

Particuliere ouderenzorg, tevreden medewerkers?

De invloed van de aard van organisaties op de ervaren (facetten van)
medewerkerstevredenheid in Nederlandse ouderenzorgorganisaties

Hanneke de Wijs

Particuliere ouderenzorg, tevreden medewerkers?

De invloed van de aard van organisaties op de ervaren (facetten van) medewerkerstevredenheid in Nederlandse ouderenzorgorganisaties

Datum: 06-07-2022
Auteur: Hanneke de Wijs
Studentnummer: 0206962
Begeleider: dr. R. Schouteten
Opleiding: ABK Radboud Universiteit
Groep: 53

Voorwoord

Voor u ligt de masterthesis ‘Particuliere ouderenzorg, tevreden medewerkers?’. Een onderzoek naar de invloed van de aard van organisaties op ervaren (facetten van) medewerkerstevredenheid in Nederlandse ouderenzorgorganisaties. Deze masterthesis is in de periode juni 2021 tot juni 2022 geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Bedrijfskunde aan de Radboud Universiteit.

Na een aantal jaren werkzaam te zijn geweest in diverse managementfuncties in eerst de reguliere, en later de particuliere ouderenzorg, maakte ik mij zoals menig ander zorgen over de toenemende vergrijzing in Nederland, in combinatie met de arbeidsmarktkrapte en torenhoge verzuim- en verloopcijfers. Alles wat in mijn macht ligt zou ik eraan doen om een zo ideaal mogelijke werkomgeving te kunnen creëren voor mijn (toekomstige) collega’s in deze branche, zodat zij zich goed in hun vel voelen op hun werk. Met dit onderzoek hoop ik een voorzet te hebben gedaan voor de creatie van een fijne, passende werkomgeving voor ieder van hen.

Hoewel ik nog nooit een bevalling heb meegemaakt, verwacht ik toch met een aan zekerheid grenzende overtuiging te kunnen concluderen dat het opstellen van deze masterthesis een hel(s)e bevalling was. Kwantitatief wetenschappelijk onderzoek is, zeker als je een welverdiende 3 voor het vak statistiek behaalde, serious business. Op diverse vlakken uiterst leerzaam en interessant, maar toch zeker ook uitdagend, verrassend en meer dan eens om moedeloos van te worden. Veel meer dan grote bewondering heb ik dan ook voor mijn begeleider dr. Roel Schouteten, die gedurende deze hele periode met schijnbaar onvermoeibaar behulpzame hand, engelengeduld en eindeloze 1-op-1 sessies heeft getracht om de basisbeginselen van statistisch redeneren en wetenschappelijk schrijven over te brengen op een nieuwsgierige, maar vooral hardleerse en eigenwijze studente.

Ook alle respondenten ben ik uit de grond van mijn hart zeer erkentelijk omdat ze mij, met behulp van diverse smeebedes via mail en LinkedIn, wilden ondersteunen bij het verzamelen van relevante data voor dit onderzoek. Een onderzoek dat er moest komen om een steen te verleggen in de rivier van de Nederlandse ouderenzorg, en daarmee hopelijk een rimpeling te veroorzaken in het behoud van zoveel mogelijk collega’s voor dit bijzondere werkveld.

Ik wens u veel leesplezier!

Hanneke de Wijs
Oosterhout, 6 juli 2022

Managementsamenvatting

Medewerkers in de Nederlandse ouderenzorgbranche zijn minder dan gemiddeld tevreden over hun werk. Dat is zorgelijk, omdat de markt groeit en het aanbod van werknemers daalt. Om te kunnen doorgronden wat mogelijk effect kan hebben op (facetten van) hun tevredenheid, is in dit onderzoek de inrichting van organisaties in deze branche tegen het licht gehouden, om de samenhang tussen diverse kenmerken van de aard van deze organisaties en de ervaren (facetten van) tevredenheid te kunnen meten.

De doelstelling van dit onderzoek is dan ook om te analyseren of de aard van organisaties binnen de langdurige ouderenzorg in Nederland invloed heeft op de ervaren (facetten van) medewerkerstevredenheid, en de bijbehorende vraagstelling luidt “Wat is de invloed van de aard van een organisatie op (facetten van) medewerkerstevredenheid binnen Nederlandse ouderenzorgorganisaties?”

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is in eerste instantie literatuurstudie gedaan en is daarna tweemaal kwantitatief onderzoek verricht. Een bestaand onderzoek van onderzoeksbureau Facit, dat diverse medewerkerstevredenheidsonderzoeken vanuit de branche over de periode van 2010-2016 bevat, vormde de input om te kunnen toetsen of er verschillen zaten in de inrichting van particuliere en reguliere ouderenzorgorganisaties. Zowel op algehele tevredenheid als op de facetten werkdruk en carrièreperspectief bleek dat medewerkers vanuit particuliere organisaties meer tevreden zijn dan hun collega's in reguliere organisaties. Op die leest is verder geborduurd richting een nieuw onderzoek, om de specifieke aard van veel particuliere organisaties te kunnen duiden en daarmee een mogelijke samenhang te kunnen aantonen tussen deze organisatie-inrichting en (facetten van) medewerkerstevredenheid. Met behulp van een enquête werden in dit nieuwe onderzoek 69 respondenten bereikt, afkomstig vanuit zowel particuliere als reguliere ouderenzorgorganisaties en benaderd via branchevereniging SPOT en LinkedIn.

Ook uit dit onderzoek bleek dat medewerkers vanuit particuliere organisaties inderdaad meer tevreden waren over hun werk dan reguliere medewerkers: zowel op algehele tevredenheid als op alle voor dit onderzoek geselecteerde facetten (carrièreperspectief, taakvariatie, werkdruk en werkomstandigheden) scoorden zij het hoogst.

De onderzochte organisatiekenmerken die een significante samenhang aantonen met (facetten van) medewerkerstevredenheid dienen ter inspiratie voor de inrichting van ideaaltypische particuliere én reguliere ouderenzorgorganisaties:

- Een hoge mate van eigen verantwoordelijkheid (mee mogen beslissen en eigen inbreng/initiatief mogen uitoefenen) en een beleving van goede leiding over een organisatie leiden tot een hogere mate van algehele tevredenheid
- Tevredenheid over de variatie van werkzaamheden kan eveneens worden bereikt door het stimuleren van eigen verantwoordelijkheid van medewerkers
- Veel verantwoordelijkheid op de werkvloer leidt bovendien tot meer tevredenheid over de werkomstandigheden
- Een platte organisatiestructuur met maximaal twee hiërarchische lagen tussen de werkvloer en de bestuurder van een organisatie en veel ruimte voor invloed vanaf de werkvloer op het (strategisch) beleid van de organisatie stimuleren de tevredenheid

over het carrièreperspectief. Een leidinggevende in de directe nabijheid van een team of afdeling heeft juist een tegenovergesteld effect

