

Leidinggevende en collega's zijn pijlers voor inzetbaarheid

Onderzoek naar de rol van gepercipieerde inzetbaarheid op de vertrekintentie van zorgmedewerkers in de Nederlandse sector zorg en welzijn.

Masterscriptie

Annemieke Tiebout 6579612

20 Augustus 2021

Strategisch Human Resource Management

Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO)

Scriptiebegeleider: Jasmijn van Harten

Tweede begeleider: Wouter Vandenabeele

Woordenaantal: 25636



Utrecht University

Voorwoord

Geachte lezer,

Voor u ligt mijn masterscriptie voor de opleiding Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht. Nadat ik mijn bachelor bedrijfskunde heb gehaald aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam met als extra minor Arbeids- en Organisationspsychologie in Utrecht, ben ik met veel plezier en energie aan mijn master en deze scriptie begonnen. Ik ben blij met het uiteindelijke resultaat. Het is een intensieve periode geweest waarin ik veel literatuur heb gelezen en ik uiteindelijk tot een heldere vraagstelling ben gekomen met een kwantitatief onderzoek die ten grondslag ligt aan dit resultaat. Zorg interesseert mij zeer en door dit onderzoek hoop ik een bijdrage te hebben geleverd om duidelijkheid te verschaffen over de gepercipieerde inzetbaarheid gerelateerd aan de vertrekintentie van zorgmedewerkers.

Voor u verder leest wil ik eerst een aantal mensen bedanken. Allereerst wil ik alle respondenten, die de moeite hebben genomen de vragen van mijn onderzoek te beantwoorden, bedanken. Zonder hen zou mijn onderzoek niet mogelijk zijn geweest. Het is erg fijn geweest dat zij tijd hebben vrijgemaakt om mij de informatie te verschaffen dat de basis heeft gevormd voor mijn kwantitatieve onderzoek. Zeker gegeven de hectische periode waar de medewerkers in zitten en nog mee te maken hebben. Ook uit hun reacties is het duidelijk dat de vraagstelling een actueel onderwerp is in de zorg.

Mijn begeleider dr. Jasmijn van Harten was er als ik een klankbord nodig had en heeft mij van constructieve feedback voorzien waardoor ik de weg ben ingeslagen die uiteindelijk heeft geresulteerd in het behaalde resultaat. Hiervoor wil ik haar heel hartelijk danken. Ook wil ik dr. Wouter Vandenaabeele bedanken die mij goed heeft geadviseerd toen mijn scriptie zich nog in de fase van onderzoeksvoorstel bevond. Beiden hartelijk dankt voor de tijd en betrokkenheid die jullie in mijn scriptie hebben gestoken.

Tevens wil ik Diane Kole bedanken van Vilans, de landelijke kennisorganisatie voor langdurende zorg in Utrecht. Met haar heb ik in de oriëntatiefase van gedachten mogen en kunnen wisselen over dit onderwerp en heeft zij vanuit de praktijk richting gegeven aan de uitvoering van dit onderzoek.

Ook wil ik mijn medestudent Melle Roorda bedanken die regelmatig met mij brainstormde en we elkaar konden stimuleren bij het schrijven van onze beider scripties om verder te gaan in de afgelopen Corona-tijd. Tot slot wil ik mijn ouders bedanken die altijd voor mij klaar stonden en mij hebben gestimuleerd en suggesties hebben aangedragen als ik daar behoefte aan had. Menig discussie is gevoerd over de personele situatie in de sector.

Veel leesplezier gewenst. Annemieke Tiebout

Rotterdam, 20 Augustus 2021

Abstract

Doel – Deze studie heeft tot doel om de gepercipieerde inzetbaarheid (*perceived employability*) nader te onderzoeken door de impact van interne versus externe inzetbaarheid op de vertrekintentie te bestuderen. Hierbij wordt eveneens gekeken, door middel van het *Job Demands-Resources (JD-R)* Model, naar aspecten van de werkomgeving. Ook wel de modererende rol van leidinggevende ondersteuning, collega ondersteuning en werkdruk op de veronderstelde relatie. Meer inzicht hierin kan helpen om het hoge verloop waar de zorgsector mee kampt tegen te gaan en de werkdruk te verminderen.

Methode – De analyse is gebaseerd op een steekproef van 553 zorgmedewerkers (verpleegkundigen, verzorgenden en helpenden) uit de Nederlandse sector zorg en welzijn. De opgestelde hypotheses zijn getest door middel van regressieanalyses.

Resultaten – De interne gepercipieerde inzetbaarheid hangt negatief samen met de vertrekintentie. De externe gepercipieerde inzetbaarheid heeft geen significante relatie met de vertrekintentie. Daarnaast is er sprake van partiële mediatie door IPE op de relatie van zowel beide vormen van leidinggevende ondersteuning als collega ondersteuning op de vertrekintentie. Partiële mediatie omdat het zowel om een indirect als een direct effect betreft naar de vertrekintentie. Werkdruk is tot slot positief gerelateerd aan de vertrekintentie.

Conclusie – De conclusie die getrokken kan worden is dat de gepercipieerde inzetbaarheid de vertrekintentie van zorgmedewerkers verlaagt. IPE had hierbij een negatief effect en EPE had hierbij geen significant effect wat betekent dat organisaties niet direct hoeven te vrezen voor een verloop wanneer medewerkers elders meer kansen waarnemen. Daarnaast wordt de gepercipieerde inzetbaarheid gestimuleerd door zowel ondersteuning van leidinggevende als van collega's. Deze zogenaamde *job resources* werken hiermee motiverend en werken via de interne gepercipieerde inzetbaarheid indirect door op vertrekintentie. Het effect van deze *job resources* op vertrekintentie verloopt echter ook op andere manieren, niet via de interne gepercipieerde inzetbaarheid, getuige het directe effect dat is gevonden in dit onderzoek. Een effect dat overigens ook geldt voor de *job demand* werkdruk.

Keywords: *Perceived employability – Internal employability – External employability – Turnover intention - Social exchange theory – Job Demands-Resources Model – Conservation of Resources theory*

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Abstract	3
Inhoudsopgave	4
Inleiding	6
1.1 Personeelstekort in de sector zorg en welzijn neemt toe	6
1.2 Beperk uitstroom: verbeter inzetbaarheid.....	7
1.3 Drie beïnvloedende condities geselecteerd.....	8
1.4 Onderzoeksvraag	9
1.5 Relevanties.....	10
1.5.1 Wetenschappelijke relevantie.....	10
1.5.2 Maatschappelijke relevantie.....	11
1.5.3 Praktische relevantie	12
1.6 Leeswijzer.....	13
Theoretisch kader	14
2.1 Vertrekintentie	14
2.2 Gepercipieerde inzetbaarheid	15
2.3 Gepercipieerde inzetbaarheid en vertrekintentie	17
2.4 Het JD-R Model.....	18
2.4.1 Job Resources	19
2.4.2 Job Demands	23
2.5 Conceptueel model	24
Methode	26
3.1 Onderzoeksdesign.....	26
3.2 Onderzoekspopulatie	26
3.2.1 Respondenten	27
3.3 Dataverzameling en onderzoeksprocedure	28
3.4 Betrouwbaarheid en validiteit.....	29
3.5 Meetinstrumenten	29
3.5.1 Afhankelijke variabele: Vertrekintentie	29
3.5.2 Onafhankelijke variabele: gepercipieerde inzetbaarheid	30
3.5.3 Moderator: Leidinggevende ondersteuning	31
3.5.4 Moderator: Collega ondersteuning.....	31

3.5.5	Moderator: Werkdruk.....	32
3.5.6	Controle variabelen	32
3.6	Data-analyse	33
Resultaten	35	
4.1	Beschrijvende statistiek	35
4.2	Correlatieanalyse	35
4.3	Hypothese toetsing	36
4.4	Aanvullende analyses	40
4.4.1	Vertrekintentie in sub dimensies	40
4.4.2	Mediatie.....	41
4.5	Onderzoekmodel.....	43
Conclusie en discussie	45	
5.1	Discussie	45
5.1.1	Onderzoeksvraag beantwoordt.....	45
5.1.2	Leidinggevende ondersteuning en de social exchange theory	46
5.1.3	Collega ondersteuning en de COR theorie	47
5.1.4	Werkdruk en de invloed van de coronacrisis	47
5.1.5	IPE tegenover EPE	48
5.1.6	Sub dimensie vertrekintentie: Andere baan bij een andere werkgever buiten de zorg	49
5.2	Beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek.....	49
5.3	Wetenschappelijke implicaties	50
5.4	Praktische implicaties	51
5.4.1	Faciliteren begint van boven af	51
5.4.2	Faciliteren van een introductieprogramma.....	52
5.4.3	Faciliteren van evaluatiegesprekken	52
5.4.4	Faciliteren van teambuilding/ werkgroepen.....	53
5.4.5	Faciliteren van loopbaanmogelijkheden.....	53
5.5	Conclusie	53
Appendix A: Referentielijst.....	55	
Appendix B: Enquête.....	66	
Appendix C: Tabellen.....	74	

1.1 Personeelstekort in de sector zorg en welzijn neemt toe

De coronacrisis heeft het belang én de kwetsbaarheid van de zorg in de samenleving weer bevestigd. Met de huidige personeelstekorten komt het primaire proces binnen de zorg verder onder druk te staan. Hoewel de coronacrisis een flinke duit in het zakje doet als het aankomt op het gebrek aan personeel, is het fenomeen allesbehalve nieuw. Nederland kampt al lange tijd met een groot tekort aan zorgmedewerkers (verpleegkundigen, verzorgenden en helpenden) (Thies, 2020). Uit onderzoek komt ook naar voren dat het zorgvolume ieder jaar zal blijven stijgen met ongeveer 4%, als gevolg van de vergrijzing (Schumacher, 2019). Als de huidige trend gecontinueerd wordt, zal het tekort in de komende jaren alleen maar toenemen met een te verwachten tekort van 80.000 medewerkers in 2022 (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), 2019). Het personeelstekort ontstaat doordat simpel gezegd de instroom van nieuwe mensen laag is en de uitstroom te hoog (Smits, 2021). Dit zal verder worden toegelicht.

Ten eerste wordt het personeelstekort veroorzaakt door de lage instroom, een aantal redenen ligt hieraan ten grondslag. Op de eerste plaats kampt de zorgsector met een imago probleem (Kieskamp, 2018). Het beeld heerst dat de werkdruk hoog is, de arbeidsvoorwaarden slecht zijn en dat er veel agressie en geweld in de sector voorkomt (Baltesen, 2021). Dit maakt de sector minder aantrekkelijk en is een beperkende factor voor de instroom van nieuwe medewerkers en studenten (Berenschot, 2017). Ook is het opleidingsniveau een probleem. Verpleegkundigen moeten steeds meer kunnen doordat de zorg complexer wordt (Thies, 2020), ook worden aan verzorgenden steeds hogere eisen gesteld door onder andere de invoering van de respectievelijke Kwaliteitskaders (Zorginstituut Nederland, 2017). Daarbij zijn er onvoldoende kwalitatief goede stageplekken, waardoor er niet genoeg studenten kunnen worden aangenomen (Berenschot, 2017). Geconcludeerd kan worden dat er te weinig zorgmedewerkers zijn én het opleidingsniveau van zorgmedewerkers niet altijd aansluit op de complexere zorgvraag en de eisen die worden gesteld.

Ten tweede is de uitstroom hoog. Dit is enerzijds te wijten aan de vergrijzende beroepsbevolking. Dit houdt in dat het percentage ouderen ten opzichte van de totale bevolking aan het toenemen is (PBL/CBS, 2019). Met het oog op de vergrijzing en de gevolgen hiervan, is het beleid van de overheid erop gericht mensen langer te laten doorwerken. Dit is terug te zien in de stapsgewijze verhoging van de AOW-leeftijd, inmiddels is de leeftijd al verhoogd naar 67 jaar. Mede hierdoor is de arbeidsparticipatie van 55-plussers op de werkvloer sterk toegenomen (Verkooijen, 2017). Echter, door deze veroudering van het personeelsbestand zal er na deze incidentele maatregel een grote groep zorgmedewerkers in een stroomversnelling met pensioen gaan de komende vijftien jaar (Van Asten et al., 2020). Dit terwijl door de krappe arbeidsmarkt deze functies niet altijd (tijdig) opgevangen kunnen worden. Ook staat de zorgsector bekend om zijn hoge werkdruk, hierdoor halen veel zorgmedewerkers de pensioensleeftijd van 67 jaar niet en stoppen vroegtijdig (Smits, 2020). Tot slot heerst er een grote ontevredenheid onder de zorgmedewerkers wat terug is te zien in de cijfers. In 2017 hebben maar liefst 80.000 werknemers in de sector zorg en welzijn hun baan omgeruild voor een baan buiten de zorg (Galen, 2019). Dit is problematisch omdat dit betekent dat er permanent kennis verloren gaat binnen de sector.

Vanuit de overheid is er sinds 2018 een actieprogramma ‘Werken in de zorg’ opgesteld. Het geformuleerde doel hierbij is het kunnen blijven bieden van goede zorg en welzijn, ook in de toekomst. Hiervoor is het essentieel dat er voldoende medewerkers zijn (VWS, 2018). De instroom is ondertussen iets verbeterd, er zijn duizenden nieuwe werknemers bijgekomen. Echter, de uitstroom van het personeel blijft onverminderd hoog (Ahil, 2021). Zo hoog dat het risico groot is dat inspanningen om nieuwe medewerkers binnen te halen grotendeels teniet worden gedaan door de uitstroom. Er moet dus meer accent komen te liggen op het behouden van medewerkers. De zorginstellingen zelf spelen hierin een grote rol, omdat het behouden van personeel een essentieel onderdeel is van goed werkgeverschap. Echter, carrières zijn meer grenzeloos geworden in vergelijking met de voorspelbare hiërarchische carrières, waardoor werknemers makkelijker kunnen veranderen van werkgever (Briscoe et al., 2006). Voor werkgevers is het hierdoor ook moeilijker om werknemers te behouden en aan zich te binden. Dit wordt nog eens versterkt door de krappe arbeidsmarkt in Nederland (Brakel, 2019).

1.2 Beperk uitstroom: verbeter inzetbaarheid

Dat zorginstellingen meer moeten doen om de onvoorziene uitstroom tegen te gaan staat vast. De onvoorziene uitstroom bestaat enerzijds uit mensen die het werk in de zorg niet volhouden en anderzijds uit mensen die het werk niet meer leuk vinden en daarom niet meer willen werken in deze sector (Berenschot, 2017). Gegeven deze situatie moeten zorginstellingen zich focussen op de *employability*, ook wel inzetbaarheid, van zijn of haar werknemers. Dit begrip benoemt de kans van een individu op een baan op de interne en/ of externe arbeidsmarkt (Forrier et al., 2015, p. 56). Hierin wordt ook nog onderscheid gemaakt tussen interne en externe inzetbaarheid. Interne inzetbaarheid heeft betrekking op de overdracht van vaardigheden tussen banen binnen de organisatiegrenzen en bij externe inzetbaarheid buiten de organisatiegrenzen (De Cuyper et al., 2012). Als zorgmedewerkers niet inzetbaar zijn, zullen ze hun werk niet meer kunnen uitvoeren en dus vertrekken. Vanuit de zorginstellingen gezien is het daarom belangrijk dat ze de interne inzetbaarheid van hun werknemers stimuleren. Maar ook voor de werknemers zelf is het van belang inzetbaar te zijn. Inzetbare werknemers kunnen namelijk een “*mutual win*” zijn voor zowel werkgever als werknemer (Akkermans et al., 2019). Enerzijds is het voordelig voor werknemers omdat het hen de kennis en vaardigheden verschaft die nodig zijn om op de hoogte te blijven van veranderende bedrijfsbehoeften (Forrier et al., 2015). Hierdoor ervaren ze ook meer werkzekerheid (Akkermans et al., 2019). Anderzijds is het ook voordelig voor de werkgever omdat het de betrokkenheid op de werkplek kan bevorderen en daarmee de behoefte van de organisatie vervult aan toegewijd personeel met up-to-date kennis en vaardigheden (Rodrigues et al., 2019; Akkermans et al., 2019). Deze redenatie is gebaseerd op die van de *social exchange theory*, deze stelt dat investeringen gericht op medewerkers voor omstandigheden zorgen waarin medewerkers geloven dat hun organisatie hun bijdrage waardeert en om hun inzetbaarheid geeft (Solberg et al., 2020). De investeringen zouden de perceptie van werknemers zodanig stimuleren dat er een sociale uitwisselingsrelatie met hun werkgever ontstaat. Hierdoor voelen ze zich verplicht om ontwikkelingsgericht HRM te beantwoorden met attitudes en werkgedrag die nodig zijn om intern inzetbaar te blijven (Cropanzano & Mitchell, 2005). Daarnaast kan het na investeringen door de huidige werkgever een positieve impact hebben op de organisatiebetrokkenheid (Rodrigues et al., 2019), met als gevolg dat werknemers een lagere vertrekintentie hebben. Echter, er kan ook een schaduwzijde zitten aan inzetbaarheid voor organisaties (Acikgoz et al., 2016). Het is aannemelijk dat werknemers eerder geneigd zijn te vertrekken als ze denken te kunnen stoppen zonder substantiële verliezen te hoeven leiden. Dit is wanneer werknemers zich extern inzetbaar voelen. Dit wordt nog eens versterkt door de krappe arbeidsmarkt en het feit dat carrières meer grenzeloos zijn geworden (Briscoe et al., 2006; De Cuyper et al., 2011a). Hierdoor kan

een toename van externe inzetbaarheid zorgen voor een hoger niveau van vertrek (De Cuyper & De Witte, 2011).

1.3 Drie beïnvloedende condities geselecteerd

Naast dat organisaties zich moeten focussen op de inzetbaarheid van hun medewerkers is het ook goed om te kijken naar de andere kant van de onvoorziene uitstroom. Dit betreft dan de zorgmedewerkers die het werk niet meer leuk vinden. Het is daarom relevant om na te gaan of er bepaalde condities zijn die ervoor zorgen dat zorgmedewerkers alsnog willen uitstromen, ondanks hun (interne) inzetbaarheid. Dit sluit ook aan bij een onderzoek van Akkermans en collega's (2019), zij stelden voor om op zoek te gaan naar randvoorwaarden die de relatie tussen inzetbaarheid en uitkomsten doet veranderen. Met als reden dat de onvoorziene uitstroom tweeledig is: één onderdeel focust zich op de inzetbaarheid van werknemers en één onderdeel focust zich op het feit dat zorgmedewerkers vertrekken omdat ze hun werkzaamheden niet meer leuk vinden (Berenschot, 2017). Eerdere onderzoeken hebben verschillende redenen aangekaart waarom zorgmedewerkers, en expliciet verpleegkundigen het niet meer naar hun zin hebben en daarom willen wisselen van werkgever of zelfs vroegtijdig willen vertrekken uit de sector. Hieruit zijn drie moderators geselecteerd die het meest van toepassing zijn voor dit onderzoek en waarvan aannemelijk is dat ze de relatie tussen inzetbaarheid en vertrekintenties kunnen doen verstoren.

Ten eerste de ondersteuning van de leidinggevende (Tuckett et al., 2015). Vaak voelen zorgmedewerkers zich niet gesteund of hebben kritiek op de aanpak van leidinggevend (Lang, 2020). De coronacrisis heeft dit gevoel nog eens doen versterken, met name daar waar leidinggevend ervoor hebben gekozen om thuis te gaan werken. Dit heeft ertoe geleid dat veel zorgmedewerkers zich minder gesteund hebben gevoeld door het gebrek aan fysieke nabijheid (IGJ, 2020). Uit het landelijk doorlopend uitstroom onderzoek van RegioPlus is ook gebleken dat 18,7% van de zorgmedewerkers die meededen in dit onderzoek de rol van de leidinggevend aankaarten als voornaamste reden van hun vertrek (Van Asten et al., 2020). Directe leidinggevend worden ook wel gezien als de vertegenwoordigers van de organisatie en spelen hierdoor een grote rol in de organisatiebetrokkenheid (Rousseau & Aubé, 2010). Daarom is de gedachtegang dat als een medewerker voldoende ondersteuning van zijn of haar leidinggevende bij het dagelijks functioneren en ontwikkeling ervaart, het aannemelijk is dat het negatieve effect van interne inzetbaarheid op de vertrekintentie nog sterker wordt. Deze ondersteuning kan worden ervaren door bijvoorbeeld het geven van feedback, wat de competenties en prestaties van de werknemer bevordert (Gabriel et al., 2014). Maar ook het bieden van een klankbord en het aanwezig zijn, het belang hiervan kwam duidelijk naar voren in de coronacrisis (IGJ, 2020; Buijssen, 2020). Deze steun, ontwikkelingsfeedback en leercultuur zijn voorspellers van organisatiebetrokkenheid (Joo & Park, 2010). Door de hogere organisatiebetrokkenheid zal een werknemer minder snel geneigd zijn de organisatie te verlaten. Maar ook als er gekeken wordt naar externe inzetbaarheid, zal een zorgmedewerker die een goede band heeft met de leidinggevende eerder geneigd zijn om bij de organisatie te blijven.

Ten tweede wordt de werksfeer en hiermee de samenwerking met collega's hoog gewaardeerd door zorgmedewerkers (Van Asten et al., 2020). Dit betekent dat dit als een belangrijke factor wordt gezien voor het werkplezier. Uit eerdere onderzoeken kwam naar voren dat ondersteuning van collega's een hulpmiddel is bij bijvoorbeeld het omgaan met stress en blijkt ook positief samen te hangen met bevlogenheid (Schaufeli & Bakker, 2004; Halbesleben, 2010). Werknemers zullen zich minder snel uit het veld laten slaan en hun werkplezier en betrokkenheid positiever ervaren als ze een goede klik

ervaren met collega's (Moloney et al., 2018). Hierdoor zal een werknemer ook minder snel geneigd zijn de organisatie te verlaten.

Tot slot is er voor gekozen om werkdruk als derde moderator mee te nemen in dit onderzoek. Dit is een belangrijke factor expliciet voor de sector zorg en welzijn, omdat de werkdruk in de afgelopen decennia sterk is toegenomen. Deze toename kan leiden tot stress, mentale overbelasting en een verminderde gezondheidstoestand (Neill, 2011). Dit heeft negatieve gevolgen voor de werktevredenheid wat op zijn beurt de kans op vertrek vergroot (Mosadeghrad, 2013). Het is hierdoor te verwachten dat werkdruk de relatie tussen inzetbaarheid en de vertrekintentie beïnvloedt onder zorgmedewerkers. Ondanks dat dit niet vaak als voornaamste vertrekreden door zorgmedewerkers zelf wordt gegeven, is het wel kenmerkend voor de zorgsector. Daarnaast komt werkdruk prominent naar voren als verbeterpunt (Van Asten et al., 2020). Door de coronacrisis is de werkdruk onder zorgmedewerkers ook nog eens sterk toegenomen (Fels, 2020). Er kan daarom gesteld worden dat werkdruk een belangrijke negatieve factor is in de zorgsector. Dit is dan ook de reden voor het meenemen van werkdruk als moderator in dit onderzoek.

Andere redenen voor vertrek zijn bijvoorbeeld de arbeidsvoorwaarden en een slecht salaris. Echter, deze gaan pas echt een rol spelen als ook de werksfeer slecht is (Van Asten et al., 2020). Daarom is het belangrijker om eerst aandacht aan de sfeer te besteden. Hierin spelen de drie moderatoren uit dit onderzoek een belangrijke rol in. Concluderend lijkt het aannemelijk dat ondersteuning door leidinggevenden, als ook die van collega's en de werkdruk een belangrijke rol spelen in de relatie tussen inzetbaarheid en de vertrekintentie van zorgmedewerkers. Echter, dit is nog onduidelijk en zal er verder onderzoek moeten worden gedaan om een completer beeld te krijgen van deze variabelen en hun samenhang in de veronderstelde relatie.

1.4 Onderzoeksvraag

In de inleiding is naar voren gekomen dat er een groot personeelstekort bestaat binnen de sector zorg en welzijn en dat tekorten door de vergrijzing alleen maar zullen toenemen (VWS, 2019). Het toenemende tekort aan zorgmedewerkers heeft grote gevolgen voor de kwaliteit binnen de zorg. Het is belangrijk dat de urgentie van deze problematiek wordt ingezien en dat er ook naar gehandeld gaat worden. Op dit moment gebeurt dit nog te weinig of zien we er nog weinig effect van (IGJ, 2020). Vooral de uitstroom is zorgwekkend hoog. Werkgevers moeten hierin hun rol zien en moeten ervoor zorgen de (onvoorziene) uitstroom te beperken én ervoor zorgen dat het werk aantrekkelijk blijft, zodat mensen die nu in de zorg werken dat ook blijven doen. Het is hierbij belangrijk om naar de inzetbaarheid van zorgmedewerkers te kijken, want om de kwaliteit van de zorg nu en in de toekomst te garanderen is immers breed inzetbaar en flexibel personeel nodig. Daarbij wordt dit ook als één van de redenen gegeven waarom medewerkers vertrekken bij hun werkgever (Berenschot, 2017). De andere kant van de onvoorziene uitstroom van zorgmedewerkers betreft degenen die het werk niet meer leuk vinden (Berenschot, 2017). Daarom is het relevant om te kijken of er bepaalde condities zijn waarom zorgmedewerkers alsnog willen uitstromen en daarmee het effect van inzetbaarheid te niet doen.

Op basis van de bovenstaande informatie zijn de doel- en vraagstelling van dit onderzoek geformuleerd. Gebaseerd op het argument dat individuen eerder handelen op basis van hun eigen percepties dan op basis van de objectieve realiteit, ligt de focus in dit onderzoek op gepercipieerde inzetbaarheid (Van Harten, 2016). Dit onderzoek heeft tot doel om door middel van een surveyonderzoek en het gebruik van theoretische onderbouwing vanuit de *social exchange theory* de

gepercipieerde inzetbaarheid (*perceived employability*) nader te onderzoeken door de impact van interne versus externe inzetbaarheid op de vertrekintentie te bestuderen. Hierbij wordt eveneens gekeken door middel van het *Job Demands-Resources* (JD-R) Model naar aspecten van de werkomgeving. Ook wel de modererende rol van leidinggevende ondersteuning, collega ondersteuning en werkdruk op de veronderstelde relatie. Meer inzicht hierin kan helpen om het hoge verloop waar de zorgsector mee kampt tegen te gaan en de werkdruk te verminderen. Hiervoor zal dit onderzoek antwoord proberen te geven op de volgende vraagstelling:

Onderzoeksvraag: In hoeverre is gepercipieerde inzetbaarheid gerelateerd aan de vertrekintentie van zorgmedewerkers; en in hoeverre wordt deze relatie gemodereerd door de ervaren mate van ondersteuning van respectievelijk leidinggevende en collega's en de ervaren mate van werkdruk?

1.5 Relevanties

De relevantie van dit onderzoek is onder te verdelen in een wetenschappelijke relevantie, maatschappelijke relevantie en een praktische relevantie. Deze zullen achtereenvolgens in deze paragraaf aanbod komen.

1.5.1 Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is vierdelig. Ten eerste zijn er nog maar weinig onderzoeken die de relatie tussen inzetbaarheid en vertrekintentie hebben onderzocht, ondanks dat het aannemelijk is dat ze met elkaar verweven zijn. De meeste onderzoeken op dit gebied hebben zich gefocust op een vergelijkbaar begrip, namelijk organisatiebetrokkenheid (De Cuyper & De Witte, 2011; Philippaers et al., 2016). Ook al zijn deze twee begrippen wel degelijk gerelateerd aan elkaar, zijn het niet 100% positieve tegenovergestelden van elkaar (Galletta et al., 2011; Haque et al., 2019). Een hoge mate van betrokkenheid wordt gekenmerkt door gevoelens van verbondenheid, trots en loyaliteit. Wanneer medewerkers zich zeer betrokken voelen met de organisatie, zijn werknemers ook minder snel geneigd om de organisatie te verlaten (Rousseau & Aubé, 2010). Maar het zijn toch aparte begrippen. Daarom is onderzoek dat specifiek kijkt naar de relatie tussen inzetbaarheid en vertrekintentie ook noodzakelijk, maar deze zijn er nog maar beperkt. Een onderzoek dat deze relatie wel heeft bestudeerd is van Rodrigues en collega's (2019). De respondenten zijn echter recent afgestudeerden, terwijl in dit onderzoek gebruik zal worden gemaakt van een andere doelgroep namelijk zorgmedewerkers. Dit is een erg relevante doelgroep omdat het verloop hier zorgwekkend hoog is en daarmee een mooie toevoeging zal zijn aan de wetenschappelijke literatuur.

