werkplaats toegevoegd en in model 1d zijn de interactie variabelen toegevoegd. De interactie is de variabele werkplaats keer de steun van de manager. Model 1d is gebruikt om de hypothese 2a te toetsen. Model 2 is op dezelfde manier ingedeeld als model 1. Alleen gaat model 2 over de erkenning van de werkprestaties.

Tabel 3 *Correlaties tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele (N = 114)*

Schaal	Erkenning	Support	Intentie om te vertrekken
Erkenning			
Support	.777***		
Intentie om te vertrekken	-.376***	-.310***	
Intramuraal ^a	.038	.030	-.023

Noot. *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, $a = \text{intramuraal} = 1$, referentiegroep is extramuraal

4. Resultaten

In Figuur 1 worden de baanwensen van de medewerkers van Careyn Utrecht Stad weergegeven. 71,9% wil bij de huidige werkgever blijven werken in hun huidige positie. 3,5% wil blijven werken in bij de huidige werkgever, maar op een andere afdeling. 3,5 % wil de werkgever verlaten, maar wel bij in de ouderenzorg werken. 2,6% wil graag uit de ouderenzorg vertrekken, maar blijft in de zorgsector. 4,4% wil de zorgsector verlaten. 1,8% gaf aan dat ze met pensioen gaan. 12,3% gaf aan dat ze andere plannen hadden.



Figuur 1 *Baanwensen van medewerkers Careyn Utrecht Stad*

Tabel 4 laat de resultaten zien van de 4 regressiemodellen met de onafhankelijke variabele ervaren steun van de manager. Deze modellen zijn inclusief controle variabelen en of dit effect wordt beïnvloed door de standplaats van de medewerker. Model 1b laat zien dat er een negatief significant effect is tussen ervaren steun van de manager en de intentie om te vertrekken ($b = -.386$, $p = .001$). Dit betekent dat hoe meer steun een medewerker ervaart hoe lager de intentie is om te vertrekken. Voor elke stapverhoging in de ervaren steun van de manager zal de intentie om te vertrekken met .386 afnemen. Dit effect heeft een medium effect grootte (Hedeker, 2004). Deze resultaten zijn in lijn met hypothese 1a; de ervaren steun van managers heeft een negatieve invloed op de intentie om te vertrekken. In model 1d laat het regressiemodel zien inclusief de interactie variabele standplaats van de medewerker. Zoals

weergegeven in model 1d is er geen significant effect gevonden. De data ondersteund hypothese 2a niet.

Tabel 5 laat de resultaten zien van de 4 regressiemodellen met de onafhankelijke variabele ervaren erkenning van werkprestaties van de manager. Deze modellen zijn inclusief controle variabelen en of dit effect wordt beïnvloed door de standplaats van de medewerker. Model 2b laat zien dat er een negatief significant effect is tussen ervaren steun van de manager en de intentie om te vertrekken ($b = -.438$, $p < .001$). Dit betekent dat hoe meer erkenning van werkprestaties een medewerker ervaart hoe lager de intentie is om te vertrekken. Voor elke stapverhoging in de ervaren erkenning van de manager zal de intentie om te vertrekken met .438 afnemen. Dit effect heeft een medium effect grootte (Hedeker, 2004). Deze resultaten zijn in lijn met hypothese 2b; de ervaren erkenning van werkprestaties van managers heeft een negatieve invloed op de intentie om te vertrekken. Model 2d laat het regressiemodel zien inclusief de interactie variabele standplaats van de medewerker. Zoals weergegeven in model 2d is er geen significant effect gevonden. De data ondersteund hypothese 2b niet.

Tabel 4 Regressieanalyse van Steun van werkprestaties van de manager op de afhankelijke variabelen intentie om te vertrekken

	Model 1a		Model 1b		Model 1c		Model 1d	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
Constante	2.122***	.282	3.006***	.814	3.104***	.853	3.504***	1.005
Ervaren Steun	-.391***	.109	-.386***	.116	-.385***	.116	-.497**	.188
<i>Controle variables</i>								
Man ^a			.710*	.316	.714*	.318	.696*	.319
Ander gender ^a			.344	1.043	.382	1.052	.547	1.076
Baby Boomer ^b			-1.398*	.509	-1.419**	.514	-1.462**	.518
Generatie X ^b			.672	.496	-.713	.509	-.786	.515
Generatie Y ^b			-.717	.486	-.739	.491	-.772	.494
Hoog opgeleid ^c			-.496	.595	-.520	.600	-.598	.610
Middel opgeleid ^c			-.301	.593	-.301	.596	-.350	.601
Vast dienstverband			.289	.285	.275	.289	.264	.290
Intramuraal					-.080	.202	-.530	.626
<i>Moderators</i>								
Intramuraal*steun							.178	.235
N		114		114		114		114
F		12.842***		3.365***		3.020**		2.786**
R-square		.103		.226		.227		.231

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, Referentiegroep a = vrouw, b = Generatie Z, C = Laag opgeleid

Tabel 5 Regressieanalyse van erkenning van werkprestaties van de manager op de afhankelijke variabelen intentie om te vertrekken

	Model 2a		Model 2b		Model 2c		Model 2d	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
Constante	2.237***	.259	3.232***	.780	3.238***	.814	3.432***	.915
Erkenning werkprestaties	-.457***	.104	-.483***	.105	-.483***	.107	-.540**	.161
<i>Control variables</i>								
Man ^a			.681*	.303	.682*	.305	.664*	.309
Ander Gender ^a			.452	.979	.455	.989	.531	1.005
Baby Boomer ^b			-1.446**	.484	-1.448**	.490	-1.457*	.492
Generatie X ^b			-.638	.470	-.640	.484	-.662	.488
Generatie Y ^b			-.686	.460	-.688	.466	-.695	.468
Hoog opgeleid ^c			-.601	.572	-.603	.577	-.644	.586
Middel opgeleid ^c			-.405	.570	-.405	.573	-.430	.578
Vast dienstverband			.347	.274	.347	.277	.333	.280
Intramuraal					-.005	.195	-.245	.546
<i>Moderators</i>								
Intramuraal* erkenning							.100	.212
N	114		114		114		114	
F	19.448***		4.644***		4.139**		3.755***	
R-square	.148		.287		.287		.288	

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, referentiegroep a = vrouw, b = Generatie Z, C = laag opgeleid

5. Conclusie en discussie

In dit onderzoek is er gekeken naar twee verschillende soorten gedragingen van de manager, namelijk; erkenning van werkprestatie en steun en het aandeel medewerkers die Careyn Utrecht Stad dit jaar wil verlaten. Er werd gekeken of de perceptie van de medewerker over de gedragingen van de manager invloed hadden op vertrekintenties van de medewerkers van Careyn Utrecht Stad. Daarnaast is er onderzocht of dit verschilt tussen intramurale medewerkers (medewerkers die in de verzorgings- en verpleeghuizen werken) en extramurale medewerkers (medewerkers die in de thuiszorg werken). Dit werd onderzocht aan de hand van een vragenlijst die verstuurd is naar de medewerkers van Careyn Utrecht Stad. Aan de hand van de data verkregen met de vragenlijst is per gedrag van de manager een analyse uitgevoerd om te kijken wat het effect is op de intentie om te vertrekken.