- De tevredenheid over de ervaren werkdruk kan niet significant worden verklaard door de verschillende geselecteerde kenmerken van de aard van een organisatie. Voor de samenhang van de verschillende variabelen van de aard van een organisatie met het facet werkdruk geldt dat deze alleen in het geval van de personele bezetting, verantwoordelijkheden en de aansturing van een organisatie positief van richting is. Veel medewerkers op de werkvloer, veel eigen verantwoordelijkheid en een platte organisatie leiden dus tot meer tevredenheid over de ervaren werkdruk. Alle andere variabelen leiden juist tot minder tevredenheid over de ervaren werkdruk
- Sec de financieringsstroom van een ouderenzorgorganisatie is niet significant voor de ervaren (facetten van) tevredenheid, wanneer ook andere kenmerken van de aard van een organisatie worden meegewogen in de analyse. Andere kenmerken zijn dus belangrijker om het verschil in tevredenheid tussen particuliere en reguliere organisaties te verklaren. Met name het hebben van veel eigen verantwoordelijkheid is hierop van grote invloed

Vervolgonderzoek is wenselijk naar (ervaren en feitelijke) werkdruk in relatie tot ideaaltypische organisatiekenmerken, het nader duiden van de leiding over een organisatie tegen het licht van (facetten van) medewerkerstevredenheid en de ideale (hiërarchische) verhouding tussen een team of afdeling en een leidinggevende in relatie tot de ervaren (facetten van) medewerkerstevredenheid. Ook het verder duiden van de specifieke organisatiekenmerken die samenhangen met (facetten van) medewerkerstevredenheid onder een grotere onderzoeksgroep van medewerkers die specifiek werkzaam zijn binnen het primaire proces strekt tot aanbeveling.

Voorwoord	2
Managementsamenvatting	3
Hoofdstuk 1: situatieschets ouderenzorg en projectomkadering	7
1 Inleiding	7
1.1 Projectkader	8
1.2 Doelstelling	9
1.3 Onderzoeksmodel	9
1.4 Vraagstelling.....	10
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader, verdieping in medewerkerstevredenheid, aard van Nederlandse ouderenzorgorganisaties en de onderlinge relatie	11
2 Inleiding	11
2.1 Globaal conceptueel model.....	11
2.2 Medewerkerstevredenheid.....	12
2.2.1 Facetten van medewerkerstevredenheid	12
2.3 Aard van Nederlandse ouderenzorgorganisaties	14
2.3.1 Organisatievormen voor langdurige ouderenzorg in Nederland.....	14
2.3.2 Particuliere ouderenzorg in Nederland.....	15
2.4 Relatie aard van organisaties en (facetten van) medewerkerstevredenheid	16
2.5 Definitief conceptueel model.....	18
Hoofdstuk 3: Technisch Ontwerp	19
3 Inleiding	19
3.1 Onderzoeksstrategie	19
3.1.1 Analyse bestaand onderzoeksmateriaal.....	19
3.1.2 Opzet nieuw onderzoek	20
3.2 Operationalisering van de kernbegrippen.....	21
3.3 Dataverzameling	23
3.4 Data-analyse	23
Hoofdstuk 4: Analyse onderzoeksresultaten	24
4.1 Verschillen in medewerkerstevredenheid tussen particuliere en reguliere organisaties.....	25
4.1.1 Resultaten onderzoek Facit	25
4.1.2 Resultaten nieuw onderzoek SPOT/werkveldconnecties	26
4.2 Kenmerkende aspecten van de aard van de organisatie.....	27
4.2.1 Gemiddelde scores en betrouwbaarheid	29
4.2.2 Enkelvoudige regressieanalyse hypothese 1.....	30
4.2.3 Multivariate regressieanalyse hypothese 1	32
4.3 Correlatie facetten medewerkerstevredenheid en algehele tevredenheid	34
Hoofdstuk 5: Conclusies, aanbevelingen en discussie	35
5.1 Conclusies	35
5.2 Aanbevelingen	37

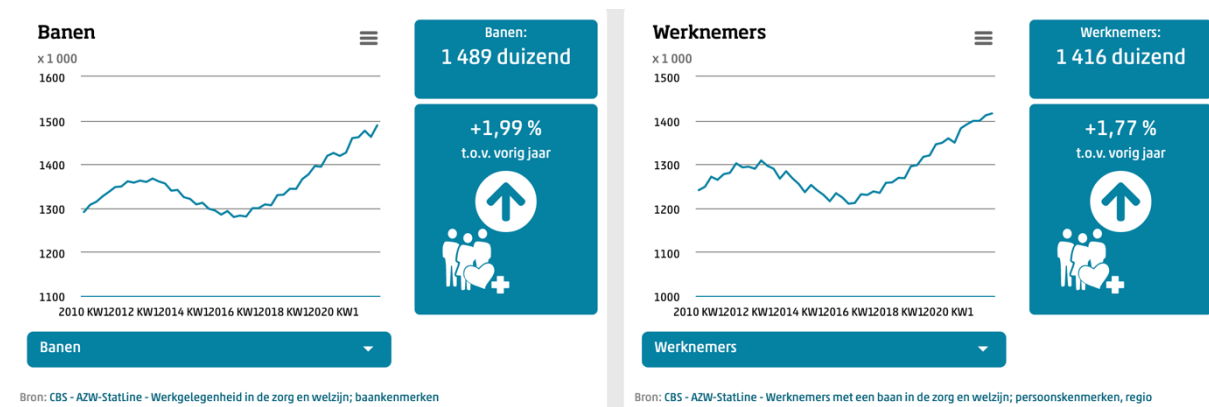
<i>5.3 Discussie</i>	38
Literatuurverantwoording	40
Afkortingenlijst	44
Appendix-1	45
<i>Volledige vragenlijst Onderzoeksbureau Facit 2010-2016, maart 2021</i>	45
Appendix-2	49
<i>Volledige vragenlijst onderzoek 2022</i>	49

Hoofdstuk 1: situatieschets ouderenzorg en projectomkadering

1 Inleiding

De afgelopen pandemiejaren trokken een wissel op de zorgsector, en zeker niet in de laatste plaats op de ouderenzorg. Maar niet alleen COVID-19 wierp een schaduw over het werkveld van verpleegkundigen en verzorgenden, in de jaren voorafgaand aan 2020 deden ook andere uitdagingen zoals een groot verloop, hoog ziekteverzuim en toegenomen werkdruk zich voor. “Waar de ouderenzorg binnen de zorgsector financieel gezien in de top-3 staat, staat ze er inhoudelijk gezien het slechtst voor” (Ernst & Young, 2019). In het vierde kwartaal van 2021 was er een verloopcijfer van 20% en een gemiddeld verzuimcijfer van 9% in de ouderenzorg (CBS, 2022).