Ten tweede wordt er in dit onderzoek, zoals ook in onderzoeken van bijvoorbeeld Forrier en collega's (2015), Rothwell en collega's (2008) en Nelissen en collega's (2017), onderscheid gemaakt tussen interne en externe inzetbaarheid. Uit eerder onderzoek is namelijk bekend geworden, dat om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van het inzetbaarheid vraagstuk, het goed is onderscheid te maken tussen interne en externe inzetbaarheid. Zowel de interne als externe arbeidsmarkt zijn belangrijke aandachtspunten die tot verschillende resultaten leiden dan wel anders samenhangen met concepten (De Cuyper et al., 2009; Forrier et al., 2015). Echter, in de bestaande wetenschappelijke literatuur zijn er veel onderzoeken die überhaupt geen onderscheid maken in deze twee begrippen of zich alleen focussen op één van de twee vormen (Berntson & Marklund, 2007; Onyishi et al., 2015; Rodrigues et

al., 2019). Door beide vormen wel mee te nemen in dit onderzoek is het een goede aanvulling op de bestaande wetenschappelijke literatuur.

Ten derde komt sinds het tijdperk van ‘grenzeloze’ carrières vrijwillig verloop vaker voor dan ooit tevoren. Het is daarom ook een populair onderwerp in de human research management geworden. In relatie met het concept inzetbaarheid is de *employability paradox* dan ook in het leven geroepen (Heijde & Heijden, 2006). Dit stelt dat inzetbaarheid aan de ene kant als een troef kan werken, omdat het productievare werknemers oplevert. Maar aan de andere kant kan inzetbaarheid een gevoel van eigen belang bij de werknemer opwekken, waardoor ze op zoek gaan naar aantrekkelijke banen elders. Het idee is dat door de ontwikkeling van werknemers hun perceptie van kansen op de arbeidsmarkt wordt verhoogd, dat hun vertrekintentie kan vergroten en daarmee weer het risico van verloop kan vergroten (Nelissen et al., 2017). Echter, dit onderzoeksveld heeft tot nu toe gemengde bevindingen opgeleverd. Enerzijds wordt er weinig steun voor gevonden en wordt de paradox als te simplistisch bestempeld (De Cuyper & De Witte, 2011; Nelissen et al., 2017; Solberg et al., 2020; Rodrigues et al., 2019). Tevens bestaat er onderzoek dat aanwijzingen heeft gevonden over het idee dat er inderdaad een ‘donkere’ kant aan inzetbaarheid zou zitten geredeneerd vanuit het perspectief van de werkgever (Philippaers et al., 2016). De gepercipieerde inzetbaarheid kan de organisatiebetrokkenheid verminderen, wat op haar beurt tot een groter personeelsverloop kan leiden. Deze meerduidigheid roept vragen op, waardoor meer onderzoek naar deze relatie nodig is. Het geeft hiermee ook de aanzet om condities te introduceren die als mogelijke moderatoren op de relatie inwerken. Hiermee is het namelijk mogelijk om meer licht op de relatie te laten schijnen. Dit brengt ons ook bij het vierde punt van de wetenschappelijke relevantie.

In dit onderzoek worden er dan ook drie condities geïntroduceerd en wordt er ingespeeld op het eerdere onderzoek van Akkermans en collega’s (2019). Hierin werd voorgesteld om te kijken naar verschillende randvoorwaarden die de relatie tussen inzetbaarheid en uitkomsten kan veranderen. Ze stellen namelijk dat er situaties kunnen zijn waarin investeringen in inzetbaarheid onvoorziene effecten kunnen hebben. In dit onderzoek wordt daarom gewerkt met drie moderatoren, waarbij wordt gekeken hoe deze de relatie tussen gepercipieerde inzetbaarheid en de vertrekintentie doet veranderen. Hiermee wordt geprobeerd een nog completer begrip te krijgen van de mechanismen die samenhangen met inzetbaarheid. Vanuit eerdere gepubliceerde studies over verpleegkundig verloop is daarom een selectie van drie determinanten gemaakt, waarvan wordt verwacht dat ze een rol spelen op de vertrekintentie van verpleegkundigen en ander zorgpersoneel (Hayes et al., 2006; Nei et al., 2015; Hayes et al., 2012). De keuze is gevallen op leidinggevende ondersteuning, collega ondersteuning en werkdruk. Deze concepten zijn ook naar voren gekomen in rapportages in de sector Zorg en Welzijn (Van Asten et al., 2020).

1.5.2 Maatschappelijke relevantie

Zoals eerder is aangekaart, is er in de sector zorg en welzijn sprake van een bovengemiddeld personeelsverloop vergeleken met andere sectoren (Leensen & Poulssen, 2020). Redenen hiervoor liggen bij de hoge werkdruk die wordt ervaren, de werksfeer, de samenwerking en in mindere mate de arbeidsomstandigheden (AEF, 2020; CBS, 2020). Daarnaast is er door de vergrijzing juist steeds meer vraag naar zorg, maar juist veel babyboomers die werkzaam zijn in de zorg verlaten deze arbeidsmarkt en daarbij er is maar een beperkte capaciteit aan verpleegopleidingen. Er is dus een grotere vraag naar dan aanbod van personeel in de zorg (Hessels, 2020). Echter, goede zorg is van groot maatschappelijk belang, ook omdat er een wisselwerking bestaat tussen de gezondheid en welvaart van een land (Polder et al., 2020). Een gezonde bevolking is productiever en kan zo bijdragen aan economische

groei en is gelukkiger. Zorgmedewerkers spelen hierin een belangrijke rol. Zij kunnen helpen en zorgen dat mensen die gezond zijn, gezond blijven. Maar hier moet dan wel de tijd en ruimte voor zijn. Door de personeelstekorten komt de houdbaarheid van dit zorgsysteem onder druk te staan en is de kwaliteit niet altijd meer te waarborgen. Dit zag ook RTL Nieuws (2020), die onderzoek deed naar het tekort aan verpleegkundigen en gaaf aan dat de tekorten zelfs tot gevaarlijke situaties konden leiden. Er worden bijvoorbeeld fouten gemaakt met medicatie. Ook wordt er vaker personeel zonder de juiste diploma's ingezet. Sommigen spraken zelfs van het overlijden van een patiënt door te weinig handen aan het bed (Soelen & Clerk, 2020). Als de huidige trend zich voortzet zal het tekort in de komende jaren alleen maar toenemen. Volgens de laatste cijfers is het te verwachten tekort aan medewerkers 80.000 in 2022 (VWS, 2019). Zorginstellingen moeten daarom alles op alles zetten om hun medewerkers vast te houden en daarmee de continuïteit en kwaliteit van hun dienstverlening in stand te houden. De coronacrisis laat daarnaast ook zijn sporen na in deze sector en heeft een enorme impact op de medewerkers. 88% van de zorgmedewerkers piekert vaak en lang over de mogelijke gevolgen van COVID-19 (Fels, 2020). Uit eerdere onderzoeken over virus uitbraken is bekend dat zorgmedewerkers ook jaren erna nog altijd de gevolgen ervan ervaren, denk hierbij aan gezondheidsproblemen zoals posttraumatische stress, burn-out en depressie (Muller et al., 2020). Dit kan doorwerken op de kwaliteit van de zorg. Het is daarom noodzakelijk en van maatschappelijk belang dat er goed wordt gekeken naar de inzetbaarheid en vertrekintenties van zorgmedewerkers, zodat erop geanticipeerd kan worden en de onvoorziene uitstroom kan worden verminderd. Als uit dit onderzoek blijkt dat zorgmedewerkers zich inzetbaar voelen en daardoor ook minder geneigd zijn te vertrekken, dan kan de sector in samenspraak met de overheid hier beleid op maken om zodoende het verloop terug te dringen. Doordat dit onderzoek tevens bestudeerd in hoeverre de relatie tussen inzetbaarheid en vertrekintentie nader verklaard kan worden door kenmerken van de werkomgeving (lees leidinggevende en collega ondersteuning en werkdruk), kunnen er concrete aanvullende handvaten geboden worden die er ook voor zorgen dat de uitstroom vermindert. Dit onderzoek biedt hiermee een maatschappelijke relevantie. In deze sector staan letterlijk levens op het spel en de duurzaamheid van de gezondheidszorg is volledig afhankelijk van de kwaliteit en kwantiteit van zorgmedewerkers.

1.5.3 Praktische relevantie

In de sector zorg en welzijn verlaat 39% van de werknemers de werkgever binnen twee jaar. Het gaat dan vooral om ervaren werknemers. Dit blijkt uit het landelijk uitstroomonderzoek van RegioPlus in de periode van 1 oktober 2019 t/m 31 maart 2020 (Van Asten et al., 2020). Meer dan de helft van de uittrekkers heeft meer dan 10 jaar werkervaring in de sector, en ongeveer 70% meer dan 5 jaar (Van Asten et al., 2020). Dit is een zeer zorgelijk probleem. Een hoog verloop veroorzaakt niet alleen instabiliteit in de werknemersgroep, maar het creëert ook een verhoogde werkdruk voor het resterende personeel, het houdt verband met een slechtere kwaliteit van de patiëntenzorg en brengt bovenal kosten met zich mee (Sellgren et al., 2007). Kosten voor het opnieuw moeten vervullen van de functies, het organiseren van oriëntatieprogramma's voor nieuwe medewerkers en het verlies van productiviteit en kennis binnen de organisatie (Flinkman et al., 2010). Uit onderzoek is gebleken dat het vervangen van één medewerker gemiddeld 20 procent van het jaarsalaris kost (Boushey & Glynn, 2012). Het behouden van inzetbare medewerkers is daarom belangrijk voor werkgevers. De verwachting is dat inzetbare werknemers minder snel een vertrekintentie zullen hebben. Daarnaast is de toegevoegde waarde van het onderzoek ook dat door te kijken naar drie moderators er ook ingespeeld wordt op de andere kant van de onvoorziene uitstroom. Voor werkgevers kan dit waardevolle informatie geven, ook omdat de moderators praktisch van aard zijn. Werkgevers kunnen op de uitkomsten anticiperen. De praktische relevantie van de focus op de vertrekintentie is dat de

actie nog niet permanent is. Bijvoorbeeld kan er door HR-managers nog een retentiebeleid worden ontwikkeld om werknemers langer aan de organisatie te verbinden (De Cuyper & De Witte, 2011). Begrijpen wat zorgmedewerkers beschouwen als belangrijke aspecten van de werkomgeving en gerichte strategieën bepalen om die kenmerken te verbeteren, zijn essentieel bij het behoud en bij het bepalen van de kwaliteit van de zorg die op de verpleegafdelingen wordt verleend (Gormley, 2011). De behoefte aan een stabiel en gezond personeelsbestand in de gezondheidszorg vereist dus dringend onderzoek naar factoren die inzetbaarheid in deze omgeving bevorderen ten behoeve van werknemers, organisaties en patiënten (Sellgren et al., 2007).

1.6 Leeswijzer

Dit onderzoeksverslag is opgedeeld in een aantal hoofdstukken. In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader weergegeven, dat afgesloten wordt met het conceptueel model. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 de gehanteerde methoden voor dit onderzoek toegelicht. De resultaten van het onderzoek worden weergegeven in hoofdstuk 4. In hoofdstuk 5 wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag en ook worden de resultaten bediscussieerd met daarbij ook de beperkingen van het onderzoek en theoretische en praktische aanbevelingen.

Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de bestaande literatuur omtrent de kernconcepten van dit onderzoek. Allereerst wordt er ingegaan op de afhankelijke variabele, vertrekintentie, en vervolgens wordt de onafhankelijke variabele, gepercipieerde inzetbaarheid (PE), geconceptualiseerd en gespecificeerd naar de sector zorg en welzijn. Ook wordt de onderlinge relatie tussen de concepten uitgelicht en door middel van bevindingen uit de bestaande literatuur worden hierbij hypothesen op vastgesteld. Vervolgens wordt het JD-R Model geïntroduceerd wat gebruikt zal worden om het buffer-effect te beschrijven van de drie moderatoren. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conceptueel model waarin alle hypothesen inzichtelijk worden weergegeven (figuur 2).

2.1 Vertrekintentie

Allereerst zal het begrip vertrekintentie, de afhankelijke variabele in dit onderzoek, nader worden toegelicht. Om dit te doen wordt eerst gekeken naar het verloop. Over het algemeen wordt dit gedefinieerd als ‘de verplaatsing van een werknemer uit een organisatie’ (Coomber & Barriball, 2007, p.298). In tegenstelling tot het werkelijke verloop is de vertrekintentie meer ambigu. Het geeft namelijk de houding weer die een medewerker heeft ten opzichte van de organisatie (Ngo-Henha, 2018). Tett en Meyer (1993, p. 262) hebben de volgende definitie aan vertrekintentie gegeven: ‘de bewuste en opzettelijke wil om de organisatie te verlaten’. Hierbij gaat het puur om de intentie van de werknemer zelf. Dit impliceert dat het om vrijwillig vertrek gaat en niet om bijvoorbeeld ontslag door de werkgever geïnitieerd (Sun & Wang, 2017). In dit onderzoek zal verder ook op vrijwillige vertrekintenties worden voortgeborduurd, omdat deze intenties vaak een voorbode zijn van het daadwerkelijke gedrag van werknemers (Mobley et al., 1979; Heinen et al., 2013) en daardoor een sterke voorloper zijn van het feitelijk verloop (Egan et al., 2004). Het is ook wel de laatste fase in het besluitvormingsproces voordat het individu de organisatie verlaat (Bothma & Roodt, 2013). Hierdoor is het analyseren van de vertrekintenties relevant voor het voorspellen van het vertrek bij een organisatie. Ook omdat de actie nog niet definitief is. Door HR-managers kan bijvoorbeeld nog een retentiebeleid worden ontwikkeld om een werknemer toch bij een organisatie te houden (De Cuyper et al., 2011a).

Parry (2008) heeft daarbij nog een onderscheid gemaakt tussen de intenties om te veranderen van professie en de intentie om te veranderen van werkgever. Namelijk zij die veranderen van professie om een niet-zorginhoudelijk beroep uit te gaan oefenen nemen hun opgedane vaardigheden niet mee naar een andere zorgorganisatie, waardoor hun kennis en vaardigheden uit de sector verloren gaan (Parry, 2008). In Nederland is bekend dat 1 op de 5 medewerkers na hun vertrek niet meer in de sector zorg en welzijn actief zal blijven (Van Asten et al., 2020). Het is daarom belangrijk om dit onderscheid mee te nemen in dit onderzoek.

Het personeelsverloop vormt door het verlies van geschoolde werknemers een aanzienlijk probleem en wordt zelfs nog problematischer als het aanbod van dergelijke bekwame en deskundige werknemers beperkt is, hetgeen weer leidt tot een permanent verlies aan productiviteit. Dit is het geval in de sector zorg en welzijn (Takase, 2010). Het hoge verloop betekent niet alleen geldverspilling voor de organisatie, maar het heeft ook invloed op de kwaliteit van de zorg, de patiëntveiligheid en de patiënttevredenheid (Sellgren et al., 2007). Mobley et al. (1978) merkten op dat de intentie om te stoppen wordt beïnvloed door een reeks factoren, zoals organisatorische factoren, individuele

werknemerskenmerken, arbeidsmarktverwachtingen en individuele waarden. Maar de beslissing is met name afhankelijk van de werktevredenheid (Trevor, 2001; Jacobs et al., 2013). Echter, dit concept is al vaak onderzocht en studies hebben dan ook al laten zien dat het een significante voorspeller is (bijvoorbeeld Tett & Meyer, 1993; Aydogdu & Asikgil, 2011; Tschopp et al., 2014; Shu et al., 2018). Maar het is niet de enige denkbare voorspeller, want het heeft geen perfecte lineaire samenhang met de vertrekintentie (lees een correlatie van 1.0). Er zijn daarom nog andere voorspellers denkbaar die nog niet of in mindere mate zijn onderzocht zoals de gepercipieerde inzetbaarheid (De Cuyper et al., 2011a).

2.2 Gepercipieerde inzetbaarheid

Als onafhankelijke variabele wordt er in dit onderzoek ingegaan op het concept van *employability*, ook wel inzetbaarheid genoemd. Literatuur over het begrip inzetbaarheid is uitgebreid. Vanuit verschillende disciplines wordt aandacht aan dit onderwerp besteed (De Cuyper & de Witte, 2011). De focus is daarnaast verschoven van schoolverlaters, werklozen en kwetsbare groepen naar de gehele beroepsbevolking (Dries et al., 2014). De reden hiervoor ligt in het verlengde van de veranderende loopbanen en veranderende arbeidsmarkt. Het concept inzetbaarheid is daardoor in een nieuw daglicht komen te staan. Loopbanen zijn steeds meer gefragmenteerd en onafhankelijk van de werkgever geworden waardoor werknemers moeten voldoen aan herstructureringen wat functieveranderingen op de interne of externe arbeidsmarkt impliceert (Forrier et al., 2015). Inzetbaarheid wordt dan ook gedefinieerd als “de kans van een individu op een baan op de interne en/ of externe arbeidsmarkt” (Forrier et al., 2015, p. 56).

Inzetbaarheid is van groot belang voor werknemers. De veranderde loopbaan wekt bij sommigen gevoelens van baanonzekerheid op (De Cuyper & De Witte, 2008; Forrier et al., 2009). Sommige werknemers hebben het gevoel dat ze niet langer op hun werkgever kunnen vertrouwen omdat zij niet langer doorlopend werk kunnen bieden. In plaats daarvan hebben ze geleerd hun eigen loopbaan te managen en ‘inzetbaar’ te worden en blijven (De Cuyper et al., 2011a). Maar ook werkgevers ontfermen zich over het inzetbaarheid vraagstuk. Het is van cruciaal belang voor het voortbestaan van de organisatie om te zorgen voor een toereikende pool van inzetbare personen die bekwaam en flexibel zijn, over de juiste vaardigheden en motivaties beschikken (Van der Heijden, 2002; Van Emmerik et al., 2012). Investeren in de inzetbaarheid van werknemers kan echter ook onbedoelde gevolgen hebben. Het dilemma rond de risico's en voordelen van investeren in de ontwikkeling van medewerkers is ingekapseld in wat sommigen de *employability paradox* noemen (Heijde & Van der Heijden, 2006; De Cuyper & De Witte, 2011; Nelissen et al., 2017). Aan de ene kant kan inzetbaarheid als troef werken ten op zichte van concurrenten. Inzetbare werknemers hebben namelijk over het algemeen een hogere productiviteit en een grotere flexibiliteit. Echter, aan de andere kant kan inzetbaarheid een gevoel van eigenbelang bij de werknemer opwekken, waardoor opzoek wordt gegaan naar aantrekkelijke banen elders. Het idee is dat de ontwikkeling de perceptie van werknemers van kansen op de arbeidsmarkt verhoogt, wat hun vertrekintentie weer kan vergroten en daarmee dus ook het risico op feitelijk verloop (Nelissen et al., 2017). Inzetbaarheidsinvesteringen van de kant van de organisatie kunnen daarmee een risico vormen in de vorm van een hoger verloop voordat er rendement op de investeringen wordt behaald (De Cuyper & De Witte, 2011).

Tot nu toe laten empirische analyses over de *employability paradox* controversiële resultaten zien. De studie van de Cuyper & de Witte (2011) is een van de eerste geweest die de *employability paradox* empirisch heeft getest en deels onjuist heeft bewezen. Zij concludeerden dat inzetbaarheid geen bedreiging is voor de betrokkenheid met de organisatie, maar juist voor een hogere betrokkenheid kan

zorgen. Een kanttekening die moet worden gemaakt is in de situatie wanneer er extern betere kansen op het vinden van een baan zijn (De Cuyper & De Witte, 2011). Dit onderzoek is niet helemaal door te vertalen naar dit onderzoek, omdat er gekeken is naar organisatiebetrokkenheid en niet naar de vertrekintentie. Ook al zijn deze twee begrippen wel degelijk gerelateerd aan elkaar en een sterke samenhang hebben, zijn het niet 100% positieve tegenovergestelden van elkaar (Galletta et al., 2011; Haque et al., 2019). Wanneer medewerkers zich betrokken voelen bij een organisatie zijn werknemers ook minder snel geneigd om de organisatie te verlaten (Rousseau & Aubé, 2010). Toch zijn het aparte begrippen. Hom en collega's (1992) vonden een positieve associatie tussen gepercipieerde inzetbaarheid en vertrekintentie, terwijl er geen bewijs werd gevonden door Berntson en collega's (2010). De Cuyper en collega's (2011b) toonden echter aan dat gepercipieerde inzetbaarheid en vertrekintentie positief gerelateerd zijn wanneer de arbeidsmiddelen laag zijn. Nelissen en collega's (2017) ontdekten dat ervaren externe inzetbaarheid vertrekintentie bevordert, maar alleen bij opwaartse loopbaanontwikkeling. Recentelijk hebben Rodrigues en collega's (2020) ontdekt dat hoge investeringen in loopbaanontwikkelingspraktijken de positieve associatie versterken tussen waargenomen inzetbaarheid en organisatorische betrokkenheid en de negatieve associatie tussen inzetbaarheid en vertrekintentie. Ook vonden zij de paradox te simplistisch. Ze hebben gesteld dat er een completer beeld moet worden geschetst door zowel te kijken naar interne als externe inzetbaarheid.

Bij interne inzetbaarheid moeten werknemers zelf ook investeren om inzetbaar te zijn, bijvoorbeeld door het deelnemen aan trainingen en opleidingen, maar de meeste investeringen komen vanuit de werkgever. Werknemers interpreteren dit als signaal dat de werkgever voornemens is een langdurige arbeidsrelatie aan te gaan. Mechanismen voor sociale uitwisseling, ook wel bekend als *social exchange*, kunnen er dan toe leiden dat de werknemers wederkerig zijn door middel van loyaliteit naar de organisatie toe en minder snel de neiging zullen hebben om te vertrekken (De Cuyper & de Witte, 2011). Bij externe inzetbaarheid is het minder waarschijnlijk dat werknemers hun gevoel van inzetbaarheid op de externe arbeidsmarkt toeschrijven aan de investeringen van de huidige werkgever. Hier zullen werknemers zelf de verantwoordelijkheid dragen. Deze werknemers voelen niet langer een verplichting om loyaal te zijn wanneer andere kansen zich voordoen (De Cuyper et al., 2011b). Het grote verschil tussen interne en externe inzetbaarheid is dat interne inzetbaarheid betrekking heeft op de overdracht van vaardigheden tussen banen binnen de organisatiegrenzen en externe inzetbaarheid buiten de organisatiegrenzen (De Cuyper et al., 2012).

Het is verstandig om onderscheid te maken tussen interne en externe inzetbaarheid. Daarnaast wordt er in dit onderzoek ook gefocust op gepercipieerde inzetbaarheid (PE). Hiervoor is gekozen omdat werknemers eerder zullen handelen op basis van hun eigen percepties dan op basis van een objectieve realiteit (Berntson & Marklund, 2007). De definitie voor PE luidt als volgt: 'de opvatting van het individu van zijn of haar mogelijkheden om werk te vinden en te behouden (Vanhercke et al., 2014, p. 593). PE vertegenwoordigt hiermee de subjectieve perceptie die werknemers hebben over aan de ene kant hun bewegingsvrijheid en aan de andere kant hun baanalternatieven (Martin et al., 2021). PE is een wisselwerking tussen individuele en contextuele factoren, aangezien mensen zowel hun individuele capaciteiten als contextuele factoren meenemen bij het beoordelen van hun inzetbaarheid (Forrier et al., 2015).

Tot slot kan PE worden beschouwd als een *personal resource* die het vermogen van individuen om met veranderingen om te gaan kan ondersteunen en gevoelens van controle in de omgeving te geven (De Cuyper et al., 2012). *Personal resources* worden in zijn algemeenheid gedefinieerd als psychologische kenmerken of aspecten van henzelf, die verband houden met iemands weerbaarheid en

betrekking hebben op diens vermogen om de omgeving op een succesvolle manier te beïnvloeden of naar eigen hand te zetten (Hobfoll et al., 2003). *Personal resources* stellen hiermee iemand in staat om werkdoelen te realiseren en daarbij worden persoonlijke groei en ontwikkeling gestimuleerd. PE is een troef van de werknemer, waardoor bijvoorbeeld de angst om werkloos te worden wordt verminderd, terwijl het gevoel van controle over het werkleven wordt bevorderd. In andere onderzoeken is PE ook erkend als een *personal resource* die het welzijn van werknemers ten goede komt (Berntson en Marklund, 2007; De Cuyper et al., 2008, 2011a, b, 2012, 2014).

2.3 Gepercipieerde inzetbaarheid en vertrekintentie

PE en vertrekintentie lijken van nature met elkaar samen te hangen. Echter, eerdere studies hebben geen overtuigend bewijs geleverd voor een directe relatie tussen PE en de vertrekintentie (Berntson et al., 2010; De Cuyper et al., 2011a). De reden voor de algemeen aangenomen relatie tussen PE en de vertrekintentie is dat werknemers eerder geneigd zijn om te stoppen met werken bij een werkgever als ze denken te kunnen stoppen zonder substantieel verlies, en deze relatie kan worden versterkt nu baantransities in sommige sectoren de norm zijn geworden in plaats van de uitzondering. Daarentegen zullen minder inzetbare werknemers minder geneigd zijn om te overwegen te stoppen, aangezien handelen naar hun voornemen het risico van werkloosheid en onder tewerkstelling met zich meebrengt (De Cuyper et al., 2011a). Benson en collega's (2004) voerden aan dat investeren in de ontwikkeling van werknemers waarschijnlijk de waargenomen externe inzetbaarheid verbetert, en dus tot verloop leidt. Werknemers die kansen zien in hun huidige organisatie, zien vertrek als een groter risico of associëren het met het moeten doen van meer persoonlijke opoffering (De Cuyper & De Witte, 2011) en voelen zich daarom mogelijk minder geneigd om te vertrekken. Deze relatie kan ook worden gelegd via de *social exchange theory* van Blau (1964). Deze theorie stelt dat investeringen in de ontwikkeling van medewerkers voor omstandigheden zorgen waarin medewerkers geloven dat hun organisatie hun bijdrage en inzetbaarheid waarderen (Solberg et al., 2020). Deze investeringen zouden de perceptie van werknemers zodanig moeten stimuleren dat er een sociale uitwisselingsrelatie met hun werkgever ontstaat. Hierdoor kunnen ze zich verplicht voelen om ontwikkelingsgericht HRM te beantwoorden met attitudes en werkgedrag die nodig zijn om intern inzetbaar te blijven (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Als dit bovenstaande vervolgens wordt vertaald naar dit onderzoek, kan gesteld worden dat kijkend naar de interne PE de *employability paradox* onvoldoende rekening heeft gehouden met het belang van sociale uitwisseling. Zorgmedewerkers zullen bij het gevoel van interne inzetbaarheid eerder geneigd zijn om loyaal te zijn aan de werkgever, omdat ze het vertrouwen van de organisatie niet graag willen opgeven. Hierdoor zal de vertrekintentie lager zijn bij intern inzetbare zorgmedewerkers. Hierbij is de volgende hypothese vooropgesteld:

H1a: *Internal PE* hangt negatief samen met de vertrekintentie van zorgmedewerkers.

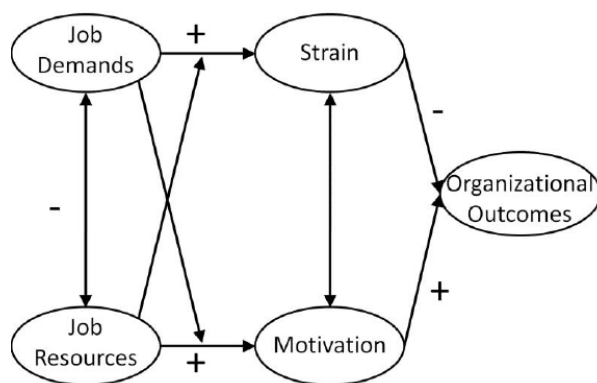
Als er wordt gekeken naar *external PE* kan worden verwacht dat, mede door de krappe arbeidsmarkt en de toenemende zorgvraag, zorgmedewerkers hun arbeidskansen extern goed inschatten. Doordat er voldoende vraag is naar zorgmedewerkers zal dit onder andere hun baanonzekerheid grotendeels wegnemen en durven ze eerder risico's te nemen. Deze redenatie komt voort uit de overtuiging dat men van werkgever kan veranderen zonder significante verliezen te lijden (Rothwell & Arnold, 2007). Op basis hiervan is de volgende hypothese opgesteld:

H1b: *External PE* hangt positief samen met de vertrekintentie van zorgmedewerkers.

2.4 Het JD-R Model

Zoals eerder aangegeven is er in eerdere onderzoeken geen overtuigend bewijs geleverd voor een directe relatie tussen PE en de vertrekintentie (Berntson et al., 2010). Gezien de gemengde bevindingen in voorgaande studies is het daarom aannemelijk dat er bepaalde variabelen zijn die de relatie tussen PE en de vertrekintentie doen veranderen (De Cuyper et al., 2011b; Benson, 2006). In de wetenschappelijke literatuur zijn veel factoren te vinden die de voorgeschreven relatie kunnen beïnvloeden. Voor dit onderzoek is er gekozen voor drie factoren, ook wel de moderatoren van dit onderzoek. Dit is mede besloten vanuit twee literaire reviews van Nei en collega's (2015) en Hayes en collega's (2012) en kennis uit de sector zorg en welzijn. Hieruit kwamen drie belangrijkste factoren naar voren die van invloed kunnen zijn op de relatie van PE en de vrijwillige vertrekintentie van zorgpersoneel: leidinggevende ondersteuning, collega ondersteuning en werkdruk. De keuze voor deze moderatoren is uitgelegd in paragraaf 1.2. Het *Job Demands-Resources* (JD-R) Model zal in dit onderzoek gebruikt worden om het 'buffereffect' op de veronderstelde relatie tussen PE en vertrekintentie, waarvan wordt aangenomen dat de moderatoren zorgen, goed in kaart te brengen.