Het doel van dit onderzoek was te kijken wat het effect van de verschillende gedragingen van manager waren op de intentie om te vertrekken van de medewerkers. Dit onderzoek heeft bijgedragen aan de bestaande literatuur door niet alleen naar de algemene kwaliteiten te kijken van de manager, maar ook naar de erkenning van werkprestaties en de sociale steun van de manager. De geraadpleegde literatuur betreft onderzoek in het buitenland. Doordat de zorgsituatie in deze landen verschillend is van Nederland, draagt dit onderzoek bij aan het inzicht in de Nederlandse situatie. Daarnaast draagt het onderzoek bij aan inzicht in de VVT-sector waar maar weinig onderzoek naar is gedaan. Onderzoek werd voornamelijk in de ziekenhuizen uitgevoerd. Door het schrijnend tekort aan personeel in de gezondheidszorg is het belangrijk dat er rekening wordt gehouden met het behoud van zorgmedewerkers. Er werd in dit onderzoek gevraagd naar de intentie om te vertrekken, omdat dit een goede voorspeller is voor het daadwerkelijke vertrek van de medewerker (Hayes et al., 2006; Leone et al., 2015; Tummers et al., 2013).

Aan de hand van de dataset kwam naar voren dat 12,3% van plan is de organisatie te verlaten en dat 75,4% bij de organisatie wil blijven werken. Binnen de 12,3% zaten de medewerkers die met pensioen gaan. Ook gaf 12,3% en andere optie aan om te blijven werken. Deze medewerkers waren nog niet zeker of ze bij Careyn Utrecht Stad wilden blijven werken volgend jaar. Uit het uitstroom onderzoek van Actiz bleek dat 20% van de werknemers stopt bij een VVT-instelling (Actiz, 2022). Daarvan gaat 2% met pensioen, gaat 6% bij een andere VVT-instelling werken, vervolgt 7,3% hun loopbaan buiten de VVT en heeft 4% overige redenen om te stoppen zoals einde stage of arbeidsongeschiktheid. Deze cijfers zijn vergelijkbaar met de data van dit onderzoek. De vertrekintenties bij Careyn Utrecht Stad

zijn gelijk aan de vertrekintenties van andere VVT-instellingen. De resultaten van dit onderzoek kunnen beïnvloed zijn door de lage respons. Medewerkers hebben het druk en stellen prioriteiten in hun werk om te bepalen of ze participeren aan een onderzoek. Medewerkers die positievere ervaringen hebben met de organisatie zullen eerder positief gedrag terug vertonen zoals het invullen van een onderzoek (Cropanzano en Mitchell, 2005). Medewerkers die negatief denken over de organisatie zullen minder geneigd om aan een onderzoek mee te doen omdat ze zich minder betrokken voelen bij de organisatie. De vertrekintentie cijfers kunnen hierdoor lager liggen dan de daadwerkelijke uitstroom.

Aan de hand van de data kan worden geconcludeerd dat er een negatief significant effect is van de ervaren steun van de manager op de intentie om te vertrekken. De steun van de manager is sterk gerelateerd aan de steun vanuit de organisatie (Cropanzano en Mitchell, 2005). Wanneer een medewerker steun ervaart vanuit de manager, wordt dit weerspiegeld op de organisatie en zal de medewerker steun teruggeven aan de organisatie (Cropanzano en Mitchell, 2005). De teruggegeven steun aan de organisatie kan leiden tot een hogere werkperformance en een hogere betrokkenheid bij de organisatie, maar ook tot een lagere vertrekintentie van een medewerker. De resultaten wijzen erop dat de medewerkers van Careyn Utrecht Stad steun ervaren van hun manager en dat dit effect heeft op de intentie om te vertrekken. Dit leidt in het geval van deze data tot een lagere intentie om te vertrekken wanneer een medewerker steun ervaart vanuit de manager.

Er is een negatief effect gevonden van erkenning van de manager op de intentie om te vertrekken van de medewerker. Sinds de tweede helft van de 20^{ste} eeuw is de erkenning van de manager belangrijker geworden voor zorgmedewerkers (Kan, 2009). Erkenning kan worden geuit in financiële beloningen en niet-financiële beloningen (Tummers et al., 2013). Uit onderzoek van Tessema et al (2013) wordt gesteld dat medewerkers niet alleen gemotiveerd raken door financiële erkenning, maar ook door niet-financiële erkenning. De data van dit onderzoek bevestigt deze bevindingen. In dit onderzoek is er onderzocht wat de ervaren niet-financiële erkenning voor effect heeft op de intentie om te vertrekken. Er is een negatief significant effect gevonden, wat inhoudt dat medewerkers ook niet-financiële erkenning waarderen. Dit houdt in dat medewerkers van Careyn Utrecht Stad niet alleen door financiële erkenning worden gemotiveerd. Vanuit de niet-financiële erkenning wordt de erkenning van de manager het sterkst gewaardeerd (Cronin en Brecher, 1999). Medewerkers worden het sterkst gemotiveerd door de erkenning van de manager en dit leidt tot lagere vertrekintenties. Het effect van erkenning is groter dan de ervaren steun van de manager.

Doordat de erkenning het meest gewaardeerd wordt kan dit een verklaring zijn waarom er een groter effect is ervaren.

De gedragingen van de managers zijn gemeten aan de hand van bestaande schalen en de schalen hadden binnen dit onderzoek een hoge interne consistentie. Dit betekent dat er een hoge interne betrouwbaarheid is binnen de schaal. De items van de schaal vertonen een samenhang. Door een hoge betrouwbaarheid zullen de schalen minder meetfouten hebben en meer consistente metingen opleveren. In de vragenlijst zijn ook vragen gesteld over de competenties van de manager. Er werd verondersteld dat de competenties van de manager een rol zouden spelen in het behoud van de medewerker. Later in het onderzoeksproces is er geen ondersteuning gevonden vanuit de theorie over de competenties. Daarnaast behoorde de items die gemeten waren voor de competentie van de manager niet tot dezelfde factor tijdens het uitvoeren van de factor analyse. Hierdoor is besloten de competentie van de manager uit het onderzoek te laten.

We concluderen ook op basis van deze dataset dat er geen verschil was tussen intramurale en extramurale medewerkers op het effect van het ervaren gedrag van de manager op de intentie om te vertrekken. Er werd geen verschil gevonden in het effect van gedrag van de manager op de vertrekintenties van de standplaats. Dit betekent dat beide groepen even veel erkenning en steun ervaren van de manager en dit beide hetzelfde negatieve effect heeft op de vertrekintenties. Dit betekent dat de resultaten niet in lijn waren met de verwachting dat extramurale medewerkers een sterker negatief effect zouden ervaren dan intramurale medewerkers. De verhouding intramurale en extramurale medewerkers waren in dit onderzoek goed verdeeld. Hierdoor was de groep extramuraal bijna even groot als de groep intramuraal en konden de resultaten goed worden geïnterpreteerd. Er zijn mogelijk andere oorzaken om het hogere vertrek te verklaren. Uit het onderzoek van Bremmers (2019) kwam naar voren dat extramurale medewerkers minder middelen hebben om intervisie te doen dan intramurale medewerkers. Extramurale zorgmedewerkers hebben meer autonomie dan intramurale zorgmedewerkers en kiezen daar bewust voor (Tummers et al., 2013). Wat voor taken een zorgmedewerker mag verrichten wordt sector breed, maar ook op organisatieniveau bepaald (SER, 2021). Mogelijke theoretische verklaring kan zijn dat de medewerkers beide even veel steun en erkenning ervaren van de manager, maar mogelijk niet vanuit de organisatie.

