

# **Binding en diversiteit van zorgmedewerkers: Een grootschalige analyse binnen de Verpleging, Verzorging en Thuiszorg**

Lars Tummers, Sandra Groeneveld, Marcel Lankhaar

**Tijdschrift voor HRM**

Dit is de laatste auteursversie van het artikel dat is gepubliceerd in het Tijdschrift voor HRM:

Tummers, L.G., Groeneveld, S.M. & Lankhaar, M. (2012). Binding en diversiteit van zorgmedewerkers. Een grootschalige analyse binnen de Verpleging, Verzorging en Thuiszorg. *Tijdschrift voor HRM*, 15(3), 32-55.

Erasmus Universiteit Rotterdam, Departement Bestuurskunde

PwC Gezondheidszorg

[Tummers@fsw.eur.nl](mailto:Tummers@fsw.eur.nl), [Groeneveld@fsw.eur.nl](mailto:Groeneveld@fsw.eur.nl), [Marcel.Lankhaar@nl.pwc.com](mailto:Marcel.Lankhaar@nl.pwc.com)

\* De auteurs willen graag Susanne Bruijns, Johanneke van Woerden en Frans van Rooijen, allen werkzaam bij ActiZ, hartelijk danken voor hun waardevolle commentaar op eerdere versies van dit artikel.

## Over de auteurs

Dr. Lars Tummers is universitair docent bij de afdeling Bestuurskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Dr. Sandra Groeneveld is universitair hoofddocent bij de afdeling Bestuurskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Drs. Marcel Lankhaar RA is director bij PwC en vanuit PwC projectleider van de ActiZ Benchmark in de Zorg.

## **Samenvatting**

Hoewel de aandacht op dit moment door de economische crisis vooral uitgaat naar oplopende werkloosheid, is de verwachting dat de komende jaren vooral in de zorg een groot personeelstekort zal ontstaan. Door de vergrijzing stijgt de vraag naar zorg, terwijl het aanbod van personeel juist daalt. Voor zorgorganisaties is het daarom van cruciaal belang om personeel aan zich te binden. In dit artikel analyseren we de redenen voor binding bij zorgmedewerkers in de Verpleging, Verzorging en Thuiszorg (VVT) sector. We besteden daarbij expliciete aandacht aan diversiteit, in het bijzonder verschillen tussen mannen en vrouwen, omdat eerder onderzoek laat zien dat er sekseverschillen bestaan in binding van werknemers. Analyses van gegevens uit de ActiZ Benchmark in de Zorg (160 organisaties, meer dan 60.000 respondenten) laten zien dat er een aantal redenen zijn voor medewerkers om zich te binden aan de organisatie. Goede ontwikkelings- en loopbaanmogelijkheden blijkt de belangrijkste reden te zijn waarom medewerkers bij hun organisatie willen blijven. HR-managers kunnen hierop inspelen, door goed na te gaan welke ontwikkelmogelijkheden medewerkers wensen. Na ontwikkeling en loopbaan blijkt een goede werksfeer erg belangrijk. Waardering voor elkaars werk en goed contact met collega's heeft een sterke invloed op de binding van medewerkers. Voor mannen is hiernaast een sterke organisatievisie en -ambitie een belangrijke reden om bij een organisatie te blijven, terwijl dit voor vrouwen minder van belang lijkt te zijn. De gemiddelde score voor visie en ambitie is niet erg hoog: een 6,7 op een schaal van 1-10. Op dit gebied kunnen HR-managers en leidinggevendenden in de VVT sector dus nog veel winnen.

## **Kernbegrippen**

Binding; Vertrekgeneigdheid; Diversiteit; Kwaliteit van werk; Verpleging, verzorging en thuiszorg

## **Intention to stay and diversity: A large scale analysis of employees in nursing and home care organizations**

At the moment, there is no shortage of personnel, due to - among else – the current economic crisis. However, it is expected that in the coming years personnel shortages will occur, especially in healthcare. The population is aging, which increases the demand for care, while at the same time decreasing the supply of staff. For healthcare organizations, it is therefore crucial to retain their employees. In this article, we therefore analyze the reasons for stay intention of healthcare employees. We focus on nursing and home care organizations. While doing this, we explicitly devote attention to diversity, particularly to differences between men and women, as previous research shows that gender differences in stay intention exist. We analyzed surveys from the 'ActiZ Benchmark in Healthcare' (160 organizations, over 60,000 respondents), which highlight a number of reasons for stay intention of employees. The results show that a positive evaluation of development opportunities appears to be the main reason why healthcare workers intent to stay at their organization. Second, the working atmosphere appears very important. Next to this, it seems that – especially for men – a strong organizational vision and ambition is an important reason to stay at the organization. This seems less relevant for women. The average evaluation of organizational vision and ambition by the employees surveyed is relatively low: 6.7 on a scale from 1 to 10. We believe that much can be gained in this respect.

### **Key words**

Intention to stay; Intention to leave; Diversity; Quality of work; Nursing and home care

## Introductie

Bezuinigingen en toenemende werkloosheid zijn enkele gevolgen van de huidige economische crisis die de aandacht voor arbeidsmarktontwikkelingen op de langere termijn verdringen. Dat neemt niet weg dat rapport na rapport verschijnt waarin wordt uitgelegd hoe de demografische ontwikkelingen zullen uitpakken voor de arbeidsmarkt op de middellange en lange termijn (VSO/SCO/BZK, 2010; OECD, 2009). Met name in de publieke sector zal het afnemend arbeidsaanbod zich laten voelen. Want behalve dat publieke organisaties minder mogelijkheden hebben om op de arbeidsmarkt te concurreren, worden zij als gevolg van hun relatief vergrijsd personeelsbestand extra hard getroffen. Zo wordt voorspeld dat van de tien werknemers in de overheids- en onderwijssectoren in 2010 er in 2020 drie met pensioen zijn gegaan en nog eens vier zijn vertrokken naar een aantrekkelijker baan elders.

Ook de zorgsector ziet door vergrijzing en ontgroening het arbeidsaanbod dalen. Vergrijzing brengt echter in deze sector bovendien een toenemend beroep op de dienstverlening met zich mee. De vraag naar zorg zal immers toenemen, naarmate het aandeel ouderen in de samenleving stijgt. Om die reden zal de zorgsector al op middellange termijn met personeelsvoorzieningsproblemen te maken krijgen (Morrison, 1990; Yang e.a., 2003). Het wordt voor zorgwerkgevers dan ook niet alleen steeds belangrijker om gekwalificeerd personeel aan te trekken, maar juist ook om personeel te behouden.

In dit artikel gaan we nader in op de binding van personeel in de zorg en we richten ons daarbij specifiek op een van de subsectoren in de zorg, de Verpleging, Verzorging en Thuiszorg (VVT). Verpleeghuiszorg bestaat vooral uit verpleging met duurzaam verblijf waaronder intramurale zorg voor somatische en psychogeriatrische aandoeningen. In verzorgingshuizen gaat het doorgaans om minder zware zorg en kan het verzorging met duurzaam of kortdurend verblijf betreffen, vooral van ouderen. Zowel de verpleeg- als verzorgingshuizen leveren daarnaast in toenemende mate extramurale zorg en thuiszorgdiensten. De thuiszorginstellingen ten slotte leveren vooral huishoudelijke hulp, persoonlijke verzorging, verpleging, begeleiding en dagverzorging (WMO, Zorg Thuis) aan cliënten die thuis wonen (CBS, 2009; ActiZ, 2011).