Het JD-R Model is ontwikkeld door Demerouti en collega's (2001) en deelt kenmerken van de werkomgeving op in twee categorieën: *job demands* en *job resources* (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007). *Job demands* refereren naar de fysieke en/ of psychologische inspanningen die



Figuur 1: JD-R Model (Bron: Demerouti & Bakker, 2011).

worden geleverd door de werknemers. Volgens dit model vergt het een mate van inspanning en zijn het globaal genomen de 'slechte dingen' op het werk, ook al hoeven ze niet altijd negatief te zijn. Maar wanneer deze in hoge mate aanwezig zijn en er een discrepantie ontstaat tussen de *job demands* en de inspanning die een werknemer moet leveren om te voldoen aan de eisen, kan het een stressreactie oproepen (Bakker & Demerouti, 2007). Het kan namelijk leiden tot een aantasting van de energiereserves en kan op lange termijn tot chronische vermoeidheid en ook tot een burn-out leiden (Schaufeli & Bakker, 2007). Dit

proces wordt ook wel het uitputtingsproces genoemd. *Job resources* zijn daarentegen de 'goede dingen' en verwijzen naar de fysieke, psychologische, sociale en organisationele aspecten van het werk die (a) functioneel zijn bij het bereiken van werkdoelen; (b) de vraag naar werk en de bijbehorende fysiologische en psychologische kosten verminderen; en (c) persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren (Schaufeli, 2017, p. 121). Ze zijn vooral motiverend van aard en vormen hiermee dan ook het motiverende proces welke parallel loopt aan het uitputtingsproces en juist de kans op bevlogenheid vergroot (Schaufeli & Bakker, 2007). Het JD-R-model integreert deze twee psychologische basisprocessen, zoals te zien is in figuur 1. Het uitputtingsproces (*strain*), dat wordt aangewakkerd door buitensporige *job demands* en een gebrek aan *job resources*, kan leiden tot negatieve uitkomsten zoals een lage organisatorische betrokkenheid en daardoor hogere vertrekintentie. Het motiverende proces (*motivation*), dat wordt geactiveerd door overvloedige *job*

resources, kan leiden tot positieve resultaten zoals organisatorische toewijding en daarmee de intentie om te blijven (Van der Heijden et al., 2018).

Het JD-R Model vertegenwoordigt een van de meest gebruikte kaders voor het onderzoeken van de differentiële relatie tussen *job demands* en *job resources* en organisatie uitkomsten (Conway et al., 2016). Ook in dit onderzoek zal het als verklarend model gebruikt worden om de rol, het buffer-effect, van de moderatoren te verklaren. De gekozen moderatoren worden onderverdeeld in *job resources* en *job demands*. Vervolgens zal worden verklaard wat voor buffer-effect de moderatoren hebben op de veronderstelde relatie, of wel een dempend of een versterkend effect. Vanuit het JD-R Model is namelijk bekend dat hoge *job demands* stressreacties en ongezondheid tot gevolg hebben. En *job resources* leidt weer tot hogere motivatie en productiviteit (Demerouti & Bakker, 2011). Het is aannemelijk dat deze processen de relatie tussen PE en de vertrekintentie in een bepaalde mate beïnvloeden. Vanuit deze gedachte zal dan ook het buffer-effect van de moderatoren worden toegelicht.

2.4.1 Job Resources

De *job resources* verwijzen dus naar de fysieke, psychologische, sociale en organisationele aspecten van het werk die (a) functioneel zijn bij het bereiken van werkdoelen; (b) de vraag naar werk en de bijbehorende fysiologische en psychologische kosten verminderen; en (c) persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren (Schaufeli, 2017, p. 121). Op basis van deze definitie kunnen de moderatoren leidinggevende en collega ondersteuning toebedeeld worden aan de *job resources*. Door middel van het motiverende potentieel van beide moderatoren kunnen werknemers gestimuleerd worden hun doelen te bereiken. Dit is ook cruciaal voor de inzetbaarheid van werknemers (Van Emmerik et al., 2012). Van de *job resources* die in het JDR-model zijn opgenomen, wordt sociale steun beschouwd als een van de belangrijkste bronnen voor zorgmedewerkers (Poulsen et al., 2016). Onder sociale steun vallen zowel steun van leidinggevendenden als steun van collega's. (Karasek & Theorell, 1990). *Job resources* dragen bij aan de bevlogenheid en de bevologenheid leidt op haar beurt weer tot positieve uitkomsten, zoals organisatiebetrokkenheid, loyaliteit en prestatie. Lage *job resources* kunnen er juist toe leiden dat werknemers gaan nadenken over het verlaten van de organisatie, terwijl hoge *job resources* deze intenties van werknemers kunnen verminderen. Het voordeel van het bestuderen van *job resources* is dat ze aan het werk zijn gekoppeld en hierdoor ook gemakkelijker te veranderen zijn. Het idee is dan ook dat een hoge vertrekintentie als gevolg van slechte *job resources* ook gemakkelijk te verhelpen zijn. Dit is een belangrijke overweging vanuit managementoogpunt.

2.4.1.1 Moderator: Leidinggevende ondersteuning

De eerste moderator, ondersteuning door een leidinggevende, is naar aanleiding van de studie van Akkermans en collega's (2019) meegenomen als moderator. In deze studie wordt namelijk de suggestie gedaan om randvoorwaarden mee te nemen in de relatie tussen inzetbaarheid en organisatie uitkomsten, als voorbeeld wordt ook de ervaren mate van leiderschap gegeven. Ook de studie van Rodrigues en collega's (2020) heeft een vorm van sociaal kapitaal meegenomen als moderator.

Leidinggevende ondersteuning wordt gedefinieerd als 'de mate waarin de leidinggevende de bijdragen van hun werknemers waarderen en om hun welzijn geven' (Rhoades & Eisenberger, 2002, p. 700). Knies en Leisink (2014) geven als aanvulling hierop dat leidinggevende ondersteuning opgesplitst kan worden in enerzijds ondersteunend gedrag gericht op het functioneren en welzijn, en anderzijds op ondersteuning gericht op de ontwikkeling van medewerkers. Deze splitsing zal in dit onderzoek ook

worden gevolgd, omdat beide aspecten een belangrijke rol van de leidinggevende weergeven. Daarbij is het onderscheid relevant met betrekking tot de inzetbaarheid van zorgmedewerkers.

Leidinggevende ondersteuning gericht op het functioneren en welzijn van medewerkers betreft de interesse van leidinggevend in hoeverre hun werknemers hun werk doen en ook hun persoonlijk functioneren (Knies & Leisink, 2014). Meer in het bijzonder houdt deze ondersteuning het vergroten van de persoonlijke betrokkenheid van medewerkers in, bijvoorbeeld door medewerkers te informeren over hoe het met hun werk gaat of door te vragen of ze hulp nodig hebben. Dit is een belangrijk aspect van leidinggevende ondersteuning omdat werknemers sterk reageren op indicaties van zorg en positieve waardering van hun leidinggevende door hun emotionele band (Rhoades et al., 2001). Wanneer leidinggevend geven om het welzijn van hun ondergeschikten en hun bijdragen erkennen, neemt de arbeidsvreugde van werknemers, de affectieve betrokkenheid bij de organisatie en de prestaties toe (Neves, 2011). Bovendien wordt gesteld dat de vrijwillige vertrekintenties hierdoor dalen (Ng & Sorensen, 2008). Leidinggevend worden daarnaast ook gezien als agenten van de organisatie, die namens de organisatie handelen (Eisenberger et al., 2002). Hierdoor zou een gunstige of ongunstige oriëntatie op werknemers de wederkerigheid niet alleen naar de leidinggevende, maar ook naar de organisatie zelf, beïnvloeden. Wanneer werknemers een hoge mate van ondersteuning ervaren van de leidinggevende, wordt daardoor een hogere betrokkenheid ervaren naar de organisatie toe (Eisenberger et al., 2002). Uit onderzoek is gebleken dat het gedrag van een leider voor 25% verklaart waarom mensen zich productief, gemotiveerd, energiek, effectief en toegewijd voelen aan hun werk (Kouzes & Posner, 2010).

Ten tweede, leidinggevende ondersteuning gericht op de ontwikkeling van medewerkers. Dit omvat de mate waarin leidinggevend deelname aan opleidingen en het benutten van carrièrekansen faciliteert (Knies & Leisink, 2014). Opleiding is een belangrijk organisatorische investering in werknemers en resulteert in een hoger gepercipieerde organisatorische ondersteuning. Ondersteuning bij opleiding en ontwikkeling door de leidinggevende omvat aanmoediging, feedback, het helpen van werknemers bij het identificeren van kansen om nieuwe kennis, vaardigheden en attitudes te verwerven, en het bevordert de toepassing van deze competenties op de werkplek (Park et al., 2018). Gesteld wordt dat een leidinggevende, door middel van passende feedback en communicatie, medewerkers tevreden en zelfverzekerd kan laten voelen over hun eigen capaciteiten (Van Der Heijden, 2002). Het is dan ook aannemelijk dat zij hun inzetbaarheid en werkgelegenheid vervolgens gunstiger zullen beoordelen. Bovendien kan het actief stimuleren van verdere ontwikkeling een medewerker stimuleren om dienovereenkomstig te handelen, waardoor de bereidheid tot verandering wordt vergroot. Leidinggevend structureren de werkomgeving en geven informatie en feedback aan medewerkers. Hierdoor spelen zij dus een belangrijke rol bij de vormgeving van percepties van medewerkers (Purcell & Hutchinson, 2007) en zijn daarnaast ook een bepalende factor voor het werkplezier (Yukl, 1989). Ondersteuning door een leidinggevende kan hiermee een krachtig hulpmiddel zijn om het gedrag en de attitudes van werknemers te verbeteren.

Als er wordt gekeken naar *internal* PE, waarbij het gaat om de perceptie van de inzetbaarheid binnen de eigen organisatiegrenzen (De Cuyper et al., 2012), speelt een leidinggevende die zich inzet voor het functioneren en welzijn van een medewerkers een belangrijke rol. Hiermee is het dan ook een belangrijke *job resource* voor medewerkers. Leidinggevend worden namelijk gezien als agenten van de organisatie, die namens de organisatie handelen. De leidinggevende is als agent van de organisatie dan ook degene die het sociale uitwisseling mechanisme, waar eerder over is geschreven, kan doen versterken (Solberg et al., 2020). Dit stelt dat wederkerige relaties zich ontwikkelen als gevolg van positieve interacties die gebaseerd zijn op vertrouwen en wederzijdse toewijding om elkaar te blijven

helpen (Cropanzano & Mitchell 2005). Wanneer zorgmedewerkers dan een hoge mate van ondersteuning van hun leidinggevende ervaren zullen ze daardoor ook meer toegewijd zijn aan de organisatie waarvoor ze werken (Eisenberger et al., 2002). Wat als gevolg heeft dat de intentie om de organisatie te verlaten minder wordt (Mobley et al., 1979).

Ook leidinggevende ondersteuning gericht op de ontwikkeling draagt bij aan een hogere betrokkenheid en hiermee een lagere vertrekintentie. Uit eerder onderzoek is gebleken, dat wanneer een effectieve relatie tussen leidinggevende en ondergeschikte zich ontwikkelt, de voordelen voor werknemers onder meer bestaan uit een gemakkelijkere toegang tot informatie, ondersteuning en deelname aan de besluitvorming en dat bijgevolg hiervan het oplossen van problemen op de werkplek gemakkelijker is. (Wang et al. 2005). Werknemers kunnen hierdoor profiteren van een eenvoudiger promotieklim en bonussen en/of immateriële voordelen zoals interessante werkopdrachten (Yukl 2006). Omgekeerd wordt een ineffectieve relatie tussen leidinggevende en ondergeschikte gericht op ontwikkeling waarschijnlijk gekenmerkt door lage niveaus van wederkerigheid en interacties die alleen in overeenstemming zijn met vergelijkbare functiebeschrijvingen (Yukl & Michel 2006).

Samenvattend kunnen leidinggevendens dus enerzijds helpen met interne baankansen en anderzijds helpen ze met het versterken van het *social exchange* mechanismen, bijvoorbeeld omdat ze zich inzetten om een goede onderlinge band met hun medewerkers te hebben en ondersteuning bieden bij het dagelijkse functioneren en bij ontwikkelingsvraagstukken, en er zodoende voor zorgen dat een medewerker nog meer geïmmiteerd raakt aan de organisatie en minder geneigd is om te vertrekken. Daarom is het, als een medewerkers hoge *job resources* ontvangt in de vorm van leidinggevende ondersteuning, zowel gericht op het functioneren en welzijn als op de ontwikkeling, het aannemelijk is dat de negatieve relatie tussen *internal PE* en vertrekintentie nader versterkt zal worden. Leidinggevende ondersteuning als een *job resource* werkt hiermee motiverend en heeft daarmee een versterkend buffer-effect. De energie van de werknemer wordt opgewekt wat zorgt voor een hogere betrokkenheid. Bij deze redenering zijn de volgende hypothesen opgesteld:

H2a: Als zorgmedewerkers ondersteuning van de leidinggevende ervaren gericht op het functioneren en welzijn zal dit de negatieve relatie tussen *internal PE* en de vertrekintentie versterken.

H2b: Als zorgmedewerkers ondersteuning van de leidinggevende ervaren gericht op ontwikkeling zal dit de negatieve relatie tussen *internal PE* en de vertrekintentie versterken.

Als er dan vervolgens wordt gekeken naar *external PE*, kan gesteld worden dat deze positieve relatie op vertrekintentie door beide vormen van leidinggevende ondersteuning juist kan worden afgezwakt. Doordat leidinggevendens een belangrijke rol spelen op het gebied van verbondenheid met de organisatie kan dit een sterke prikkel vormen om juist bij de organisatie te blijven (Richer et al., 2002). Werknemers die door het waarnemen van externe loopbaankansen in eerste instantie meer geneigd zijn om te vertrekken kunnen terughoudend zijn om dergelijke middelen op te geven. Ook geldt hierbij het *social exchange* mechanismen. Werknemers voelen zich eerder verplicht om bij de organisatie te blijven wanneer leidinggevendens ondersteuning bieden bij de ontwikkeling (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Concluderend kunnen leidinggevendens door middel van het bieden van ondersteuning gericht op het functioneren en welzijn en ontwikkelingsvraagstukken ervoor zorgen dat zorgmedewerkers minder

snel geneigd zijn om de organisatie te verlaten. De *job resource* die zorgmedewerkers ontvangen in de vorm van deze ondersteuning zorgt voor een meer behoudende reactie op de externe arbeidsmarkt. En hiermee dus een afzwakkend buffer-effect. Bovendien is uit onderzoek gebleken dat een belangrijke vertrekreden onder zorgmedewerkers ontevredenheid over de leidinggevende is (Van Asten et al., 2020). Als de leidinggevende goede ondersteuning kan bieden, kan hiermee het negatieve effect van *external PE* op de vertrekintentie worden verminderd of misschien zelfs wel te niet worden gedaan. Hiervoor zijn de volgende hypothesen opgesteld:

H2c: Als zorgmedewerkers ondersteuning van de leidinggevende ervaren gericht op het functioneren en welzijn zal dit de positieve relatie tussen *external PE* en de vertrekintentie verzwakken.

H2d: Als zorgmedewerkers ondersteuning van de leidinggevende ervaren gericht op ontwikkeling zal dit de positieve relatie tussen *external PE* en de vertrekintentie verzwakken.

2.4.1.2 Moderator: Collega ondersteuning

Naast ondersteuning van leidinggevendens, wordt ook ondersteuning van collega's meegenomen als moderator in dit onderzoek. Collega's zijn collega's van medewerkers die zich op hetzelfde hiërarchische niveau bevinden en met hen communiceren over werk gerelateerde kwesties (Chiaburu & Harrison, 2008). Ondersteuning door collega's wordt gedefinieerd als "de bereidheid van medewerkers om elkaar te helpen (bijvoorbeeld door zorgzaam, vriendelijk, warm, empathisch, coöperatief en/of respectvol te zijn) bij het uitvoeren van dagelijkse taken en het omgaan met schokkende werksituaties om een gezonde omgeving op de werkplek te creëren" (Beehr & McGrath in Ibrahim, 2014, p. 71). In het bijzonder omvat deze ondersteuning emotionele steun en richtlijnen die nieuwe manieren van werken mogelijk kunnen maken. Werken met behulpzame ondersteunende collega's bevordert dan ook een omgeving waarin nieuwe ideeën en fouten vrijelijk kunnen worden besproken (Guchait et al., 2014), dit in tegendeel tot ondersteuning van een leidinggevende waar toch ook de machtsverhouding een rol speelt.

Ondersteuning door collega's kan zowel positieve als negatieve effecten hebben op werknemers (Ibrahim, 2014). Bijvoorbeeld kunnen sociale relaties positief verband houden met de fysieke en mentale gezondheid (Kaul & Lakey, 2003), als ook de bevordering van productiviteit, werkplezier en als gevolg daarvan weer de organisatiebetrokkenheid van werknemers (Hodson, 1997; Moloney et al., 2018). Maar het kan ook negatief werken, bijvoorbeeld als de steun van een collega wordt geaccepteerd, kan de persoon die deze steun accepteert, dit beschouwen als een implicatie van incompetentie (Bateman, 2009). Zoals Ng en Sorensen (2008) betogen, kunnen negatieve meningen over ondersteuning door collega's ontstaan uit dergelijke percepties. Het kan dus niet worden aangenomen dat werkplekondersteuning onvermijdelijk alleen positieve effecten heeft op de werkplek (Ng & Sorensen, 2008; Ibrahim, 2014). Maar over het algemeen heeft de literatuur het positieve effect van collega ondersteuning benadrukt. Daarom als een medewerkers voldoende ondersteuning van zijn of haar collega's ervaart, dan resulteert dit in een positief organisatieklimaat met tot gevolg een hogere organisatiebetrokkenheid (Gormley, 2011).

Om het buffer-effect van de *job resource* collega ondersteuning toe te lichten, wordt eerst de *Conservation Of Resources* (COR) theorie geïntroduceerd. Deze theorie suggereert dat individuen altijd proberen om de dingen die ze als waardevol ervaren (omschreven als bronnen) te verkrijgen,

behouden, beschermen en te bevorderen (Hobfoll, 2001). Bronnen (in dit geval sociaal) vergemakkelijken het bereiken van doelen, verminderen de eisen en stimuleren persoonlijke groei en ontwikkeling (Bakker en Demerouti, 2007). Collega's spelen dus een belangrijke rol in de werkomgeving en kunnen deze letterlijk maken of breken (Schneider, 1987). Hiermee zijn ze een waardevolle bron. Daarbij komt ook nog eens voor dat verpleegkundigen vaak in teams werken, daardoor besteden werknemers een aanzienlijk deel van hun dag aan interactie met collega's (Kalisch & Lee, 2011). Volgens de COR-theorie zijn ondersteuning van collega's en uitwisselingen met collega's beiden belangrijke bronnen die het psychisch welzijn van werknemers beïnvloeden (Rousseau et al., 2009). Er is aangetoond dat ondersteuning van collega's niet alleen het psychisch welzijn verbeterd, het vermindert ook de psychologische stress (Rousseau, et al., 2009). Op basis hiervan kan gesteld worden dat als zorgmedewerkers ondersteuning van collega's zien als een waardevolle *job resource* ze die zullen willen behouden en beschermen tegen het verlies daarvan. Dit kan concreet betekenen dat ondanks dat elders op de arbeidsmarkt kansen worden gezien, dit niet wordt omgezet naar een grotere vertrekintentie. Steun van collega's kan zodoende het positieve effect van *external PE* op vertrekintentie afzwakken. Daarnaast kan het mogelijk ook extra stimulerend werken op het negatieve effect van *internal PE* op de vertrekintentie, omdat het kan worden gezien als een extra stimulans om bij de organisatie te blijven. Hierbij zijn de volgende hypothesen voor op gesteld:

H3a: Als zorgmedewerkers ondersteuning van collega's ervaren zal dit de negatieve relatie tussen *internal PE* en de vertrekintentie versterken.

H3b: Als zorgmedewerkers ondersteuning van collega's ervaren zal dit de positieve relatie tussen *external PE* en de vertrekintentie verzwakken.

2.4.2 *Job Demands*

Job demands verwijzen naar de aspecten van de werkcontext die de persoonlijke capaciteiten van werknemers overbelasten (Bakker & Demerouti, 2007). Werkdruk kan daarom toebedeeld worden als *job demand*, omdat hierbij de balans tussen de hoeveelheid werk en de tijd waarbinnen dat werk af moet zijn, het draagvermogen van de werknemer te boven gaat (Oerlemans et al., 2013). Dit kan de gezondheid en het functioneren van werknemers beïnvloeden. Let wel, werkeisen zijn niet per definitie stressvol: dat is alleen het geval wanneer de inspanningen om aan de eisen van het werk te voldoen te hoog zijn, dan wel er onvoldoende herstel plaatsvindt. JD-R-wetenschappers gaan ervan uit dat werknemers die met *job demands* worden geconfronteerd, deze in eerste instantie zullen proberen te weerstaan, bijvoorbeeld door meer energie in hun werk te steken (Schaufeli & Bakker, 2004). Langdurige blootstelling aan en omgaan met de hoge verwachtingen van het werk verslechterd de persoonlijke energie van werknemers, waardoor gevoelens van uitputting ontstaan. In een poging om hun hulpbronnen en energieniveau te beschermen, kunnen werknemers vervolgens hun prestatiedoelen verlagen. Een dergelijke geleidelijke reactie maakt werknemers steeds kwetsbaarder voor het aannemen van een cynische houding ten opzichte van hun baan wat negatieve organisatie uitkomsten als resultaat kan hebben (Maslach et al., 2001; Bakker et al, 2003a; Demerouti et al., 2001).

2.4.2.1 *Moderator Werkdruk*

Werkdruk wordt als laatste moderator opgenomen in dit onderzoek en is toebedeeld als *job demand*. Voorgesteld door Magalhães en collega's (2013) is werkdruk in feite overbelasting. Het is een kerndimensie van taakvereisten (Veldhoven, 2014) en verwijst naar "de hoeveelheid werk, toegewezen

aan of verwacht van een persoon”. Als dit te hoog wordt kan het de menselijke grenzen overschrijden, wat betekent dat een individu veel werk moet uitoefenen en dit in een bepaalde periode moet voltooien, of dat door een lange werktijd het lichaam of de geest niet in staat is om de last te dragen en te herstellen. Er is geen sprake van één breed geaccepteerde definitie voor de term ‘werkdruk’. De volgende definitie wordt in dit onderzoek gehanteerd: “Als de balans tussen de hoeveelheid werk (werkbelasting) en de tijd waarbinnen dat werk af moet zijn het draagvermogen van de werknemer (belastbaarheid) te boven gaat, is er sprake van werkdruk (Oerlemans et al., 2013, p. 43). Vooral in combinatie met het ontbreken van voldoende steun door collega’s en leidinggevenden om aan de gestelde eisen te voldoen, vormt werkdruk een risico voor de gezondheid van werknemers (Oerlemans et al., 2013). Hoge werkdruk kan dus de gezondheid maar ook het functioneren van werknemers beïnvloeden (Oerlemans et al., 2013). Hoge werkdruk heeft vaak negatieve gevolgen en wordt als belangrijke werkstressor gezien die kan leiden tot een stressreactie in de vorm van nervositeit, angst, frustratie, druk of ergernis (Magalhães et al., 2013). Toch is wetenschappelijke bewijs niet eenduidig. Wel zijn er aanwijzingen dat een hoge werkdruk leidt tot personeelsverloop (Jex, Beehr, & Roberts, 1992; Andrew et al., 2008). De redenatie hiervoor wordt vaak gezocht in het feit dat werkstress als gevolg van hoge werkdruk zorgt voor een verminderd werkvermogen en een verminderde arbeidsvreugde (Reeuwijk et al., 2013).

Werkdruk, als *job demands*, heeft een bufferend effect op de veronderstelde relatie van PE en vertrekintentie doordat het dus uitputting kan voorspellen. Een hoge werkdruk zorgt voor hoge *job demands* die aanhoudende inspanning vereisen van zorgmedewerkers, wat zorgt dat de hulpbronnen worden uitgeput en uiteindelijk ook daadwerkelijk leiden tot uitputting van energie en gezondheidsproblemen. Enerzijds versterkt de werkdruk dan het positieve effect van *external PE* op vertrekintentie, omdat een werknemer eerder geneigd is deze werkdruk op te geven en op de externe arbeidsmarkt een nieuwe uitdaging te vinden. Anderzijds verzwakt de werkdruk, als *job demands*, het negatieve effect van *internal PE* op de vertrekintentie, omdat de werkdruk al hoog genoeg is waardoor een andere functie in dezelfde organisatie er minder rooskleurig uitziet. Zodoende kan het zijn dat zorgmedewerkers als gevolg hiervan eerder geneigd zijn te vertrekken. Hierop gebaseerd zijn de volgende hypothesen geformuleerd:

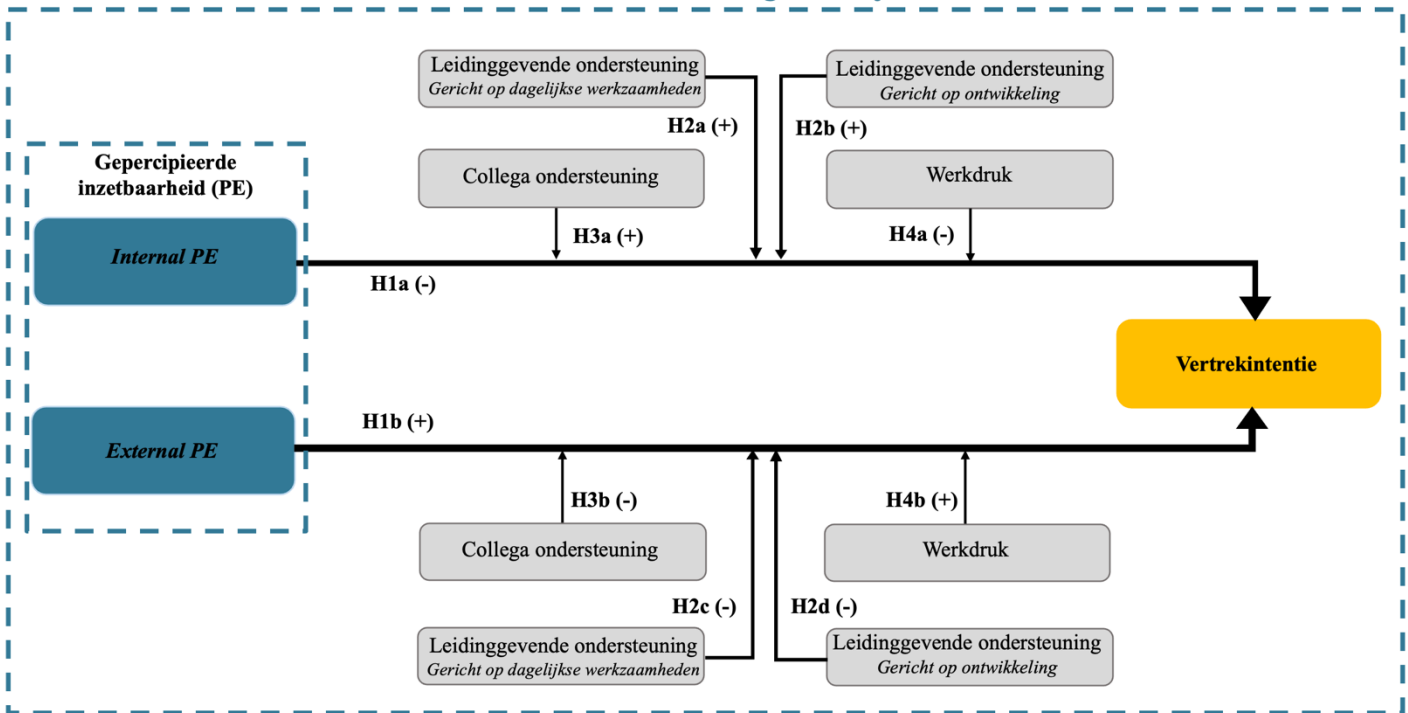
H4a: Als zorgmedewerkers een hoge werkdruk ervaren zal dit de negatieve relatie tussen *internal PE* en de vertrekintentie verzwakken.

H4b: Als zorgmedewerkers een hoge werkdruk ervaren zal dit de positieve relatie tussen *external PE* en de vertrekintentie versterken.

2.5 Conceptueel model

De relatie die onderzocht wordt in dit onderzoek is of de relatie tussen de *personal resource PE* en de uitkomstvariabele vertrekintentie gemodereerd worden door *job demands* (werkdruk) en de *job resources* (leidinggevende ondersteuning en collega ondersteuning). Op basis hiervan is onderstaand conceptueel model opgesteld (zie figuur 2):

Sector zorg & welzijn



Figuur 2: Het conceptueel model.