Aangezien de uitstroom voor extramurale medewerkers hoger ligt is er mogelijk een andere verklaring te vinden. Er is weinig onderzoek gedaan naar de verschillen tussen intramurale en extramurale medewerkers. Daarom wordt geadviseerd meer onderzoek te doen

naar wat de vertrekredenen zijn onder extramurale medewerkers. Aangezien de thuiszorg steeds meer toeneemt, is het belangrijk dat de uitstroom wordt verminderd (Denton et al., 2002a).

5.1 Limitatie

Er zijn enkele limitaties bij deze studie die van belang zijn voor het interpreteren van de resultaten. De respons van het onderzoek was vrij laag. Om de analyse uit te voeren is een power analyse berekend om te bepalen hoeveel respondenten er nodig waren om de power te bereiken. Er waren te weinig respondenten om de power van .80 te hebben. Hierdoor kunnen er vertekeningen in de resultaten zitten en is er kans op systematische fouten.

Bij de controle variabelen gender, opleidingsniveau, generatie en vast dienstverband zijn de referentiegroepen laag in aantal. De ongelijke verdelingen kunnen leiden tot vertekeningen binnen de effecten van de dummy's. De hoog opgeleiden waren oververtegenwoordigd waardoor de onderzoeksgroep niet representatief is voor de medewerkers van Careyn Utrecht Stad.

Hierdoor moeten de resultaten voorzichtig worden geïnterpreteerd. Daarnaast kunnen er vertekeningen voorkomen, omdat resultaten zijn gebaseerd op de perceptie van de medewerker. Deze perceptie is niet objectief en moet hierdoor voorzichtig worden geïnterpreteerd. Daarnaast is er een kans dat de medewerkers sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven.

6. Beleidsadvies

Voor Careyn Utrecht Stad is een advies opgesteld aan de hand van de beleidsonderzoeksvraag: *“Hoe kunnen de uitstroom intenties worden verminderd binnen Careyn Utrecht Stad?”*. De sociaaleconomische Raad (SER) geeft aan dat niet alleen sector breed zaken moeten veranderen in de zorg, maar ook op organisatieniveau (2021). Veel zorgmedewerkers zijn ontevreden met de arbeidsvoorwaarden. De commissie geeft aan dat arbeidsvoorwaarden niet het enige is wat meespeelt, maar ook de arbeidstevredenheid en loopbaanperspectieven. De commissie stelt dat deze twee minstens even belangrijk zijn en wellicht belangrijker. De SER-commissie heeft binnen Nederland onderzoek gedaan naar wat er nodig is om de uitstroom van zorgmedewerkers te verminderen. Om de werving en behoud van zorgprofessionals te behouden zijn hierbij verschillende onderwerpen aan het licht gekomen namelijk: *“professionele ruimte van en voor medewerkers; verbetering van mogelijkheden voor scholing, ontwikkeling en loopbaan; aandacht voor het behoud van medewerkers; waardering van en zeggenschap voor de medewerkers en technologische en sociale innovatie”*.

Uit het onderzoek bij Careyn Utrecht Stad kwam naar voren dat de managers een belangrijke factor zijn in de uitstroom van medewerkers. Echter is er weinig bekend of beleid gericht op het behoud van medewerkers in de zorg effect heeft (Kroezen et al., 2015). Dit geldt niet alleen voor behoud van medewerkers, maar ook de werving van medewerkers. Daarnaast geeft Kroezen et al (2015) aan dat er nog geen onderzoek is gedaan of interventies op dit gebied in andere landen hetzelfde effect hebben in Nederland.

Binnen Careyn stond er in de top 3 vertrekredenen de manager. Hierdoor is er onderzoek gedaan naar welk gedrag van de manager invloed heeft op de vertrekredenen. Uit het onderzoek van Force (2015) kwam naar voren dat in exitgesprekken met medewerkers de manager vaak de oorzaak is van vertrek. Daarin gaven de medewerkers aan dat de leider niet altijd goed zichtbaar is, medewerkers niet altijd de steun krijgen die ze nodig hebben. Afgelopen jaar hebben de managers van Careyn Utrecht stad een training gevolgd op het gebied van management.

Aan de hand hiervan wordt er een advies gegeven aan Careyn. Uit de resultaten komt naar voren dat het gedrag van de managers invloed heeft op de intentie om te vertrekken van medewerkers. Het is belangrijk dat de managers meer zichtbaar zijn voor de medewerkers van Careyn Utrecht Stad. Careyn Utrecht Stad heeft ongeveer 1000 medewerkers en 10 managers. De managers geven aan dat ze te weinig tijd hebben om alle medewerkers te spreken en daarbij de erkenning en steun te geven die nodig is. De fte onder de managers is verschillend

verdeeld waardoor sommige managers meer dan 80 fte onder zich hebben. Managers hebben een “span of control” dat houdt in “*het aantal direct ondergeschikten aan wie de leider leiding kan geven*” (Algra, 2005, p. 80). Theoretisch gezien is de span of control tussen de 6 tot 60 fte. De span of control kan worden berekend door fte ondergeschikten/ fte managementactiviteiten. Algra (2005) beschrijven dat voor managers in de ziekenhuizen de span of control hoger ligt, omdat de complexiteit daar beperkt is. Dit ratio kan berekend worden door Careyn Utrecht Stad aan de hand van het aantal medewerkers van de organisatie gedeeld door het aantal managers (Davinson, 2003). Sommige managers overschrijden dit binnen Careyn Utrecht stad. Hierdoor hebben de managers niet voldoende tijd voor alle medewerkers. Door meer managers toe te voegen aan Careyn Utrecht Stad hebben de managers een minder brede “span of control”. Hierdoor kunnen ze de erkenning en steun geven aan medewerkers die nodig is. Aan de hand van de ratio kan Careyn Utrecht Stad meer managers inzetten waar nodig en wat financieel mogelijk is.

Daarnaast volgt er een advies voor de managers. Careyn Utrecht Stad heeft de jaarlijkse gesprekken ingevoerd tussen de managers en de medewerkers. Randstad geeft aan dat het beter is om een functioneringsgesprek twee keer per jaar te doen (Randstad, n.d.). In deze gesprekken kan de manager zijn erkenning en steun uiten naar de medewerker. In een jaar kan er veel gebeuren waardoor het beter is om de gesprekken vaker dan een keer per jaar te hebben (Worrad, 2019). Medewerkers kunnen de waardering goed gebruiken. Wanneer een medewerker vaker een gesprek met de manager heeft, is de medewerker vaker tevreden met zijn/haar baan (Burke et al., 1978). Daarnaast wordt er vaker aan doelen gewerkt. Uit onderzoek van Cronin en Becherer (1999) kwam naar voren dat naast een salarisverhoging verbale feedback het meest gewaardeerd werd om erkenning te ervaren van de werkgever.