Bij de VVT zijn in 2008 391.000 werknemers in dienst waarvan het merendeel vrouwen. Omdat het aandeel werknemers dat deeltijd werkt relatief groot is, is het arbeidsvolume in fte met 211.000 voltijdbanen flink lager. Al met al echter is de VVT de grootste werkgever binnen de zorg. Het arbeidsvolume is het afgelopen decennium echter

maar beperkt gegroeid (minder dan 1 procent per jaar), terwijl het zorgvolume flink is toegenomen (3,7 procent per jaar). Dat het arbeidsvolume minder sterk stijgt dan het zorgvolume, heeft in de eerste plaats te maken met veranderende wetgeving. Met de invoering van de WMO in 2007 is het aantal werknemers in de VVT zelfs gedaald. Daarnaast valt waar te nemen dat binnen de sector het aantal functies gericht op directe zorgverlening is toegenomen ten opzichte van de niet-zorgfuncties. Ten slotte is de arbeidsproductiviteit binnen de zorgfuncties toegenomen (CBS, 2009).

Met het oog op de stijging van het zorgvolume en de toenemende krapte op de arbeidsmarkt is het de vraag hoe werkgevers binnen de VVT sector personeel kunnen binden en behouden. Welke aspecten van het werk blijken voor werknemers in de VVT belangrijke redenen om te blijven of juist te vertrekken? Gegeven de oververtegenwoordiging van vrouwen in de sector is het daarbij relevant om na te gaan of er verschillen zijn tussen mannen en vrouwen in de motivatie om in de VVT te blijven werken en wat voor mannen en vrouwen de belangrijkste redenen zijn. Door inzicht te verwerven in mogelijke sekseverschillen in redenen om te vertrekken of te blijven, kunnen we analyseren of een HRM-beleid specifiek gericht op verschillende doelgroepen zinvol is. Daarbij dient rekening te worden gehouden met de functies waarin mannen dan wel vrouwen oververtegenwoordigd zijn. Zo is bekend dat mannen relatief oververtegenwoordigd zijn in leidinggevende posities en in ondersteunende functies (bijvoorbeeld facilitaire dienst, administratie en ICT).

We maken gebruik van de resultaten van een grootschalige survey waarin 61.061 werknemers van 162 zorginstellingen in de VVT vertegenwoordigd zijn. Deze survey is onderdeel van de ActiZ Benchmark in de Zorg, uitgevoerd door PwC (zie ActiZ, 2011). De centrale vraag die we in dit artikel willen beantwoorden is daarmee de volgende: *Wat zijn de belangrijkste redenen voor mannelijke en vrouwelijke werknemers in de VVT sector om in hun organisatie te blijven werken?*

In de volgende paragraaf zetten we eerst uiteen welke verklaringen voor de binding van personeel in de wetenschappelijke literatuur zijn gegeven. Daarbij beperken we ons tot de binding van werknemers in de publieke sector, om vervolgens in te zoomen op de specifieke context van de zorg en op sekseverschillen. Daarna introduceren we de data waarop onze analyses zijn gebaseerd en geven een verantwoording van de steekproef en de operationaliseringen. In de daaropvolgende paragraaf presenteren we de analyse-uitkomsten. We sluiten het artikel af met enkele aanbevelingen voor werkgevers in de VVT op het gebied van HRM-beleid, specifiek om de binding van hun personeel te vergroten.

## Theoretisch raamwerk

### Binding van werknemers in de zorg

We bouwen ons theoretisch kader op de gedachte dat de *aansluiting* tussen kenmerken van het werk en behoeften en waarden van individuele werknemers bepalend is voor hun binding aan de organisatie en/of de functie. De literatuur over de zogeheten 'Person Organization fit' geeft hiervoor uitvoerig bewijs (Kristof, 1996; Groeneveld, 2011; Moynihan & Pandey, 2008; Verquer et al., 2003). Deze literatuur onderzoekt de relatie tussen aan de ene kant de waarden en kenmerken van een medewerker, en aan de andere kant de waarden en kenmerken van de organisatie. Wanneer het werk zaken biedt die medewerkers belangrijk vinden en die medewerkers waarderen, dan is de binding van medewerkers het grootst.

Dat wat werknemers belangrijk vinden in hun werk, wordt ook wel aangeduid met de term motivatie. Grofweg kan onderscheid worden gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Werknemers zijn intrinsiek gemotiveerd, wanneer zij de inhoud van het werk belangrijk vinden en vooral om deze reden voor hun baan hebben gekozen. Werknemers zijn extrinsiek gemotiveerd, wanneer zij vooral worden gemotiveerd door wat de baan oplevert in termen van salaris, baanzekerheid, loopbaanmogelijkheden, status et cetera. De uitoefening van het werk is dan een instrument om iets anders te verkrijgen.

Van werknemers in de publieke sector weten we dat zij vaker dan werknemers in de private sector de arbeidsinhoud belangrijker vinden dan extrinsieke factoren als salaris en carrière (Buelens & Van den Broeck, 2007; Rainey, 1982). Vaak wordt gewezen op een specifieke inhoudelijke motivatie om voor de publieke sector te willen werken, namelijk het belang dat wordt gehecht bij te dragen aan de publieke zaak. Dit wordt ook wel 'public service motivation' genoemd: motivatie voor de publieke zaak (Perry, 1996). Ook voor zorgmedewerkers is deze motivatie voor de publieke zaak erg belangrijk. Zij blijken het erg belangrijk te vinden dat hun werk bijdraagt aan de samenleving, belangrijker zelfs dan medewerkers in het openbaar bestuur (Lyons, et al., 2006: 612). Maar hiernaast zijn nog andere aspecten van belang binnen het werk, zoals salaris, loopbaanmogelijkheden, status, en een stimulerende werkomgeving.

Naast de arbeidsinhoud zijn er dus tal van andere aspecten aan een baan die werknemers meer of minder belangrijk kunnen vinden. Wanneer we in de literatuur op zoek gaan naar welke van deze aspecten werknemers in de publieke sector bindt, valt op

dat de meeste studies gaan over welke factoren de vertrekgeneigdheid en het verloop beïnvloeden en niet over wat werknemers bindt. Uit eerder onderzoek naar wat voor werknemers in de publieke sector redenen waren om te vertrekken, komt naar voren dat ontevredenheid met wat werknemers belangrijk vinden, inderdaad vaak de belangrijkste reden is om te vertrekken. Omgekeerd valt dan ook te verwachten dat tevredenheid met wat werknemers belangrijk vinden, bijdraagt aan hun binding. Deze tevredenheid kan immers worden opgevat als een indicator van de Person Organization fit. Tevredenheid met de leidinggevende en tevredenheid met de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden blijken dan belangrijke factoren te zijn van binding van werknemers in de Nederlandse publieke sector (Groeneveld & Van der Voet, 2010).

In hun overzichtsartikelen analyseerden Hayes e.a. (2005) en Coomber & Barribal (2007) de factoren die de binding (of verloopgeneigdheid) van verplegenden en verzorgenden beïnvloeden.<sup>1</sup> Coomber & Barribal (2007) concluderen dat vier baankenmerken het vaakst in de wetenschappelijke literatuur naar voren komen: 1) leiderschap, 2) loopbaanmogelijkheden, 3) stress en 4) beloning. Hayes e.a. (2005) vinden vergelijkbare factoren, namelijk managementstijl (vergelijk nr. 1, leiderschap), loopbaanmogelijkheden (nr. 2), werkdruk (nr. 3, stress), naast autonomie/zelfstandigheid en dienstroosters.