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode uiteengezet. Hierin zal ten eerste het onderzoeksdesign besproken worden, waarin wordt uitgelegd voor welke methode is gekozen. Vervolgens zullen er uitspraken worden gedaan over de onderzoekspopulatie en de steekproef die daaruit is getrokken. Dan wordt er ingegaan op de onderzoeksprocedure. Vervolgens wordt er stil gestaan hoe de betrouwbaarheid en validiteit gegarandeerd kan worden van deze onderzoeksmethode en wordt er gekeken naar de verschillende meetschalen die zijn gebruikt. Tot slot wordt er stil gestaan bij de manier van data-analyse.

3.1 Onderzoeksdesign

Om antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag die centraal staat in deze studie is ervoor gekozen om kwantitatief onderzoek uit te voeren. De redenatie hiervoor is dat deze methode het beste is om de verbanden tussen de concepten in kaart te brengen en concepten te toetsen (Van der Velde et al., 2016). De onderzoeksvraag betreft dan ook een duidelijke relatie, namelijk de inzetbaarheid naar de vertrekintentie van verplegend personeel. Kenmerkend voor kwantitatieve onderzoeken is de positivistische visie waarin wordt verondersteld dat er op basis van een deductieve benadering wordt gehandeld en waarbij ervanuit wordt gegaan dat objectieve metingen kunnen plaatsvinden (Bryman, 2016). Deductie betekent dat hypotheses worden geformuleerd op basis van een theorie, waarna de hypotheses empirisch worden getest (Bryman, 2016). De deductieve benadering en objectieve metingen zijn terug te vinden in dit onderzoek doordat theorieën als de *social exchange theory*, *Conservation of Resources theory* en het JD-R model zijn gebruikt voor het formuleren van hypotheses en ook omdat concepten worden gemeten op basis van meetschalen. Het onderzoek is dus niet descriptief of exploratief van aard, maar het gaat in op een specifieke samenhang. Voor het onderzoek is een online vragenlijst ontwikkeld die eenmalig is ingevuld. Dit maakt het onderzoek cross-sectioneel van aard. Hiermee is het niet mogelijk om causaliteit vast te stellen tussen variabelen, echter is het wel mogelijk om te bepalen of er een relatie bestaat tussen de variabelen. Tot slot is aan de respondenten gevraagd hun eigen ervaringen en percepties in ogenschouw te nemen voor het beantwoorden van de vragen, hierdoor bestaan de antwoorden uit *self-reported measures*.

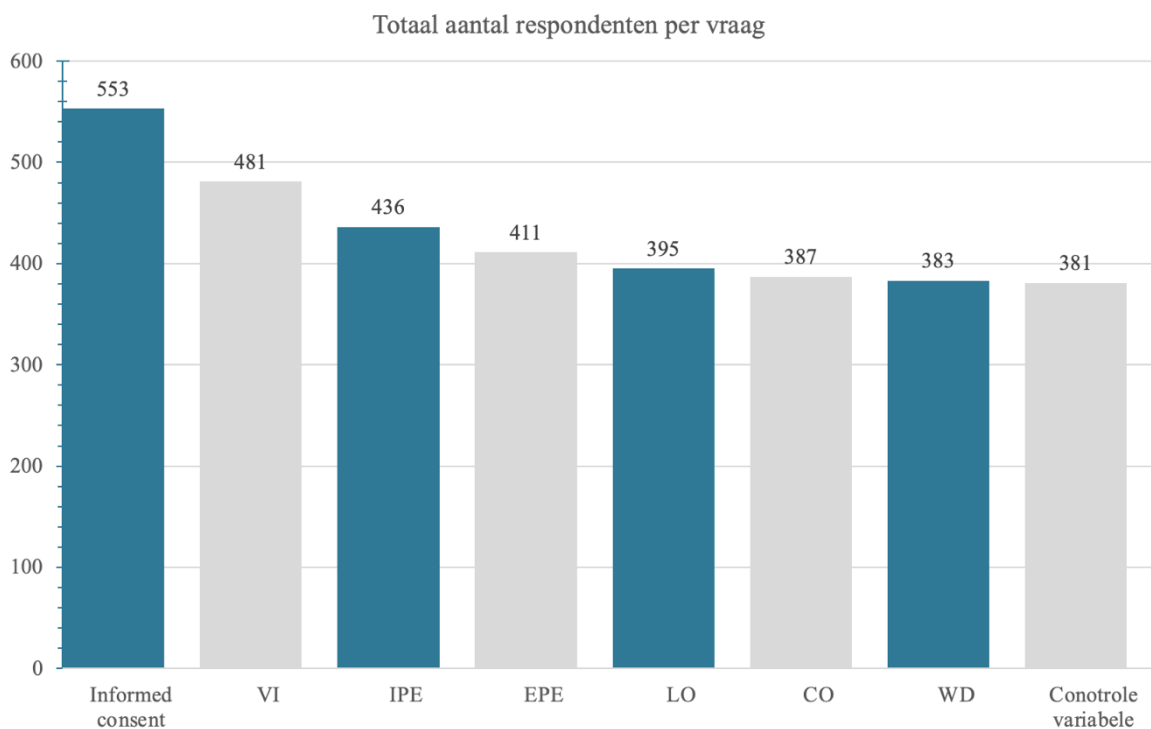
3.2 Onderzoekspopulatie

Het onderzoek is uitgevoerd onder zorgmedewerkers in Nederland, hierbij kan gedacht worden aan verpleegkundigen, verzorgenden en helpenden. Er is gekozen voor deze (bredere) groep omdat zij allemaal vallen binnen de sector zorg en welzijn en zich bezighouden met de zorg van een ander. Het verschil tussen deze zorgmedewerkers zit hem in de opleiding, er zijn namelijk verschillende niveaus in zorgopleidingen: bij mbo-niveau 1 word je opgeleid tot zorghulp, bij mbo-niveau 2 word je opgeleid tot helpende, bij mbo-niveau 3 word je opgeleid tot verzorgende, bij mbo-niveau 4 word je opgeleid tot verpleegkundige net als bij hbo-niveau 5 (Adzuna, 2018). De totale populatie bestond het 4^e kwartaal van 2020 uit 310.000 werknemers (CBS, 2020). Hiervan zijn 28.500 man en 281.500 zijn er vrouw. Zoals hieruit te zien is, is een overgroot deel van de zorgmedewerkers dus vrouw, namelijk 90,8%. De gemiddelde leeftijd van dit zorgpersoneel is 43,7 jaar (AZW, 2019). Deze cijfers kunnen gebruikt worden om de mate van externe validiteit inzichtelijk te maken. Door de gemiddelde leeftijd en de verhouding tussen mannen en vrouwen in de steekproef te vergelijken met die van het zorgpersoneel in Nederland. Bij externe validiteit wordt namelijk gekeken in welke mate de

bevindingen uit het onderzoek te generaliseren zijn (Bryman, 2016). Het benaderen van de totale onderzoekspopulatie is wegens omvang en tijd niet realiseerbaar, daarom is er gewerkt met een steekproef. De minimale steekproef die tot mijn populatie behoort is 384. Dit is berekend door rekening te houden met de grootte van de steekproef (310.000), een foutmarge van 5% en een betrouwbaarheidsniveau van 95%. De foutmarge houdt de afwijking in die wordt toegestaan op het verkregen steekproefresultaat, dus de nauwkeurigheid van de voorspellingen. Het betrouwbaarheidsniveau geeft aan hoe zeker je bent van de foutmarge.

3.2.1 Respondenten

Aan dit onderzoek zijn in totaal 553 respondenten begonnen. Echter, niet alle respondenten hebben de gehele vragenlijst doorlopen. In figuur 3 is de verdeling te zien per vraag. Zo is inderdaad te zien dat 553 respondenten hun akkoord hebben gegeven om deel te nemen aan het onderzoek, maar uiteindelijk hebben 481 respondenten de vraag over de vertrekintentie (VI) ingevuld. Hieruit is op te maken dat 72 respondenten de vragenlijst na hun akkoord hebben afgebroken. Deze respondenten kunnen niet meegenomen worden in dit onderzoek doordat ze nog geen meetschalen hebben ingevuld. Doordat respondenten in de vragenlijst zijn afgehaakt, hoort er per meetschaal een ander aantal respondenten. In totaal hebben 381 respondenten de gehele vragenlijst doorlopen. Dat is een percentage van 68,9%.



Figuur 3: Totaal aantal respondenten per item.

In tabel 1 zijn de persoonlijke kenmerken, uitgesplitst naar functie, te zien van de 381 respondenten. Hieruit valt op te maken dat het overgrote deel verpleegkundigen is, namelijk 171. Gemiddeld is het dienstverband 13 jaar van de respondenten. Daarnaast is ook gekeken naar de representativiteit van enkele gemeten variabelen. Hiervoor is gebruik gemaakt van de *one sample* t-toets. Er is zowel getoetst op de verdeling man/vrouw als op de gemiddelde leeftijd. De t-toets van leeftijd was niet significant ($p > 0.05$), dit betekent dat de gemiddelde leeftijd overeenkomt met de gemiddelde leeftijd van de populatie. Dit is ook logisch aangezien de gemiddelde leeftijd van de populatie 43,7 jaar is en het gemiddelde van de steekproef is 43,3 jaar. De t-toets van geslacht is wel beduidend significant ($p =$

0.006), wat betekend dat deze te veel afwijkt ten opzichte van die van de populatie. Ook dit is logisch aangezien 9,2% man is in de populatie tegenover maar 1,6% in deze steekproef. Concluderend is de getrokken steekproef representatief op basis van leeftijd, maar niet op basis van geslacht. Op andere kenmerken kon de steekproef niet worden vergeleken met de totale populatie, omdat daar geen cijfers over bekend zijn.

Persoonlijke kenmerken uitgesplitst naar functie							
	Verpleegkundige	Verzorgende	Helpende	Zorghulp	Anders	Wil ik niet zeggen	Totaal
Geslacht	Man = 4 Vrouw = 167	Man = 0 Vrouw = 147	Man = 2 Vrouw = 22	Man = 0 Vrouw = 1	Man = 0 Vrouw = 37	Man = 0 Vrouw = 1	Man = 6 Vrouw = 375
Leeftijd	M = 38.94 SD = 14.59	M = 49.24 SD = 10.82	M = 42.71 SD = 14.70	M = 58.00 SD = -	M = 39.54 SD = 13.02	M = 49.00 SD = -	M = 43.29 SD = 13.91
Opleidingsniveau							
basisonderwijs/ lager onderwijs	0	0	0	0	0	0	0
lbo/ vmbo/ mavo	2	4	3	0	0	1	10
mbo	65	127	19	1	19	0	231
havo/ vwo/ mms/ hbs/ gymnasium	8	5	1	0	1	0	15
hbo	88	9	1	0	14	0	112
wo	7	1	0	0	3	0	11
anders	1	0	0	0	0	0	1
wil ik niet zeggen	0	1	0	0	0	0	1
Ervaring	M = 10.51 SD = 11.50	M = 17.90 SD = 13.14	M = 9.85 SD = 10.50	M = 16.00 SD = -	M = 7.78 SD = 8.54	M = 6.00 SD = -	M = 13.07 SD = 12.47
Totaal (N)	171	147	24	1	37	1	381

Tabel 1: Persoonlijke kenmerken uitgesplitst naar functie.

3.3 Dataverzameling en onderzoeksprocedure

Voordat de vragenlijst verstuurd is, is er onder verplegend personeel en adviseurs, werkend in de zorgsector, een pilotstudie gehouden. Hierbij is gekeken naar verschillende aspecten zoals de leesbaarheid, herkenbaarheid en begrijpelijkheid van de vragenlijst. Naar aanleiding hiervan zijn enkele aanpassingen gedaan om de begrijpelijkheid van de vragenlijst voor de doelgroep te verhogen. Vervolgens is de vragenlijst verstuurd via het enquêteprogramma *Qualtrics*. De vragenlijst is uitgezet op 8 juni 2021 en heeft hierna twee weken open gestaan. Tot 21 juni hadden respondenten de tijd om de survey in te vullen en/ of af te maken.

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een *convenience sample*. Dit type steekproef bestaat uit respondenten waartoe de onderzoeker zelf relatief makkelijk toegang heeft (Bryman, 2016). De data is dan ook op verschillende manieren verzameld. Ten eerste door een oproep te doen in eigen netwerk via LinkedIn. Ook op Facebookpagina's voor verpleegkundigen is de oproep gezet. En tot slot is de survey uitgezet door adviseurs met een groot netwerk in zorginstellingen. De oproep bestond uit een korte beschrijven van het doel van de studie en een beschrijving van de onderzoeksmethode. Als iemand mee wilde doen, werd benadrukt dat alle informatie vertrouwelijk behandeld zou worden, en resultaten nooit terug te leiden zouden zijn naar individuele participanten. Hiermee is gepoogd de sociale wenselijkheid van antwoorden te beperken. De uiteindelijke vragenlijst bevatte 37 vragen en het invullen hiervan duurde ongeveer 5 á 10 minuten. Voor vragen konden de respondenten via een mailadres contact opnemen met de onderzoeker. In Appendix B is de vragenlijst terug te vinden, waaronder ook alle gebruikte meetschalen en het *informed consent*.

3.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Er zijn verschillende maatregelen getroffen om de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek te waarborgen. Ten eerste is er zoveel mogelijk gebruik gemaakt van bestaande meetinstrumenten waarvan uit eerder onderzoek al is gebleken dat ze betrouwbaar en valide zijn. Daarnaast is er ook gebruik gemaakt van een pilotstudie, zoals eerder vermeld. Deze pilotstudie had als doel om te controleren of de items uit de vragenlijst op de juiste manier werden geïnterpreteerd.

Om de validiteit van de meetschalen te controleren, zijn exploratieve factoranalyses (EFA) gedaan met *Principal Axis Factoring* (PAF) met *oblimin* rotaties waarbij het de factoren toegestaan is te correleren. Met de factoranalyses kon op basis van de verzamelde data inzicht worden verkregen in de onderliggende factoren van de meetschalen. De factoren zijn vastgesteld op basis van *Kaiser's criterium* bij een *eigenvalue* van > 1 . De factorladingen van de items op de factoren zijn te zien in Appendix C. Hierin wordt naast de factorladingen ook de *eigenvalue* weergegeven, wat de som van de verklaarde varianties in geobserveerde indicatoren per latente variabele inhoudt (Ganzeboom, 2021). Bij het beoordelen van de factorladingen wordt een lading van > 0.30 als voldoende beschouwd (Field, 2015). De interne betrouwbaarheid van de schalen is gecontroleerd door middel van de Cronbach's alpha te berekenen. Bij het beoordelen van de Cronbach's alpha wordt een waarde van boven de 0.70 als acceptabel beschouwd. Op basis van de gegevens uit de factoranalyses en de betrouwbaarheidsanalyses is er vervolgens gekeken of de validiteit en betrouwbaarheid verbeterd moesten worden van de meetschalen door het eventueel weghalen van bepaalde vragen. Dit bleek niet nodig te zijn, de items voldeden aan de criteria. In de volgende paragraaf zullen de factoranalyses en de Cronbach's alpha's per item worden aangehaald en wordt er afgesloten met een samenvattende tabel.

3.5 Meetinstrumenten

Bij de vormgeving van de vragenlijst is geprobeerd zoveel mogelijk gebruik te maken van bestaande meetschalen die in eerder onderzoek al zijn gevalideerd. In totaal bevatte de vragenlijst 37 vragen en stellingen. De vragenlijst is in het Nederlands geschreven, aangezien de gekozen doelgroep Nederlands spreekt. Alle variabelen uit het conceptueel model zijn latente constructen en zijn daarom met multi-item schalen gemeten. In tabel 4 onderaan deze paragraaf zijn de minimale en maximale factorladingen (λ) van de items op de factoren en de Cronbach's alpha's (α) van de schalen te zien. In Appendix B is de vragenlijst terug te vinden, waaronder ook alle gebruikte meetschalen. In het vervolg van deze paragraaf zal elke meetschaal individueel behandeld worden.

3.5.1 Afhankelijke variabele: Vertrekintentie

De afhankelijke variabele vertrekintentie is gemeten aan de hand van 5 items ontwikkeld door Bozeman en Perrewé (2002). Hieraan zijn kleine aanpassingen gedaan en ook zijn twee items aan de schaal toegevoegd. Deze aanpassingen of toevoegingen zijn het volgende: "Op dit moment ben ik opzoek naar een andere baan bij mijn huidige werkgever", "Op dit moment ben ik opzoek naar een andere baan bij een andere werkgever in de zorg" en "Op dit moment ben ik opzoek naar een andere baan bij een andere werkgever buiten de zorg". Deze items zijn toegevoegd om aan te sluiten bij Parry (2008) die stelt dat het goed is om onderscheid te maken tussen de intenties om te veranderen van professie, en de intentie om te veranderen van werkgever. Zij die veranderen van professie om een niet-zorginhoudelijk beroep uit te gaan oefenen nemen hun opgedane vaardigheden niet mee naar een andere zorgorganisatie, waardoor hun kennis en vaardigheden verloren gaan (Parry, 2008). Daarnaast

gebruikt de schaal meerdere waarschijnlijkheden van vertrekintentie wat goed is omdat intentie een wat ambigu begrip is (Ngo-Henha, 2018). De zeven items zijn gemeten op een 5-punts Likertschaal, variërend van 1 (helemaal oneens) tot 5 (helemaal eens). Ook zijn er drie items negatief geformuleerd, dit zijn ook wel *reversed* items. *Reversed* items zijn items waar een lager getal een hogere waarde van het construct indiceert (Baumgartner & Steenkamp, 2001). Deze items zijn voor de analyse gehercodeerd. Alle zeven items van deze schaal laden in de factoranalyse voldoende (> 0.3) op dezelfde factor voor vertrekintentie. Daarnaast blijkt uit de betrouwbaarheidsanalyse dat de schaal een goede interne consistentie vertoont met een Cronbach's alpha van 0.83. In Appendix C tabel 10 zijn alle factorladingen per item terug te vinden.

3.5.2 Onafhankelijke variabele: gepercipieerde inzetbaarheid

Bij het meten van de onafhankelijke variabele is gebruik gemaakt van een gevalideerde meetschaal bestaande uit acht items, namelijk de *Perceived Employability Scale* van De Cuyper en De Witte (2011). Zij hebben onderscheid gemaakt tussen *internal* PE (IPE) en *external* PE (EPE). De items zijn gemeten op een 5-punts Likertschaal, variërend van 1 (helemaal oneens) tot 5 (helemaal eens). Een voorbeelditem voor *internal* PE is "Ik heb er vertrouwen in dat ik een andere baan bij mijn huidige werkgever zou vinden, als ik ernaar zou zoeken". Een voorbeelditem voor *external* PE is "Ik heb er vertrouwen in dat ik elders een andere baan zou vinden, als ik ernaar zou zoeken". In de factoranalyse zijn ook twee factoren onderscheiden, zoals ook te zien is in tabel 2. Dit komt ook overeen met eerdere literatuur over het inzetbaarheid vraagstuk, waar er werd opgeroepen om onderscheid te maken tussen *internal* en *external* PE, om zo een completer beeld te krijgen. Daarom zijn de analyses ook gedaan met deze twee losse dimensies. Alle items van de schaal laden in de factoranalyse voldoende (> 0.3) voor zowel *internal* PE als *external* PE. Daarnaast blijkt uit de betrouwbaarheidsanalyse dat beide dimensies een goede interne consistentie vertonen met een Cronbach's alpha van 0.84 voor *internal* PE en 0.92 voor *external* PE. In Appendix C tabel 11 en 12 zijn alle factorladingen per item terug te vinden.

Item	Factorlading	
	1.	2.
IPE_1 Ik heb er vertrouwen in dat ik een andere baan bij mijn huidige werkgever zou vinden, als ik ernaar zou zoeken.	0.506	0.562
IPE_2 Ik verwacht gemakkelijk een andere baan te vinden bij mijn huidige werkgever in plaats van mijn huidige baan.	0.599	0.643
IPE_3 Ik kan makkelijk van functie wisselen binnen mijn huidige werkgever als ik dat zou willen.	0.434	0.458
IPE_4 Ik heb er vertrouwen in dat ik snel een soortgelijke baan bij deze werkgever kan krijgen.	0.549	0.528
EPE_1 Ik heb er vertrouwen in dat ik elders een andere baan zou vinden, als ik ernaar zou zoeken.	0.743	-0.396
EPE_2 Ik verwacht gemakkelijk een andere baan te vinden buiten mijn huidige werkgever in plaats van mijn huidige baan.	0.830	-0.372
EPE_3 Ik kan makkelijk ergens anders aan de slag als ik dat zou willen.	0.820	-0.394
EPE_4 Ik ben ervan overtuigd dat ik snel een vergelijkbare functie buiten mijn huidige werkgever kan krijgen.	0.756	-0.307
Eigenvalue	3.88	2.11
% of Variance	48.5	26.4

Tabel 2: Factorladingen van *Perceived employability*.

3.5.3 Moderator: Leidinggevende ondersteuning

Voor de moderator leidinggevende ondersteuning is de schaal, ontworpen door Knies & Leisink (2014), gebruikt. Ook omdat diezelfde definitie is gebruikt in dit onderzoek, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen leidinggevende ondersteuning gericht op welzijn en functioneren en leidinggevende ondersteuning gericht op ontwikkeling. De items zijn gemeten op een 5-punts Likertschaal, variërend van 1 (helemaal oneens) tot 5 (helemaal eens). Voorbeelditems zijn “mijn leidinggevende informeert bij mij of ik mijn werk goed aankan” en “mijn leidinggevende biedt mij de mogelijkheid om deel te nemen aan opleidingen”. Ook voor deze schaal is een factoranalyse uitgevoerd. Ondanks dat de schaal vanuit Knies & Leisink (2014) uit twee dimensies bestaat, is er maar één factor uitgekomen (zie tabel 3). Ondanks deze uitkomst zal in dit onderzoek het onderscheid worden aangehouden, omdat er gebruik is gemaakt van een gevalideerde schaal. Daarbij is deze schaal ook gebruikt in onderzoek in de Nederlandse zorgcontext, waarbij de schaal valide en betrouwbaar bleek met twee factoren (Van Harten, 2016). In Appendix C tabel 13 en 14 zijn de factorladingen van de twee vormen van leidinggevende ondersteuning per item terug te vinden. Alle items van de schaal laden in de factoranalyse voldoende (> 0.3). Daarnaast blijkt uit de betrouwbaarheidsanalyse dat beide dimensies een goede interne consistentie vertonen met een Cronbach's alpha van 0.94 voor leidinggevende ondersteuning gericht op welzijn en functioneren en 0.91 voor leidinggevende ondersteuning gericht op ontwikkeling.

Item	Factorlading
	1.
LOW_1 Mijn leidinggevende toont belangstelling in hoe ik mijn werk doe.	0.826
LOW_2 Mijn leidinggevende toont belangstelling in mijn persoonlijk functioneren.	0.863
LOW_3 Mijn leidinggevende laat waardering merken voor mijn werk.	0.848
LOW_4 Mijn leidinggevende informeert bij mij of ik mijn werk goed aankan.	0.810
LOO_1 Mijn leidinggevende informeert mij over mogelijkheden voor bij- of nascholing.	0.765
LOO_2 Mijn leidinggevende biedt mij de mogelijkheid om deel te nemen aan opleidingen.	0.750
LOO_3 Mijn leidinggevende helpt mij doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie te benutten.	0.802
LOO_4 Mijn leidinggevende steunt mij als ik met plannen voor mijn loopbaan kom.	0.792
Eigenvalue	5.57
% of Variance	69.6

Tabel 3: Factorladingen leidinggevende ondersteuning

3.5.4 Moderator: Collega ondersteuning

Voor de moderator collega ondersteuning is de schaal van Rousseau & Aubé (2010) gebruikt. Dit is een gevalideerde schaal, ook eerder gebruikt in onderzoeken gericht op zorgorganisaties. De schaal bestaat uit zes items en bekijkt hiermee collega ondersteuning vanuit verschillende invalshoeken van ondersteuning die werknemers elkaar kunnen bieden op de werkvloer. De items zijn gemeten op een 5-punts Likertschaal, variërend van 1 (helemaal oneens) tot 5 (helemaal eens). Een voorbeelditem is “mijn collega's helpen me wanneer ik ze nodig heb”. Alle zes items van deze schaal laden in de

factoranalyse voldoende (> 0.3) op dezelfde factor over collega ondersteuning. Daarnaast blijkt uit de betrouwbaarheidsanalyse dat de schaal een zeer goede interne consistentie vertoont, met een Cronbach's alpha van 0.92. In Appendix C tabel 15 zijn alle factorladingen per item terug te vinden.

3.5.5 Moderator: Werkdruk

De moderator werkdruk is gemeten aan de hand van een geüpdatet versie van Van Harten (2016) en bestaat uit drie items. De items zijn gemeten op een 5-punts Likertschaal, variërend van 1 (nooit) tot 5 (heel vaak). Een voorbeelditem is "Heeft u te veel werk te doen?". Alle drie de items van deze schaal laden in de factoranalyse voldoende, dat wil zeggen hoger dan 0.3 op dezelfde factor over werkdruk. Daarnaast is uit de betrouwbaarheidsanalyse gebleken dat de schaal een goede interne consistentie vertoont, met een Cronbach's alpha van 0.86. In Appendix C tabel 16 zijn alle factorladingen van de drie items terug te vinden.

Items, Cronbach's Alpha's (α) en laagste en hoogste factorladingen (λ) voor alle multi-item schalen.			
Schaal	α	Min. λ	Max. λ
Vertrekintentie	0.83	0.420	0.803
<i>Internal Perceived Employability</i>	0.84	0.624	0.883
<i>External Perceived Employability</i>	0.92	0.813	0.910
Leidinggevende ondersteuning gericht op het functioneren en welzijn	0.94	0.826	0.934
Leidinggevende ondersteuning gericht op ontwikkeling	0.91	0.805	0.889
Collega ondersteuning	0.92	0.780	0.862
Werkdruk	0.86	0.726	0.972

Tabel 4: Cronbach's alpha's en factorladingen voor alle multi-item schalen.

3.5.6 Controle variabelen

Om alternatieve verklaringen uit te sluiten, zijn verschillende controlevariabelen in het onderzoek opgenomen. Demografische variabelen zijn gecontroleerd, waaronder leeftijd, geslacht en lengte van het dienstverband. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat deze variabelen de intentie van werknemers kunnen beïnvloeden om te vertrekken (Chen & Lim, 2012; Park et al., 2016). Lengte van het dienstverband is uitgedrukt in het aantal jaren dat de werknemer werkt. Leeftijd is gemeten door respondenten te vragen naar hun huidige leeftijd in jaren. Daarnaast zijn er ook verschillende dummy-variabelen aangemaakt en wel voor de variabelen functie, opleiding en geslacht. Functie is, om het overzichtelijk te houden, opgedeeld in enerzijds verpleegkundigen (=0) en anderzijds verzorgende, helpende en zorghulp samen (=1). Opleiding is opgedeeld in laag/ middelbaar opgeleiden (=0) en hoog opgeleiden (=1). Voor deze onderverdeling is het CBS geraadpleegd over opleidingsniveau, hieruit is bekend dat laagopgeleiden onderwijs omvat op het niveau van basisonderwijs, het vmbo, de eerste drie jaren van havo/vwo of mbo-1. Middelbaar bevat bovenbouw van havo/vwo, mbo-2, mbo-3 en mbo-4. En tot slot hoog opgeleiden bestaat uit onderwijs op het niveau van hbo of wo (CBS, z.d.). Als laatste is er een dummy variabele gemaakt voor geslacht, hierbij is vrouw = 0 en man = 1.

3.6 Data-analyse

Data is vanuit de surveytool *Qualtrics* direct geëxporteerd naar het analyseprogramma *IBM SPSS Statistics 27*. Vervolgens is de dataset opgeschoond om er analyses mee te kunnen doen. Zoals eerder vermeld zijn, om de validiteit en betrouwbaarheid van de meetinstrumenten te meten, eerst exploratieve factoranalyses en vervolgens betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd. Vervolgens, omdat veel variabelen gemeten zijn door middel van verschillende losse items, zijn hiervan de gemiddelden berekend om ze vervolgens samen te voegen tot één construct dat dan het concept representeert. Dit is gebeurd voor vertrekintentie, IPE, EPE, leidinggevende ondersteuning gericht op welzijn en functioneren, leidinggevende ondersteuning gericht op ontwikkeling, collega ondersteuning en werkdruk. Hierna zijn descriptieve analyses uitgevoerd, waarbij de gemiddelden, standaarddeviaties en minimale en maximale scores zijn berekend. Vervolgens zijn correlatieanalyses gedaan om de onderlinge samenhang tussen de variabelen te onderzoeken. Om de significantie van de correlaties te bepalen, is als grens een p-waarde van 0.05 aangehouden. Dit geldt ook voor de toetsen die hierop volgen.