Uit de gegevens over de arbeidsmarkt zorg en welzijn van het CBS (CBS, 2022) blijkt bovendien dat, ondanks een groei van het totale werknemersbestand in de zorg, er toch onvoldoende zorgmedewerkers beschikbaar zijn. Dit heeft met name te maken met een toenemende zorgzwaarte in combinatie met een vergrijzing van de Nederlandse bevolking. Binnen de ouderenzorg blijkt de vergrijzing onder de werknemers daarbij hoger te zijn dan de totale vergrijzing in ons land.



Figuur 1 - Krapte arbeidsmarkt zorg

De arbeidsmarktkrapte zou er logischerwijs toe kunnen leiden dat de werkdruk vanuit de werknemers als hoog wordt ervaren, doordat zij meer en zwaardere zorgvragers met minder collega's moeten verzorgen of doordat zij regelmatig te maken krijgen met tijdelijke collega's of ZZP-ers. Omdat arbeidsmarktkrapte een actueel en groeiend probleem is binnen de ouderenzorg in Nederland, is het streven naar een zo hoog mogelijke medewerkerstevredenheid zeer relevant om zoveel mogelijk arbeidskrachten voor deze tak te behouden en waar mogelijk anders-opgeleiden aan te trekken.

Binnen de branche doen hartgrondige geluiden de ronde over het feit dat medewerkers liever in de particuliere, of in ieder geval kleinschalig georganiseerde, ouderenzorg zouden werken dan in reguliere verpleeghuizen. Het meten van medewerkerstevredenheid is in dit opzicht interessant, om aanbevelingen te kunnen doen over zo optimaal mogelijke organisatiestructuren ten behoeve van een zo hoog mogelijke medewerkerstevredenheid met het oog op behoud van medewerkers voor deze branche.

1.1 Projectkader

Medewerkers binnen de ouderenzorg zijn, samen met hun collega's in de gehandicaptenzorg, het minst tevreden over hun werk van alle medewerkers in de gezondheidszorg. Bovendien ervaart bijna de helft van hen een te hoge werkdruk (*Werknemers in de zorg en welzijn; arbeidsomstandigheden*, 2019).

Verskillende onderzoeken (Vermeeren, 2007; Delarue, 2009; Lang & Poley, 2018) stippen in dit kader vervolgens een mogelijk oorzakelijk verband aan tussen de ervaren medewerkerstevredenheid en de aard van een organisatie, de manier waarop het werk binnen een organisatie is georganiseerd. In dit onderzoek zal de specifieke aard van particuliere ouderenorganisaties worden vergeleken met de aard van reguliere ouderenzorgorganisaties, om zo te ontdekken of de aard van de organisatie inderdaad invloed kan hebben op de ervaren medewerkerstevredenheid.

In hoofdstuk 2 zullen de verschillen tussen organisaties in de particuliere ouderenzorg en organisaties in de reguliere organisaties vanuit de literatuur worden onderzocht. Ook het begrip medewerkerstevredenheid wordt in hoofdstuk 2 van dit onderzoek verder verkend om dit te kunnen omkaderen en om bovendien de juiste voorwaarden te scheppen voor de meetbaarheid van dit begrip. Aan de hand van recent onderzoeksmateriaal zullen een aantal facetten van medewerkerstevredenheid worden geselecteerd om de operationalisatie van het kernbegrip medewerkerstevredenheid in hoofdstuk 3 te kunnen bewerkstelligen.

De hamvraag in deze is of een particuliere werksetting daadwerkelijk meer ideale organisatiekenmerken bevat dan reguliere collega-instellingen en of deze organisatiekenmerken dan ook logischerwijs tot een hogere mate van medewerkerstevredenheid leiden.

Eerder is de relatie tussen een particuliere dan wel reguliere setting binnen de Nederlandse ouderenzorg en de bijbehorende ervaren kwaliteit van arbeid onderzocht. Vermeerbergen et al. (2017) tonen bijvoorbeeld significante verbanden aan tussen de aard van Nederlandse ouderenzorgorganisaties en de ervaren kwaliteit van arbeid. Uit dit onderzoek blijkt onder andere dat een aantal eerder uitgevoerde studies bevestigen dat in particuliere organisaties een hogere mate van werkmotivatie en een lagere mate van emotionele belasting worden aangetoond dan in reguliere organisaties. Voorts wordt in dit onderzoek aangegeven dat eerdere studies wijzen op onder andere een hogere indicatie van sociale steun, een hogere mate van verantwoordelijkheid, een hogere bevrediging op het gebied van informatievoorziening, een lagere ervaring van tijdsdruk en een lagere indicatie van mentale belasting bij medewerkers binnen particuliere organisaties. In dit onderzoek wordt bovendien geconcludeerd dat sociale steun in combinatie met een hoge mate van verantwoordelijkheid en een ruime (staf)ondersteuning van zorgmedewerkers van groot belang is om een hoge kwaliteit van arbeid te bereiken.

De verwachting is dan ook dat door de specifieke organisatiekenmerken van particuliere organisaties de ervaren medewerkerstevredenheid, net als de ervaren kwaliteit van arbeid, binnen particuliere organisaties hoger zal liggen dan bij reguliere organisaties. Voor dit onderzoek is het van belang om, aan de hand van deze specifieke organisatiekenmerken van particuliere aanbieders in de Nederlandse ouderenzorgbranche, te toetsen of de geconstateerde hogere kwaliteit van arbeid ten gevolge van deze organisatiekenmerken ook daadwerkelijk tot

hogere ervaren (facetten van) medewerkerstevredenheid leidt binnen deze particuliere organisaties.

1.2 Doelstelling

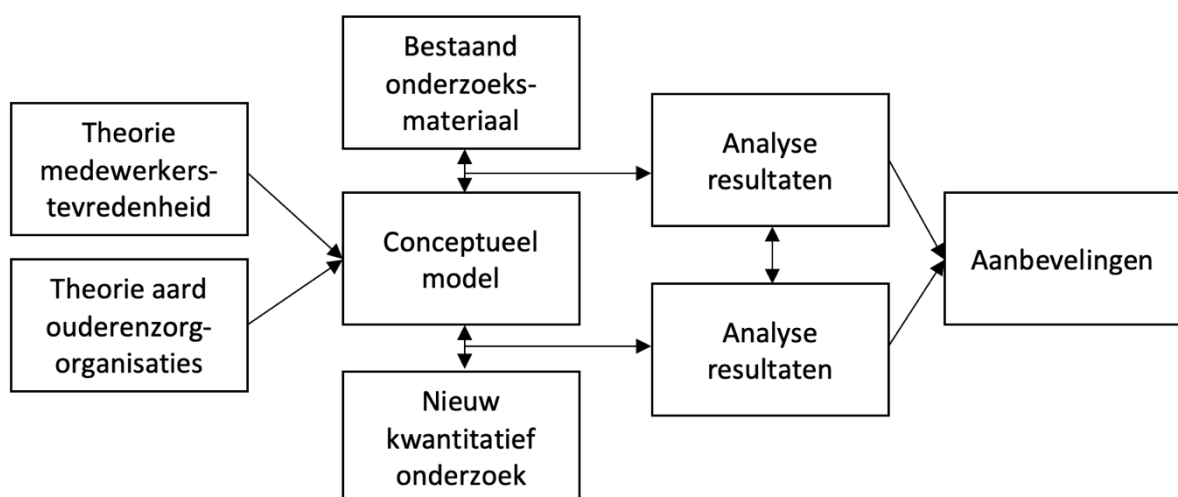
Het doel van dit onderzoek is te analyseren of de aard van organisaties binnen de langdurige ouderenzorg in Nederland invloed heeft op de ervaren (facetten van) medewerkerstevredenheid. Hieruit zal het al dan niet vaststellen van het feit of het werken binnen de particuliere ouderenzorg een positieve invloed heeft op de ervaren (facetten van) medewerkerstevredenheid voortvloeien.