In dit artikel richten wij ons op de baanfactoren die binding kunnen beïnvloeden, zoals hierboven uiteengezet. Organisaties kunnen proberen deze factoren te verbeteren, om zo de kwaliteit van werk en daarmee de binding te vergroten (zie ook Coomber & Barribal, 2007:244). We moeten hierbij wel opmerken dat binding niet alleen door de Person Organization fit wordt verklaard. Er zijn ook factoren buiten het werk om die verloopgeneigdheid en daadwerkelijk verloop beïnvloeden. Zo zijn de kansen om een nieuwe baan op de externe arbeidsmarkt te kunnen vinden, sterk bepalend voor feitelijk verloop (Wheeler et al., 2007). Deze kansen worden op hun beurt weer sterk beïnvloed door het opleidingsniveau en de leeftijd van de werknemer. Daarnaast zijn verloopintenties afhankelijk van de levensfase: naarmate werknemers privé meer gesetteld zijn en de zorg voor kinderen hebben, zijn zij minder tot verloop geneigd (Moynihan & Landuyt, 2008).

### **Sekseverschillen in factoren die binding beïnvloeden**

---

<sup>1</sup> Al dan niet gemedieerd door arbeidstevredenheid, of gemodereerd door persoonlijke eigenschappen en betrokkenheid bij de professie.



Het vertrekpunt van het theoretisch kader is de fit tussen kenmerken van het werk en de behoeften en waarden van individuele werknemers en de hypothese dat deze fit de binding positief beïnvloedt. Een verfijning van deze gedachte vinden we terug in het Attraction-Selection-Attrition (ASA) model (Schneider, 1987). Attraction staat voor de aantrekkingskracht tussen organisatie en werknemer op basis van overeenstemming tussen kenmerken, behoeften, waarden en verwachtingen (PO fit). Mensen worden aangetrokken tot organisaties waarin de werknemers veel overeenkomsten met hen vertonen. Selection verwijst naar de keuze van de organisatie en de werknemer voor elkaar op basis van de mate waarin deze overeenstemming er is. Organisaties selecteren dus ook de mensen die gelijke kenmerken hebben als de bestaande werknemers. Attrition of verloop vindt plaats wanneer er niet langer sprake is van een fit. Als medewerkers dus het gevoel hebben dat ze niet meer passen bij de organisatie, dan zullen ze de organisatie verlaten. Het effect van deze drie mechanismen is dat in de loop van de tijd, de kenmerken van de medewerkers in een organisatie steeds meer op elkaar gaan lijken.

Hieruit kunnen we afleiden dat werknemers binnen een organisatie meer overeenkomsten dan verschillen hebben in wat zij belangrijk vinden in het werk. Terwijl bekend is dat mannen en vrouwen gemiddeld verschillende voorkeuren en waarden hebben ten aanzien van hun werk, zullen de ASA processen ervoor zorgen dat mannen en vrouwen binnen de VVT sector meer op elkaar lijken dan mannen en vrouwen op de arbeidsmarkt in het algemeen. We kunnen dan ook de stelling aangaan dat een *selectie* van mannen werkzaam is in de sector met specifieke eigenschappen die het werken in de zorg voor hen aantrekkelijk maakt (vergelijk Groeneveld, Bronkhorst, Den Dulk & Steijn, 2011).

Toch verwachten we sekseverschillen in de factoren van binding. Zo vonden we eerder dergelijke verschillen voor werknemers in de publieke sector (Groeneveld & Van der Voet, 2010). In de hiërarchie van factoren die het verloop en de verloopintentie beïnvloeden zijn voor mannen de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden het belangrijkste, terwijl voor vrouwen de inhoud van het werk bovenaan staat. Analyses van de verloopgeneigdheid in de publieke sector bevestigen dat tevredenheid met deze aspecten van het werk voor mannen en vrouwen in verschillende mate de binding beïnvloeden (Groeneveld, 2011). Hiernaast verwachten we dat mannen gemiddeld genomen minder binding vertonen dan vrouwen, aangezien uit eerdere analyses in de publieke sector blijkt dat vrouwen minder geneigd zijn de publieke sector te verlaten (Groeneveld & Van der Voet, 2010:141).

## Hypothesen

Op basis van de theoretische en empirische studies op het gebied van Person-Organization fit, binding, het Attraction-Selection-Attrition model en diversiteit kunnen we een aantal hypothesen formuleren over de invloed van verschillende baanfactoren op de binding van medewerkers in de Nederlandse Verpleging, Verzorging en Thuiszorg. Het gaat hier om de kwaliteit van deze baanaspecten, zoals ervaren door de medewerkers.

Ten eerste verwachten we dat een aantal belangrijke factoren die uit de literatuur komen van invloed is op de binding van zorgmedewerkers. Zo verwachten we ten eerste dat, als medewerkers meer werkdruk ervaren, zij zich minder zullen binden aan de organisatie en dat ze meer geneigd zijn om te vertrekken (Hayes e.a., 2005). Op grond van de literatuur verwachten we hier geen specifieke verschillen tussen mannen en vrouwen.

Hiernaast analyseren we de invloed van leiderschap. In veel onderzoek binnen de zorg is aangetoond dat de kwaliteit van het leiderschap een zeer belangrijke invloed heeft op de binding van medewerkers (Larrabee, 2003; Yin & Yang, 2002). We verwachten dan ook dat, als medewerkers de kwaliteit van het leiderschap hoog waarderen, zij meer geneigd zijn zich te binden aan de organisatie. We verwachten hier geen sekseverschillen; voor mannen als vrouwen heeft leiderschap een even grote invloed op binding.

Naast leiderschap en werkdruk geven de verschillende meta-analyses aan dat de mate van ervaren zelfstandigheid sterk van invloed is om de binding van medewerkers. Larrabee e.a. (2003:272) stellen bijvoorbeeld dat "Nurses are more likely to stay in their work setting when they view themselves to have control of their practice [and] adequate autonomy". We verwachten dat ook voor medewerkers in de VVT de mate van autonomie, of zelfstandigheid, een positieve invloed heeft op de binding van medewerkers. Ook voor deze relatie verwachten we geen verschillen tussen mannen en vrouwen.

Binnen de literatuur over kwaliteit van werk zijn hiernaast de ontwikkeling- en loopbaanmogelijkheden van belang. Carrière mogelijkheden zouden zorgen voor meer binding met de organisatie (Coomber & Barribal, 2007). Gardulf e.a. (2005) hebben onderzoek gedaan naar de redenen waarom verpleegkundigen een andere baan zoeken. Een belangrijke reden om een andere baan te zoeken waren de kleine kansen op een carrière binnen de organisatie. 19% van de respondenten die erover dacht om te stoppen

gaf dit als reden. Wel bleek dat andere factoren belangrijker waren. Zo gaf 65% als belangrijke reden 'ontevredenheid met salaris' op, en 32% 'stressvol werk'.

We verwachten dat goed ervaren ontwikkeling- en loopbaanmogelijkheden voor zowel vrouwen als mannen een belangrijke reden zijn om bij een organisatie te blijven. We verwachten hiernaast dat dit voor mannen een belangrijkere reden is dan voor vrouwen. Zo geven O'Leary e.a. (1974) aan dat – gemiddeld – vrouwen lagere carrièreambities hebben dan mannen (o.a. door socialisatie), hoewel deze verschillen in de loop van de tijd zijn verminderd. Toch geven ook recente studies aan dat de carrièreaspiraties voor vrouwen anders zijn dan voor mannen, waarbij vrouwen zich meer richten op baanzekerheid en een gebalanceerd leven (work-family balance) (Dolan e.a., 2011; Groeneveld, 2009). Op basis hiervan verwachten we dat de kwaliteit van ontwikkel- en loopbaanmogelijkheden (in termen van carrière) voor mannen een belangrijkere reden zijn om bij een organisatie te blijven dan voor vrouwen.