Om de directe relaties (H1a & H1b) tussen IPE en vertrekintentie en EPE en vertrekintentie te testen, is gebruik gemaakt van een regressieanalyse, waarbij vertrekintentie als afhankelijke variabele en IPE en EPE als onafhankelijke variabelen zijn genomen. Tevens zijn de controlevariabelen in de analyse toegevoegd als onafhankelijke variabelen. Vervolgens zijn voor de resterende hypothesen (H2abcd, H3ab & H4ab), de moderatie-effecten, interactietermen aangemaakt. Dit is gedaan nadat de onafhankelijke variabelen en de mogelijke moderatoren gecentreerd zijn. Er is vervolgens onderzocht of er sprake is van een significante moderatie door na te gaan of leidinggevende ondersteuning, collega ondersteuning en werkdruk een significant effect hebben op de relatie tussen IPE en EPE en vertrekintentie.

Tot slot zijn er aanvullende analyses uitgevoerd. Ten eerste zijn analyses uitgevoerd waarbij vertrekintentie is opgedeeld in sub dimensies. Dit is gedaan aan de hand van de opmerking die Parry (2008) maakte. Hij heeft onderscheid gemaakt tussen de intentie om te veranderen van professie en de intentie om te veranderen van werkgever. Zij die veranderen van professie om een niet-zorginhoudelijk beroep uit te gaan oefenen nemen hun opgedane vaardigheden niet mee naar een andere zorgorganisatie, waardoor hun kennis en vaardigheden verloren gaan (Parry, 2008). Omdat bekend is dat jaarlijks duizenden ervaren zorgmedewerkers vroegtijdig de zorg verlaten, is het relevant om in dit onderzoek daarin onderscheid te maken (VWS, 2018). In de samenstelling van de schaal over vertrekintentie was hier ook rekening mee gehouden. Deze aanvullende analyse wordt gedaan aan de hand van de volgende drie gemeten items: ‘Op dit moment ben ik opzoek naar een andere baan bij mijn huidige werkgever’, ‘Op dit moment ben ik opzoek naar een andere baan bij een andere werkgever in de zorg’ en ‘Op dit moment ben ik opzoek naar een andere baan bij een andere werkgever buiten de zorg’. Elke dimensie wordt hierbij gemeten aan de hand van één item, wat gebruikelijk is bij het meten van vertrekintentie (bijvoorbeeld Haar, 2004; Mosadeghrad, 2013).

Ten tweede is er ook nog een mogelijk mediatie effect onderzocht. Dit is gedaan door middel van de PORCESS Macro van Hayes (2018). PROCESS Macro kan gewoon worden geïnstalleerd in SPSS. Omdat PROCESS enkel ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten geeft, zijn de scores op alle variabelen eerst gestandaardiseerd in SPSS via de optie ‘Save standardized values as variables’ bij descriptives. Om de mediatie te toetsen is gebruik gemaakt van model 4 en gekozen voor de optie 5.000 bootstrap samples. Met een bootstrap van 5.000 worden er eigenlijk 5.000 streekproeven getrokken. Om te toetsen of er een significant mediatie-effect was, is allereerst onderzocht of er sprake

was van een significante regressie tussen leidinggevende ondersteuning, collega ondersteuning en werkdruk (X) en IPE (M). Ten tweede is gekeken of hetzelfde het geval was tussen IPE (M) en vertrekintentie (Y). Vervolgens is onderzocht of er sprake was van een significante mediatie door te kijken of er een significant indirect effect was van X op Y via M. Om de unieke mediatie-effecten te achterhalen, zijn alle mediators in één analyse meegenomen. Ten slotte is gekeken of de mediatie volledig of gedeeltelijk van aard was. Indien er naast het indirecte effect van X op Y via M, ook nog een directe relatie is tussen X en Y, is de mediatie gedeeltelijk.

In dit hoofdstuk zal een overzicht worden gegeven van de resultaten van dit onderzoek. Ten eerste zal er een overzicht gegeven worden van de beschrijvende resultaten. In de daaropvolgende paragraaf zal worden ingegaan op de onderlinge samenhang tussen de variabelen door middel van een correlatiematrix. Vervolgens vindt de toetsing van de hypothesen plaats. Hierop aanvullend worden additionele analyses gedaan. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een hernieuwde versie van het conceptueel model.

4.1 Beschrijvende statistiek

In tabel 5 zijn de beschrijvende statistieken, waaronder het aantal observaties, de minimaal en maximaal behaalde scores, de gemiddelden en standaarddeviaties, van de verschillende variabelen uit dit onderzoek weergegeven. Hieruit valt op te maken dat EPE en collega ondersteuning beide relatief hoog beoordeeld worden, respectievelijk 4.139 en 4.039 op een 5-punt Likertschaal. En daarbij kennen ze ook de kleinste standaarddeviatie ten opzichte van de andere variabelen. Dat wil zeggen dat de antwoorden van de respondenten meer homogeen zijn en de spreiding dichter bij het gemiddelde liggen. IPE is een stuk lager uitgevallen ten opzichte van EPE. De twee vormen van leidinggevende ondersteuning worden kijkend naar het gemiddelde redelijk hetzelfde ervaren. Werkdruk is daarnaast relatief laag beoordeeld ($M = 3.157$) in vergelijking tot wat bekend is over de sector. De vertrekintentie wordt ook laag ingeschat met een gemiddelde van 2.332, ook gemeten op een 5-punt Likertschaal. De gemiddelde leeftijd is 43.29 jaar, met een standaarddeviatie van 13.91. De gemiddelde ervaring is 13.06 jaar met een standaarddeviatie van 12.43.

	n	Min.	Max.	Gemiddelde	Std.deviatie
Vertrekintentie	482	1.00	4.57	2.332	0.822
<i>Internal perceived employability</i>	436	1.00	5.00	3.390	0.865
<i>External perceived employability</i>	411	1.00	5.00	4.139	0.730
Leidinggevende ondersteuning gericht op het functioneren en welzijn	395	1.00	5.00	3.376	0.990
Leidinggevende ondersteuning gericht op ontwikkeling	395	1.00	5.00	3.399	0.942
Collega ondersteuning	387	1.33	5.00	4.039	0.685
Werkdruk	383	1.33	5.00	3.157	0.955
Leeftijd	381	17.00	64.00	43.290	13.910
Ervaring	381	0.50	46.00	13.064	12.431

Tabel 5: Beschrijvende statistieken.

4.2 Correlatieanalyse

Tabel 6 geeft de correlaties weer tussen de verschillende concepten, inclusief de controle variabelen uit dit onderzoek. Uit deze correlatiematrix is op te maken dat vertrekintentie negatief gecorreleerd is

aan IPE ($r = -0.239$), EPE ($r = -0.041$) (maar niet significant), leidinggevende ondersteuning gericht op het functioneren en welzijn ($r = -0.426$), leidinggevende ondersteuning gericht op ontwikkeling ($r = -0.415$) en collega ondersteuning ($r = -0.323$). Daarbij is opvallend dat alleen EPE en, van de controle variabele, geslacht en functie niet significant correleren met vertrekintentie. Ook een opvallende constatering is dat werkdruk niet significant gecorreleerd is met IPE en EPE, maar wel met de verschillende vormen van ondersteuning. De beide vormen van leidinggevende ondersteuning zijn sterk met elkaar gecorreleerd, maar dit is dan ook te verklaren doordat ze allebei betrekking hebben op de ervaren steun van hun leidinggevende. Van de controle variabelen is te zien dat leeftijd en ervaring sterk met elkaar correleren ($r = 0.585$) en opleiding en functie ($r = -0.533$).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Vertrekintentie	1											
2. Internal perceived employability	-.239**	1										
3. External perceived employability	-.041	.284**	1									
4. Leidinggevende ondersteuning gericht op het functioneren en welzijn	-.426**	.297**	.038	1								
5. Leidinggevende ondersteuning gericht op ontwikkeling	-.415**	.369**	.100*	.710**	1							
6. Collega ondersteuning	-.323**	.279**	.129*	.297**	.290**	1						
7. Werkdruk	.205**	-.026	.052	-.195**	-.148**	-.127*	1					
8. Leeftijd	-.153**	-.169**	-.108*	-.056	-.017	-.024	-.130*	1				
9. Geslacht (0 = vrouw, 1 = man)	.056	.132**	.091	-.027	.008	-.014	.060	-.115*	1			
10. Opleiding (0 = Laag/ Midden, 1 = Hoog)	-.111*	-.076	-.101*	.047	.063	-.030	-.094	.213**	-.093	1		
11. Functie (0 = Verpleegkundigen, 1 = Verzorgende/ helpende)	.093	.166**	.108*	-.010	-.001	.047	.155**	-.336**	0.45	-.533**	1	
12. Ervaring	-.167**	-.088	-.015	-.061	.002	.086	-.018	.585**	-.026	.194**	-.247**	1

Opmerking: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Tabel 6: Correlatiematrix.

4.3 Hypothese toetsing

In tabel 7 worden de resultaten van de multiple regressieanalyse weergegeven met vertrekintentie als afhankelijke variabele. In Appendix C tabel 17 bevinden zich de regressiecoëfficiënten van EPE met de interactie termen. Deze zijn in de bijlage opgenomen, omdat EPE geen significante relatie vertoonde met vertrekintentie, zoals te zien is in tabel 7. Hier zal later nog verder op in worden gegaan.

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5		Model 6		Model 7	
	β (B)	SE	β (B)	SE	β (B)	SE	β (B)	SE	β (B)	SE	β (B)	SE	β (B)	SE
Internal perceived employability (IPE)			-282** (-271)	.051			-162** (-156)	.051	-143** (-138)	.052	-219** (-210)	.052	-265** (-255)	.052
External perceived employability (EPE)					-074 (-.088)	0.065								
Leidinggevende ondersteuning gericht op het functioneren en welzijn							-373** (-314)	.043						
Leidinggevende ondersteuning gericht op ontwikkeling									-363** (-321)	.046				
Collega ondersteuning											-267** (-329)	.066		
Werkdruk													.163** (.144)	.046
¹ Geslacht	.024 (.265)	.347												
Leeftijd	-.053 (-.003)	.004	-.164* (-.010)	.003	-.127 (-.008)	.003	-.168** (-.010)	.003			-.165** (-.010)	.003	-.148** (-.009)	.003
² Functie	.024 (.040)	.111	.054 (.090)	.107	.026 (.044)	.111	.046 (.077)	.100			.055 (.092)	.104	.036 (.060)	.107
³ Opleidingsniveau	-.043 (-.078)	.116	-.064 (-.115)	.111	-.062 (-.111)	.116	-.031 (-.056)	.104			-.063 (-.114)	.108	-.054 (-.097)	.110
Ervaring	-.112 (-.007)	.004												
IPE X Leidinggevende ondersteuning gericht op het functioneren en welzijn							.006 (.005)	.044						
IPE X Leidinggevende ondersteuning gericht op ontwikkeling									.020 (.018)	.045				
IPE X Collega ondersteuning											-.067 (-.078)	.062		
IPE X Werkdruk													.006 (.006)	.051
<i>R</i> ²	.034*		.099**		.029*		.225**		.213**		.161**		.125**	
<i>Adjusted R</i> ²	.019		.089		.018		.211		.199		.146		.109	
<i>F</i>	2.320*		9.234**		2.546*		16.076**		15.060**		10.671**		7.934**	

Opmerkingen: n=340, *p < 0.05, **p < 0.01

¹Geslacht: 0=vrouw, 1=man, ²Functie: 0=Verpleegkundigen, 1=Verzorgenden/ helpende, ³Opleidingsniveau: 0=Laag/midden, 1=hoog

Tabel 7: Multiple regressieanalyse.

Een multiple regressieanalyse met als eerste stap de controlevariabelen als onafhankelijke variabelen en vertrekintentie als afhankelijke variabele is gebruikt om te kijken of de controlevariabelen een significantie invloed hebben op de vertrekintentie (model 1 in tabel 7). Het algehele regressiemodel was significant, $F(5, 334) = 2.320$, $p < 0.05$, $R^2 = 0.034$. En samen, als groep, verklaren ze daarmee voor 3.4% van de variantie in vertrekintentie. Echter, geen van de controlevariabelen hebben individueel een significante relatie op vertrekintentie ($p > 0.05$). Dit betekent waarschijnlijk dat de variabelen met elkaar gecorreleerd zijn, waardoor ze geen unieke variantie hebben. In het vervolg van de regressieanalyse zijn alleen nog maar leeftijd, functie en opleidingsniveau meegenomen. Geslacht is eruit gehaald omdat te weinig mannen met dit onderzoek hebben meegedaan. Op basis van deze

hoeveelheid kunnen er dan geen betrouwbare uitspraken worden gedaan. Ervaring is er ook uitgehaald omdat deze variabele hoog correleert met leeftijd ($r = 0.585$).

Voor het testen van de directe effecten van IPE en EPE naar de vertrekintentie, zijn deze onafhankelijke variabelen toegevoegd aan de regressieanalyse. Het toevoegen van IPE gebeurt in model 2 en geeft ten opzichte van model 1 een ΔR^2 van 0.065. Het algehele regressiemodel met IPE is significant, $F(4, 335) = 9.234$, $p < 0.01$, $R^2 = 0.099$, waarbij dus gecontroleerd wordt voor leeftijd, functie en opleidingsniveau. Verder is te zien dat IPE een negatieve directe relatie heeft ten opzichte van de afhankelijke variabele, vertrekintentie ($\beta = -0.282$, $p < 0.01$). Dit betekent dat wanneer zorgmedewerkers zich intern inzetbaar voelen, ze ook minder snel geneigd zijn om te vertrekken. Hiermee wordt hypothese 1a van dit onderzoek bevestigd. In model 3 wordt er gekeken naar EPE. EPE geeft een negatieve samenhang weer met de afhankelijke variabele, vertrekintentie, wanneer er wordt gecontroleerd door leeftijd, functie en opleidingsniveau. Dit zou dus inhouden dat wanneer zorgmedewerkers zich extern inzetbaar voelen, dit hun vertrekintentie doet verminderen. Dit komt niet overeen met hypothese 1b, ook is deze relatie niet significant ($p > 0.05$). Hypothese 1b is daarom verworpen.

Vervolgens is er gekeken naar de moderatie effecten, ook wel hypothesen 2 t/m 4 van dit onderzoek. Hierbij wordt er getest wat de invloed is van leidinggevende ondersteuning gericht op het functioneren en welzijn, leidinggevende ondersteuning gericht op ontwikkeling, collega ondersteuning en werkdruk op de relatie tussen IPE en vertrekintentie. Ten eerste hypothese 2a, die veronderstelde dat als een zorgmedewerker ondersteuning van de leidinggevende ervaart gericht op het functioneren en welzijn dit de negatieve relatie tussen IPE en de vertrekintentie zal doen versterken. Hiervoor is een interactieterm aangemaakt nadat zowel IPE als de vorm van leidinggevende ondersteuning eerst zijn gecentreerd om multicollineariteit te voorkomen. Het toevoegen van dit interactie effect zorgt samen met het directe effect van IPE, de vorm van leidinggevende ondersteuning en de controle variabelen voor een significant model, $F(6, 333) = 16.076$, $p < 0.01$, $R^2 = 0.225$. Echter, wanneer wordt gekeken naar het individuele effect van de interactievariabele, blijkt de vorm van leidinggevende ondersteuning geen significant modererend effect te hebben op de relatie tussen IPE en vertrekintentie ($\beta = 0.006$, $p = 0.90$). Dit is terug te vinden in model 4 van tabel 7.

Ten tweede hypothese 2b, die veronderstelde dat als een zorgmedewerker ondersteuning van de leidinggevende ervaart gericht op ontwikkeling dit de negatieve relatie tussen IPE en de vertrekintentie zal doen versterken. Hiervoor is ook een interactieterm aangemaakt. Maar eerst is naast IPE, ook de vorm van leidinggevende ondersteuning gecentreerd. Het toevoegen van het interactie effect zorgt samen met het directe effect van IPE, de vorm van leidinggevende ondersteuning en de controle variabelen voor een significant model, $F(6, 333) = 15.060$, $p < 0.01$, $R^2 = 0.213$. Echter, wanneer er wordt gekeken naar het individuele effect van de interactievariabele, blijkt de vorm van leidinggevende ondersteuning geen significant modererend effect te hebben op de relatie tussen IPE en vertrekintentie ($\beta = 0.020$, $p = 0.69$). Dit is terug te vinden in model 5 van tabel 7.

Ten derde hypothese 3a, die veronderstelde dat als een zorgmedewerker ondersteuning van collega's ervaart dit de negatieve relatie tussen IPE en de vertrekintentie zal doen versterken. Ook om dit moderatie effect te analyseren is eerst een interactieterm aangemaakt en zijn beide concepten gecentreerd. Het toevoegen van het interactie effect zorgt samen met het directe effect van IPE, collega ondersteuning en de controle variabelen voor een significant model, $F(6, 333) = 10.671$, $p < 0.01$, $R^2 = 0.161$. Echter, ook wanneer er hier wordt gekeken naar het individuele effect van de interactievariabele, blijkt collega ondersteuning geen significant modererend effect te hebben op de

relatie tussen IPE en vertrekintentie ($\beta = -0.067$, $p > 0.21$). Dit is terug te vinden in model 6 van tabel 7.

Ten vierde hypothese 4a, die veronderstelde dat als een zorgmedewerker een hoge werkdruk ervaart dit de negatieve relatie tussen IPE en de vertrekintentie zal doen verzwakken. Ook hier is een interactieterm voor aangemaakt. Zowel IPE als werkdruk zijn gecentreerd om zo multicollineariteit te voorkomen. Het toevoegen van het interactie effect zorgt samen met het directe effect van IPE, werkdruk en de controle variabelen voor een significant model, $F(6, 333) = 7.934$, $p < 0.01$, $R^2 = 0.125$. Echter, wanneer er wordt gekeken naar het individuele effect van de interactievariabele, blijkt werkdruk geen significant modererend effect te hebben op de relatie tussen IPE en vertrekintentie ($\beta = 0.006$, $p=0.91$). Dit is model 7 van tabel 7.

Ook is er gekeken naar de invloed van leidinggevende ondersteuning gericht op het functioneren en welzijn, leidinggevende ondersteuning gericht op ontwikkeling, collega ondersteuning en werkdruk op de relatie tussen EPE naar vertrekintentie. Echter, doordat de directe relatie EPE naar vertrekintentie niet significant is ($\beta = -0.074$, $p = 0.173$), kan EPE vertrekintentie ook niet voorspellen. Omdat deze relatie niet bestaat kan er ook geen moderatie mogelijk zijn in deze relatie. Hierdoor worden de moderatie effecten ook verworpen. Daarom, zoals eerder aangekaart, is in tabel 7 de interactietermen met EPE niet opgenomen. Wel zijn deze regressie coëfficiënten in de bijlage (tabel 17) terug te vinden. Hiermee zijn hypothesen 2cd, 3b en 4b verworpen, net als 2ab, 3a en 4a.

Tot slot is er nog een model gemaakt (model 8) waarin alleen alle significante variabelen zijn opgenomen. Dit zijn de variabelen IPE, leidinggevende ondersteuning gericht op het functioneren en welzijn, leidinggevende ondersteuning gericht op ontwikkeling, collega ondersteuning, werkdruk en de controle variabele leeftijd. De resultaten van deze analyse zijn terug te vinden in tabel 8. Het uitvoeren van de regressieanalyse geeft met deze variabelen een significant model, $F(6, 374) = 24.239$, $p < 0.01$, $R^2 = 0.280$. Model 8 heeft hierbij ook de hoogst verklaarde variantie ten opzichte van de andere modellen. Opvallend

hierbij is wel dat IPE geen significantie meer vertoont in relatie met de afhankelijke variabele vertrekintentie ($p = 0.072$). De andere variabelen zijn wel significant in dit model. Er is hierbij sprake van overlappende variantie, waarbij het deel van vertrekintentie dat wordt verklaard door IPE, ook wordt verklaard door de andere variabelen. En bij een regressieanalyse in SPSS wordt overlappende variantie eruit gesneden, vandaar de niet-significantie bij IPE.

	Model 8	
	β	SE
	(B)	
Internal perceived employability (IPE)	-0.088 (-.085)	.047
Leidinggevende ondersteuning gericht op het functioneren en welzijn	-.227** (-.191)	.054
Leidinggevende ondersteuning gericht op ontwikkeling	-.157* (-.139)	.057
Collega ondersteuning	-.172** (-.215)	.059
Werkdruk	.092* (.081)	.040
Leeftijd	-.175** (-.011)	.003
<i>n</i>	381	
<i>R</i> ²	.280**	
<i>Adjusted R</i> ²	.268	
<i>F</i>	24.239**	

Opmerking: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Tabel 8: Vervolg multiple regressieanalyse

4.4 Aanvullende analyses

In deze paragraaf wordt er ingegaan op aanvullende analyses die zijn gedaan. In paragraaf 4.4.1 wordt er gekeken wat er gebeurt als vertrekintentie wordt opgedeeld in verschillende sub dimensies. En in paragraaf 4.4.2 wordt er vervolgens gekeken naar een mogelijk mediatie effect.

4.4.1 Vertrekintentie in sub dimensies

Zoals eerder benoemd heeft Parry (2008) een onderscheid gemaakt tussen de intenties om te veranderen van professie, en de intentie om te veranderen van werkgever. Zij die veranderen van professie om een niet-zorginhoudelijk beroep uit te gaan oefenen nemen hun opgedane vaardigheden niet mee naar een andere zorgorganisatie, waardoor hun kennis en vaardigheden verloren gaan (Parry, 2008). In Nederland is bekend dat dit relatief vaak gebeurt en medewerkers na hun vertrek dus niet meer in de sector zorg en welzijn actief blijven (Van Asten et al., 2020). Om deze reden wordt er in dit onderzoek hiernaar gekeken. Er is onderscheid gemaakt tussen drie verschillende vormen van vertrekintentie:

- 1) Andere baan bij huidige werkgever;
- 2) Andere baan bij een andere werkgever in de zorg;
- 3) Andere baan bij een andere werkgever buiten de zorg.

In de bijlage, appendix c, zijn de regressieanalyses te zien van deze drie sub dimensies (tabellen 18, 19 en 20). In deze tabellen zijn verschillende modellen te zien. Model 1 geeft IPE weer op de afhankelijke variabele. Model 2 geeft EPE weer op de afhankelijke variabele. Model 3 geeft zowel IPE als EPE weer op de afhankelijke variabele. Model 4 geeft IPE, EPE, leidinggevende ondersteuning gericht op het functioneren en welzijn, leidinggevende ondersteuning gericht op ontwikkeling, collega ondersteuning en werkdruk weer op de afhankelijke variabele. De opvallendste resultaten zullen hier besproken worden.

Ten eerste bij de sub dimensie: Andere baan bij huidige werkgever, is alleen collega ondersteuning significant bevonden. Het algehele regressiemodel, waarin collega ondersteuning was meegenomen, is dan ook significant, $F(6, 376) = 3.739$, $p < 0.01$, $R^2 = 0.056$, waarbij collega ondersteuning een β had van -0.157 , $p < 0.01$. Alleen collega ondersteuning speelt hierbij dus een rol en wanneer er voldoende collega ondersteuning wordt ervaren door zorgmedewerkers, zijn ze minder snel geneigd om van baan te wisselen bij de huidige werkgever. Overigens is collega ondersteuning bij alle sub dimensies significant bevonden.

Ten tweede is EPE alleen significant bevonden bij maar één van de sub dimensies, namelijk de sub dimensie: Andere baan bij een andere werkgever buiten de zorg ($\beta = -0.184$, $p < 0.01$). Dit betekent dat alleen wanneer zorgmedewerkers overwegen buiten de zorg te gaan werken hun externe ervaren inzetbaarheid een rol speelt. Als bij zorgmedewerkers hun ervaren externe inzetbaarheid hoog is, zijn ze minder geneigd om de sector zorg en welzijn te verlaten. Echter, is hun ervaren externe inzetbaarheid laag zullen ze wel eerder geneigd zijn om de sector te verlaten.

Tot slot is IPE significant bevonden bij beide dimensies waarbij de intentie er was om te wisselen van werkgever. IPE verklaart in de sub dimensie: Andere baan bij een andere werkgever buiten de zorg, een significant deel van de variantie, namelijk $F(1, 434) = 32.065$, $p < 0.01$, $R^2 = 0.069$,

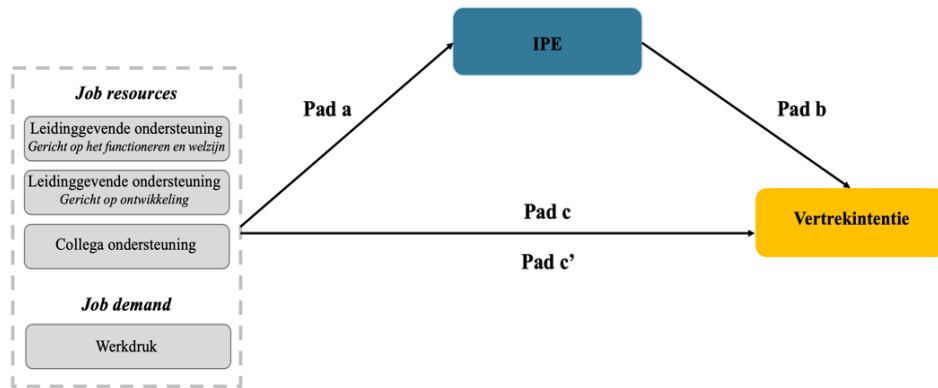
Ook bij de sub dimensie: Andere baan bij een andere werkgever binnen de zorg, verklaart IPE dus een significant deel van de variantie, namelijk $F(1, 434) = 18.282, p < 0.01, R^2 = 0.040$.

4.4.2 Mediatie

Naar aanleiding van de eerdere resultaten, waarbij er significante correlaties zijn is het aannemelijk dat er sprake is van een mediërend model in plaats van een modererend model, waarbij de *job resources* en *job demands* de onafhankelijke variabelen in de relatie zijn. IPE is hierbij de mediator en

vertrekintentie blijft ook hierbij de afhankelijke variabele. EPE is al niet meegenomen als mogelijke mediator, omdat om te voldoen aan een mediërend model moet er aan een aantal voorwaarden worden voldaan. EPE voldeed niet aan al deze voorwaarden. Ten eerste moet er een correlatie zijn

tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabele, ook wel pad c (zie figuur 4). Ten tweede moet de mediator correleren met de onafhankelijke variabele en moet de onafhankelijke variabele de mediator ook beïnvloeden (Pad a). Ten derde moet er zijn aangetoond dat de mediator de afhankelijke variabele heeft beïnvloed (Pad b). Tot slot, om volledige mediatie te bewerkstelligen, moet het effect van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele niet-significant zijn wanneer de mediator in het model wordt opgenomen (Pad c'). Wanneer dit laatste effect toch significant is, is er slechts sprake van een gedeeltelijke mediatie (Baron & Kenny, 1986). Omdat EPE niet voldoet aan voorwaarde drie, waarbij de mediator de afhankelijke variabele heeft beïnvloed (Pad b), kan EPE dan ook geen mediator zijn.



Figuur 4: Concept van het mediërende model.

Het model waarin de variabele leidinggevend ondersteuning gericht op het functioneren en welzijn, als onafhankelijke variabele, en IPE, als mediator, zijn toegevoegd verklaart voor 19,7% van de variantie in vertrekintentie van zorgmedewerkers, $F(2, 392) = 47,925, p < 0.01, R^2 = 0.197$. Dit mediatiemodel is in tabel 9 weergegeven als model 1. Het totale effect van leidinggevend ondersteuning gericht op het functioneren en welzijn naar vertrekintentie (pad c) blijkt significant en negatief, $B = -0.358, t(393) = -9.345, p < 0.001$. Dit betekent dat een hogere mate van leidinggevende ondersteuning gericht op het functioneren en welzijn samenhangt met een lagere mate van vertrekintentie van zorgmedewerkers. Vervolgens zijn de effecten berekend tussen leidinggevend ondersteuning gericht op het functioneren en welzijn en IPE (pad a), en tussen leidinggevend ondersteuning gericht op het functioneren en welzijn en de vertrekintentie van zorgmedewerkers (pad b). Over pad a is er een significante positieve relatie gevonden, $B = 0.262, t(393) = 6.165, p < 0.001$, wat betekent dat een hogere mate van leidinggevend ondersteuning gericht op het functioneren en welzijn samengaat met een hogere mate van interne waargenomen inzetbaarheid. Ook pad b is significant, $B = -0.121, t(392) = -2.675, p < 0.01$. Dit betekent dat een hogere mate van intern waargenomen inzetbaarheid samenhangt met een lagere vertrekintentie.

Vervolgens is het directe effect berekend van leidinggevend ondersteuning gericht op het functioneren en welzijn op de vertrekintentie, met IPE als mediator (pad c'). Hieruit blijkt dat het directe verband significant blijft wanneer de mediator aan het model wordt toegevoegd, $B = -0.326,$

$t(392) = -8.198, p < 0.001$. Deze bevinding is gecontroleerd met de bootstrapresultaten van het indirecte effect. De uitkomst hiervan toont ook aan dat er een significant indirect effect is, met een 95% betrouwbaarheidsinterval $[-.060, -.007]$. Dit bevestigt daarmee dat IPE de relatie tussen leidinggevenden ondersteuning gericht op het functioneren en welzijn en vertrekintentie medieert. Echter, is er sprake van een gedeeltelijke, ook wel partiële mediatio omdat er zowel een indirect, via de mediator, als een direct effect op de afhankelijke variabele is.