7. Literatuurlijst

- Actiz. (2022, Juni 17). *Uitstroom medewerkers ouderenzorg relatief laag*. Actiz.nl. <https://www.actiz.nl/uitstroom-medewerkers-ouderenzorg-relatief-laag>
- Algra, P. R. (2005). Span of control van afdelingsmanagers in ziekenhuizen. *MAB*, 79(3), 78–86. <https://doi.org/10.5117/mab.79.15719>
- Armstrong-Stassen, M., & Cameron, S. J. (2005). Concerns, satisfaction, and retention of canadian community health nurses. *Journal of Community Health Nursing*, 22(4), 181–194.
- Bandiera, O., Prat, A., Sadun, R., & Wulf, J. (2014). Span of Control and Span of Attention. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2392623>
- Bremmers, S. (2019). Gat en dicht. *Zorgvisie*, 49(3), 24–27. <https://doi.org/10.1007/s41187-019-0036-0>
- Brewer, C. S., Kovner, C. T., Djukic, M., Fatehi, F., Greene, W., Chacko, T. P., & Yang, Y. (2016). Impact of transformational leadership on nurse work outcomes. *Journal of Advanced Nursing*, 72(11), 2879–2893. <https://doi.org/10.1111/jan.13055>
- Boumans, N. P. G., Berkhout, A. J. M. B., Vijgen, S. M. C., Nijhuis, F. J. N., & Vasse, R. M. (2008). The effects of integrated care on quality of work in nursing homes: a quasi-experiment. *International Journal of Nursing Studies*, 45(8), 1122–1136. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2007.09.001>
- Boyle, D. K., Miller, P. A., Gajewski, B. J., Hart, S. E., & Dunton, N. (2006). Unit type differences in rn workgroup job satisfaction. *Western Journal of Nursing Research*, 28(6), 622–40.
- Burke, R. J., Weitzel, W., & Weir, T. (1978). Characteristics of effective employee performance review and development interviews: replication and extension. *Personnel Psychology*, 31(4), 903–919. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1978.tb02130.x>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2022, 9 december). *Vacatures zorg en welzijn nemen sneller toe dan voor corona*. Cbs.nl. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/49/vacatures-zorg-en-welzijn-nemen-sneller-toe-dan-voor-corona>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2021, 14 september). *Ziekteverzuim zorg en welzijn blijft op hoogste niveau sinds 2003*. Cbs.nl <https://www.cbs.nl/nl-nl>

nl/nieuws/2021/37/ziekteverzuim-zorg-en-welzijn-blijft-op-hoogste-niveau-sinds-2003

- Coomber, B., & Barriball, K. L. (2007). Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: a review of the research literature. *International Journal of Nursing Studies*, *44*(2), 297–314.
- Cowden, T. L., & Cummings, G. G. (2012). Nursing theory and concept development: a theoretical model of clinical nurses' intentions to stay in their current positions. *Journal of Advanced Nursing*, *68*(7), 1646–1657.
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05927.x>
- Cronin, S. N., & Becherer, D. (1999). Recognition of staff nurse job performance and achievements: staff and manager perceptions. *Jona: The Journal of Nursing Administration*, *29*(1), 26–31.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, *31*(6), 874–900.
<https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Denton, M. A., Zeytinoğlu, I.U. & Davies S. (2002) Working in clients' homes: the impact on the mental health and well-being of visiting home care workers, *home health care services quarterly*, *21* (1), 1-27. http://dx.doi.org/10.1300/J027v21n01_01
- Denton, M., Zeytinoglu, I. U., Davies, S., & Lian, J. (2002a). Job stress and job dissatisfaction of home care workers in the context of health care restructuring. *International Journal of Health Services : Planning, Administration, Evaluation*, *32*(2), 327–57.
- Elshout, S. (2022). *Achtergrondvariabelen LISS Panel: Vragenlijst afgenomen in het LISS panel* (9.3). Centerdata. https://www.dataarchive.lissdata.nl/study_units/view/322
- Force, M. V. O. (2005). The relationship between effective nurse managers and nursing retention. *The Journal of Nursing Administration*, *35*(7-8), 336–41.
- Garza, J. A., & Taliaferro, D. (2021). Job satisfaction among home healthcare nurses. *Home Healthcare Now*, *39*(1), 20–24. <https://doi.org/10.1097/NHH.0000000000000921>
- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of hrm practice on employee outcomes. *Public Management Review*, *7*(1), 1–24.

- Hamel, M. (2020). Wat ons vak nodig heeft. *Nursing*, 26(10), 16-20.
<https://doi.org/10.1007/s41193-020-0135-8>
- Hayes, L. J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., Spence Laschinger, H. K., North, N., & Stone, P. W. (2006). Nurse turnover: a literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 43(2), 237–263.
<https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2005.02.007>
- Hayes, L. J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., Laschinger, H. K. S., & North, N. (2012). Nurse turnover: a literature review - an update. *International Journal of Nursing Studies*, 49(7), 887–905.
<https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2011.10.001>
- Hedeker, D. (2004). An introduction to growth modeling. In D. Kaplan, *the SAGE handbook of quantitative methodology for the social sciences* (pp. 215-234).SAGE publications, incorporated
- Heinen, M. M., van Achterberg, T., Schwendimann, R., Zander, B., Matthews, A., Kózka, M., Ensio, A., Sjetne, I. S., Moreno Casbas, T., Ball, J., & Schoonhoven, L. (2013). Nurses' intention to leave their profession: a cross sectional observational study in 10 european countries. *International Journal of Nursing Studies*, 50(2), 174–84.
<https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.09.019>
- Koehler, T., & Olds, D. (2022). Generational differences in nurses' intention to leave. *Western Journal of Nursing Research*, 44 (5), 446-455.
<https://doi.org/10.1177/0193945921999608>
- Kroezen, M., Dussault, G., Craveiro, I., Dieleman, M., Jansen, C., Buchan, J., Barriball, L., Rafferty, A. M., Bremner, J., & Sermeus, W. (2015). Recruitment and retention of health professionals across europe: a literature review and multiple case study research. *Health Policy*, 119(12), 1517–1528.
<https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2015.08.003>
- Lartey, F. M. (2021b). Impact of career planning, employee autonomy, and manager recognition on employee engagement. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 09(02), 135–158. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.92010>
- LaVoie-Tremblay, M., O'brien-Pallas, L., Gélinas, C., Desforges, N., & Marchionni, C. (2008). Addressing the turnover issue among new nurses form a generational

- viewpoint. *Journal of Nursing Management*, 16(6), 724-733.
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2934.2007.00828.x>
- Leone, C., Bruyneel, L., Anderson, J. E., Murrells, T., Dussault, G., Henriques de Jesus, É., Sermeus, W., Aiken, L., & Rafferty, A. M. (2015). Work environment issues and intention-to-leave in portuguese nurses: a cross-sectional study. *Health Policy*, 119(12), 1584–1592. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2015.09.006>
- Martinussen, P. E., Magnussen, J., Vrangbæk, K., & Frich, J. C. (2020). Should i stay or should i go? the role of leadership and organisational context for hospital physicians' intention to leave their current job. *Bmc Health Services Research*, 20(1).
<https://doi.org/10.1186/s12913-020-05285->
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2019, October 30). *Extramurale zorg. Begrip Monitor Langdurige Zorg*. Monitorlangdurigezorg.nl
<https://www.monitorlangdurigezorg.nl/begrippen/extramurale-zorg#:~:text=In%20de%20langdurige%20zorg%20wordt,de%20cli%C3%ABnt%20aan%20huis%20levert.>
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2019b, October 30). *Intramurale zorg. Begrip / Monitor Langdurige Zorg*. Monitorlangdurigezorg.nl
<https://www.monitorlangdurigezorg.nl/begrippen/intramurale-zorg#:~:text=Intramurale%20zorg%20betreft%20de%20zorg,cli%C3%ABnten%20met%20langdurige%20psychische%20problemen.>
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2022). Nieuwe prognose verwachte personeelstekort. *Brief van de minister voor Langdurige Zorg en Sport aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal*.
- O'Driscoll, M. P., & Beehr, T. A. (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 15(2), 141–155. <https://doi.org/10.1002/job.4030150204>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Pensioenfonds Zorg & Welzijn (2022, 22 juni). *Meer mensen zeggen zelf hun baan op in zorg en welzijn*. Pfwz.nl. <https://www.pfwz.nl/over-pfwz/actueel/nieuw-pfwz-onderzoek-naar-uitstroom.html>.