We analyseren zodoende vier aspecten die in de literatuur over kwaliteit van werk belangrijk zijn: werkdruk, leiderschap, zelfstandigheid en ontwikkeling- en loopbaanmogelijkheden. Hiernaast onderzoeken we twee aspecten van het werk die zeer waarschijnlijk ook van invloed zijn op de binding met de organisatie, namelijk sfeer en plezier, en visie en ambitie.

We analyseren eerst sfeer en plezier. Niet alleen de relatie met de leidinggevende is belangrijk, maar ook de manier van omgang met andere medewerkers van de organisatie. Tzeng (2002) geeft aan dat de mate van sfeer en plezier ('working atmosphere') van invloed kan zijn op de binding van medewerkers. We verwachten dan ook een positieve relatie tussen aan de ene kant sfeer en plezier en aan de andere kant binding. Op grond van de literatuur verwachten we geen sekseverschillen; voor vrouwen lijkt sfeer en plezier even belangrijk voor binding als voor mannen.

Tot slot analyseren we de visie en ambitie van de organisatie, en de relatie met binding. Onderzoek geeft aan dat het belangrijk is dat een organisatie een visie heeft, een wenkend perspectief over de mogelijke toekomst van de organisatie (Kirkpatrick & Locke, 1991). Wanneer medewerkers deze visie kennen en inspirerend vinden (met andere woorden, dat deze gedragen wordt), kan dit zorgen voor een hogere arbeidstevredenheid en meer betrokkenheid bij de organisatie. Zo concluderen Oswald e.a. (1994:477) op basis van een studie van 226 managers dat "with regard to managers' psychological attachment to the organization, the results suggest that there are advantages afforded by involving them in the strategy making process, and that these advantages are magnified

to the extent that the involvement occurs within the context of a salient strategic vision". We verwachten ook dat medewerkers zich meer binden aan een organisatie, wanneer zij de visie en de ambitie van de organisatie kennen en waarderen.

Onze hypothese op het gebied van visie en ambitie is dat een betere gewaardeerde visie en ambitie voor zowel vrouwen als mannen een positieve invloed heeft op de binding bij de organisatie. We verwachten hiernaast dat dit voor mannen een belangrijkere reden is dan voor vrouwen. Zo geeft leiderschapsonderzoek aan dat mannen meer waarde lijken te hechten aan een duidelijke visie van de organisatie, en daar ook beter op gewaardeerd te worden (Claes, 1999:442). Hiernaast lijkt het erop dat mannen gemiddeld genomen meer werkambitie vertonen dan vrouwen (Hayes et al., 1977; Dolan e.a., 2011). Een organisatie met een sterke visie en ambitie zou dan beter bij hen passen, volgens de Person-Organization fit theorie. Op basis hiervan verwachten we dat voor mannen visie en ambitie belangrijker is dan voor vrouwen. Wanneer een organisatie deze volgens hen te weinig heeft, zou dat hun binding negatief kunnen beïnvloeden.

Op basis van bovenstaande discussie formuleren we de volgende hypothesen:

H1: Ervaren werkdruk heeft een negatieve invloed op de binding van zowel mannelijke als vrouwelijke zorgmedewerkers

H2: De kwaliteit van het leiderschap heeft een positieve invloed op de binding van zowel mannelijke als vrouwelijke zorgmedewerkers

H3: De mate van zelfstandigheid heeft een positieve invloed op de binding van zowel mannelijke als vrouwelijke zorgmedewerkers

H4: De kwaliteit van ontwikkel- en loopbaanmogelijkheden heeft een positieve invloed op de binding van zowel mannelijke als vrouwelijke zorgmedewerkers

H5: De mate van sfeer en plezier heeft een positieve invloed op de binding van zowel mannelijke als vrouwelijke zorgmedewerkers

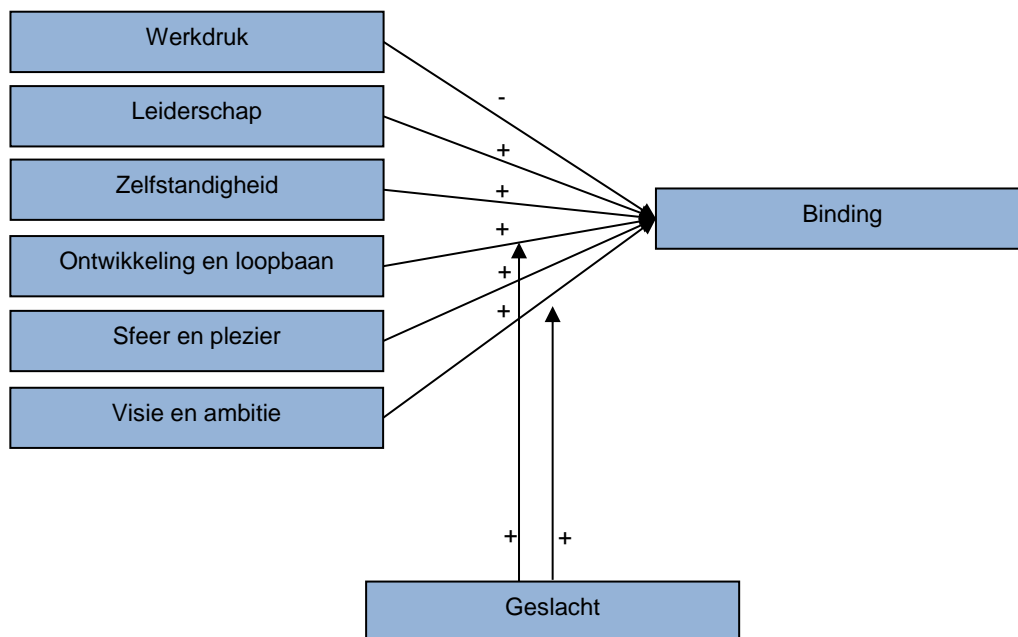
H6: De waardering van de visie en ambitie van de organisatie heeft een positieve invloed op de binding van zowel mannelijke als vrouwelijke zorgmedewerkers

H7: Voor mannen is de kwaliteit van de ontwikkel- en loopbaanmogelijkheden een belangrijkere determinant van binding dan voor vrouwen.

H8: Voor mannen is de visie en ambitie van de organisatie een belangrijkere determinant van binding dan voor vrouwen.

Het onderzoeksmodel is schematisch weergegeven in Figuur 1. In de volgende paragraaf bespreken we de methode om deze hypothesen te testen.

**Figuur 1** De verwachte invloed van verschillende factoren in het werk op de binding van zorgmedewerkers, inclusief de verwachte invloed van geslacht (0=vrouw, 1=man)



## Methode van onderzoek

### Data

Om de hypothesen te testen, maken we gebruik van data uit de Benchmark in de Zorg. De Benchmark in de Zorg is de benchmark die ActiZ in samenwerking met PwC heeft ontwikkeld voor de periode 2010-2015. De benchmark meet en vergelijkt de prestaties van VVT-organisaties en bestaat uit drie onderdelen: Cliënten, Medewerkers en Bedrijfsvoering.