In model 2 (tabel 9), wordt de variabele leidinggevenden ondersteuning gericht op ontwikkeling, als onafhankelijke variabele, en IPE, als mediator, toegevoegd. Dit model verklaart voor 18,1% de variantie van de vertrekintentie van zorgmedewerkers, $F(2, 392) = 43,423, p < 0.001, R^2 = 0.181$. Het totale effect van leidinggevenden ondersteuning gericht op ontwikkeling naar vertrekintentie (pad c) blijkt significant en negatief, $B = -0.366, t(393) = -9.042, p < 0.001$. Dit betekent dat een hogere mate van leidinggevende ondersteuning gericht op ontwikkeling samenhangt met een lagere mate van vertrekintentie van zorgmedewerkers. Ook zijn de effecten berekend tussen leidinggevenden ondersteuning gericht op ontwikkeling naar IPE (pad a), en tussen leidinggevenden ondersteuning gericht op ontwikkeling naar de vertrekintentie van zorgmedewerkers (pad b). Over pad a is er een significante negatieve relatie gevonden, $B = 0.343, t(393) = 7.882, p < 0.001$. Dit betekent dat een hogere mate van leidinggevenden ondersteuning gericht op ontwikkeling samengaat met een hogere mate van interne waargenomen inzetbaarheid. Pad b is ook significant bevonden, $b = -0.121, t(392) = -2.675, p < 0.01$.

Vervolgens is het directe effect berekend van leidinggevenden ondersteuning gericht op ontwikkeling naar vertrekintentie, met IPE als mediator (pad c'). Hieruit blijkt dat het directe verband significant blijft wanneer de mediator aan het model wordt toegevoegd, $B = -0.332, t(392) = -7.664, p < 0.001$. Dit suggereert dat het inderdaad om een mediërende relatie betreft. Deze bevinding is gecontroleerd met de bootstrapresultaten van het indirecte effect. De uitkomst hiervan toont ook aan dat er een significant indirect effect is, met een 95% betrouwbaarheidsinterval $[-.071, -.001]$. Dit bevestigt daarmee dat IPE de relatie tussen leidinggevenden ondersteuning gericht op ontwikkeling naar vertrekintentie medieert. Ook hier is er sprake van een partiële mediatio omdat er zowel een indirect als een direct effect naar de afhankelijke variabele is.

Model 3 (tabel 9), waarin de variabele collega ondersteuning, als onafhankelijke variabele, en IPE, als mediator, zijn toegevoegd verklaart voor 12,8% van de variantie in vertrekintentie van zorgmedewerkers, $F(2, 384) = 28,116, p < 0.001, R^2 = 0.128$. Het totale effect van collega ondersteuning naar vertrekintentie (pad c) blijkt significant en negatief, $B = -0.394, t(385) = -6.700, p < 0.001$. Dit betekent dat een hogere mate van collega ondersteuning samenhangt met een lagere mate van vertrekintentie van zorgmedewerkers. Vervolgens zijn de effecten berekend tussen collega ondersteuning en IPE (pad a), en tussen collega ondersteuning en de vertrekintentie van zorgmedewerkers (pad b). Over pad a is er een significante positieve relatie gevonden, $B = 0.354, t(385) = 5.701, p < 0.001$, wat betekent dat een hogere mate van collega ondersteuning samengaat met een hogere mate van intern waargenomen inzetbaarheid. Ook is pad b significant, $B = -0.153, t(385) = -3.208, p < 0.001$.

Vervolgens is het directe effect berekend van collega ondersteuning naar vertrekintentie, met IPE als mediator (pad c'). Hieruit blijkt dat het directe verband significant blijft wanneer de mediator aan het model wordt toegevoegd, $B = -0.340, t(385) = -3.208, p < 0.001$. Dit suggereert dat het inderdaad om een mediatio relatie gaat. Deze bevinding is gecontroleerd met de bootstrapresultaten van het indirecte effect. De uitkomst hiervan toont ook aan dat er een significant indirect effect is, met een 95%

betrouwbaarheidsinterval [-.098, -.017]. Dit bevestigt daarmee dat IPE de relatie tussen collega ondersteuning naar vertrekintentie medieert. Ook hier is er sprake van een partiële mediatie omdat er zowel een indirect als een direct effect naar de afhankelijke variabele is.

In model 4 (tabel 9) is werkdruk de onafhankelijke variabele. Hierbij is pad a niet significant bevonden, $B = -0.023$, $t(381) = -0.504$, $p = 0.615$. Hiermee voldoet dit model niet aan alle voorwaarden voor een mediërend model. Ook de bootstrapresultaten van het indirecte effect bevestigen dit, met een 95% betrouwbaarheidsinterval [-.017, .026].

	Pad a			Pad b			Pad c			Pad c'			Bootstrap resultaten voor indirect effect			
	B	SE	t	B	SE	t	B	SE	t	B	SE	t	ab	SE	LL 95 CI	UL 95 CI
Model 1 Y = Vertrekintentie X = Leidinggevende ondersteuning gericht op het functioneren en welzijn M = IPE	.262**	.043	6.165	-.121*	.045	-2.675	-.358**	.038	-9.345	-.326**	.040	-8.198	-.032	.013	-.060	-.007
Model 2 Y = Vertrekintentie X = Leidinggevende ondersteuning gericht op ontwikkeling M = IPE	.343**	.044	7.882	-.098*	.047	-2.095	-.366**	.041	-9.042	-.332**	.043	-7.664	-.034	.018	-.071	-.001
Model 3 Y = Vertrekintentie X = Collega ondersteuning M = IPE	.354**	.062	5.701	-.153**	.048	-3.208	-.394**	.059	-6.700	-.340**	.061	-5.614	-.054	.021	-.098	-.017
Model 4 Y = Vertrekintentie X = Werkdruk M = IPE	-.023	.046	-.504	-.216**	.047	-4.573	.180**	.044	4.098	.175**	.043	4.085	.005	.011	-.017	.026

Opmerkingen: Pad a = effect $X \rightarrow M$, Pad b = effect $M \rightarrow Y$, Pad c = effect $X \rightarrow Y$, Pad c' = effect $X.M \rightarrow Y$.

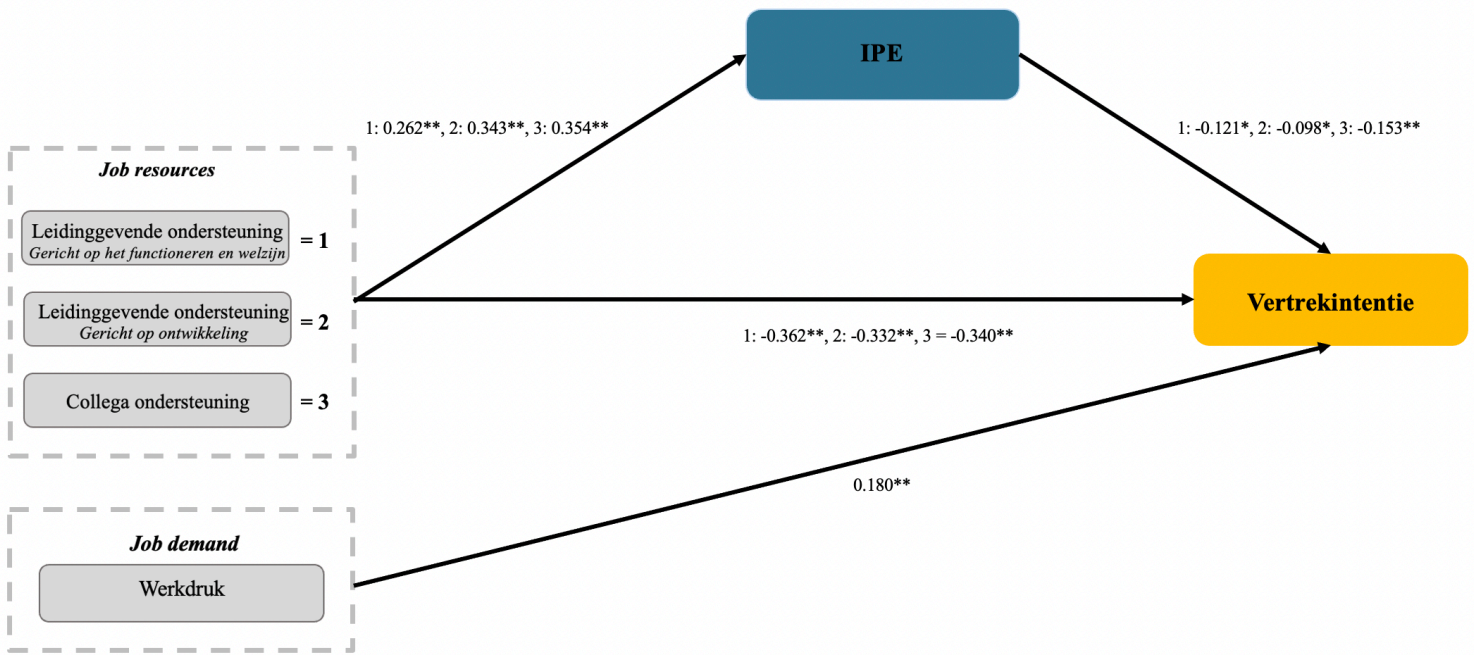
B= ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënt, SE= standard error, t= t-waarde, ab= coëfficiënt Pad c -Pad c', LL 95 CI = Lower limit of 95% confidence interval, UL 95 CI = Upper limit of 95% confidence interval.

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Tabel 9: Mediatie analyse.

4.5 Onderzoeksmodel

Om het overzichtelijk te maken zijn de resultaten van de mediatie-analyse in een (hernieuwde) model weergegeven. Hierbij is te zien dat de drie *job resources* zowel een direct effect naar vertrekintentie hebben, als via IPE. Dit is dus ook wel partiële mediatie. Ook is de directe relatie van de *job demand* werkdruk naar vertrekintentie te zien.



Figuur 5: Onderzoeksmodel met afhankelijke variabele de vertrekintentie (waarbij * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$).

In dit hoofdstuk zal er antwoord worden gegeven op de hoofdvraag die centraal heeft gestaan in dit onderzoek. Ook zal worden ingegaan op de opvallendste resultaten van het onderzoek en worden deze bediscussieerd aan de hand van bestaande literatuur en kennis over de sector zorg en welzijn. Ook zal er een kritische bespreking worden gehouden over de beperkingen van dit onderzoek, waarop aanvullend suggesties zullen worden gegeven voor eventueel vervolgonderzoek. Vervolgens zullen er theoretische en praktische implicaties worden gegeven op basis van het onderzoek. Het hoofdstuk zal worden afgesloten met een samenvattende conclusie.

5.1 Discussie

5.1.1 Onderzoeksvraag beantwoordt

Het doel van het onderzoek was om te achterhalen of PE een voorspeller is van de vertrekintenties van zorgmedewerkers waarbij PE is opgesplitst in enerzijds IPE en anderzijds EPE. Daarnaast werd er ook gekeken wat de invloed van leidinggevende ondersteuning, collega ondersteuning en de ervaren mate van werkdruk op de relatie tussen PE en de vertrekintentie van zorgmedewerkers is. De onderzoeksvraag was als volgt geformuleerd:

In hoeverre is gepercipieerde inzetbaarheid gerelateerd aan de vertrekintentie van zorgmedewerkers; en in hoeverre wordt deze relatie gemodereerd door de ervaren mate van ondersteuning van respectievelijk leidinggevende en collega's en de ervaren mate van werkdruk?

Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag zal er eerst worden ingegaan op de vraag: *in hoeverre PE (IPE en EPE) gerelateerd is aan de vertrekintentie van zorgmedewerkers?* Bij IPE gaat het om de perceptie van de inzetbaarheid binnen de huidige organisatiegrenzen. Uit de analyse is gebleken dat het hierbij om een significante negatieve relatie gaat. Dit betekent dat wanneer een zorgmedewerker zichzelf intern inzetbaar voelt, hij of zij minder snel geneigd zal zijn om de organisatie te verlaten. EPE betreft de perceptie van de inzetbaarheid buiten de organisatiegrenzen. Uit de analyse hiervan is gebleken dat er geen significante relatie is tussen EPE en vertrekintentie. Verderop in deze paragraaf zal hier nog op worden ingegaan.

Op basis van de resultaten kan worden gesteld dat de *employability paradox* niet is bewezen. De paradox stelt dat ontwikkelingsactiviteiten die de inzetbaarheid van werknemers vergroten, ook het risico op personeelsverloop vergroten (Nelissen et al., 2017). Echter, uit de resultaten is gebleken dat een hogere mate van ervaren interne inzetbaarheid juist een negatieve invloed heeft op de vertrekintentie. Daarbij had de ervaren externe inzetbaarheid op basis van deze gegevens geen invloed op de vertrekintentie. De resultaten van het onderzoek zijn dan ook in lijn met onderzoek van De Cuyper & De Witte (2011). Zij concludeerden dat inzetbaarheid geen bedreiging is voor de organisatiebetrokkenheid, maar juist voor een hogere organisatiebetrokkenheid kan zorgen. Uit dit onderzoek is dit ook gebleken, al is niet de organisatiebetrokkenheid maar de vertrekintentie onderzocht, wat relatief vergelijkbare concepten zijn. Volgens De Cuyper & De Witte (2011) was de organisatiebetrokkenheid wel minder als er extern betere kansen te vinden zouden zijn. Dit komt dan weer niet overeen met deze studie, doordat EPE niet significant is bevonden met de vertrekintentie.

Ook zijn de resultaten in lijn met Rodrigues en collega's (2020), die aangaven dat wanneer organisaties laten merken dat ze om hun medewerkers geven dit een positieve invloed heeft waardoor hun intentie groter is om te blijven. Dit is ook terug te zien in het volgende onderdeel van de onderzoeksvraag.

Het volgende deel van de onderzoeksvraag, *in hoeverre wordt de relatie gemodereerd door de ervaren mate van ondersteuning van respectievelijk leidinggevende en collega's en de ervaren mate van werkdruk*, gaf geen significante resultaten. Dit terwijl De Cuyper en collega's (2011b) juist hadden aangetoond dat PE en vertrekintentie positief aan elkaar gerelateerd zijn wanneer de *job resources* laag zijn. Taris & Schaufeli (2016) stelden dat het buffer-effect in het JD-R model vaak niet significant of maar zeer minimaal was. Het ontbreken van dit moderatie-effect kan te wijten zijn aan het feit dat dit soort interacties vooral waarschijnlijk zijn wanneer *job demands*, *job resources* en uitkomsten verwijzen naar kwalitatief vergelijkbare dimensies bijvoorbeeld wat het geval is bij respectievelijk emotionele eisen, emotionele steun en emotionele uitputting als uitkomst (Taris & Schaufeli, 2016). Echter, dit betekent niet dat de variabelen opgenomen in dit onderzoek geen rol van betekenis hebben op de vertrekintentie van zorgmedewerkers. Uit de analyse is gebleken dat er sprake is van een partiële mediatie, waarbij zowel leidinggevende ondersteuning als collega ondersteuning de onafhankelijke variabele zijn in de relatie met vertrekintentie. IPE is in deze relatie de mediator, dit houdt in dat dit de statistische variabele is die de relatie tussen de twee andere variabelen verklaart. Het verklaart hoe of waarom er een relatie is tussen twee variabelen. Een mediator kan hiermee een potentieel mechanisme zijn waarmee een onafhankelijke variabele veranderingen kan teweegbrengen op een afhankelijke variabele. In dit geval is de ervaren interne inzetbaarheid het mechanisme waarmee de twee vormen van ondersteuning veranderingen teweeg kunnen brengen op de vertrekintentie van zorgmedewerkers. Maar omdat het partiële mediatie betreft, dat overigens overeenkomt met studies van Xanthopoulou en collega's (2007) en Bakker & Xanthopoulou (2013), is dit maar één kant van het verhaal. Er is namelijk ook een significante directe relatie gevonden tussen leidinggevende ondersteuning, collega ondersteuning en werkdruk naar vertrekintentie.

5.1.2 Leidinggevende ondersteuning en de *social exchange theory*

Uit deze analyse kan worden opgemaakt dat het idee over sociale uitwisseling klopt, maar het mechanisme anders in elkaar zit. In plaats van dat de *job resources* als een versterker optreden, heeft dit onderzoek laten zien dat de *job resources* zorgen voor een lagere vertrekintentie mede door middel van het vergroten van IPE. Wanneer zorgmedewerkers een hoge mate van ondersteuning ervaren van hun leidinggevende zullen ze daardoor meer toegewijd zijn aan de organisatie waarvoor ze werken (Eisenberger et al., 2002). Dit heeft te maken met het feit dat de leidinggevende als agent van de organisatie wordt gezien. Dit heeft als gevolg dat de intentie om de organisatie te verlaten minder wordt, werknemers willen loyaal zijn aan hun leidinggevende en organisatie. Daarnaast blijkt uit de resultaten dat door de ondersteuning van leidinggevendenden, zorgmedewerkers zich meer intern inzetbaar voelen en hierdoor niet de intentie hebben de organisatie te verlaten. Blijkbaar brengt ondersteuning van de leidinggevende voordelen met zich mee waardoor een ondergeschikte zich zodanig ontwikkelt dat hij of zij zich meer intern inzetbaar voelt. In de literatuur is terug te vinden dat de voordelen van deze ondersteuning onder andere kunnen bestaan uit een gemakkelijker toegang tot informatie, ondersteuning en deelname aan de besluitvorming en dat bijgevolg hiervan het oplossen van problemen op de werkplek gemakkelijker is (Wang et al. 2005). Dit is een mogelijke verklaring voor de partiële mediatie. Door deze voordelen voelen zorgmedewerkers zich meer intern inzetbaar, waardoor ze niet de intentie hebben om de organisatie te verlaten.

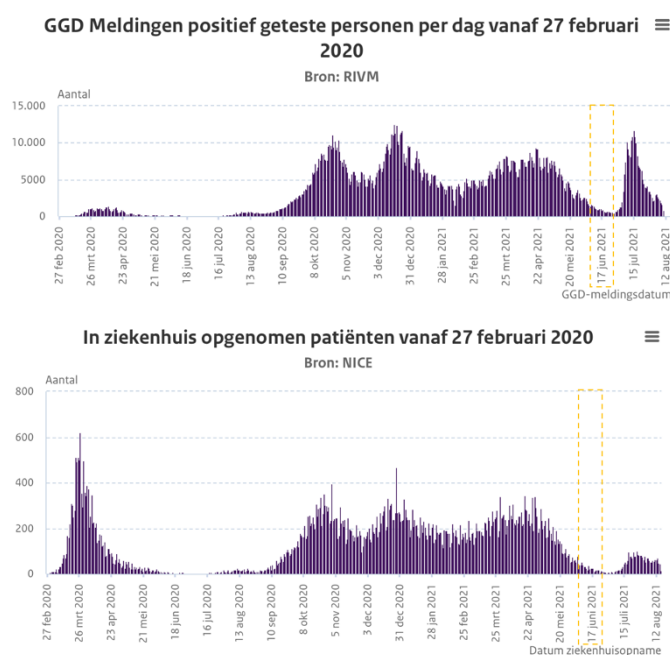
5.1.3 Collega ondersteuning en de COR theorie

Vervolgens wat betreft de *job resource* collega ondersteuning, bleek uit de literatuur dat dit zowel positieve als negatieve effecten kan hebben op werknemers (Ibrahim, 2014). Op basis van de resultaten van dit onderzoek kan worden gesteld dat het hierbij om een positief effect gaat vanuit de organisatie geredeneerd. Ondersteuning van collega's kan namelijk een reden zijn voor zorgmedewerkers om niet aan het verlaten van de organisatie te denken. Dit komt bijvoorbeeld overeen met Hodson (1997) en ook Moloney en collega's (2018), die stelden dat collega ondersteuning tot een hogere productiviteit en werkplezier leidt en als gevolg daarvan weer de organisatiebetrokkenheid van werknemers verhoogt. De *Conservation Of Resources* (COR) theorie wordt ook aangenomen naar aanleiding van de analyse. Daarbij kan het ook als onderbouwing van de partiële mediatie worden gebruikt. Deze theorie suggereert dat individuen altijd proberen om de dingen die ze als waardevol ervaren (omschreven als bronnen) te verkrijgen, te behouden, te beschermen en te bevorderen (Hobfoll, 2001). Bronnen (in dit geval sociale) vergemakkelijken het bereiken van doelen, verminderen de eisen en stimuleren persoonlijke groei en ontwikkeling (Bakker en Demerouti, 2007). Omdat ondersteuning van collega's ook het vermogen van werknemers vergroot, waardoor ze met organisatorische uitdagingen weten om te gaan (Rousseau et al., 2009), zullen ze zichzelf meer intern inzetbaar beoordelen. Dit is dan mede het verklarende mechanisme waarmee collega ondersteuning tot een verminderde vertrekintentie leidt.

5.1.4 Werkdruk en de invloed van de coronacrisis

Het item werkdruk is relatief laag beoordeeld, namelijk gemiddeld 3.157 op een schaal van 5.000. Dit, ondanks dat de sector zorg en welzijn juist bekend staat om de hoge werkdruk. Gemiddeld ervaren bijna 44% van de werknemers in de sector zorg en welzijn een hoge tot zeer hoge werkdruk, zoals gebleken uit cijfers van het CBS. Meer dan de helft van de zorgmedewerkers heeft dan ook de volgende stelling bevestigd: 'ik heb het gevoel dat ik tijd tekortkom' (Rohmenssen, 2019). Dezelfde cijfers bevestigden dat vooral zorgmedewerkers in de sub branches ziekenhuizen, jeugdzorg en de kinderopvang deze werkdruk zo ervaren. Het is mogelijk dat minder respondenten van dit onderzoek uit deze sub branches komen en dat meer respondenten werkten in bijvoorbeeld verzorgingshuizen, verplegingshuizen of thuiszorg. Hier is in dit onderzoek geen rekening mee gehouden en dit zal dan ook besproken worden als limitatie in paragraaf 5.3 Bependingen en suggesties voor toekomstig onderzoek.

Een andere mogelijke verklaring hiervoor heeft te maken met het moment van dataverzameling. De data is verzameld tussen 8 juni en 21 juni 2021. In deze periode waren de coronacijfers aan het afnemen, zie ook figuur 6. Van een onderzoek uit 2020 is bekend dat de coronacrisis inderdaad voor een stijging van werkdruk heeft gezorgd, maar dat deze na een piek ook zeker daalt (Bon-Martens et al., 2020). Zoals in figuur 6 is te zien, was er ten tijde van de dataverzameling een duidelijke daling van zowel positieve testen als in het ziekenhuis opgenomen patiënten. Hierdoor kan het zijn dat zorgmedewerkers de werkdruk lager hebben



Figuur 6: Cijfers coronacrisis (bron RIVM (2021)).

beoordeeld, doordat ze even op adem konden komen. Echter, bekend is verder dat de coronacrisis juist voor een nog hogere werkdruk heeft gezorgd. Zeker vier op de vijf verpleegkundigen ervaart dat het werk door corona zwaarder is geworden. Daarnaast is er in een enquête van Nursing ook aangegeven dat de respondenten zich in deze periode vermoeider voelen dan tijdens de eerste golf. Vaak omdat er nog steeds extra uren gedraaid moeten worden (Berends, 2021).

5.1.5 IPE tegenover EPE

Een opvallend resultaat is dat het item EPE een stuk hoger is beoordeeld dan IPE, respectievelijk 4.139 t.o.v. 3.390 op een schaal van 5.000. Daarbij heeft IPE wel een effect op de vertrekintentie en EPE niet. Zorgmedewerkers ervaren dus meer kansen elders dan bij de huidige werkgever, maar dit zorgt niet voor een hogere vertrekintentie.

Dat EPE hoger heeft gescoord is te verklaren doordat er een krappe arbeidsmarkt is en er veel vraag is naar zorgmedewerkers (IGJ, 2020). Hierdoor verwachten de respondenten waarschijnlijk dat het relatief gemakkelijk zal zijn om op de externe arbeidsmarkt een nieuwe baan te vinden. Daarnaast is het ook mogelijk dat men op de interne arbeidsmarkt vooral kijkt naar promoties, terwijl op de externe arbeidsmarkt vooral gekeken wordt naar vergelijkbare functies. Overigens komt dit overeen met studies van Forrier en collega's (2015) en ook bijvoorbeeld Huang (2015), waarbij EPE ook hoger werd beoordeeld dan IPE. Wel was het verschil in mindere mate aanwezig. In de studie van De Lange en collega's (2020), die keken naar de duurzame inzetbaarheid van gezondheidsmedewerkers in Nederland, waren IPE en EPE nagenoeg gelijk beoordeeld. In de studie van Akkermans en collega's (2019) werd IPE wel hoger beoordeeld dan EPE, echter de leeftijd in deze studie lag lager doordat er onderzoek werd gedaan onder jong professionals.

Vervolgens het feit dat er geen ondersteuning is gevonden voor de rol van EPE op de vertrekintentie van zorgmedewerkers. Hiervoor valt een aantal mogelijke verklaringen te bedenken. Ten eerste is een mogelijke verklaring dat ondanks dat zorgmedewerkers verwachten dat ze makkelijk een baan extern op de arbeidsmarkt kunnen vinden, dit niet inhoudt dat ze het dan ook leuker zullen hebben en het een kwalitatief betere baan is. Als zorgmedewerkers het bij hun huidige baan goed hebben en tevreden zijn, is het te verwachten dat ze geen intentie hebben om van baan te wisselen. Dit onderscheid wordt ook wel gemaakt door De Cuyper & De Witte (2011) in hun studie over gepercipieerde inzetbaarheid, zij keken naar kwantitatieve (beschikbare) en kwalitatieve (betere) vacatures. Het vermogen om een vaste baan te vinden kan worden geïnterpreteerd als een vorm van basis werkzekerheid, ongeacht de kwaliteit, terwijl het vermogen om een gewenste baan te krijgen een combinatie is om je voorkeur met een baan te matchen. Er zijn in de sector zorg en welzijn voldoende banen te vinden (kwantitatief), maar deze banen zijn niet ook direct kwalitatief beter (Zuil, 2021).

Ten tweede, ook al zien zorgmedewerkers mogelijkheden elders, kunnen er andere redenen zijn die mensen aan de huidige baan binden, die alleen niet zijn onderzocht in dit onderzoek. Bijvoorbeeld uit een onderzoek van Stordeur en collega's (2007) is gebleken dat wat betreft de arbeidsvoorwaarden een meerderheid van de zorgmedewerkers vooral op de roosters en werktijden, de hoogte van het salaris en de duur van het arbeidscontract let. Maar de redenen voor het wel of niet verlaten van een functie kunnen enorm uiteenlopen. Ook veel redenen kunnen buiten de professionele praktijk van de zorgmedewerkers liggen en verband houden met persoonlijke/familiale overwegingen, zoals een verhuizing van het gezin (Reinhardt et al., 2020).

Ten derde en dus tot slot kan een mogelijke verklaring ook nog zijn dat al zie je mogelijkheden elders, dit zich niet automatisch hoeft te vertalen in een verandering in attitude (vertrekintentie), laat staan in gedrag (daadwerkelijk vertrek). Intenties zijn vaak een voorbode van het daadwerkelijke gedrag van werknemers (Mobley et al., 1979; Heinen et al., 2013) en daardoor is het een sterke voorloper van het feitelijk verloop (Egan et al., 2004). Echter, de intentie leidt niet altijd ook daadwerkelijk tot verloop (Cho & Lewis, 2012; Cohen et al., 2016). Dit heeft mogelijk ook wat tijd nodig en dit kan een cross-sectioneel onderzoek niet aantonen.

5.1.6 Sub dimensie vertrekintentie: Andere baan bij een andere werkgever buiten de zorg

Aanvullend op bovenstaande moet er wel een kanttekening worden gemaakt, door namelijk de aanvullende analyse waarin de vertrekintentie in sub dimensies is verdeeld. Daaruit bleek dat bij de sub dimensie vertrekintentie: Andere baan bij een andere werkgever buiten de zorg, wel significant is met EPE. Dit betekent voor deze studie dat het waarnemen van loopbaanmogelijkheden buiten de huidige werkgever er niet voor zorgen dat zorgmedewerkers geneigd zijn te vertrekken, Echter, dit geldt niet als zorgmedewerkers erover na denken de sector zorg en welzijn te verlaten. Inzetbaarheid speelt dus wel een relevante rol als zorgmedewerkers overwegen buiten de zorg te gaan werken. Dit is een relevant resultaat aangezien in Nederland bekend is dat 1 op de 5 medewerkers na hun vertrek niet meer in de sector zorg en welzijn actief zullen blijven (Van Asten et al., 2020).