- Reina, C. S., Rogers, K. M., Peterson, S. J., Byron, K., & Hom, P. W. (2018). Quitting the boss? the role of manager influence tactics and employee emotional engagement in voluntary turnover. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(1), 5–18. <https://doi.org/10.1177/1548051817709007>
- Sasso, L., Bagnasco, A., Catania, G., Zanini, M., Aleo, G., & Watson, R. (2019). Push and pull factors of nurses' intention to leave. *Journal of Nursing Management*, 27(5), 946–954. <https://doi.org/10.1111/jonm.12745>
- Shacklock, K., & Brunetto, Y. (2012). The intention to continue nursing: work variables affecting three nurse generations in australia. *Journal of Advanced Nursing*, 68(1), 36–46. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05709.x>
- Sociaal-Economische Raad. (2021). *Aan de slag voor de zorg: Een actieagenda voor de zorgarbeidsmarkt*. Sociaal-Economische Raad. <https://www.ser.nl/nl/Publicaties/aan-de-slag-voor-zorg>
- Taylor, B., & Donnelly, M. (2006). Risks to home care workers: professional perspectives. *Health, Risk & Society*, 8(3), 239–256. <https://doi.org/10.1080/13698570600871695>
- Tessema M.T., Ready, K.J. & Embaye A.B. (2013). The effects of employee recognition, pay and benefits on job satisfaction: cross country evidence. *Journal of Business and Economics*, 1 (4), 1-12.
- Tei-Tominaga, M., & Miki, A. (2010). A longitudinal study of factors associated with intentions to leave among newly graduated nurses in eight advanced treatment hospitals in japan. *Industrial Health*, 48(3), 305–16.
- TNO (n.d.). *Visie op extramurale zorg in 2030*. Tno.nl. <https://www.tno.nl/nl/digitaal/intelligent-verkeer-vervoer/logistiek/visie-extramurale-zorg-2030/>
- Tourangeau, A. E., & Cranley, L. A. (2006). Nurse intention to remain employed: understanding and strengthening determinants. *Journal of Advanced Nursing*, 55(4), 497–509. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2006.03934.x>
- Tourangeau, A. E., Cummings, G., Cranley, L. A., Ferron, E. M., & Harvey, S. (2010). Determinants of hospital nurse intention to remain employed: broadening our

understanding. *Journal of Advanced Nursing*, 66(1), 22–32.

<https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2009.05190.x>

- Tourangeau, A., Patterson, E., Rowe, A., Saari, M., Thomson, H., MacDonald, G., Cranley, L., & Squires, M. (2014). Factors influencing home care nurse intention to remain employed. *Journal of Nursing Management*, 22(8), 1015–1026.
<https://doi.org/10.1111/jonm.12104>
- Tourangeau, A. E., Patterson, E., Saari, M., Thomson, H., & Cranley, L. (2017). Work-related factors influencing home care nurse intent to remain employed. *Health Care Management Review*, 42(1), 87–97.
- Trybou, J., Pourcq, K., Paeshuyse, M., & Gemmel, P. (2014). The importance of social exchange to nurses and nurse assistants: impact on retention factors. *Journal of Nursing Management*, 22(5), 563–571. <https://doi.org/10.1111/jonm.12039>
- Tummers, L., Groeneveld, S., & Lankhaar, M. (2012). Binding en diversiteit van zorgmedewerkers. Een grootschalige analyse binnen de Verpleging, Verzorging en Thuiszorg. *Tijdschrift voor HRM*, 15(3), 32–55.
- Tummers, L. G., Groeneveld, S. M., & Lankhaar, M. (2013). Why do nurses intend to leave their organization? a large-scale analysis in long-term care. *Journal of Advanced Nursing*, 69(12), 2826–2838. <https://doi.org/10.1111/jan.12249>
- Van Wijk, M. (2020). Arbeidsmarktprofiel van zorg en welzijn. *Centraal Bureau voor de Statistiek*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/statistische-trends/2020/arbeidsmarktprofiel-van-zorg-en-welzijn?onepage=true>
- Vos, F. & Heesbeen, S. (2020, December 17). Uitstroom zorgmedewerkers? Sluit de achterdeur!. *Berenschot*. <https://www.berenschot.nl/blog/hoe-uitstroom-zorgmedewerkers-beperken>
- Worrad, L. (2019, December 17). *How often should employees have performance reviews?* Lawpath. <https://lawpath.com.au/blog/how-often-should-employees-have-performance-reviews>
- Wu, W., Gu, F., & Fukui, S. (2021). Combining prorotation and full information maximum likelihood in handling missing data in likert scale items: a hybrid approach. *Behavior Research Methods*, 54(2), 922–940. <https://doi.org/10.3758/s13428-021-01671-w>

Yorgancioglu Tarcan, G., Erigüç, G., Kartal, N., Şeyma Koca, G., & Karahan, A. (2021). The effect of mushroom management style and perceived supervisor support on employee performance: 'an application with university hospital employees'. *The International Journal of Health Planning and Management*, 36(2), 532–544. <https://doi.org/10.1002/hpm.3102>

Bijlage 1 E-mail uitnodiging

Beste collega,

Even voorstellen, Sarah Nesselaar, student bij de Universiteit Utrecht. Ik doe voor mijn master thesis/onderzoek naar werkervaringen van medewerkers bij Careyn.

Careyn is altijd op zoek naar verbeteringen en daarbij komen de medewerkers op de eerste plaats. In samenwerking met de Universiteit Utrecht wordt daarom een onderzoek uitgevoerd naar de werkervaringen van medewerkers van Careyn Utrecht Stad. We hebben uw hulp hard nodig. De vragenlijst **wordt anoniem afgenomen** en **de resultaten zijn uiteraard ook anoniem**. Het invullen van de vragenlijst kost u maximaal 10 minuten van uw tijd en u kunt op ieder moment stoppen als u niet verder wilt gaan. Deze vragenlijst geeft ons beter inzicht in waar wij ons als Careyn in kunnen verbeteren.

Hartelijk dank alvast voor uw medewerking! Klik op onderstaande link om naar de vragenlijst te gaan:

https://survey.uu.nl/jfe/form/SV_5nDA1SgMwwlIoF8



Met vriendelijke groet,

Sarah Nesselaar

Bijlage 2 Vragenlijst

Werkervaring onder medewerkers Careyn Utrecht Stad

Welkomswoord Welkom bij het onderzoek “Werkervaringen binnen Careyn Utrecht Stad”.