Wanneer uit dit onderzoek blijkt dat de ervaren (facetten van) medewerkerstevredenheid binnen particulier georganiseerde ouderenzorgorganisaties ook daadwerkelijk hoger is dan binnen reguliere ouderenzorginstellingen, levert dit naast nieuwe kennis ook relevante informatie op voor wat betreft de benodigde ideale organisatiefactoren ten behoeve van het verhogen van de algehele medewerkerstevredenheid binnen de Nederlandse ouderenzorg.

1.3 Onderzoeksmodel

Bovenstaand doel zal, na het doen van nader literatuuronderzoek over de kernbegrippen aard van Nederlandse ouderenzorgorganisaties en (facetten van) medewerkerstevredenheid, worden bereikt door het analyseren van verwant bestaand onderzoeksmateriaal om een mogelijke relatie tussen deze kernbegrippen te ontdekken en deze te verdiepen met nieuw verkregen onderzoeksresultaten.

In de laatste fase van het onderzoek zal vervolgens een analyse worden gemaakt van de verkregen onderzoeksresultaten om aan te kunnen tonen of er al dan niet een aanwijsbaar verband kan worden gevonden tussen de aard van een ouderenzorgorganisatie en de ervaren (facetten van) medewerkerstevredenheid. Het onderzoeksmodel komt er dan als volgt uit te zien:



Figuur 2 – Onderzoeksmodel

1.4 Vraagstelling

Bovenstaande schets van het projectkader en de doelstelling leidt, in combinatie met de structurering van het onderzoeksmodel, tot de centrale vraagstelling voor dit onderzoek:

- **Wat is de invloed van de aard van een organisatie op (facetten van) medewerkerstevredenheid binnen Nederlandse ouderenzorgorganisaties?**

Onderliggende deelvragen zullen vervolgens toewerken naar de beantwoording van de centrale vraagstelling:

- *Wat is vanuit de literatuur bekend over (facetten van) medewerkerstevredenheid, de specifieke aard van Nederlandse ouderenzorgorganisaties en mogelijke verbanden tussen deze variabelen?*

In hoofdstuk 2 zal deze vraag worden beantwoord.

- *Ervaren medewerkers werkzaam bij ouderenzorgorganisaties van verschillende aard een afwijkende mate van (facetten van) medewerkerstevredenheid?*

Deze vraag is de kern van het onderzoek dat in hoofdstuk 4 zal worden uiteengezet.

- *Is uit de analyse van de onderzoeksresultaten een aanwijsbaar verband te vinden tussen de aard van een ouderenzorgorganisatie en de ervaren (facetten van) medewerkerstevredenheid?*

Eveneens in hoofdstuk 4 zal deze analyse worden uitgevoerd om uiteindelijk deze vraag te kunnen beantwoorden.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader, verdieping in medewerkerstevredenheid, aard van Nederlandse ouderenzorgorganisaties en de onderlinge relatie

2 Inleiding

Nu het kader van dit onderzoek in hoofdstuk 1 is geschetst, zal hoofdstuk 2 verdere verdieping aanbrengen door een antwoord te formuleren op de theoretische vraagstelling:

- *Wat is vanuit de literatuur bekend over de tevredenheid van medewerkers binnen verschillende organisaties in de ouderenzorg, de specifieke aard van deze organisaties en mogelijke verbanden tussen deze variabelen?*

2.1 Globaal conceptueel model

De kernbegrippen in dit onderzoek zijn (facetten van) medewerkerstevredenheid en aard van een ouderenzorgorganisatie. De afhankelijke variabele is (facetten van) medewerkerstevredenheid en de onafhankelijke variabele betreft de aard van een ouderenzorgorganisatie.

Het globaal conceptueel model kan als volgt schematisch worden weergegeven, waarbij de weergegeven pijl duidt op de veronderstelde relatie tussen de genoemde kernbegrippen:



Figuur 3 – Globaal conceptueel model

In de paragrafen, 2.2 en 2.3, zullen deze kernbegrippen worden gekaderd.

2.2 Medewerkerstevredenheid

Er zijn verschillende definities die het begrip medewerkerstevredenheid vangen. Locke (1969, p. 331) beschrijft dat “een geldige algemene tevredenheidsindex (...) een optelsom zou zijn van de evaluaties van alle aspecten waarop het individu reageert.” Volgens Aziri (2011) is één van de meest geciteerde versies de definitie van Spector (1997), volgens wie medewerkerstevredenheid te maken heeft met de manier waarop mensen over hun werk en de verschillende aspecten ervan denken.

Een andere definitie wordt gevormd door Kaliski in 2007: “Medewerkerstevredenheid is het sleutelingrediënt dat leidt tot erkenning, salaris, groei en het bereiken van andere doelen die leiden tot een gevoel van vervulling.” (Murad et al., 2013, p. 15).

Lepold et al. (2018, p. 1) omschrijven medewerkerstevredenheid als een plezierige of positieve emotionele toestand die wordt ontwikkeld door oordelen over het werk en ervaringen met het werk en die een belangrijke voorspeller kunnen vormen voor de algemene mate van tevredenheid met het leven.