5.2 Beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek

Bij dit onderzoek is er een aantal limitaties geconstateerd, waarvan het goed is deze te benoemen en rekening mee te houden. Dit ook met het oog op eventueel toekomstig onderzoek. Ten eerste zal er worden ingegaan op methodologische beperkingen. Dit onderzoek is cross-sectioneel van aard. Het nadeel hiervan is dat langetermijneffecten niet meegenomen kunnen worden, omdat de data maar op één moment is verzameld. Dit heeft vooral een implicatie op de vertrekintentie. Zoals eerder gezegd leidt de intentie niet altijd tot verloop, dit heeft in ieder geval tijd nodig. Met cross-sectioneel onderzoek is hier geen ruimte voor waardoor de intentie niet gecontroleerd kan worden of dit ook daadwerkelijk tot verloop heeft geresulteerd. Daarom kan het zijn dat cross-sectionele studies de relatie tussen PE en vertrekintentie overschatten. Hier zou longitudinaal onderzoek voor nodig zijn. Voor toekomstig onderzoek is het daarom aan te raden om een longitudinaal onderzoek uit te voeren. Vanwege praktische redenen was dit nu niet mogelijk. Wel is dit onderzoek, door de cross-sectionele aard een goed startpunt geweest, omdat het wel associaties tussen concepten heeft kunnen vaststellen.

Ten tweede is met het onderzoek enkel ingegaan op de perceptie van de zorgmedewerkers, waardoor er sprake is van *common source bias*. De perceptie die zorgmedewerkers hebben hoeft niet overeen te komen met de perceptie die hun leidinggevende bijvoorbeeld heeft. Daarom, om een objectiever beeld te krijgen is het soms beter om gebruik te maken van meerdere bronnen voor de dataverzameling. In dit onderzoek is er echter wel rekening mee gehouden en is er daarom expliciet naar de ervaring van de zorgmedewerkers gevraagd. Ook bij het kiezen van de concepten is hier rekening mee gehouden. Bijvoorbeeld bij IPE en EPE, waarbij het om het eigen gevoel ging van de zorgmedewerkers. Daarbij kan er worden aangevoerd dat de ervaren inzetbaarheid en de vertrekintentie ook niet op andere manieren gemeten kunnen worden (Mäkikangas et al., 2014). Daarbij handelen individuen ook eerder op basis van hun eigen percepties dan op basis van de objectieve realiteit (Van Harten, 2016). Maar toch zijn er manieren voor toekomstige studies om de huidige bevindingen te versterken, door in toekomstig onderzoek bijvoorbeeld naast het perspectief van de medewerker ook het perspectief van

de leidinggevende mee te nemen. Leidinggevendenden kunnen dan de inzetbaarheid van hun werknemers beoordelen of een evaluatie geven van de verwachtingswaarde van werknemers. Of er kan gewerkt worden met daadwerkelijke verloopcijfers als objectieve maatstaf.

In termen van representativiteit is er ook een limitatie te ontdekken in dit onderzoek. Er hebben namelijk maar weinig mannen deelgenomen, in totaal zes. Als er wordt gekeken naar de populatie van zorgmedewerkers dan is het merendeel hiervan ook inderdaad vrouw. Echter, ook naar aanleiding van de statistische berekeningen, is te zien dat het aantal mannelijke deelnemers niet representatief is. Hierdoor kunnen er geen uitspraken worden gedaan over verschillen tussen mannen en vrouwen. Toekomstig onderzoek moet hier beter op letten. Een andere mogelijkheid is om onderzoek te doen bij één organisatie. Hiermee wordt de representativiteit wellicht makkelijker te behalen doordat er beter op geselecteerd kan worden.

Ook is er geen onderscheid gemaakt tussen sub branches waar de zorgmedewerkers in werken, terwijl deze wel degelijk verschillen van elkaar. In de branches ziekenhuizen, gehandicaptenzorg en geestelijke gezondheidszorg is het verlooppercentage gestegen. In de verzorging, verpleging, thuiszorg bleef het nagenoeg gelijk (Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN), 2021). Maar ook is er een verschil op het gebied van de ervaren werkdruk. Voor toekomstig onderzoek wordt aanbevolen om dit onderscheid wel mee te nemen. Ook kan het interessant zijn om andere sectoren waar het verloop ook erg hoog is te onderzoeken, bijvoorbeeld het onderwijs. In dit geval is ervoor gekozen om de vragenlijst niet te lang te maken voor de respondenten, waardoor de controle variabelen beperkt zijn gebleken en dit onderscheid niet is meegenomen.

Tot slot wordt er voor toekomstig onderzoek als suggestie gegeven om andere randvoorwaarden te onderzoeken die de relatie tussen inzetbaarheid en uitkomsten wel kan doen veranderen en hiermee te focussen op andere moderatoren. In dit onderzoek is er gebruik makend van het JD-R model ingegaan op drie moderatoren. Toekomstig onderzoek kan dit aanvullen door andere *job resources* en *job demands* te onderzoeken. Er zijn er heel veel en in dit onderzoek is er specifiek voor deze concepten gekozen vanwege de relevantie met de sector zorg en welzijn. Maar onderzoek in een andere sector brengt misschien andere concepten met zich mee, die ook goed zijn om te onderzoeken. Toekomstig onderzoek zou dergelijke randvoorwaarden als bijvoorbeeld werkplezier, werkbetrokkenheid of werkzekerheid (Ngo et al., 2017; Akkermans et al., 2019) verder kunnen onderzoeken om een nog completer beeld te krijgen van de mechanismen die samenhangen met inzetbaarheid en vertrekintentie.

5.3 Wetenschappelijke implicaties

Dit onderzoek heeft aangetoond dat IPE de negatieve relatie (gedeeltelijk) medieert tussen zowel leidinggevende als collega ondersteuning en de vertrekintentie. Dat EPE geen significante relatie heeft tot vertrekintentie. En dat er verschil zit in de sub dimensies van vertrekintentie. Deze bevindingen dragen op verschillende manieren bij aan de literatuur.

Ten eerste geven deze bevindingen meer inzicht in de relatie van inzetbaarheid op vertrekintentie. Uit de resultaten werd duidelijk dat IPE een negatieve invloed had op de relatie tussen zowel leidinggevende als collega ondersteuning en vertrekintentie. Dit in tegenstelling tot het idee dat ten grondslag ligt aan de *employability paradox*. Op basis van de resultaten uit dit onderzoek kan gezegd worden dat de *employability paradox* te voorbarig is. Dit aangezien er op basis van de resultaten geen ondersteuning is gevonden voor een negatieve relatie tussen EPE en de vertrekintentie. Er kan daarom niet gesteld worden dat werknemers die zich meer extern inzetbaar voelen ook de intentie hebben om

de organisatie te verlaten. De bevindingen gaven juist aan dat er een *mutual gain* is wanneer er onder andere ondersteuning wordt geboden door een leidinggevende. Medewerkers voelen zich hierdoor juist meer (intern) inzetbaar, omdat dit hun kennis en vaardigheden versterkt. Dit kan resulteren in een meer en betrokken personeelsbestand, want uit de resultaten viel op te merken dat werknemers als resultaat van een grotere ervaren interne inzetbaarheid een lagere vertrekintentie hebben. Dit komt door de ondersteuning die ze ervaren vanuit leidinggevend en ook vanuit collega's.

Daarnaast geeft het onderzoek ook een aanvulling op het JD-R model. Hoewel inzichtelijk, is het JD-R model een vrij algemeen model, waarin weinig aandacht is voor context, zoals die van zorgmedewerkers en de sector zorg en welzijn. Dit onderzoek heeft door middel van het bekijken naar specifieke *job resources* en *job demands* hier juist wel een aanvulling op gegeven. Wetende dat leidinggevende ondersteuning en collega ondersteuning als *job resources* en werkdruk als *job demand* een rol spelen op de vertrekintentie.

En tot slot, doordat er in dit onderzoek onderscheid is gemaakt tussen drie vormen van vertrekintenties, is dit een mooie aanvulling op de inzetbaarheidsliteratuur omdat er normaal alleen maar naar één vorm wordt gekeken. De resultaten lieten zien dat het waarnemen van loopbaanmogelijkheden buiten de huidige werkgever, dus op de externe arbeidsmarkt, er niet voor zorgen dat zorgmedewerkers overwegen om te vertrekken, behalve als het gaat om de gedachte buiten de sector zorg en welzijn over te stappen. Het wordt dus pas relevant als mensen echt overwegen buiten de sector zorg en welzijn te gaan werken.

5.4 Praktische implicaties

Aan de hand van de resultaten van dit onderzoek worden er in deze paragraaf een aantal handvaten geboden voor de praktijk. Deze handvaten hebben onder andere betrekking op de *job resources*, leidinggevende ondersteuning en collega ondersteuning, maar vooral hebben ze als doel het verloop van de zorgmedewerkers tegen te gaan.

5.4.1 Faciliteren begint van boven af

Uit de resultaten kan worden geconcludeerd dat dat leidinggevende en collega's enorm belangrijk zijn. En om leidinggevende ondersteuning en collega ondersteuning goed te organiseren is het belangrijk dat dit ingebed zit in de gehele organisatie. De Raad van Bestuur (RvB) van een organisatie speelt hierbij een belangrijke faciliterende, stimulerende en trekkende rol om te zorgen voor optimale randvoorwaarden. De RvB moet een cultuur creëren waarin professioneel leiderschap wordt gestimuleerd en gefaciliteerd, zorgen voor een visie op kwaliteit, samen met zorgprofessionals en cliënten. De organisatie stuurt daarmee af op een professionele en aantrekkelijke werkomgeving. Het 7S-model van McKinsey kan bijvoorbeeld gebruikt worden om attent te zijn op de verschillende aspecten die voor een organisatie van belang zijn. Dit model maakt een onderscheid in zogenaamde hardware en softwareaspecten. Hardware aspecten zijn de rationele, harde elementen van de organisatie (strategie, structuur en systemen). De software aspecten zijn de zachte, emotionele aspecten van een organisatie (sleutelvaardigheden, significante waarden, stijl van management en staf) (Singh, 2013). Deze aspecten beïnvloeden elkaar en op al deze aspecten zou een organisatie zich moeten afvragen in hoeverre deze de ondersteuning van de leidinggevende en collega's bevordert en stimuleert.

5.4.2 Faciliteren van een introductieprogramma

Uit eerdere cijfers is bekend dat 43% van de nieuwe medewerkers in de zorg binnen twee jaar weer vertrekken (Wapenaar, 2020). De reden hiervan komt mede door slechte begeleiding en ondersteuning. Daarom is het belangrijk dat juist zeker aan het begin direct een goede ondersteuning wordt geboden. Als handvat wordt daarom het *onboarding* traject voorgesteld. *Onboarding* van nieuwe medewerkers gaat verder dan een eenvoudige introductie op de werkplek. Het verwijst naar het mechanisme waardoor nieuwe medewerkers de nodige kennis, vaardigheden opdoen en gedrag verwerven om insiders te worden binnen de organisatie (Weidema, 2017). Door dit goed te doen kunnen nieuwe medewerkers sneller productief zijn en voelen ze zich meer betrokken bij de organisatie waardoor ze minder snel zullen vertrekken. Het is een traject dat moet zijn verankerd in alle onderdelen van de organisatie, waardoor de organisatie snel eigen wordt gemaakt, niet alleen praktische zaken maar juist ook de organisatiecultuur en de samenwerking met collega's. Ook hier kan een model zoals de 7S'en van McKinsey worden gebruikt. Een goed geregelde *onboarding* kan ervoor zorgen dat een werknemer minder snel vertrekt.

Daarnaast moet een nieuwe medewerker bij binnenkomst meteen gekoppeld worden aan een collega door middel van een 'buddy-systeem'. Het buddy-systeem zorgt ervoor dat je wordt gekoppeld aan een ervaren collega en samen het proces doorloopt. Hierdoor kan de nieuwe medewerker vragen stellen als er ergens tegenaan wordt gelopen. Maar ook als een medewerker reeds al een lange tijd werkzaam is, is het fijn om altijd bij een collega terecht te kunnen. Het systeem kan gebruikt worden om gedachten, ideeën, onzekerheden of knelpunten te bespreken. Een buddy ondersteunt direct bij de persoonlijke en professionele ontwikkeling en met de benodigde begeleiding en feedback kunnen dagelijkse ervaringen waardevoller zijn. Deze vorm van ondersteuning door een collega kan erg waardevol zijn, ook omdat dit niet altijd mogelijk is met een leidinggevende vanwege de machtsverhouding (Guchait et al., 2014).

5.4.3 Faciliteren van evaluatiegesprekken

Persoonlijke aandacht is een sleutelwoord, dit is ook uit de resultaten van dit onderzoek naar voren gekomen. Door het bieden van ondersteuning is de vertrekintentie lager voor zorgmedewerkers. Er moet voor een cultuur worden gezorgd waarin de leidinggevende laat zien dat ondersteuning belangrijk is. Aandacht door leidinggevendenden voor de ambities en pijnpunten bij medewerkers, door middel van het voeren van een goed gesprek. Een organisatie en de leidinggevende moeten de medewerkers hierin faciliteren. Door tijdig een gesprek te voeren kunnen positieve of negatieve signalen in een vroeg stadium gesignaleerd worden, waardoor preventief kan worden gehandeld. Dit kan worden gedaan door het voeren van een evaluatiegesprek om de twee maanden, en het maken van concrete afspraken en daar ook op terugkomen, conform bijvoorbeeld het Plan-Do-Check-Act-principe. Door middel van deze ondersteuning en gesprekken kan een leidinggevende laten merken dat hij/zij achter de zorgmedewerker staat. Ook helpt het om in deze gesprekken vertrouwen uit te spreken. Maar ook meedenken, meeleven en een beroep doen op kennis of expertise valt onder deze ondersteuning. De leidinggevende moet hiermee zorgen dat de zorgmedewerker uit het gesprek haalt wat nodig is om het werk plezierig en gemakkelijk te houden en te maken (Zorginstituut Nederland, 2017). Naar aanleiding van de resultaten van Knies en Leisink (2014) is het goed om deze ondersteuning zowel te focussen op het dagelijkse functioneren en welzijn, maar ook juist op de ontwikkeling van de zorgmedewerkers.

5.4.4 Faciliteren van teambuilding/ werkgroepen

Ook het faciliteren van teambuildingsdagen en werkgroepen draagt bij aan een ondersteunend werkklimaat. Hierbij staat contact met medewerkers centraal, zodat ze elkaar (beter) leren kennen. Bij een beter contact bieden werknemers elkaar ook eerder een helpende hand. Ondersteuning van collega's kan op verschillende manieren positief helpen in de zorg, denk bijvoorbeeld aan het bediscussiëren van werkprocessen. Dit vermindert emotionele spanningen die wordt ervaren en geeft ook een beter inzicht in problemen. Het is een bron voor verpleegtechnische informatie en praktisch advies. Maar ook een referentiekader om kwaliteit van de eigen prestaties te evalueren (Vlierick & Coetsier, 1996).

Het belang van collegiale ondersteuning werd ook nog eens benadrukt door Buijssen (2020). In zijn boek is hij ingegaan op welke wijze met een overweldigende ervaring moet worden omgegaan, bijvoorbeeld een Covid-19 uitbraak op een zorgafdeling. Ook in die situatie is collegiale ondersteuning essentieel.

Teambuildingsactiviteiten zorgen voor plezier en enthousiasme, wat weer goed is voor het vertrouwen tussen werknemers onderling. Binnen een organisatie is het erg belangrijk dat collega's goed met elkaar overweg kunnen. Wanneer de onderlinge relaties goed zijn, zal dit ook zorgen voor een betere en directere communicatie onderling. Hierdoor kan er efficiënter gewerkt worden en durven collega's elkaar feedback te geven. Dit kan ook door het werken met werkgroepen worden bewerkstelligd. Een werkgroep waarin collega's samen een casus moeten oplossen. Hiermee staat leren ook meteen centraal.

5.4.5 Faciliteren van loopbaanmogelijkheden

Tot slot het faciliteren van loopbaanmogelijkheden. Uit de resultaten valt op te maken dat organisaties niet bang hoeven te worden dat zorgmedewerkers snel vertrekken als er op de externe arbeidsmarkt veel mogelijkheden worden gezien. Zorgmedewerkers zien inderdaad mogelijkheden elders, maar dit heeft geen direct effect op hun vertrekintentie. Wel hebben interne mogelijkheden effect op de vertrekintentie. Daarom moeten zorgorganisaties proberen om loopbaanmogelijkheden te vergroten en ze inzichtelijk te maken. Voor een zorgmedewerker is het belangrijk dat zij nu maar ook in de toekomst goed op hun plek zitten, dat ze hun talent kwijt kunnen, voldoening uit het werk halen en zichzelf voldoende kunnen ontwikkelen. Door deze mogelijkheden te vergroten en zichtbaarder te maken, heb je als zorgorganisaties diverse middelen om je werknemer vast te houden. Te denken valt aan het introduceren van roulerend aandachtsvelderschap, waarbij medewerkers voor een bepaalde periode verantwoordelijk worden voor een specifieke taak. De aandachtsvelder houdt de kennis over 'zijn' onderwerp up-to-date, informeert collega's en management over de ontwikkelingen binnen het aandachtsgebied en coacht collega's over eventuele nieuwe werkwijzen (Topaz, z.d.) In de zorg kunnen niet steeds nieuwe functies aangeboden worden. De doorgroeimogelijkheden hebben een plafond binnen de zorg. Echter, het is belangrijk dat er niet alleen verticaal gekeken wordt. Er is juist veel uitdaging te vinden in de breedte (Kok, 2020).

5.5 Conclusie

De conclusie die getrokken kan worden is dat de gepercipieerde inzetbaarheid de vertrekintentie van zorgmedewerkers verlaagt. IPE had hierbij een negatief effect en EPE had hierbij geen significant effect wat betekent dat organisaties niet direct hoeven te vrezen voor een verloop wanneer

medewerkers elders meer kansen waarnemen. Daarnaast wordt de gepercipieerde inzetbaarheid gestimuleerd door zowel ondersteuning van leidinggevende als van collega's. Deze zogenaamde *job resources* werken hiermee motiverend en werken via de interne gepercipieerde inzetbaarheid indirect door op vertrekintentie. Het effect van deze *job resources* op vertrekintentie verloopt echter ook op andere manieren, dus niet via de interne gepercipieerde inzetbaarheid, getuige het directe effect dat is gevonden in dit onderzoek. Een effect dat overigens ook geldt voor de *job demand* werkdruk.

Appendix A: Referentielijst

- Acikgoz, Y., Sumer, H. C., & Sumer, N. (2016). Do employees leave just because they can? Examining the perceived employability–turnover intentions relationship. *The Journal of psychology, 150*(5), 666-683.
- Adzuna. (2018, 26 januari). De verschillende niveaus van verpleegkundigen. Adzuna. <https://www.adzuna.nl/blog/2018/01/26/de-verschillende-niveaus-van-verpleegkundigen/>
- Ahil, S. (2021, 6 mei). Verpleeghuizen werven personeel met de achterdeur open. Skipr. <https://www.skipr.nl/nieuws/verpleeghuizen-werven-personeel-met-de-achterdeur-open/>
- Akkermans, J., Tims, M., Beijer, S., & De Cuyper, N. (2019). Should employers invest in employability? Examining employability as a mediator in the HRM–commitment relationship. *Frontiers in psychology, 10*, 717.
- Andersson Elffers Felix (AEF). (2020). Behoud van medewerkers in het sociaal domein. Onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn (AZW).
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International review of management and marketing, 1*(3), 43-53.
- Baltesen, F. (2021, 6 mei). 200.000 medewerkers overwegen vertrek uit zorg door vele agressie. Skipr. <https://www.skipr.nl/nieuws/200-000-medewerkers-overwegen-vertrek-uit-zorg-door-vele-agressie/>
- Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2013). Creativity and charisma among female leaders: The role of resources and work engagement. *The International Journal of Human Resource Management, 24*(14), 2760-2779.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*, 1173-1182.
- Baumgartner, H., & Steenkamp, J. B. E. (2001). Response styles in marketing research: A cross-national investigation. *Journal of marketing research, 38*(2), 143-156.
- Benson, G.S. (2006), 'Employee Development, Commitment and Intention to Turnover: A Test of Employability Policies in Action,' *Human Resource Management Journal, 16*, 173–192.
- Benson, G.S., Finegold, D. & Mohrman, S.A. (2004). 'You paid for the skills, now keep them: tuition-reimbursement and voluntary turnover'. *Academy of Management Journal, 47*(3), 315-331.

Berends, N. (2021, 9 augustus). Verpleegkundigen na 3e golf: 'Ontzettend moe, maar trots op mezelf'. Nursing. https://www.nursing.nl/verpleegkundigen-na-3e-golf-ontzettend-moe-maar-trots-op-mezelf/?_ga=2.9350453.1620735754.1629271222-25519970.1629271222

Berenschot. (2017). Aan het werk voor een betere arbeidsmarkt in de zorg. Berenschot.

Berntson, E., & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress*, 21(3), 279-292.

Berntson, E., Näswall, K., & Sverke, M. (2010). The moderating role of employability in the association between job insecurity and exit, voice, loyalty and neglect. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 215-230.

Blau, P. M. (1964). Social exchange theory. *Retrieved September*, 3(2007), 62.

Bon-Martens, M., Van Doesum, T., De Beurs, D., Kroon, D. & Shields-Zeeman, L. (2020). Impact van de coronacrisis op werk en welzijn van professionals voor psychische hulp. Netherlands Institute of Mental Health and Addiction (Trimbos instituut).

Bothma, C. F., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA journal of human resource management*, 11(1), 1-12.

Boushey, H., & Glynn, S. J. (2012). There are significant business costs to replacing employees. *Center for American Progress*, 16, 1-9.

Bozeman, D. P., & Perrewe, P. L. 2001. The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire-turnover cognitions relationship. *Journal of Applied Psychology*, 86: 161–173.

Brakel, K. Van (2019) De Arbeidsmarkt in 2020. Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV).

Briscoe, J. P., Hall, D. T. & Frautschy DeMuth, R. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical Exploration. *Journal of Vocational Behavior*. 69: 30-47.

Bryman, A. (2016). Social research methods. *Oxford University Press*.

Buijssen, H. (2020). *Collegiale ondersteuning en peer support*. Tred.

Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). (2020). Arbeidsmarktprofiel van zorg en welzijn. CBS. <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/statistische-trends/2020/arbeidsmarktprofiel-van-zorg-en-welzijn?onpage=true>

Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). (2021). Werknemers met een baan in de zorg en welzijn; persoonskenmerken, regio. CBS. <https://azwstatline.cbs.nl/#/AZW/nl/dataset/24016NED/table>

Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). (z.d.). Opleidingsniveau. CBS. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/33/verschil-levensverwachting-hoog-en-laagopgeleid-groeit/opleidingsniveau>

Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1082-1103.

Cho, Y. J., & Lewis, G. B. (2012). Turnover intention and turnover behavior: Implications for retaining federal employees. *Review of public personnel administration*, 32(1), 4-23.

Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2016). Does turnover intention matter? Evaluating the usefulness of turnover intention rate as a predictor of actual turnover rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240-263.

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.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.

De Cuyper, N., & De Witte, H. (2008). Gepercipieerde kans op een baan versus een betere baan: relaties met arbeidstevredenheid en welzijn. *Gedrag en Organisatie*, 21(4), 475-492.

De Cuyper, N., Baillien, E., De Witte, H. (2009). Job insecurity, perceived employability and targets' and perpetrators' experiences of workplace bullying. *Work & Stress*, 23(3), 206-224.

De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011). The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review*, 40(2), 152-172.

De Cuyper, N., Mauno, S., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. (2011a). The role of job resources in the relation between perceived employability and turnover intention: A prospective two-sample study. *Journal of vocational behavior*, 78(2), 253-263.

De Cuyper, N., Van der Heijden, B. I., & De Witte, H. (2011b). Associations between perceived employability, employee well-being, and its contribution to organizational success: a matter of psychological contracts?. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(07), 1486-1503.

De Cuyper, N., Raeder, S., Van der Heijden, B. I., & Wittekind, A. (2012). The association between workers' employability and burnout in a reorganization context: Longitudinal evidence building upon the conservation of resources theory. *Journal of occupational health psychology*, 17(2), 162.

De Lange, A. H., Pak, K., Osagie, E., van Dam, K., Christensen, M., Furunes, T., & Dettle, S. (2020). An open time perspective and social support to sustain in healthcare work: results of a two-wave complete panel study. *Frontiers in Psychology*, 11:1308, 1-15.

Dries, N., Forrier, A., De Vos, A., & Pepermans, R. (2014). Self-perceived employability, organization-rated potential, and the psychological contract. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 565-581.

Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human resource development quarterly*, 15(3), 279-301.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology*, 87(3), 565-573.

Favero, N., Meier, K. J., & O'Toole, L. J. (2016). Goals, trust, participation, and feedback: Linking internal management with performance outcomes. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(2), 327-343.

Fels, Van der. (2020). Monitor Gezond werken 2020 tijdens de COVID-19 uitbraak. IZZ Zorgverzekering.

Field, A. (2015). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage edge.

Flinkman, M., Leino-Kilpi, H., & Salanterä, S. (2010). Nurses' intention to leave the profession: integrative review. *Journal of advanced nursing*, 66(7), 1422-1434.

Forrier, A., Sels, L., & Stynen, D. (2009). Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 739-759.

Forrier, A., Verbruggen, M., & De Cuyper, N. (2015). Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 56-64.

Gabriel, A. S., Frantz, N. B., Levy, P. E., & Hilliard, A. W. (2014). The supervisor feedback environment is empowering, but not all the time: Feedback orientation as a critical moderator. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 87(3), 487-506.

Galletta, M., Portoghese, I., & Battistelli, A. (2011). Intrinsic motivation, job autonomy and turnover intention in the Italian healthcare: The mediating role of affective commitment. *Journal of Management Research*, 3(2:E3). 1-19.

Ganzeboom, H. (z.d.). Stappenplan factoranalyse.
http://www.harryganzeboom.nl/Teaching/stappenplan_factoranalyse.pdf

Ganzeboom, H. (2021). "UniAnova als alternatief voor Regression".
<http://www.harryganzeboom.nl/Teaching/index.htm>.

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827-844.

Gormley, D. K. (2011). Are we on the same page? Staff nurse and manager perceptions of work environment, quality of care and anticipated nurse turnover. *Journal of nursing management*, 19(1), 33-40.

Haar, J. M. (2004). Work-family conflict and turnover intention: Exploring the moderation effects. *New Zealand Journal of Psychology*, 33(1), 35-39.

Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 8(1), 102-117.

Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2019). Responsible leadership, affective commitment and intention to quit: an individual level analysis. *Leadership & Organization Development Journal*. DOI10.1108/LODJ-12-2017-0397.

Hayes, L. J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., & Stone, P. W. (2006). Nurse turnover: a literature review. *International journal of nursing studies*, 43(2), 237-263.

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

Heijde, C. M. V. D., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 45(3), 449-476.

Heinen, M. M., van Achterberg, T., Schwendimann, R., Zander, B., Matthews, A., Kózka, M., & 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), 174-184.

Hessels, D (2020, 8 juni.). Wat zijn de HR-uitdagingen in de zorg? Amstelveen: LTP.
<https://www.ltp.nl/zorg/wat-zijn-de-hr-uitdagingen-in-de-gezondheidszorg/>

Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). (2020). Stroomversnelling voor krappe arbeidsmarkt in verpleeghuiszorg – uitgebreide rapportage. Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS).

Joo, B. K. B., & Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6). 482-500.

Kieskamp, W. (2018, 14 maart). Beter imago kan personeelstekort in zorg terugdringen, denkt minister Hugo de Jonge. Trouw. <https://www.trouw.nl/nieuws/beter-imago-kan-personeelstekort-in-de-zorg-terugdringen-denkt-minister-hugo-de-jonge~b7c1dc17/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>

Knies, E. and Leisink, P. (2014). Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study, *Human Resource Management Journal*, 24 (1), 57-76.

- Kok, A. (2020, 21 januari). Loopbaanperspectief door meer mobiliteit in de zorg. Skipr. <https://www.skipr.nl/blog/loopbaanperspectief-door-meer-mobiliteit-in-de-zorg/>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2010). The truth about leadership: The no-fads, heart-of-the-matter facts you need to know. *John Wiley & Sons*.
- Lang, J. (2020, 12 november). Corona nauwelijks een reden om baan op te zeggen in zorg en welzijn. Pensioenfonds Zorg & Welzijn. <https://www.pfzw.nl/over-ons/actueel/archief/pfzw-herhaalt-onderzoek-naar-uitstroom.html>
- Leensen, R. & Poulssen, R. (2020). Barometer Nederlandse Gezondheidszorg 2020. Ernst & Young Accountants LLP.
- Mäkikangas, A., Kinnunen, U., and Feldt, T. (2004). Self-esteem, dispositional optimism, and health: evidence from cross-lagged data on employees. *J. Res. Pers.* 38, 556–575.
- Martin, L., Nguyen-Thi, U. T., & Mothe, C. (2021). Human resource practices, perceived employability and turnover intention: does age matter? *Applied Economics*, 1-15.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). (2018). Werken in de zorg, actieplan. VWS.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). (2019). Aanpak personeelstekort zorg werkt. Den Haag: Rijksoverheid.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological bulletin*, 86(3), 493-522.
- Moloney, W., Boxall, P., Parsons, M., & Cheung, G. (2018). Factors predicting Registered Nurses' intentions to leave their organization and profession: A job demands-resources framework. *Journal of Advanced Nursing*, 74(4), 864-875.
- Mosadeghrad, A. M. (2013). Occupational stress and turnover intention: implications for nursing management. *International journal of health policy and management*, 1(2), 169-176.
- Muller, A.E., Hafstad, E.V., Himmels, J.P.W., Smedslund, G., Flottorp, S., Stenand, S.Ø., Stroobants, S., Van de Velde, S., & Vist, G.E. (2020). The mental health impact of the covid-19 pandemic on healthcare workers, and interventions to help them: A rapid systematic review. *Psychiatry Research*, 293, 1-11
- Nei, D., Snyder, L. A., & Litwiller, B. J. (2015). Promoting retention of nurses: A meta-analytic examination of causes of nurse turnover. *Health care management review*, 40(3), 237-253.
- Neill, D. (2011). Nursing workload and the changing health care environment: a review of the literature. *Administrative Issues Journal*, 1(2), 13. 132-143.