Bij voorbaat dank voor het meedoen aan het onderzoek! De vragenlijst zal starten met informatie over deze studie.

Lees deze informatie goed door. Nadat u de informatiebrief hebt gelezen kunt u akkoord gaan met de voorwaarden en verder gaan met het onderzoek.

Bij voorkeur wordt deze vragenlijst ingevuld op een laptop of een vaste computer. Sommige vragen zijn minder goed leesbaar op een mobiel apparaat.

Geachte Heer/mevrouw,

Introductie

Met deze brief zou ik u graag willen uitnodigen om deel te nemen aan het afstudeeronderzoek “Uw werkervaringen binnen Careyn Utrecht Stad”. Met uw deelname hopen we meer te weten te komen over uw ideeën over uw loopbaan binnen de zorg. Voor Careyn is het van groot belang dat hier meer inzicht in komt en daarom kunnen we uw hulp goed gebruiken.

Achtergrond van de studie

Er is op dit moment een tekort aan zorgmedewerkers. Dit tekort zal steeds groter worden. Hierdoor is het belangrijk om te begrijpen hoe werknemers denken over hun werk. In dit onderzoek wordt er daarom gekeken naar hoe medewerkers denken over hun werk binnen Careyn. Het doel van het onderzoek is om de werkervaring van zorgmedewerkers te verbeteren.

Wat wordt er van u verwacht tijdens het onderzoek

Deelnemen aan het onderzoek houdt in dat u eenmalig een online vragenlijst invult. Deze vragenlijst zal ongeveer 10 minuten duren. In deze vragenlijst zal er niet worden gevraagd naar uw naam, personeelsnummer of emailadres. U kunt hierdoor de vragenlijst volledig anoniem invullen.

Vertrouwelijkheid van gegevensverwerking

Voor dit onderzoek moeten we een aantal van uw persoonsgegevens verzamelen (onderwijsniveau, leeftijdscategorie). We hebben deze gegevens nodig om de onderzoeksvraag goed te kunnen beantwoorden. De computer waarop uw data wordt verzameld is beveiligd volgens de hoogste normen en alleen de betrokken onderzoekers hebben hier toegang tot. De gegevens zelf worden ook beveiligd door een beveiligingscode. Uw gegevens worden minimaal 10 jaar bewaard. Dit is in overeenstemming met de richtlijnen van de VSNU Vereniging van Universiteiten in Nederland. Meer informatie over privacy is te vinden op de volgende website: <https://autoriteitpersoonsgegevens.nl/nl/onderwerpen/avg->

europese-privacywetgeving.

Vrijwillige participatie

Meedoen aan deze studie is volledig vrijwillig. U kan uw deelname aan de studie op elk moment zonder uitleg stoppen. Dit zal geen negatieve gevolgen hebben.

Onafhankelijk contact en klachten contact

Als u vragen of opmerkingen heeft over de studie kunt u Sarah Nesselaar contacteren op het emailadres s.nesselaar@careyn.nl of op het telefoonnummer 06-58936444. Als u vragen of opmerkingen heeft over de studie en u wilt een onafhankelijk persoon binnen Careyn contacteren dan kunt u contact opnemen met Nieka Meijer. Zij is niet betrokken bij de uitvoering van deze studie. U kunt Nieka Meijer contacteren op n.meijer@careyn.nl. Wanneer u een officiële klacht heeft over deze studie, kunt u een email sturen naar klachtenfunctionaris-fetcsocwet@uu.nl.

Als u na het lezen van deze informatiebrief besluit deel te nemen aan het onderzoek, zou ik u willen verzoeken om in het begin van de vragenlijst akkoord te gaan met het deelnemen aan het onderzoek.

Met vriendelijke groet, Sarah Nesselaar

Met het aanvinken van onderstaand hokje geeft u aan dat u de informatiebrief met betrekking tot het onderzoek “uw werkervaringen binnen Careyn Utrecht Stad” zorgvuldig heeft gelezen en akkoord gaat met deelname aan het onderzoek. Dit betekent dat wij uw gegevens mogen gebruiken voor het onderzoek. U kan altijd stoppen met het beantwoorden van de vragenlijst zonder dat dit gevolgen heeft voor u.

Ik heb de informatiebrief zorgvuldig gelezen en mijn gegevens mogen gebruikt worden voor dit onderzoek

Q1 Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw
- Anders

Q2 Tot welke generatie behoort u, gezien uw geboorte jaar?

- Baby Boomers (1946-1964)
- Generatie X (1965-1980)
- Generatie Y (1981-1996)
- Generatie Z (1997-2012)

Q3 Wat is de hoogste opleiding die u heeft afgerond met een diploma?

- Basisonderwijs
- Vmbo
- HAVO/VWO
- MBO
- HBO
- WO
- Anders namelijk:

Q4 Wat is uw functie?

- Verpleegkundige HBO
- Verpleegkundige MBO
- Leerling werknemer Beroepsbegeleidende leerweg (BBL)
- Verzorgende
- Verzorgende IG
- Helpende
- Helpdende +
- Welzijnsmedewerker
- Secretarieel/ receptie/ administratief/ stafmedewerker
- Psycholoog
- Ergotherapeut
- Fysiotherapeut
- Arts
- Manager
- Zorg assistent
- Voedingsassistent
- EVV/GVP, GVS, GVR
- Anders namelijk:

Q5 Waar werkt u?

- Intramuraal
- Extramuraal

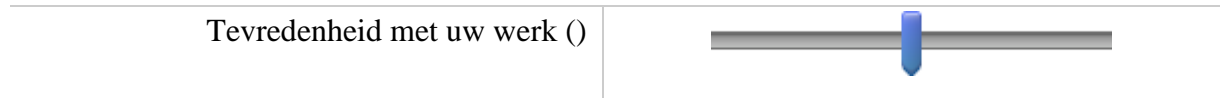
Q6 Heeft u een vast dienstverband?

- Ja
- Nee

Q7 Hoe tevreden bent u met al met het werk dat u nu doet?

0 betekent dat u al met al helemaal niet tevreden bent met het werk dat u nu doet; 10 betekent dat u helemaal tevreden bent.

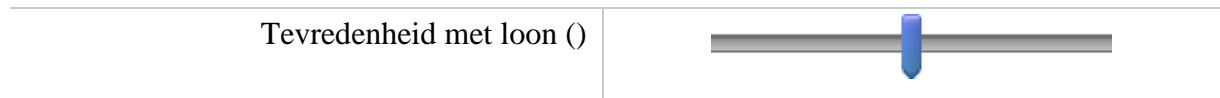
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



Q8 Hoe tevreden bent u met uw loon/salaris/winstinkomen?

0 betekent dat u al met al helemaal niet tevreden bent met uw loon, salaris of winstinkomen; 10 betekent dat u helemaal tevreden bent.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



Het komt regelmatig voor dat werkenden wisselen van baan. Het is het interessant om in kaart te brengen hoe dat binnen de zorg sector gaat en specifiek binnen Careyn Utrecht Stad. Om dit te onderzoeken wordt er gevraagd naar uw baan plannen.

Q9 Hieronder staan een aantal uitspraken. Wilt u aangeven in hoeverre u het met deze uitspraken eens bent

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik denk er vaak over na om te stoppen met mijn baan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben plannen aan het maken om te zoeken naar een nieuwe baan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben actief op zoek naar een nieuwe baan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q10 Wat zijn uw wensen op het gebied van werk voor komend jaar?