Alle bovenstaande definities geven medewerkerstevredenheid weer als een (in meer of mindere mate) algemene weergave van een bepaalde gemoedstoestand van medewerkers, die wordt veroorzaakt door verschillende werk gerelateerde factoren. Naast deze algemene benaderingswijze worden in moderne medewerkerstevredenheidsonderzoeken, zeker wanneer de te verwachten tijdsinvestering laag is, de gevoelens en cognities richting het werk zoveel mogelijk gevangen in vragen op een aantal hoofdonderwerpen (facetten) die onderdeel zijn van een overall tevredenheid over het werk. Hiermee kan dan vervolgens de tevredenheid van medewerkers op die facetten van medewerkerstevredenheid worden aangetoond. De verschillende facetten waarover medewerkers al dan niet tevreden zijn kunnen op hun beurt weer samenhangen met de algehele (overkoepelende) mate van tevredenheid. In dit onderzoek zal de facet-tevredenheid worden gemeten. De onderzoekspopulatie, die qua achtergrond nader omschreven zal worden in hoofdstuk 3, betreft een groep respondenten zonder persoonlijke binding met de onderzoeker. De verwachting is dan ook dat de gewenste tijdsinvestering om deel te nemen laag is, wat qua onderzoeksmethode aansluit bij een logische keuze voor het meten van facet-tevredenheid. Het meten van facetten van medewerkerstevredenheid leidt bovendien tot een nauwkeuriger begrip van de betekenis van relevante onderdelen van medewerkerstevredenheid, en tot meer mogelijke specifieke interventies voor in dit geval het branche brede werkveld van de ouderenzorg (Lepold et al., 2018, p. 1).

2.2.1 Facetten van medewerkerstevredenheid

Er is volgens Roelen et al. (2006, p. 433) een grote verscheidenheid aan facetten die samenhangen met de ervaren medewerkerstevredenheid, zoals autonomie, identiteit, taakvariatie, salaris, feedback, carrièreperspectief, waardering, verbinding met collega's, samenwerking met stafleden, werkomstandigheden en organisatiecultuur. Om vervolgens de meest relevante facetten die ten grondslag liggen aan een hoge medewerkerstevredenheid meer specifiek te kunnen vatten hebben Roelen et al. (2006) binnen een Nederlandse gezondheidszorgorganisatie onderzoek gedaan naar die facetten die daadwerkelijk een sterke correlatie blijken te hebben met een hoge mate van medewerkerstevredenheid en gezamenlijk het grootste deel van de ervaren medewerkerstevredenheid kunnen verklaren. Ze komen daarbij tot de volgende opsomming:

- Brede taakvariatie
- Plezierige werkomstandigheden
- Lage werkdruk
- Carrièreperspectief

In onderstaande tabel uit het onderzoek van Roelen et al. (2006, p. 436) wordt de correlatie tussen deze vier facetten en de ervaren medewerkerstevredenheid zichtbaar:

Interrelations between the factors significantly related to job satisfaction

	2	3	4	5	6
1 task variety	0.61**	0.56**	0.50**	0.39**	0.46**
2 career perspectives		0.56**	0.43**	0.36**	0.38**
3 working conditions			0.54**	0.43**	0.45**
4 workload				0.40**	0.38**
5 colleagues					0.32**
6 job autonomy					

The table shows the Pearson's moment correlation coefficients of the independent factors that were related significantly to overall satisfaction;

**is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel 1 – Correlatie tussen facetten van medewerkerstevredenheid en de ervaren algehele tevredenheid

Taakvariatie heeft dus volgens Roelen et al. (2006) de hoogste correlatie met algehele medewerkerstevredenheid en is daarmee het meest relevante facet van medewerkerstevredenheid om te meten. In dit onderzoek zullen echter de vier genoemde belangrijkste facetten worden meegewogen om zo een breed perspectief van het begrip medewerkerstevredenheid te kunnen toetsen. De onderzoekers geven namelijk aan dat wanneer deze vier facetten worden getoetst er zeer gunstige informatie uit een actuele meting over de ervaren tevredenheid kan worden gegenereerd (Roelen et al., 2006, p. 433).

Voorts kan met deze informatie worden aangetoond of de tevredenheid van medewerkers binnen reguliere en particuliere organisaties significant verschilt op de onderzochte facetten en of deze uitkomsten al dan niet samenhangen met de ervaren algehele tevredenheid onder de medewerkers van beide organisatiesoorten. Daarnaast worden de organisatietyperische kenmerken, zoals nader uiteengezet in paragraaf 2.3, vergeleken en waar mogelijk in verband gebracht met de uitkomsten op de tevredenheidsfacetten binnen de beide bevroegde doelgroepen.

2.3 Aard van Nederlandse ouderenzorgorganisaties

2.3.1 Organisatievormen voor langdurige ouderenzorg in Nederland

De langdurige ouderenzorg in Nederland wordt door Kruse et al. (2021, p.18) gedefinieerd als “intensieve zorg voor ouderen, zowel intramuraal als extramuraal en vormgegeven in een formeel systeem met (deels) collectieve financiering. In de Nederlandse context zijn dit bijvoorbeeld de mensen die zorg ontvangen vanuit de Wet langdurige zorg (WLZ).”

Binnen de langdurige ouderenzorg in Nederland wordt onderscheid gemaakt tussen reguliere en particuliere ouderenzorg, waarbij de financieringsstroom in de basis het onderscheid lijkt te maken. Bij reguliere ouderenzorg worden verblijf en zorg vanuit collectieve zorggelden vergoed en is de cliënt daarnaast een hoge inkomensafhankelijke bijdrage aan het Centraal Administratie Kantoor (CAK) verschuldigd. Bij particuliere, vaak kleinschalig georganiseerde, extramurale zorg worden de componenten wonen en zorg gescheiden en betaalt de cliënt naast een huursom voor zijn verblijf een lage eigen bijdrage (*Hoeveel eigen bijdrage voor zorg uit de Wet langdurige zorg (WLZ) betaal ik?*, z.d.).

Heumen et al. (2009) hebben voor wat betreft de omlijning van kleinschaligheid vastgesteld dat dit een zorgeenheid omvat met een omvang van 6-36 bewoners. In paragraaf 2.3.2 wordt uitgebreider ingegaan op de definitie van particuliere verpleeghuiszorg.

Een indicatie voor langdurige zorg (WLZ) kan worden verzilverd binnen een reguliere instelling, waar ook de component verblijf inbegrepen is. Er wordt in dit geval gesproken over intramurale zorg. Een andere optie om de WLZ-indicatie te verzilveren is op basis van een extramurale indicatie Volledig Pakket Thuis (VPT), Modulair Pakket Thuis (MPT) of Persoonsgebonden Budget (PGB). Extramuraal heeft hier de betekenis van thuiszorg, waarbij het begrip thuis “onder meer een aanleunwoning, een al dan niet aangepaste woning en een geclusterde woning die verzekerde zelf huurt of waar hij eigenaar van is” omvat. (*Leveringsvormen (instelling, VPT, MPT en PGB) (WLZ)*, z.d.). Bij extramurale zorg die geclusterd wordt aangeboden (zoals bij locaties voor particuliere zorg meer dan eens het geval is), wordt naast de huisvestingskosten vaak ook een losse vergoeding voor het gebruik van het vastgoed, de energie, de schoonmaak en de maaltijden in rekening gebracht (Plaisier en Draak, 2019).