- Nelissen, J., Forrier, A., & Verbruggen, M. (2017). Employee development and voluntary turnover: Testing the employability paradox. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 152-168.
- Neves, P. (2011). Building commitment to change: The role of perceived supervisor support and competence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(4), 437-450.
- Ng, T. W., & Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group & Organization Management*, 33(3), 243-268.
- Ngo, H. Y., Liu, H., & Cheung, F. (2017). Perceived employability of Hong Kong employees: Its antecedents, moderator and outcomes. *Personnel Review*.
- Ngo-Henha, P. E. (2018). A review of existing turnover intention theories. *International journal of economics and management engineering*, 11(11), 2760-2767.
- O'Brien-Pallas, L., Tomblin Murphy, G., Shamian, J., Li, X., Hayes, L.J., 2010. Impact and determinants of nurse turnover: a pan-Canadian study. *Journal of Nursing Management* 18 (8), 1073–1086.
- Onyishi, I. E., Enwereuzor, I. K., Ituma, A. N., & Omenma, J.T. (2015). The mediating role of perceived employability in the relationship between core self-evaluations and job search behaviour. *Career Development International*. 20(6), 604-626.
- Park, S., Kang, H. S. T., & Kim, E. J. (2018). The role of supervisor support on employees' training and job performance: an empirical study. *European Journal of Training and Development*. 42(1/2), 57-74.
- Parry, J. (2008). Intention to leave the profession: antecedents and role in nurse turnover. *Journal of Advanced Nursing*, 64(2), 157-167.
- Philippaers, K., De Cuyper, N., Forrier, A., Vander Elst, T., & De Witte, H. (2016). Perceived employability in relation to job performance: A cross-lagged study accounting for a negative path via reduced commitment. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 1(1), 1-15.
- Planbureau voor de leefomgeving (PBL) & Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (2019). Nationale bevolkings- en huishoudenprognose. PBL/CBS. <https://themasites.pbl.nl/o/regionale-bevolkingsprognose/#h8>
- Polder, J.J., Hoekstra, J. & Vonk, R.A.A. (2020). Gezondheidseffecten en maatschappelijke baten van de gezondheidszorg: Kwantitatief vooronderzoek in opdracht van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. Deel 2: maatschappelijke baten. Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM).
- Poulsen, M. G., Khan, A., Poulsen, E. E., Khan, S. R., & Poulsen, A. A. (2016). Work engagement in cancer care: The power of co-worker and supervisor support. *European Journal of Oncology Nursing*, 21, 134-138.

- Purcell, J. and Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17 (1), 3–20.
- Reinhardt, A. C., León, T. G., & Amatya, A. (2020). Why nurses stay: Analysis of the registered nurse workforce and the relationship to work environments. *Applied Nursing Research*, 55, 151316.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825–836.
- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) (2021). Ontwikkeling COVID-19 in grafieken. (RIVM). <https://www.rivm.nl/coronavirus-covid-19/grafieken>
- Rodrigues, R., Butler, C. L., & Guest, D. (2019). Antecedents of protean and boundaryless career orientations: The role of core self-evaluations, perceived employability and social capital. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 1-11.
- Rohmensen, G.J. (2019, 30 september). Werknemers in de zorg ervaren meer werkdruk, maar zijn toch tevreden. Trouw. <https://www.trouw.nl/nieuws/werknemers-in-de-zorg-ervaren-meer-werkdruk-maar-zijn-toch-tevreden~b7fa5f0e/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel review*, 36(1), 23-41.
- Rousseau, V., & Aubé, C. (2010). Social support at work and affective commitment to the organization: The moderating effect of job resource adequacy and ambient conditions. *The Journal of social psychology*, 150(4), 321-340.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schumacher, J. (2019, 13 juli). Cijfers: Vergrijzing en toenemende zorg. Zorg voor Beter. <https://www.zorgvoorbeter.nl/veranderingen-langdurige-zorg/cijfers-vergrijzing>.
- Sellgren, S., Ekvall, G., & Tomson, G. (2007). Nursing staff turnover: does leadership matter?. *Leadership in health Services*, 20(3), 1751 – 1879.
- Shu, X., Gong, Y., Xiong, J., & Hu, X. (2018). Job satisfaction, turnover intention and work performance in Chinese family enterprises. *Management International/International Management/Gestión Internacional*, 22(2), 84-95.
- Singh, A. (2013). A study of role of McKinsey's 7S framework in achieving organizational excellence. *Organization Development Journal*, 31(3), 39.

Smits, G. (2020, 29 december). Personeelstekort in de zorg stijgt verder: ‘We lopen achter de feiten aan’. Nu.nl. <https://www.nu.nl/werk/6099217/personeelstekort-in-de-zorg-stijgt-verder-we-lopen-achter-de-feiten-aan.html>

Solberg, E., Lapointe, É., & Dysvik, A. (2020). You care about me, but can I count on you? Applying a psychological contract perspective to investigate what makes employees willing to be internally employable. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(9), 1157-1179.

Sun, R., & Wang, W. (2017). Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations. *Public Management Review*, 19(8), 1124-1141.

Stordeur, S., D'Hoore, W., & NEXT-Study Group. (2007). Organizational configuration of hospitals succeeding in attracting and retaining nurses. *Journal of advanced nursing*, 57(1), 45-58.

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

Taris, T.W. & Schaufeli, W. B. (2016). The Job Demands-Resources model. In S. Clarke, T.M. Probst, F. Guldenmund & J. Passmore (Eds.). *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of occupational safety and workplace health* (pp. 157-180). Chichester: John Wiley.

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.

Thies, E. (2020, 22 oktober). De enorme personeelstekorten in de zorg: waar komen ze vandaan, en wat doen we eraan? De Stentor. <https://www.destentor.nl/economie/de-enorme-personeelstekorten-in-de-zorg-waar-komen-ze-vandaan-en-wat-doen-we-eraan~a15684f8/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>

Topaz (z.d.). Experts en aandachtsvelders benoemd voor verbeteren van de zorg. Topaz, <https://topaz.nl/content/experts-en-aandachtsvelders/>

Trevor, C. O. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 621–638.

Tschopp, C., Grote, G., & Gerber, M. (2014). How career orientation shapes the job satisfaction–turnover intention link. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 151-171.

Tuckett, A., Winters-Chang, P., Bogossian, F., & Wood, M. (2015). ‘Why nurses are leaving the profession... lack of support from managers’: What nurses from an e-cohort study said. *International Journal of Nursing Practice*, 21(4), 359-366.

Van Asten, B., Rosenbrand, M., Doornbos, K., Stubbe, J., Speelman, L., Follender Grossfeld, M., & Van der Meulen Bosma, A. (2020). Landelijk doorlopend uitstroomonderzoek. RegioPlus. <https://regioplus.nl/wp-content/uploads/2020/12/Doorlopend-uitstroomonderzoek-2020.pdf>

Van der Heijden, B. (2002). Prerequisites to guarantee life-long employability. *Personnel review*, 31(1), 44-61.

- Van der Velde, E. G., Jansen, P. G. W., & Dijkers, J. S. E. (2016). *Praktijkgericht onderzoek. Opzetten, uitvoeren, analyseren en rapporteren*. Concept Uitgeverijgroep.
- Van Emmerik, I. H., Schreurs, B., De Cuyper, N., Jawahar, I. M., & Peeters, M. C. (2012). The route to employability. *Career Development International*, 17(2), 104-119.
- Van Galen, I. (2019, 17 oktober). Te weinig medewerkers in de zorg: 'het gaat een keer mis'. Metro. <https://www.metronieuws.nl/in-het-nieuws/2019/10/te-weinig-medewerkers-in-de-zorg-het-gaat-een-keer-mis/>
- Van Harten, E. J. (2016). Employable ever after: Examining the antecedents and outcomes of sustainable employability in a hospital context. (*Doctoral dissertation, Utrecht University*).
- Van Soelen, C & De Clerck, D. (2020, 4 januari). Personeelstekort ziekenhuis leidt tot gevaarlijke situaties. RTL Nieuws. <https://www.rtlnieuws.nl/nieuws/nederland/artikel/4961181/zorg-verpleegkundigen-personeelstekort-ongekwalificeerd>
- Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E., & De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: a psychological approach. *Personnel Review*, 43(4), 592-605.
- Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN). (2021, 28 juli). Ook in de gehandicaptenzorg neemt duur ziekteverzuim toe. VGN. <https://www.vgn.nl/nieuws/ook-de-gehandicaptenzorg-neemt-duur-ziekteverzuim-toe>
- Verkooijen, L. (2017, 14 oktober). Arbeidsparticipatie onder ouderen flink gestegen. Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2017/41/arbeidsparticipatie-ouderen-flink-gestegen>
- Vlerick, P., & Coetsier, P. (1996). Onderzoek naar de relatie tussen de werk-psychologische antecedenten werkstress, ondersteuning en burnout. *Organiseren en veranderen*, 339-363.
- Wapenaar, J. (2020, 10 januari). 'Bijna helft nieuwe zorgmedewerkers binnen 2 jaar weg en niet vanwege salaris'. Nursing. <https://www.nursing.nl/bijna-helft-nieuwe-zorgmedewerkers-binnen-2-jaar-weg-en-niet-vanwege-salaris/>
- Weidema, N. (2017). Onboarding: wat betekent het? – update 2021. PW. <https://www.pwnet.nl/instrument/artikel/2021/08/onboarding-wat-betekent-het-10124746>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, P. J. (2007). When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources. *Journal of managerial psychology*.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.

Zorginstituut Nederland, (2017). Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. Zorginstituut Nederland.
<https://www.zorginstituutnederland.nl/publicaties/publicatie/2017/01/13/kwaliteitskader-verpleeghuiszorg>

Zuil, W. (2021, 17 augustus). Grootste stijging aantal zorgvacatures in ruim twintig jaar. Skipr.
https://www.skipr.nl/nieuws/grootste-stijging-aantal-zorgvacatures-in-ruim-twintig-jaar/?daily=1&utm_medium=email&utm_source=20210818%20skipr%20daily%20nieuwsbrief%20-%20daily&utm_campaign=NB_SKIPR&tid=TIDP930965XDB4B0645511E4DEF9F833665762DAB76YI4

Appendix B: Enquête

Enquêteflow

Informed consent (1 Vraag)
Vertrekintentie (1 Vraag)
(Intern/ Extern) Inzetbaarheid (2 Vragen)
Leidinggevende ondersteuning (2 Vragen)
Collega ondersteuning (1 Vraag)
Werkdruk (1 Vraag)
Controle vragen (5 Vragen)

Start van blok: Informed consent



Q1 Beste participant,

Op de allereerste plaats heel hartelijk dank dat u wilt deelnemen aan dit onderzoek.

Mijn naam is Annemieke Tiebout en ik voer dit onderzoek uit in het kader van mijn masterthesis van de opleiding Strategisch Human Research Management aan de Universiteit Utrecht. Ik doe onderzoek naar de mate waarin verpleegkundigen en ander zorgpersoneel op zoek zijn naar een andere baan. Ik kijk specifiek naar de rol van de werkomgeving. Meer inzicht hierin kan helpen om het hoge verloop waar de zorgsector mee kampt tegen te gaan en de werkdruk te verminderen.

U kunt mijn onderzoek verder brengen door een korte vragenlijst in te vullen. Het doorlopen van de vragenlijst duurt circa 5 minuten. Uw deelname is geheel vrijwillig. U kunt ten allen tijden, zonder opgaaf van reden, stoppen met het beantwoorden van de vragenlijst. Verder wordt u verzocht het antwoord te geven wat het dichtst bij de werkelijkheid ligt. Er zijn geen goede of foute antwoorden op de gestelde vragen, het gaat om uw ervaringen. Uw antwoorden worden strikt vertrouwelijk behandeld en worden uitsluitend gebruikt voor dit onderzoek. De resultaten worden alleen in geaggregeerde vorm gerapporteerd, zodat het niet te herleiden valt naar een individu.

Als u vragen heeft over deze vragenlijst of mijn onderzoek, neem dan gerust contact op door te mailen naar a.f.v.tiebout@students.uu.nl Door hieronder te klikken op de knop “ik ga akkoord”, gaat u akkoord met het deelnemen aan dit onderzoek. Hierna zal de vragenlijst starten. Alvast bedankt voor uw tijd en medewerking.

- Ik ga akkoord (1)
- Ik ga niet akkoord en stop daarbij mijn deelname aan dit onderzoek (2)

Ga naar: Einde enquête Als Beste participant, Op de allereerste plaats heel hartelijk dank dat u wilt deelnemen aan dit on... = Ik ga niet akkoord en stop daarbij mijn deelname aan dit onderzoek

Einde blok: Informed consent

Start van blok: Vertrekintentie



VI Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen. De antwoordopties lopen van helemaal oneens tot helemaal eens.

	Helemaal oneens (1)	Oneens (2)	Niet eens, niet oneens (3)	Eens (4)	Helemaal eens (5)
In de nabije toekomst zal ik waarschijnlijk op zoek gaan naar een nieuwe baan. (VI_1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Op dit moment ben ik opzoek naar een andere baan bij mijn huidige werkgever. (VI_2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Op dit moment ben ik opzoek naar een andere baan bij een andere werkgever in de zorg. (VI_3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Op dit moment ben ik op zoek naar een andere baan bij een andere werkgever buiten de zorg. (VI_4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben niet van plan mijn huidige baan op te zeggen. (VI_5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het is onwaarschijnlijk dat ik komend jaar actief op zoek ga naar een andere organisatie om voor te werken. (VI_6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik denk er momenteel niet overna om mijn huidige baan op te zeggen. (VI_7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Einde blok: Vertrekintentie

Start van blok: (Intern/ Extern) Inzetbaarheid



IPE In de volgende stellingen wordt gesproken over uw werk en de werkgever waarvoor u werkt. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen. De antwoordopties lopen van helemaal oneens tot helemaal eens.

	Helemaal oneens (1)	Oneens (2)	Niet eens, niet oneens (3)	Eens (4)	Helemaal eens (5)
Ik heb er vertrouwen in dat ik een andere baan bij mijn huidige werkgever zou vinden, als ik ernaar zou zoeken. (IPE_1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik verwacht gemakkelijk een andere baan te vinden bij mijn huidige werkgever in plaats van mijn huidige baan. (IPE_2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan makkelijk van functie wisselen binnen mijn huidige werkgever als ik dat zou willen. (IPE_3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb er vertrouwen in dat ik snel een soortgelijke baan bij deze werkgever kan krijgen. (IPE_4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pagina-einde



EPE In de volgende stellingen wordt gesproken over u, uw werk BUITEN de werkgever waar u werkt. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen. De antwoordopties lopen van helemaal oneens tot helemaal eens.

	Helemaal oneens (1)	Oneens (2)	Niet eens, niet oneens (3)	Eens (4)	Helemaal eens (5)
Ik heb er vertrouwen in dat ik elders een andere baan zou vinden, als ik ernaar zou zoeken. (EPE_1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik verwacht gemakkelijk een andere baan te vinden buiten mijn huidige werkgever in plaats van mijn huidige baan. (EPE_2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan makkelijk ergens anders aan de slag als ik dat zou willen. (EPE_3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben ervan overtuigd dat ik snel een vergelijkbare functie buiten mijn huidige werkgever kan krijgen. (EPE_4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Einde blok: (Intern/ Extern) Inzetbaarheid

Start van blok: Leidinggevende ondersteuning



LOW Vul de volgende uitspraken in op basis van uw beeld van uw leidinggevende. De antwoordopties lopen van helemaal oneens tot helemaal eens. Mijn leidinggevende:

	Helemaal oneens (1)	Oneens (2)	Niet eens, niet oneens (3)	Eens (4)	Helemaal eens (5)
toont belangstelling in hoe ik mijn werk doe. (LOW_1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toont belangstelling in mijn persoonlijk functioneren. (LOW_2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
laat waardering merken voor mijn werk. (LOW_3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
informeert bij mij of ik mijn werk goed aankan. (LOW_4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



LOO Vul de volgende uitspraken in op basis van uw beeld van uw leidinggevende. De antwoordopties lopen van helemaal oneens tot helemaal eens. Mijn leidinggevende:

	Helemaal oneens (1)	Oneens (2)	Niet eens, niet oneens (3)	Eens (4)	Helemaal eens (5)
informeert mij over mogelijkheden voor bij- of nascholing. (LOO_1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
biedt mij de mogelijkheid om deel te nemen aan opleidingen. (LOO_2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
helpt mij doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie te benutten. (LOO_3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
steunt mij als ik met plannen voor mijn loopbaan kom. (LOO_4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Einde blok: Leidinggevende ondersteuning

Start van blok: Collega ondersteuning



CO Vul de volgende uitspraken in op basis van uw beeld van uw collega's. De antwoordopties lopen van helemaal oneens tot helemaal eens. Mijn collega's:

	Helemaal oneens (1)	Oneens (2)	Niet eens, niet oneens (3)	Eens (4)	Helemaal eens (5)
helpen me wanneer ik ze nodig heb. (CO_1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
geven om mijn fysieke en mentale welzijn. (CO_2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
erkennen mijn toegevoegde waarde. (CO_3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
communiceren werk gerelateerde informatie met mij. (CO_4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
helpen mij om mijn vaardigheden en competenties te ontwikkelen. (CO_5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
delen hun kennis en werkervaring met mij. (CO_6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Einde blok: Collega ondersteuning

Start van blok: Werkdruk



WD Geef aan in hoeverre onderstaande situaties in uw werk optreden:

	Nooit (1)	Soms (2)	Regelmatig (3)	Vaak (4)	Heel vaak (5)
Heeft u te veel werk te doen? (WD_1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moet u extra hard werken om iets af te krijgen? (WD_2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moet u zich haasten? (WD_3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Einde blok: Werkdruk

Start van blok: Controlevragen

Age Beantwoord alstublieft de volgende vragen.

Wat is uw leeftijd?

15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75

Jaar: ()



Gender Wat is uw geslacht?

- Man (1)
- Vrouw (2)
- Anders (3)
- Wil ik niet zeggen (4)



Opleiding Wat is uw hoogst genoten opleiding?

- Basisonderwijs/ lager onderwijs (1)
 - LBO/ VMBO/ MAVO (2)
 - MBO (3)
 - HAVO/ VWO/ MMS/ HBS/ Gymnasium (4)
 - HBO (5)
 - WO (Universiteit/ Post-HBO) (6)
 - Anders (7)
 - Wil ik niet zeggen (8)
-



Functie Wat is uw type functie?

- Verpleegkundige (1)
 - Verzorgende (2)
 - Helpende (3)
 - Zorghulp (4)
 - Anders (5)
 - Wil ik niet zeggen (6)
-

Tenure Hoelang ervaring heeft u in uw huidige functie? (In jaren)

Einde blok: Controlevragen

Appendix C: Tabellen

Tabellen Hoofdstuk 3

Item	Factorlading
	1.
VI_1 In de nabije toekomst zal ik waarschijnlijk op zoek gaan naar een nieuwe baan.	0.773
VI_2 Op dit moment ben ik opzoek naar een andere baan bij mijn huidige werkgever.	0.420
VI_3 Op dit moment ben ik opzoek naar een andere baan bij een andere werkgever in de zorg.	0.692
VI_4 Op dit moment ben ik op zoek naar een andere baan bij een andere werkgever buiten de zorg.	0.486
VI_5R Ik ben niet van plan mijn huidige baan op te zeggen.	0.768
VI_6R Het is onwaarschijnlijk dat ik komend jaar actief op zoek ga naar een andere organisatie om voor te werken.	0.545
VI_7R Ik denk er momenteel niet over na om mijn huidige baan op te zeggen.	0.803
Eigenvalue	3.5
% of Variance	50.3

Tabel 10: Factorladingen Vertrekintentie.

Item	Factorlading
	1.
IPE_1 Ik heb er vertrouwen in dat ik een andere baan bij mijn huidige werkgever zou vinden, als ik ernaar zou zoeken.	0.756
IPE_2 Ik verwacht gemakkelijk een andere baan te vinden bij mijn huidige werkgever in plaats van mijn huidige baan.	0.883
IPE_3 Ik kan makkelijk van functie wisselen binnen mijn huidige werkgever als ik dat zou willen.	0.624
IPE_4 Ik heb er vertrouwen in dat ik snel een soortgelijke baan bij deze werkgever kan krijgen.	0.760
Eigenvalue	2.71
% of Variance	67.9

Tabel 11: Factorladingen IPE.

Item	Factorlading
	1.
EPE_1 Ik heb er vertrouwen in dat ik elders een andere baan zou vinden, als ik ernaar zou zoeken.	0.841
EPE_2 Ik verwacht gemakkelijk een andere baan te vinden buiten mijn huidige werkgever in plaats van mijn huidige baan.	0.909
EPE_3 Ik kan makkelijk ergens anders aan de slag als ik dat zou willen.	0.910
EPE_4 Ik ben ervan overtuigd dat ik snel een vergelijkbare functie buiten mijn huidige werkgever kan krijgen.	0.813
Eigenvalue	3.26
% of Variance	81.6

Tabel 12: Factorladingen EPE.

Item	Factorlading
	1.
LOW_1 Mijn leidinggevende toont belangstelling in hoe ik mijn werk doe.	0.904
LOW_2 Mijn leidinggevende toont belangstelling in mijn persoonlijk functioneren.	0.934
LOW_3 Mijn leidinggevende laat waardering merken voor mijn werk.	0.895
LOW_4 Mijn leidinggevende informeert bij mij of ik mijn werk goed aankan.	0.826
Eigenvalue	3.38
% of Variance	84.4

Tabel 13: Factorladingen LOW.

Item	Factorlading
	1.
LOO_1 Mijn leidinggevende informeert mij over mogelijkheden voor bij- of nascholing.	0.835
LOO_2 Mijn leidinggevende biedt mij de mogelijkheid om deel te nemen aan opleidingen.	0.846
LOO_3 Mijn leidinggevende helpt mij doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie te benutten.	0.889
LOO_4 Mijn leidinggevende steunt mij als ik met plannen voor mijn loopbaan kom.	0.805
Eigenvalue	3.14
% of Variance	78.4

Tabel 14: Factorladingen LOO.

Item	Factorlading
	1.
CO_1 Mijn collega's helpen me wanneer ik ze nodig heb.	0.780
CO_2 Mijn collega's geven om mijn fysieke en mentale welzijn.	0.853
CO_3 Mijn collega's erkennen mijn toegevoegde waarde.	0.862
CO_4 Mijn collega's communiceren werk gerelateerde informatie met mij.	0.793
CO_5 Mijn collega's helpen mij om mijn vaardigheden en competenties te ontwikkelen.	0.787
CO_6 Mijn collega's delen hun kennis en werkervaring met mij.	0.837
<u>Eigenvaluevalue</u>	4.35
% of Variance	72.54

Tabel 15: Factorladingen CO.

Item	Factorlading
	1.
WD_1 Heeft u te veel werk te doen?	0.726
WD_2 Moet u extra hard werken om iets af te krijgen?	0.972
WD_3 Moet u zich haasten?	0.765
Eigenvalue	2.34
% of Variance	78.0

Tabel 16: Factorladingen WD.

Tabellen Hoofdstuk 4

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5	
	β (B)	SE	β (B)	SE	β (B)	SE	β (B)	SE	β (B)	SE
External perceived employability (EPE)	-.074 (-.088)	0.065	-.046 (-.054)	.061	-.021 (-.025)	.061	-.045 (-.054)	.062	-.077 (-.092)	.064
Leidinggevende ondersteuning gericht op het functioneren en welzijn			-.414** (-.348)	.042						
Leidinggevende ondersteuning gericht op ontwikkeling					-.410** (-.363)	.044				
Collega ondersteuning							-.307** (-.378)	.064		
Werkdruk									.182** (.160)	.084
Leeftijd	-.127 (-.008)	.003	-.148** (-.009)	.003	-.126** (-.008)	.003	-.133** (-.008)	.003	-.110 (-.007)	.003
¹ Functie	.026 (.044)	.111	.032 .054	.101	.040 (.067)	.101	.037 (.062)	.106	.010 (.017)	.109
² Opleidingsniveau	-.062 (-.111)	.116	-.024 (-.043)	.105	-.026 (-.047)	.106	-.056 (-.102)	.110	-.094 (-.088)	.114
EPE X Leidinggevende ondersteuning gericht op het functioneren en welzijn			-.041 (-.045)	.056						
EPE X Leidinggevende ondersteuning gericht op ontwikkeling					-.019 (-.022)	.059				
EPE X Collega ondersteuning							-.084 (-.120)	.074		
EPE X Werkdruk									.075 (.095)	.068
<i>R²</i>	.029*		.204**		.196**		.127**		.070**	
<i>Adjusted R²</i>	.018		.190		.182		.111		.054	
<i>F</i>	2.546*		14.259**		13.550		8.045**		4.203**	

Opmerkingen: n=340, *p < 0.05, **p < 0.01

¹Functie: 0=Verpleegkundigen, 1=Verzorgenden/ helpende, ²Opleidingsniveau: 0=Laag/midden, 1=hoog

Tabel 17: regressiecoëfficiënten van EPE met de interactie termen.

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	β (B)	SE	β (B)	SE	β (B)	SE	β (B)	SE
Internal perceived employability (IPE)	-.035 (-.041)	.057			-.025 (-.029)	.061	.058 (.070)	.068
External perceived employability (EPE)			-.089 (-.126)	.069	-.082 (-.116)	.072	-.065 (-.092)	.074
Leidinggevende ondersteuning gericht op het functioneren en welzijn							-.016 (-.017)	.076
Leidinggevende ondersteuning gericht op ontwikkeling							-.131 (-.143)	.081
Collega ondersteuning							-.157** (-.241)	.082
Werkdruk							-.013 (-.014)	.056
<i>n</i>	436		411		411		383	
<i>R</i> ²	.001		.008		.009		.056**	
<i>Adjusted R</i> ²	-.001		.006		.004		.041	
<i>F</i>	0.521		3.293		1.758		3.739**	

Opmerkingen: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Afhankelijke variabele: Vorm vertrekintentie – Andere baan bij huidige werkgever

Tabel 18: Aanvullende multiple regressieanalyse met als afhankelijke variabele de sub dimensie: Andere baan bij huidige werkgever.

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	β (B)	SE	β (B)	SE	β (B)	SE	β (B)	SE
Internal perceived employability (IPE)	-.201** (-.237)	.056			-.233** (-.275)	.059	-.102 (-.122)	.063
External perceived employability (EPE)			-.006 (-.009)	.069	.060 (.084)	.070	.088 (.123)	.068
Leidinggevende ondersteuning gericht op het functioneren en welzijn							-.129 (-.133)	.070
Leidinggevende ondersteuning gericht op ontwikkeling							-.200** (-.217)	.075
Collega ondersteuning							-.137** (-.209)	.076
Werkdruk							.061 (.066)	.051
<i>n</i>	436		411		411		383	
<i>R</i> ²	.040**		.000		.050**		.189**	
<i>Adjusted R</i> ²	.038		-.002		.045		.176	
<i>F</i>	18.282**		0.016		10.767**		14.562**	

Opmerkingen: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Afhankelijke variabele: Vorm vertrekintentie – Andere baan bij een andere werkgever in de zorg

Tabel 19: Aanvullende multiple regressieanalyse met als afhankelijke variabele de sub dimensie: Andere baan bij een andere werkgever in de zorg.

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	β (B)	SE	β (B)	SE	β (B)	SE	β (B)	SE
Internal perceived employability (IPE)	-.262** (-.268)	0.047			-.231** (-.240)	.051	-.106 (-.107)	.056
External perceived employability (EPE)			-.184** (-.227)	.060	-.119* (-.146)	.061	-.121* (-.145)	.061
Leidinggevende ondersteuning gericht op het functioneren en welzijn							-.098 (-.087)	.063
Leidinggevende ondersteuning gericht op ontwikkeling							-.029 (-.027)	.067
Collega ondersteuning							-.152** (-.198)	.068
Werkdruk							.064 (.059)	.046
<i>n</i>	436		411		411		340	
<i>R</i> ²	.069**		.034**		.083**		.133**	
<i>Adjusted R</i> ²	.067		.032		.078		.099	
<i>F</i>	32.065**		14.367**		18.462**		7.984**	

Opmerkingen: *p < 0.05, **p < 0.01

Afhankelijke variabele: Vorm vertrekintentie – Andere baan bij een andere werkgever buiten de zorg

Tabel 20: Aanvullende multiple regressieanalyse met als afhankelijke variabele de sub dimensie: Andere baan bij een werkgever buiten de zorg.