In dit artikel maken we gebruik van het onderdeel Medewerkers. Voor het onderdeel Medewerkers wordt een vragenlijst (de 'MedewerkerMonitor') uitgezet, onder alle medewerkers van een organisatie over onder andere de kwaliteit van het werk. We analyseren de gegevens uit de 'rondes' najaar 2010, voorjaar 2011 en najaar 2011. In totaal hebben 162 organisaties deelgenomen. Dat is ongeveer 35% van alle VVT-organisaties ([www.zorggegevens.nl](http://www.zorggegevens.nl), RIVM). Geen organisatie heeft meer dan in een van deze rondes deelgenomen. Voor deze rondes is gekozen, omdat hierin informatie over de binding van de werknemers aan hun organisatie is opgenomen. In onderstaande tabel staan enkele basisgegevens over de data. De gemiddelde respons onder de medewerkers is 42 procent.

Tabel 1 Achtergrondgegevens data Medewerkers Benchmark in de Zorg

Ronde	Aantal organisaties	Respons (# medewerkers)	Responspercentage
Najaar 2010	35	14.569	43,0%
Voorjaar 2011	85	29.444	40,8%
Najaar 2011	42	17.048	42,1%
Totaal	162	61.061	41,7% (gewogen)

### Operationalisering

#### *Aspecten van de kwaliteit van het werk*

De dataset bevat zes aspecten van de kwaliteit van het werk die op basis van de wetenschappelijke literatuur relevant blijken voor de binding van personeel in de zorgsector (zie theoretische paragraaf). Dit zijn allereerst vier factoren die uit de internationale meta-analyses naar voren kwamen: werkdruk, zelfstandigheid, leiderschap en ontwikkeling en loopbaan. Hiernaast analyseren we de invloed van sfeer en plezier, en

visie en ambitie. Hieronder lichten we toe hoe deze zes indicatoren zijn geoperationaliseerd.

#### *Werkdruk*

Werkdruk is gemeten met zes items, waarop respondenten nooit, soms, meestal of altijd konden scoren (4-puntsschaal). Een voorbeelditem is 'Er zijn voldoende medewerkers voor het werk dat moet worden gedaan'. De betrouwbaarheid van deze schaal is goed, namelijk  $\text{Alpha} = 0,81$ .

#### *Leiderschap*

Leiderschap meten we via vier items met antwoordcategorieën nooit, soms, meestal of altijd. Een voorbeelditem is 'Mijn direct leidinggevende toont zichtbaar interesse in mijn werkzaamheden'. De betrouwbaarheid van deze schaal is hoog:  $\text{Alpha} = 0,90$ .

#### *Zelfstandigheid*

De indicator zelfstandigheid beoogt de mate van ervaren autonomie in het werk te meten. Een van de in totaal vier items is 'Ik kan zelf bepalen op welke manier ik mijn taken realiseer'. De respondenten konden voor alle items kiezen uit de volgende vier antwoordcategorieën: nooit, soms, meestal of altijd. De Cronbach alpha is 0,77.

#### *Ontwikkeling en loopbaan*

In dit artikel analyseren we ook de rol van ontwikkeling en loopbaanmogelijkheden op de binding van medewerkers. Deze indicator bestaat uit drie items gemeten op een vijfpunts Likertschaal (zeer oneens tot zeer eens), waaronder 'Mijn organisatie besteedt voldoende aandacht aan mijn loopbaanontwikkeling'. De Cronbach alpha is 0,78.

#### *Sfeer en plezier*

Sfeer en plezier is gemeten door middel van drie items op een vijfpuntsschaal variërend van helemaal mee oneens tot helemaal mee eens. Een voorbeelditem is 'De werksfeer binnen mijn werkeenheid/team is goed'. De betrouwbaarheid van deze schaal is in deze studie 0,88.

### *Visie en ambitie*

De zesde mogelijke determinant van binding is visie en ambitie. We meten de visie en ambitie van de organisatie, zoals ervaren door de medewerkers. Dit doen we met vier items, die alle gebruikmaken van een vijfpunts Likertschaal. Een voorbeeld is 'Het is mij duidelijk wat de organisatie in de toekomst anders en beter wil'. De betrouwbaarheid van deze schaal is goed, namelijk 0,80.

### *Binding van medewerkers*

De afhankelijke variabele is gemeten met vier items, gebaseerd Bozeman en Perrewe (2001). Een voorbeelditem is 'De laatste tijd heb ik zin mijn baan op te geven' (omgepooled). De Cronbach's alpha van deze schaal was in deze studie goed, namelijk 0,90. Voor de items is een vijfpunts Likertschaal gebruikt.

Om de bespreking van de resultaten te vergemakkelijken hebben we de 4-punts- en 5-puntsschalen gehercodeerd naar schalen van 1-10.<sup>2</sup>

### *Achtergrondvariabelen*

We hebben naast geslacht een aantal achtergrondvariabelen meegenomen in de regressieanalyses, namelijk leeftijd (verdeeld in groepen 25 jaar of jonger, 26-35, 36-45, 46-55, 56 jaar of ouder), leidinggevende positie (ja/nee) en contractgrootte (nulurencontract, 1-15 uur, 15-28 uur, 29 uur of meer). Omdat leidinggevende positie en contractgrootte mogelijk de binding beïnvloeden, maar ook gerelateerd zijn aan geslacht, is het belangrijk om voor de invloed van deze kenmerken te controleren.

---

<sup>2</sup> 4-puntsschaal: 1 → 1, 2 → 4, 3 → 7, 4 → 10. 5-puntsschaal: 1 → 1, 2 → 3,25, 3 → 5,5, 4 → 7,75, 5 → 10. Dit beïnvloedt de correlaties of regressies niet, maar hebben we gedaan om de interpretatie te vergemakkelijken.



## Resultaten

### Beschrijvende statistiek

De beschrijvende statistiek is weergegeven in tabel 2. Wat in deze tabel ten eerste naar voren komt, is dat de mate van binding bij de organisatie hoog is: een gemiddelde score van 8,25 op een schaal van 1-10. Hiernaast zien we dat vrouwen zich gemiddeld genomen meer verbonden voelen dan mannen (8,27 ten opzichte van 7,99).

Voor wat betreft de achtergrondkenmerken springt meteen in het oog dat er 92% vrouwen in de steekproef zitten, consistent met de hoge aantallen vrouwen in de VVT. Hiernaast zien we dat maar zeer weinig vrouwen een leidinggevende functie hebben (9% van de vrouwen), zeker in vergelijking met mannen (33% van de mannen). Uit verdere analyse blijkt dat 24% van de leidinggevendenden man is, terwijl maar 6% van de niet-leidinggevendenden man is. Tot slot valt op dat mannen gemiddeld genomen een groter contract hebben dan vrouwen. Dit komt wellicht door het feit dat mannen vaker een leidinggevende positie hebben, en leidinggevende posities zijn vaak (bijna) fulltime. Een meer specifieke analyse laat zien dat mannen vooral een groot contract hebben (77% heeft een contract van 29 uur of meer), terwijl dit voor vrouwen niet vaak het geval is (23% heeft een contract van 29 uur of meer). Vrouwen hebben juist vaak een contract tussen de 15 en 28 uur (56%).

Van de zes baankenmerken scoort de kwaliteit met betrekking tot sfeer en plezier het hoogst (7,88) en werkdruk het laagst (4,38). Deze gemiddeld lage score op werkdruk, betekent hier dat gemiddeld niet zeer veel werkdruk wordt ervaren. De verschillen tussen mannen en vrouwen blijken voor werkdruk bovendien het grootst: mannen zijn daar negatiever over en ervaren meer werkdruk dan vrouwen. Mannen zijn daarnaast minder positief gestemd over hun loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Deze verschillende scores op de kwaliteit van aspecten van het werk, worden vermoedelijk beïnvloed door de positie die men in de organisatie inneemt en andere achtergrondkenmerken. Daarom nemen we deze achtergrondkenmerken mee wanneer we in de volgende paragraaf nagaan welke aspecten van de kwaliteit van het werk de binding van mannen en vrouwen aan de organisatie beïnvloeden.