Het Zorginstituut (*Verblijf in een instelling WLZ*, z.d.) geeft aan dat langdurige reguliere ouderenzorg binnen de WLZ het verblijf in een instelling betreft. Wanneer de WLZ-indicatie wordt verzilverd binnen een instelling zijn kosten voor eten en drinken, schoonhouden van de woonruimte, roerende voorzieningen en de overige voorzieningen inbegrepen.

Het verblijf gaat bovendien gepaard met de volgende vormen van zorg:

- Begeleiding
- Persoonlijke verzorging
- Verpleging
- Behandeling
- Individueel gebruik van mobiliteitshulpmiddelen
- Vervoer

Bij een regulier verpleeghuis wordt de indicatie verzilverd in de vorm van Zorg in Natura (ZIN). Het reguliere verpleeghuis ontvangt van de overheid een totaalvergoeding, waaruit zowel zorg als huisvesting en diensten (zoals maaltijden en activiteiten) worden vergoed.

(*Wat kost een zorgvilla in vergelijking met een reguliere zorginstelling, z.d.*). Er worden dus geen losse vergoedingen in rekening gebracht.

In de volgende subparagraaf zal een nadere verkenning van het begrip particuliere ouderenzorg in Nederland plaatsvinden, om zo een (historisch) kader te kunnen scheppen en in een verdieping te voorzien voor de definiëring van de uiteindelijke factoren die het kernbegrip ‘aard van een ouderenzorgorganisatie’ voor dit onderzoek bepalen.

2.3.2 Particuliere ouderenzorg in Nederland

Al meer dan 20 jaar geleden sprak Nies (1999) over de Nederlandse verschuiving van puur medisch-gerichte verpleeghuiszorg naar een focus op welzijn (in combinatie met medische zorg). Hij duidde daarmee een nieuw fenomeen van particuliere initiatieven in de langdurige ouderenzorg aan. In die tijd werden de eerste particuliere initiatieven opgericht, met maximaal 10 woonplekken. Vanaf 2005 groeide de particuliere ouderenzorg vanuit een bedrijfseconomische achtergrond en ontstond er een nieuw segment waarin de scheiding van wonen en zorg centraal kwam te staan (Bosveld, 2018). Op die manier ontstond er ruimte om naast de bestaande verpleeghuiszorg ook langdurige verpleegzorgplekken zonder verblijf in te richten, waardoor de financiering van wonen en zorg gescheiden kon worden.

Volgens Zorgkaart Nederland (2021) zijn er op dit moment ongeveer 450 particuliere woonzorgcentra in Nederland, op een totaal van 2355 aanbieders van verpleeghuiszorg. Bijna één op de vijf verpleeghuizen in Nederland is dus in handen van een particuliere aanbieder. In verschillende landen om ons heen is de particuliere zorg meer vertegenwoordigd dan in Nederland. Zo is het aandeel particuliere zorg ten opzichte van de reguliere verpleeghuiszorg waarbij de overheid zowel zorg als verblijf bekostigt in Engeland maar liefst 96%. Ook in Duitsland is het grootste gedeelte van de verpleeghuizen privaat gefinancierd (Kruse et al., 2021). In Nederland is deze organisatievorm wel sterk in opkomst en jaarlijks groeiend. Uit recent bestuurlijk overleg tussen Aedes, ActiZ, VNG, Taskforce Wonen en Zorg, ZN, ministerie BZK en VWS (*Afspraken bestuurlijk overleg*, 2021) blijkt bijvoorbeeld dat er in de komende 5 jaar 8.000 extra verpleegzorgplekken voor oplossingen met gescheiden wonen en zorg zullen worden gebouwd.

Er bestaan diverse definities van Nederlandse particuliere verpleeghuiszorg. Zo is volgens de Rabobank (2019) de dienstverlening in een particuliere zorgvoorziening uitgebreider dan in een regulier verpleeghuis. Ook zouden er minder kamers zijn in een particuliere voorziening (15-25), tegenover “veel” in een reguliere voorziening. Verder wordt de scheiding tussen wonen (gefinancierd door de bewoner zelf) en zorg (gefinancierd uit overheidsgeld) aangeduid. Tenslotte is een indicatie voor langdurige zorg geen noodzakelijke voorwaarde en kunnen echtparen soms gezamenlijk hun intrek nemen in een particuliere woonvoorziening.

Bosveld (2018, p. 10) ervaart een gebrek aan een vastgestelde definitie voor particuliere zorg en heeft daarom een nieuwe definitie geformuleerd:

“Woonzorgvoorziening, vaak kleinschalig, met 24-uurs zorg voor bewoners met een zware zorgvraag. De basiszorg wordt vergoed vanuit Wet Langdurige Zorg, Wet maatschappelijke ondersteuning en/of Zorgverzekeringswet. Bewoners betalen daarnaast aan de zorgexploitant een all-in vergoeding voor woonruimte en hoogwaardige services met aanvullende zorg- en welzijnsdiensten.” In deze definitie komen de volgende factoren naar voren die gezamenlijk een basis voor de aard van particuliere zorgorganisaties bevatten:

- Kleinschaligheid (door het CBS omschreven als een organisatieomvang met “geen enkele werkeenheid met meer dan 10 werknemers”) (Zorginstellingen; kerncijfers, z.d.)
- Losse vergoeding voor woonruimte, service, aanvullende zorg- en welzijnsdiensten

Buiten deze afwijkende wettelijke kaders zijn er op organisatorisch vlak ook een aantal kenmerkende aspecten waarmee particuliere ouderenzorgorganisaties zich onderscheiden van reguliere ouderenzorgorganisaties. Zo vraagt deze organisatievorm volgens de literatuur (van Heumen et al., 2009) andere vaardigheden van de medewerkers. Medewerkers hebben een uitgebreider takenpakket (naast verzorging bijvoorbeeld ook huishoudelijke taken en activiteitenbegeleiding), zijn meer aangewezen op zelfsturing en dragen meer eigen verantwoordelijkheid.