- Ik wil blijven werken in mijn huidige positie
- Ik wil blijven werken bij Careyn, maar op een andere afdeling
- Ik wil blijven werken in de ouderenzorg, maar bij een andere organisatie
- Ik wil vertrekken uit de ouderenzorg, maar blijf in de zorg werken
- Ik wil de zorgsector verlaten
- Ik ga met pensioen
- Anders namelijk:

Q11 Hieronder staan verschillende stellingen over uw manager. Kies welke optie het beste past in uw situatie

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Mijn manager houdt rekening met mijn persoonlijke gevoelens voordat hij/zij handelt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn manager gedraagt zich op een manier die rekening houdt met mijn persoonlijke behoeften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mijn manager
ziet erop toe
dat de belangen
van de
medewerkers
worden
meegenomen

Mijn manager
prijst mij als ik
mijn werk
beter doe dan
gemiddeld

Mijn manager
erkent
verbetering van
kwaliteit van
werk

Mijn manager
complimenteert
mij als ik goed
werk lever

Mijn manager
heeft kennis
over het werk
dat gedaan
moet worden

Het is bekend
dat mijn
manager
succesvol is in
dingen die
zij/hij probeert
te bereiken

Er is een goede
relatie tussen
de manager en
de werknemers
in deze
organisatie

De manager
maakt
persoonlijke
offers voor de
afdeling

De manager uit
zijn/haar ware
gevoelens over
belangrijke
kwesties

Q12 Hieronder staan verschillende stellingen. Kies welke optie het beste in uw situatie past

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik heb voldoende inbreng in het zorgprogramma voor elk van onze cliënten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Binnen mijn team of afdeling heb ik veel controle over mijn eigen werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben vrij om mijn dagelijkse praktijk aan te passen aan de behoeften van de cliënt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dit is het einde van de vragenlijst. Als u nog opmerkingen heeft over de vragenlijst of bijzonderheden wilt vermelden over uw werkervaringen binnen Careyn Utrecht Stad, dan kunt u die hieronder opschrijven

Bijlage 3 Syntax

* Encoding: UTF-8.

*De meest recente dataset wordt geopend.

GET

```
FILE='C:\Users\sarah\AppData\Local\Temp\Temp1_werkervaring+onder+medewerkers+Careyn+Utrecht'+
```

```
'Stad_May+8,+2023_10.21.zip\werkervaring onder medewerkers Careyn Utrecht  
Stad_May 8, '+
```

```
'2023_10.21.sav'.
```

*De variabelen die worden gebruikt voor de analyse worden de beschrijvingen van bekeken.

```
descriptives Q6 Q7 Q8 Q10 Q11 Q17_1 Q17_2 Q17_3 Q18 Q19_1 Q19_2 Q19_3 Q19_4  
Q19_5 Q19_6 Q19_7 Q19_8 Q19_9 Q19_10 Q19_11.
```

*Er worden drie dummies gemaakt van gender: vrouw, man en anders.

```
frequencies Q6.
```

```
compute vrouw = (Q6 = 2).
```

```
frequencies vrouw.
```

```
compute man = (Q6 = 1).
```

```
frequencies man.
```

```
compute andergender = (Q6 = 3).
```

```
frequencies andergender.
```

*Er worden 4 dummies gemaakt van generaties: baby boomers, X, Y en Z).

```
frequencies Q7.
```

```
compute BabyBoomer = (Q7 = 1).
```

```
frequencies BabyBoomer.
```

```
compute GenX = (Q7 = 2).
```

```
frequencies GenX.
```

compute GenY = (Q7 = 3).

Frequencies GenY.

compute GenZ = (Q7 = 4).

frequencies GenZ.

*De twee variabelen van opleidingsniveau worden bekeken.

frequencies Q8.

frequencies Q8_7_TEXT.

*Er wordt een nieuwe variabelen aangemaakt voor opleidingsniveau.

compute opleiding =0.

*De optie anders namelijk wordt gehercodeerd naar de nieuwe niveaus.

RECODE Q8_7_TEXT (CONVERT) ('mavo'=1) ('Mavo'=1) INTO opleiding.

VARIABLE LABELS opleiding.

EXECUTE.

RECODE Q8_7_TEXT (CONVERT) ('MBO en VWO'=2) ('Nu op het Mbo'=1) ('Post-HBO'
= 3) ('propedeuse HBO' =2) INTO opleiding.

VARIABLE LABELS opleiding.

EXECUTE.

*De overige opleidingen worden ook onderverdeeld onder de 3 niveaus.

recode Q8 (1= 1) (2= 1) (3=2) (4=2) (5=3) (6 =3) into opleiding.

*De nieuwe variabelen opleiding krijgt naam voor de variabelen en waardes.

frequencies opleiding.

value labels opleiding 1 "laag opgeleid" 2 "middel opgeleid" 3 "hoog opgeleid".

frequencies opleiding.

*Van de opleiding worden er drie dummies gemaakt.

compute laagopgeleid = (opleiding =1).

compute middelopgeleid = (opleiding =2).

compute hoogopgeleid = (opleiding = 3).

frequencies laagopgeleid middelopgeleid hoogopgeleid.

*Van de variabelen intramuraal wordt een dummie gemaakt, waarin extramuraal 0 is.

frequencies q10.

compute intramuraal = (Q10 = 1).

frequencies intramuraal.

*Van de variabelen dienstverband wordt een dummie gemaakt, waar een vast dienstverband hebben 1 is.

frequencies Q11.

compute vastdienstverband = (Q11 = 1).

frequencies vastdienstverband.

*De schaal voor de intentie om te vertrekken wordt gemaakt.

*Eerst worden de schalen omgecodeerd zodat er een 0 punt is.

recode Q17_1 (1 =0) (2=1) (3=2) (4=3) (5=4).

frequencies Q17_1.

value labels Q17_1 0 "helemaal mee oneens" 1 "mee oneens" 2 "neutraal" 3 "mee eens" 4 "helemaal mee eens".

frequencies Q17_1.

recode Q17_2 (1 =0) (2=1) (3=2) (4=3) (5=4).

frequencies Q17_2.

value labels Q17_2 0 "helemaal mee oneens" 1 "mee oneens" 2 "neutraal" 3 "mee eens" 4 "helemaal mee eens".

frequencies Q17_2.

recode Q17_3 (1 =0) (2=1) (3=2) (4=3) (5=4).

frequencies Q17_3.

value labels Q17_3 0 "helemaal mee oneens" 1 "mee oneens" 2 "neutraal" 3 "mee eens" 4
"helemaal mee eens".

frequencies Q17_3.

*betrouwbaarheid van de intentie om te blijven controleren.

reliability

/variables Q17_1 Q17_2 Q17_3

/statistics correlations

/summary total.

*Hierin wordt het gemiddelde van minimaal 2 waardes genomen voor de variabelen intentie
om te vertrekken.

compute intentievertrekken = mean.2 (Q17_1 to Q17_3).

frequencies intentievertrekken.