Tabel 2: Beschrijvende statistiek, inclusief verschillen tussen mannen en vrouwen

	Min.	Max.	Gem.	Gem. vrouwen	Gem. mannen	Std. Dev. (totaal)
Binding	1	10	8,25	8,27	7,99	1,95
Werkdruk	1	10	4,38	4,41	3,94	1,64
Leiderschap	1	10	6,81	6,82	6,75	2,35
Zelfstandigheid	1	10	7,06	7,04	7,23	1,66
Ontwikkeling en Loopbaan	1	10	7,00	7,03	6,80	1,69
Sfeer en Plezier	1	10	7,88	7,88	7,92	1,90
Visie en ambitie	1	10	6,68	6,67	6,81	1,70
Achtergrondvariabelen						
Geslacht (0 = vrouw, 1 = man)	0	1	,08	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Leeftijd in groepen	1	5	3,41	3,40	3,55	1,15
Jaren bij werkgever	1	4	3,16	3,16	3,13	0,92
Leidinggevende functie (0 = niet, 1 = wel)	0	1	0,11	0,09	0,33	n.v.t.
Contractgrootte	1	4	3,02	2,96	3,64	0,79

Noot: Alle verschillen tussen mannen en vrouwen zijn significant op  $p < 0,01$ , behalve bij leiderschap ( $p < 0,05$ ) en bij sfeer en plezier (niet significant).

## Regressie

Om te onderzoeken welke aspecten van de kwaliteit van het werk de binding van mannen en vrouwen bepalen, hebben we verschillende regressies uitgevoerd. Ten eerste hebben we aparte regressies uitgevoerd voor mannen en vrouwen en voor mannen en vrouwen tezamen. Hiermee kunnen we analyseren welke factoren van belang zijn voor mannen en vrouwen (Hypothese 1 – Hypothese 6). Ten tweede hebben we een regressie met interactietermen uitgevoerd die specifiek kijkt naar de verschillen tussen mannen en vrouwen (Hypothese 7 en 8).

Zoals te verwachten uit de literatuur zijn werkdruk, leiderschap, zelfstandigheid, ontwikkeling en loopbaan, sfeer en plezier en visie en ambitie alle belangrijke determinanten voor de binding bij mannen en vrouwen. We verwerpen Hypothese 1-6 dan ook niet. Hiernaast blijkt uit Tabel 3 dat deze determinanten – samen met de achtergrondvariabelen – een groot deel van de variatie in binding verklaren, namelijk 37% (bij mannen) en 32% (bij vrouwen). Dit is een substantieel deel, gezien het feit dat er veel verschillende determinanten voor binding kunnen zijn.

We kunnen nu dieper op de resultaten ingaan. We starten hierbij met de belangrijkste determinant voor binding voor zowel vrouwen als mannen: ontwikkelings- en loopbaanmogelijkheden (hoogste  $\beta$ , namelijk 0,23 voor vrouwen en 0,21 voor mannen). Het is opvallend dat deze determinant ook bij vrouwen als meeste belangrijke uit de analyse komt, omdat eerder onderzoek aangeeft dat ontwikkelings- en loopbaanmogelijkheden voor vrouwen minder belangrijk zouden zijn dan andere factoren. Op basis van onze resultaten kunnen we stellen dat binnen de VVT ontwikkelmogelijkheden zeer belangrijk zijn, voor mannen en voor vrouwen.

Hypothese 7 voorspelde dat de invloed van loopbaan en ontwikkeling op binding voor mannen belangrijker is dan voor vrouwen. Zoals we hebben gezien is het verschil in Beta niet erg groot, wat erop kan duiden dat dit niet het geval is. Om dit statistisch te onderzoeken hebben we een model ontwikkeld met onder andere de interactie tussen geslacht en loopbaan en ontwikkeling (zie bijlage). Hieruit blijkt dat er inderdaad geen statistisch significant verschil is tussen mannen en vrouwen voor wat betreft de mate waarin de kwaliteit van de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden de binding beïnvloedt. We moeten Hypothese 7 dan ook verwerpen.

Na ontwikkeling en loopbaan blijkt sfeer en plezier voor zowel mannen als vrouwen de belangrijkste determinant om zich te binden aan de organisatie. In de overzichtsartikelen wordt er weinig gesproken over sfeer en plezier. Het zit niet in de lijst van belangrijkste oorzaken. Echter, in onze steekproef blijkt het zeer van belang te zijn. Als zorgmedewerkers meer sfeer en plezier ervaren in hun werk, dan zijn ze meer geneigd om bij hun organisatie te blijven. We verwachtten hier geen verschillen tussen mannen en vrouwen. De analyse bevestigt dat (zie de tabel in de bijlage).

De top twee determinanten zijn dus gelijk voor mannen en vrouwen. Maar bij mannen blijkt visie en ambitie de nr. 3 te zijn, terwijl dit voor vrouwen werkdruk is. De invloed van visie en ambitie op binding is voor mannen een stuk groter dan voor vrouwen ( $\beta=0,15$  voor mannen tegenover  $\beta=0,09$  voor vrouwen). Dit verschil blijkt bovendien statistisch significant te zijn (zie bijlage). Dit betekent dat we Hypothese 8 - die stelt dat voor mannen visie en ambitie van de organisatie een belangrijkere determinant van binding dan voor vrouwen – niet verwerpen. Zoals te verwachten viel uit het theoretisch raamwerk is een goede visie en ambitie van de organisatie vooral bij mannen positief van invloed op hun binding aan de organisatie.

Voor vrouwen – maar ook voor mannen - blijkt werkdruk hiernaast belangrijk te zijn. Wanneer zorgmedewerkers het gevoel hebben dat de werkdruk te hoog wordt,

vermindert dit hun binding bij de organisatie. Ze zijn meer geneigd te vertrekken. Hiernaast blijkt dat, hoe beter de (ervaren) kwaliteit van de leidinggevende, hoe groter de binding. Maar deze invloed is minder groot dan verwacht. Beide overzichtsartikelen (Coomber & Barribal, 2007; Hayes e.a., 2005) geven namelijk aan dat leiderschap vaak de belangrijkste oorzaak is om te vertrekken. In deze analyse komt leiderschap op plaats 4 (mannen) en 5 (vrouwen). Hierbij moeten we wel opmerken dat de andere determinanten, zoals sfeer en plezier, sterk samenhangen met leiderschap. Tot slot is van de zes indicatoren de mate van zelfstandigheid is het minst van invloed op binding, voor zowel mannen als vrouwen.

Op basis van deze resultaten kunnen we enkele conclusies trekken die van belang zijn voor HR-managers. In de volgende paragraaf gaan we hierop dieper in.