2.4 Relatie aard van organisaties en (facetten van) medewerkerstevredenheid

De aard van een organisatie kan van invloed zijn op de ervaren medewerkerstevredenheid. Zo blijkt bijvoorbeeld op het gebied van werkomstandigheden uit onderzoek van Lang en Poley (2018), vanuit het aan de branche gekoppelde pensioenfonds PFZW, dat regelmatig grote, logge, bureaucratische organisatievormen (zoals de traditionele, reguliere ouderenzorgorganisaties vaak zijn ingericht) ten grondslag liggen aan ontevredenheid bij werknemers binnen de ouderenzorg. De manier waarop het werk binnen een organisatie is georganiseerd (de aard van een organisatie) zou dus volgens hen mogelijkwijs van invloed kunnen zijn op de tevredenheid van werknemers. Voor wat betreft arbeidsvoorwaarden wordt in een onderzoek van Plaisier en Draak (2019) voorts onder andere aangegeven dat particuliere initiatieven veelal een betere personele bezetting hebben dan reguliere aanbieders en daardoor een lagere werkdruk bereiken, wat mogelijkwijs ook gerelateerd kan worden aan de ervaren tevredenheid. Bij kleinschaligheid, zoals particuliere organisaties vaak zijn ingericht, is volgens bovenstaand onderzoek bovendien minder sprake van het splitsen van taken en zijn er minder hiërarchische lagen. Verantwoordelijkheden lijken dus lager in de organisatie belegd. Ook deze factor kan daarom mogelijkwijs gekoppeld worden aan de ervaren mate van tevredenheid. In onderzoek van Verbeek et al. (2010) wordt nog geen significant verschil in medewerkerstevredenheid tussen medewerkers binnen kleinschalig georganiseerde particuliere organisaties en hun collega's in reguliere organisaties aangetoond, maar wijst een analyse van contrastgroepen wel op een hogere mate van medewerkerstevredenheid en motivatie bij medewerkers in de particuliere zorg.

Diverse andere onderzoeken (Delarue, 2009 en Vermeeren, 2007), die buiten de ouderenzorg zijn uitgevoerd, wijzen ook uit dat er daadwerkelijk verschillende verbanden kunnen worden aangetoond tussen de aard van een organisatie en ervaren (facetten van) medewerkerstevredenheid. In de moderne sociotechniek worden bijvoorbeeld verschillende ideaaltypische factoren binnen organisatiestructuren genoemd die aanwijsbaar van positieve invloed zijn op de ervaren kwaliteit van arbeid, en die daarmee zouden kunnen bijdragen aan een hogere mate van ervaren (facetten van) medewerkerstevredenheid. Zo noemt Delarue (2009, p.88) onder andere:

- Een bottom-up besturingsstructuur
- Een platte organisatiestructuur
- Een breed takenpakket

Daarnaast wordt in onderzoek van Vermeeren (2007) aangetoond dat het voor de kwaliteit van arbeid van groot belang is om de persoonlijke component binnen organisaties te waarborgen door binnen een grootschalige setting een opsplitsing te maken in verschillende

afdelingen en teams. Wanneer, met andere woorden, een grootschalige organisatie kleinschalig wordt georganiseerd, zijn de meetbare effecten op (facetten van) medewerkerstevredenheid mogelijk gelijkwaardig aan die binnen een kleinschalige organisatie.

De door Delarue (2009) onderscheiden ideaaltypische factoren lijken aan te sluiten bij het in paragraaf 2.3.2 beschreven onderscheid tussen reguliere en particuliere ouderenzorg op het gebied van medewerkersvaardigheden, zoals door Heumen et al. (2009) beschreven. Bij een bottom-up besturingsstructuur wordt een groter beroep gedaan op zelfsturing, een platte organisatiestructuur gaat veelal samen met een grote eigen verantwoordelijkheid, en tot slot geeft het uitgebreidere takenpakket voor medewerkers in de particuliere ouderenzorg dat Heumen et al. (2009) noemt, invulling aan de ideaaltypische factor van een breed takenpakket.

Bovengenoemde organisatorische aspecten zijn grotendeels in paragraaf 2.3.2 al toegespitst als kenmerkend voor organisaties in de Nederlandse particuliere ouderenzorg. Een bottom-up besturingsstructuur past bij een inrichting met zelfsturende teams. Een platte organisatiestructuur wijst op een kleinschalige inrichting met veel eigen verantwoordelijkheid voor medewerkers. En een breed takenpakket zoals door Delarue (2009) omschreven is gerelateerd aan het brede takenpakket zoals dat wordt getypeerd door Heumen et al. (2009).

Veel particuliere organisaties binnen de Nederlandse ouderenzorg bezitten dus samenvattend een pakket aan organisatorische kenmerken die volgens de literatuur een voedingsbodemp zouden kunnen vormen voor een hogere medewerkerstevredenheid dan bij reguliere organisaties, die deze kenmerken over het algemeen niet of minder in hun organisatiestructuur hebben ingebed. Dit zijn:

- Kleinschaligheid
- Verantwoordelijkheden laag belegd
- Breed takenpakket
- Bottom-up besturingsstructuur (zelfsturing)
- Hoge personele bezetting (waardoor minder werkdruk ontstaat)

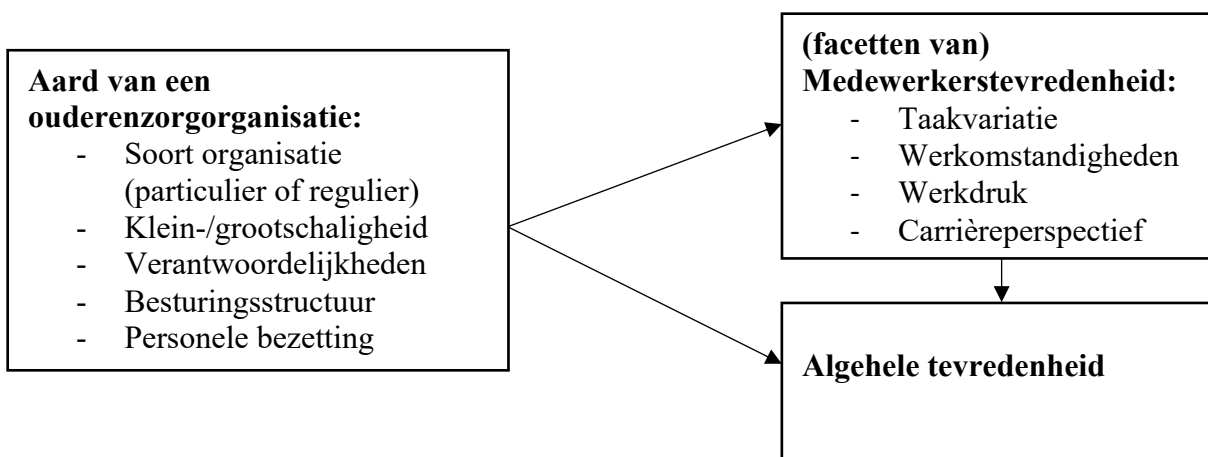
Daarnaast lijken de oorzaken voor tevreden medewerkers zoals in de literatuur (Roelen et al., 2006) omschreven, ook grotendeels passend bij particuliere ouderenzorgorganisaties op de manier zoals die in Nederland vaak zijn vormgegeven (brede taakvariatie, lage werkdruk, carrièreperspectief en prettige werkomstandigheden). Een brede taakvariatie (Delarue, 2009) en lagere werkdruk (Plaisier en Draak, 2019) zijn kenmerken die in de literatuur worden geormerkt als typerend voor particuliere ouderenzorgorganisaties en die bovendien direct gelinkt kunnen worden aan (facetten van) medewerkerstevredenheid. In dit onderzoek zal worden getoetst of een organisatie die is ingericht aan de hand van de diverse genoemde ideaaltypische kenmerken, die volgens de literatuur een mogelijke link kunnen hebben met de ervaren (facetten van) medewerkerstevredenheid, ook daadwerkelijk significant leidt tot een hogere mate van (facet)tevredenheid. De lijst van geselecteerde kenmerken is niet volledig, er wordt bewust specifiek beperkt tot de kenmerken die volgens de literatuur opvallend zijn voor particuliere organisaties én die een mogelijke link hebben met medewerkerstevredenheid. Hiermee wordt diepgang, voor wat betreft de selectie van mogelijke factoren die leiden tot medewerkerstevredenheid, aangebracht in het onderzoek (Doorewaard en Tjemkes, 2019).