*De variabelen voor de gedragingen van de manager worden omgecodeerd.

recode Q19_1 (1 =0) (2=1) (3=2) (4=3) (5=4).

frequencies Q19_1.

value labels Q19_1 0 "helemaal mee oneens" 1 "mee oneens" 2 "neutraal" 3 "mee eens" 4
"helemaal mee eens".

frequencies Q19_1.

recode Q19_2 (1 =0) (2=1) (3=2) (4=3) (5=4).

value labels Q19_2 0 "helemaal mee oneens" 1 "mee oneens" 2 "neutraal" 3 "mee eens" 4
"helemaal mee eens".

frequencies Q19_2.

recode Q19_3 (1 =0) (2=1) (3=2) (4=3) (5=4).

```
value labels Q19_3 0 "helemaal mee oneens" 1 "mee oneens" 2 "neutraal" 3 "mee eens" 4  
"helemaal mee eens".
```

```
frequencies Q19_3.
```

```
recode Q19_4 (1 =0) (2=1) (3=2) (4=3) (5=4).
```

```
value labels Q19_4 0 "helemaal mee oneens" 1 "mee oneens" 2 "neutraal" 3 "mee eens" 4  
"helemaal mee eens".
```

```
frequencies Q19_4.
```

```
recode Q19_5 (1 =0) (2=1) (3=2) (4=3) (5=4).
```

```
value labels Q19_5 0 "helemaal mee oneens" 1 "mee oneens" 2 "neutraal" 3 "mee eens" 4  
"helemaal mee eens".
```

```
frequencies Q19_5.
```

```
recode Q19_6 (1 =0) (2=1) (3=2) (4=3) (5=4).
```

```
value labels Q19_6 0 "helemaal mee oneens" 1 "mee oneens" 2 "neutraal" 3 "mee eens" 4  
"helemaal mee eens".
```

```
frequencies Q19_6.
```

```
recode Q19_7 (1 =0) (2=1) (3=2) (4=3) (5=4).
```

```
value labels Q19_7 0 "helemaal mee oneens" 1 "mee oneens" 2 "neutraal" 3 "mee eens" 4  
"helemaal mee eens".
```

```
frequencies Q19_7.
```

```
recode Q19_8 (1 =0) (2=1) (3=2) (4=3) (5=4).
```

```
value labels Q19_8 0 "helemaal mee oneens" 1 "mee oneens" 2 "neutraal" 3 "mee eens" 4  
"helemaal mee eens".
```

```
frequencies Q19_8.
```

```
recode Q19_9 (1 =0) (2=1) (3=2) (4=3) (5=4).
```

```
value labels Q19_9 0 "helemaal mee oneens" 1 "mee oneens" 2 "neutraal" 3 "mee eens" 4  
"helemaal mee eens".
```


frequencies Q19_9.

recode Q19_10 (1 =0) (2=1) (3=2) (4=3) (5=4).

value labels Q19_10 0 "helemaal mee oneens" 1 "mee oneens" 2 "neutraal" 3 "mee eens" 4
"helemaal mee eens".

frequencies Q19_10.

recode Q19_11 (1 =0) (2=1) (3=2) (4=3) (5=4).

value labels Q19_11 0 "helemaal mee oneens" 1 "mee oneens" 2 "neutraal" 3 "mee eens" 4
"helemaal mee eens".

frequencies Q19_11.

*Betrouwbaarheid van totale manager gedrag controleren).

reliability

```
/variables Q19_1 Q19_2 Q19_3 Q19_4 Q19_5 Q19_6 Q19_7 Q19_8 Q19_9 Q19_10  
Q19_11
```

```
/statistics correlations
```

```
/summary total.
```

*Betrouwbaarheid van steun van de manager.

reliability

```
/variables Q19_1 Q19_2 Q19_3
```

```
/statistics correlations
```

```
/summary total.
```

*Schaal maken steun van de manager.

```
compute supportmanager = mean.2 (Q19_1 to Q19_3).
```

frequencies supportmanager.

*Betrouwbaarheid erkenning van de manager.

reliability

```
/variables Q19_4 Q19_5 Q19_6
```

```
/statistics correlations
```

```
/summary total.
```

*Schaal maken erkenning van de manager.

```
compute erkenningmanager = mean.2 (Q19_4 to Q19_6).
```

```
frequencies erkenningmanager.
```

*Betrouwbaarheid algemene kwaliteiten van de manager.

```
reliability
```

```
/variables Q19_7 Q19_8 Q19_9 Q19_10 Q19_11
```

```
/statistics correlations
```

```
/summary total.
```

*Schaal maken kwaliteiten van de manager.

```
compute kwaliteitenmanager = mean.3 (Q19_7 to Q19_11).
```

```
frequencies kwaliteitenmanager.
```

*Er wordt gekeken hoe hoog de drie variabelen correleren met elkaar.

```
correlations erkenningmanager kwaliteitenmanager supportmanager.
```

*De variabelen baanwensen wordt bekeken.

```
frequencies Q18.
```

*De interactie variabelen worden aangemaakt.

```
compute intramuraalsupport = supportmanager*intramuraal.
```

```
compute intramuraalerkenning = erkenningmanager*intramuraal.
```

```
compute intramuraalkwaliteiten = kwaliteitenmanager*intramuraal.
```

*Er wordt een nomiss filter aangemaakt voor de analyses.

compute nomiss = nmiss(vrouw, man, andergender, BabyBoomer, GenX, GenY, GenZ,
laagopgeleid, hoogopgeleid, middelopgeleid, intramuraal, vastdienstverband,
intentievertrekken, supportmanager, erkenningmanager, kwaliteitenmanager) = 0.

frequencies nomiss.

*Er wordt gefilterd.

filter by nomiss.

*De onderlinge correlaties worden gecontroleerd.

correlations erkenningmanager kwaliteitenmanager supportmanager intentievertrekken
intramuraal.

*Hier worden de assumpties gecheckt voor de regressie analyse.

regression

/descriptives mean stddev corr sig N

/missing listwise

/statistics coeff outs R anova collin tol change

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/dependent intentievertrekken

/method = enter supportmanager erkenningmanager kwaliteitenmanager vrouw man
andergender BabyBoomer GenX GenY GenZ laagopgeleid hoogopgeleid middelopgeleid
vastdienstverband intramuraal.

*Multiple regressie voor de steun van de manager.

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT intentievertrekken

/METHOD=ENTER supportmanager

/method=enter vrouw man andergender BabyBoomer GenX GenY hoogopgeleid
middelopgeleid vastdienstverband

/method=enter intramuraal

/method=enter intramuraalsupport.

*Multiple regressie voor de erkenning van de manager.

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT intentievertrekken

/METHOD=ENTER erkenningmanager

/method=enter man andergender BabyBoomer GenX GenY hoogopgeleid middelopgeleid
vastdienstverband

/method=enter intramuraal

/method=enter intramuraalerkenning.

*Multiple regressie voor de algemene kwaliteiten van de manager.

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT intentievertrekken

/METHOD=ENTER kwaliteitenmanager

/method=enter man andergender BabyBoomer GenX GenY hoogopgeleid middelopgeleid
vastdienstverband

/method=enter intramuraal

/method=enter intramuraalkwaliteiten.

*De beschrijvende tabel gegevens worden uitgedraaid.

descriptives intentievertrekken erkenningmanager kwaliteitenmanager supportmanager
intramuraal BabyBoomer GenX GenY GenZ man vrouw andergender laagopgeleid
middelopgeleid hoogopgeleid vastdienstverband.