**Tabel 3: Invloed van aspecten van de kwaliteit van het werk op binding (lineaire regressies)**

	Vrouwen	Mannen	Mannen en vrouwen
Werkdruk	-0,13*	-0,10*	-0,13*
Leiderschap	0,08*	0,12*	0,08*
Zelfstandigheid	0,05*	0,09*	0,05*
Ontwikkeling en Loopbaan	0,23*	0,21*	0,23*
Sfeer en Plezier	0,20*	0,17*	0,20*
Visie en ambitie	0,09*	0,15*	0,09*
<i>Achtergrondvariabelen</i>			
Geslacht	-	-	-0,04*
Leeftijd in groepen	0,02*	0,03	0,02*
Jaren bij werkgever	-0,02*	-0,03	-0,02*
Leidinggevende functie	-0,05*	-0,10*	-0,05*
Contractgrootte	0,01	-0,02	0,00
Aangepaste R <sup>2</sup>	0,32*	0,37*	0,32*

**Noot: Gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten zijn weergegeven. \* p < 0,01.**

## Conclusie en discussie

Ontgroening en vergrijzing zullen op de middellange en langere termijn niet alleen leiden tot een geringer arbeidsaanbod, maar ook de vraag naar zorg vergroten, vooral in de VVT. Dit betekent dat het voor zorgwerkgevers niet alleen steeds belangrijker wordt om goed personeel aan te trekken, maar juist ook om dit te behouden. In dit artikel hebben we de determinanten van binding van medewerkers in de VVT geanalyseerd. Hierbij hebben we specifiek gekeken naar verschillen tussen mannen en vrouwen, omdat het in de toekomst van belang kan zijn om juist mannen die nu ondervertegenwoordigd zijn in de sector, beter en langduriger te binden. Op basis van wetenschappelijke literatuur hebben we een model ontwikkeld over de invloed van de kwaliteit van zes aspecten van het werk op binding van zorgmedewerkers. Dit model hebben we getest met behulp van een grootschalig kwantitatief onderzoek onder 61.061 zorgmedewerkers in de VVT. De kracht van onze studie is gelegen in de grootte van de steekproef, de hoge betrouwbaarheid van de schalen (tussen 0,90 en 0,77) en de relatieve hoge verklaarde variantie.

De twee overzichtsartikelen (Hayes e.a., 2005; Coomber & Barribal, 2007) beschrijven de vier belangrijkste factoren die de binding (of verlooptgeneigdheid) bepalen. In navolging van hen presenteren wij hier ook een top 4 van determinanten voor hoge binding op basis van onze studie (zie tabel 4). Hierbij maken we een onderscheid tussen mannen en vrouwen, omdat dit relevant bleek uit de vorige analyses. Uit deze tabel volgen een aantal belangrijke conclusies voor HR-managers.

**Tabel 4: Top 4 determinanten voor een hoge binding**

Vrouwelijke zorgmedewerkers	Mannelijke zorgmedewerkers	Zorgmedewerkers (algemeen)
1. Goede ontwikkeling en loopbaan	1. Goede ontwikkeling en loopbaan	1. Goede ontwikkeling en loopbaan
2. Veel sfeer en plezier	2. Veel sfeer en plezier	2. Veel sfeer en plezier
3. Lage werkdruk	3. Gedragen visie en ambitie	3. Lage werkdruk
4. Gedragen visie en ambitie	4. Goed Leiderschap	4. Gedragen visie en ambitie

Een eerste belangrijke conclusie voor HR-managers in de zorg is dat ontwikkeling en loopbaan een erg belangrijke rol speelt bij de binding van zorgmedewerkers. Dit geldt voor zowel mannen als vrouwen. Ook de overzichtsartikelen geven aan dat loopbaan en ontwikkeling belangrijk zijn. HR-managers zouden kunnen inventariseren wat medewerkers belangrijk vinden bij hun opleiding en ontwikkeling. Gaat het hier om het

ontwikkelen van nieuwe vaardigheden zodat zorgmedewerkers hun werk beter kunnen doen? Of ligt de behoefte in loopbaanontwikkeling, horizontaal of verticaal? Gezien het belang van deze factor voor de binding van medewerkers lijkt het verstandig om meer inzicht te verwerven in wat de wensen van medewerkers in de VVT zijn ten aanzien van hun ontwikkelmogelijkheden.

Een tweede conclusie richt zich op het belang van 'sfeer en plezier' in het werk. In de literatuur is de invloed hiervan op binding nog niet vaak onderzocht. De overzichtsartikelen noemen het ook niet als belangrijke oorzaak voor binding. Uit ons onderzoek blijkt echter dat het wel degelijk van invloed is. HR-managers kunnen analyseren wat binnen hun organisatie zorgt voor een goede werksfeer. Waardering voor elkaars werk, samen (niet-werkgerelateerde) activiteiten ontplooiën, goed contact met collega's, het kan sterk van invloed zijn op de binding van medewerkers.

In de derde plaats concluderen we dat vooral voor mannelijke zorgmedewerkers een duidelijke visie en ambitie van de organisatie van belang is voor hun binding. Mannen hebben gemiddeld een lage score vergeleken met de andere factoren: een 6,81 op een schaal van 1-10. Bij vrouwen is deze zelfs nog iets lager (6,67). Hier lijkt dus nog veel te winnen. Vooral in organisatie (of organisatieonderdelen) waar veel mannen werken lijkt het waardevol om aandacht te besteden aan het ontwikkelen van een gedragen visie en ambitie, aangezien dit voor mannen een belangrijkere determinant is om te blijven dan voor vrouwen.

Ten slotte komt leiderschap in onze studie niet als belangrijke determinant van binding naar voren, terwijl in eerdere studies de kwaliteit van leidinggeven als belangrijkste factor naar voren kwam. Dat leiderschap in onze studie geen prominente rol lijkt te spelen, kan te maken hebben met de onderlinge samenhang tussen de kwaliteit van het leiderschap enerzijds, en sfeer en plezier en visie en ambitie anderzijds. In andere woorden, de invloed van de kwaliteit van leiderschap laat zich mogelijk gelden via de kwaliteit van andere aspecten van het werk. Dat de medewerkers in de VVT de kwaliteit van het leiderschap gemiddeld een relatief magere voldoende geven, is des te meer aanleiding om leiderschap in vervolgstudies te betrekken.

We eindigen dit artikel met een aantal beperkingen van het onderzoek. Een eerste kanttekening is te plaatsen bij de gebruikte methode. We hebben kwantitatieve analyses gebruik om de invloed van verschillende indicatoren op binding te onderzoeken. Een kwalitatieve methode kan in aanvulling daarop een beter beeld geven van de context

waarin zorgmedewerkers werken. Een kwalitatieve analyse kan de achterliggende mechanismen voor binding blootleggen, onder andere door het te contextualiseren en door te zoeken naar andere mogelijke oorzaken.

Een tweede, hieraan gerelateerde, beperking is dat we niet alle mogelijke oorzaken hebben meegenomen die kunnen verklaren waarom zorgmedewerkers zich binden aan de organisatie. De oorzaken kunnen daarnaast verschillen tussen medewerkers die werkzaam zijn in het primair proces en zij die in ondersteunende functies werken. Om beter inzicht te krijgen in de binding van mannen aan zorgfuncties, dient daarop nader te worden ingezoomd. Vervolgonderzoek kan bovendien contextfactoren meenemen, zoals de grootte van de organisatie, het soort zorg die geleverd wordt en de omgeving waarin de organisatie zich bevindt. Zo kan een omgeving waarin veel VVT-organisaties gevestigd zijn (denk aan de omgeving van Utrecht en Zeist), een heel andere dynamiek geven dan een omgeving waarin maar zeer weinig aanbieders zijn (zoals in Oost-Groningen). Het meenemen van deze factoren kan een meer alomvattend beeld schetsen van de oorzaken voor binding van zorgmedewerkers.

## Referentielijst

- ActiZ (2011). *Aandacht loont* (uitkomsten Benchmark in de Zorg 2011). ActiZ: Utrecht.
- Bozeman, D.P. & P.L. Perrewé (2001). The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire-turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*. 86(1). 161-173.
- Buelens, M. & H. Van den Broeck (2007). An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. *Public Administration Review*. 67(1). 65-74.
- Claes, M.T. (1999). Women, Men, and Management Styles. *International Labor Review*. 138(4). 431–446.
- Chaplin, W.F. (1991). The next generation of moderator research in personality psychology. *Journal of Personality*. 59(2). 143-178.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2009). *Gezondheid en zorg in cijfers 2009*. Den Haag/Heerlen.
- Coomber, B. & K. L. Barriball (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. 297-314.

- Dolan, S.L., Bejarano, A., Tzafrir, S. (2011). Exploring the moderating effect of gender in the relationship between individuals' aspirations and career success among engineers in Peru. *The International Journal of Human Resource Management*. 22(15). 3146-3167.
- Gardulf, A., Soderstrom, I-L., Orton, M-L., Eriksson, L.E., Arnetz, B. & G. Nordstrom (2005). Why do nurses at a university hospital want to quit their jobs? *Journal of Nursing Management*. 13(4). 329-337.
- Groeneveld, S.M. (2011). Diversity and employee turnover in the Dutch public sector. Does diversity management make a difference? *International Journal of Public Sector Management*. 24(6). 594-612.
- Groeneveld, S.M. (2009). Careers in the Dutch civil service. A gender perspective. *International Review of Administrative Sciences*. 75(3). 493-508.
- Groeneveld, S. & J. van der Voet (2010). Externe mobiliteit en leeftijdsbewust personeelsbeleid. Steijn, B. & S. Groeneveld (red.) (2010). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Groeneveld, S., Bronkhorst, B., Den Dulk, L. & B. Steijn. *Why do men and women work in the public sector? Gender dimensions of public sector motivation*. Paper presented at the EGPA Conference, Bucharest, Romania, September 2011.
- Hackman, J.R., & G.R. Oldham (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Hayes, L.J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., Laschinger, H.K.S., North, N. & P.W. Stone (2005). Nurse turnover: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*. 43(2). 237-263.
- Haynes, S.G., Levine S., Scotch N., Feinleib, M. & W.B. Kannel (1978). The relationship of psychosocial factors to coronary heart disease in the Framingham Study I. Methods and risk factors. *American Journal of Epidemiology*. 107(5). 362-383.
- Krausz, M., Koslowsky, M., Shalom, N. & N. Elyakim (1995). Predictors of intentions to leave the ward, the hospital, and the nursing profession. *Journal of Organizational Behaviour*. 16(3). 277-288.
- Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*. 49(1). 1-49.
- Janssen P.P.M., de Jonge J. & A.B. Bakker (1999). Specific determinants of intrinsic work motivation, burnout and turnover intentions: a study among nurses. *Journal of Advanced Nursing*. 29(6). 1360-1369.
- Kirkpatrick, S. & E. Locke (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*. 5(2). 48-60.



- Larrabee, J., Janney, M., Ostrow, C., Withrow, M., Hobbs, G. & C. Burant (2003). Predicting registered nurse job satisfaction and intent to leave. *Journal of Nursing Administration*. 33(5). 271–283.
- Leung, S.A. & B.S. Plake (1990). A choice dilemma approach for examining the relative importance of sex type and prestige preferences in the process of career choice compromise. *Journal of Counseling Psychology*. 37(4). 399–406.
- Lyons, S.T., Duxbury, L.E. & C.A. Higgins (2006). A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees, *Public Administration Review*. 66(4). 605–618.
- Morrison P.A. (1990). Demographic factors reshaping ties to family and place. *Research on Aging*. 12(4). 399-408.
- Moynihan, D.P. & N. Landuyt (2008). Explaining Turnover Intention in State Government. Examining the Roles of Gender, Life Cycle, and Loyalty. *Review of Public Personnel Administration*. 28(2). 120-143.
- Moynihan, D.P. & S.K. Pandey (2008). The ties that bind: Social networks, person-organization value fit and turnover intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 18(2). 205-227.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). *OECD Fact Book 2009*. Paris: OECD.
- Oswald, S.L., Mossholder, K.W. & S.G. Harris (1994). Vision salience and strategic involvement: Implications for psychological attachment to organization and job. *Strategic Management Journal*. 15(1). 477-89.
- Perry, J.L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research & Theory*. 6(1). 5-22.
- Rainey, H.G. (1982). Reward Preferences among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic. *American Review of Public Administration*. 16(4). 288-302.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*. 40(3). 437-453.
- Tzeng H.M. (2002). The influence of nurses' working motivation and job satisfaction on intention to quit: an empirical investigation in Taiwan. *International Journal of Nursing Studies*. 39(8). 867-878.
- Verquer, M.L., Beehr, T.A. & S.H. Wagner (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*. 63(3). 473-489.
- VSO/SCO/BZK (2010). *De grote uittocht. Vier toekomstbeelden van de arbeidsmarkt van onderwijs- en overheidssectoren*. Den Haag.

- Wheeler, A.R., Coleman Gallagher, V., Brouer, R.L. & C.J. Sablinski (2007). When person-organization (mis)fit and (dis)satisfaction lead to turnover. The moderating role of perceived job mobility. *Journal of Managerial Psychology*. 22(2). 203-219.
- Yang, Z., Norton, E.C. & S.C. Stearns (2003). Longevity and health care expenditures: The real reasons older people spend more. *Journal of Gerontology: Social Sciences*. 58B(1). S2-S10.
- Yin, J.-C.T. & K.-P.A. Yang (2002). Nursing turnover in Taiwan: a meta-analysis of related factors. *International Journal of Nursing Studies*. 39(6). 573–581.

## Bijlage: Testen voor interactie-effecten

Om hypothese 7 en 8 te testen hebben we een lineaire regressie uitgevoerd met interactie-effecten. In onderstaande tabel zijn alle mogelijke interactie-effecten tussen geslacht en de zes baanaspecten weergegeven. Hieruit blijkt dat alleen het interactie-effect van geslacht met visie en ambitie statistisch significant is. De grootte van het interactie-effect is klein. Dit is in lijn met Chaplin (1991), die stelt dat interactie-effecten vaak klein zijn, en alleen kunnen worden opgespoord in grote steekproeven.

Tabel 5 Testen van interactie-effecten voor baanaspecten met geslacht

	Basismodel	Toevoegen interacties
	B	B
Werkdruk	-0,25*	-0,25*
Leiderschap	0,16*	0,16*
Zelfstandigheid	0,10*	0,10*
Ontwikkeling en Loopbaan	0,45*	0,44*
Sfeer en Plezier	0,39*	0,39*
Visie en ambitie	0,19*	0,19*
Interactie Werkdruk		-0,01
Interactie Leiderschap		0,02
Interactie Zelfstandigheid		0,02
Interactie Ontwikkeling en loopbaan		0,02
Interactie Sfeer en plezier		-0,02
Interactie Visie en ambitie		0,03*
<i>Achtergrondvariabelen</i>		
Geslacht	-0,07*	-0,08*
Leeftijd in groepen	0,05*	0,05*
Jaren bij werkgever	-0,04*	-0,04*
Leidinggevende functie	-0,10*	-0,10*
Contractgrootte	0,01	0,01
Constante	8,25	8,25
Aangepaste R <sup>2</sup>	0,32*	0,32*
ΔF		5,83*

Noot. \* $p < 0,01$ . Z-scores zijn gebruikt in regressie. Ongestandaardiseerde coëfficiënten (B-scores) zijn weergegeven.