Uiteraard voldoen ook niet alle particuliere organisatievormen aan de geschetste kenmerken voor een ideale organisatiestructuur, en zijn er ook reguliere instellingen die hun organisatie

op een toekomstbestendige, ideaaltypische wijze hebben ingericht zoals veel particuliere voorzieningen dat hebben gedaan. De verwachting is dan ook dat deze organisaties, ook al zijn ze qua financieringsvorm afwijkend van hun particuliere collega's, dankzij hun gunstige organisatiekenmerken toch hoog zullen scoren op het gebied van (facetten van) medewerkerstevredenheid.

2.5 Definitief conceptueel model

In zijn totaliteit kan de afbakening van de voor dit onderzoek relevante kernbegrippen en daarmee samenhangende factoren op basis van de theorie uit de voorgaande paragrafen, worden gevormd tot het volgende definitief conceptueel model:



Figuur 4 - Definitief conceptueel model

De hypotheses die op basis van bovenstaand model kunnen worden geformuleerd luiden dan als volgt:

- Hypothese 1: Medewerkers binnen particuliere ouderenzorgorganisaties scoren op verschillende facetten van medewerkerstevredenheid en algehele tevredenheid hoger dan medewerkers binnen reguliere ouderenzorgorganisaties. De redenen hiervoor zijn verschillen in een aantal kenmerkende aspecten van de aard van de organisatie waarvoor zij werkzaam zijn.
- Hypothese 2: Er is een correlatie aan te tonen tussen de genoemde vier facetten van tevredenheid (taakvariatie, werkomstandigheden, werkdruk en carrièreperspectief) en de ervaren mate van algehele tevredenheid met het werk.

Hoofdstuk 3: Technisch Ontwerp

3 Inleiding

Dit onderzoek heeft als doel om de samenhang tussen de aard van Nederlandse ouderenzorgorganisaties en ervaren (facetten van) medewerkerstevredenheid te analyseren. In dit hoofdstuk zal verder uiteen worden gezet hoe het onderzoek is vormgegeven.

3.1 Onderzoeksstrategie

De ingezette onderzoeksstrategie is kwantitatief van aard, om een zo groot en divers mogelijke groep medewerkers uit het werkveld te kunnen bevragen. Het is praktijkgericht, omdat het handvatten (een zo hoog mogelijke medewerkerstevredenheid) wil bieden voor hardnekkige problemen vanuit de beroepspraktijk, zoals een hoge mate van verloop en verzuim en een krappe arbeidsmarkt. Bovendien gaat het gerucht dat medewerkers in particuliere settings meer tevreden zijn dan hun collega's in reguliere organisaties. Het betreft een deductief onderzoek, omdat er voor de start van het onderzoek een conceptueel model is opgesteld (afgeleid uit bestaande theoretische inzichten) en er hypothesen zijn geformuleerd (Doorewaard en Tjemkes, 2019).

Met behulp van de uiteindelijke onderzoeksresultaten kan het hele werkveld profiteren van de aanbevelingen voor de inrichting van een zo ideaal mogelijke organisatiestructuur, om op die manier tevreden en betrokken medewerkers te behouden voor de branche en zo min mogelijk voedingsbodem te scheppen voor verloop en verzuim.

Vanuit de literatuur blijkt dat er diverse aanwijzingen zijn voor enerzijds het feit dat particuliere ouderenzorgorganisaties anders zijn ingericht dan reguliere ouderenzorgorganisaties (kleinschaliger, verantwoordelijkheden laag belegd, een breed takenpakket voor medewerkers in het primaire proces, een bottom-up besturingsstructuur en een hoge personele bezetting) en anderzijds voor het feit dat de manier waarop een organisatie is ingericht sterk samen kan hangen met de ervaren mate van (facet)tevredenheid. Het onderzoek zal zich daarom richten op het onderzoeken van deze organisatie-inrichting en de mogelijke samenhang tussen de aard van een organisatie en de ervaren (facet)tevredenheid.

3.1.1 Analyse bestand onderzoeksmateriaal

Om een zo groot mogelijke onderzoeksgroep te kunnen realiseren is er in eerste instantie gezocht naar bestaand onderzoeksmateriaal over medewerkerstevredenheid in de ouderenzorg dat mogelijk al gelinkt zou kunnen worden aan bepaalde geselecteerde kenmerken van de aard van een organisatie. In de periode van 2010-2016 heeft onderzoeksbureau Facit in opdracht van allerlei organisaties in de Nederlandse ouderenzorg, zowel regulier als particulier, medewerkerstevredenheidsonderzoeken uitgevoerd. Zij heeft daarin onder andere navraag gedaan over een aantal voor dit onderzoek interessante facetten (werkdruk en carrièreperspectief) en de ervaren algehele tevredenheid. Voor wat betreft de aard van deze organisaties heeft Facit navraag gedaan over de verantwoordelijkheden van de bevraagde medewerkers uit alle lagen van de organisatie. Tevens heeft zij op verzoek van de onderzoeker, specifiek ten behoeve van deze masterthesis, voor alle respondenten met terugwerkende kracht handmatig toegevoegd of zij ten tijde van het onderzoek werkzaam waren voor een particuliere of reguliere organisatie, gebaseerd op gegevens over financieringsstromen. Daarmee vormde dit onderzoekbestand een relevant basisdocument

voor een secundaire data-analyse om te toetsen of het werken bij een particuliere dan wel reguliere Nederlandse ouderenzorgorganisatie (op basis van financieringsstroom) van invloed is op de ervaren tevredenheid op een aantal facetten die voor dit onderzoek van belang zijn (werkdruk en carrièreperspectief en de ervaren algehele tevredenheid). Bijkomend voordeel van deze reeds bevraagde onderzoekspopulatie is dat de respondenten zich er niet van bewust dan wel beïnvloed waren door het feit dat op enig moment hun weergegeven tevredenheid zou kunnen worden gekoppeld aan de aard van de organisatie waarvoor zij werkzaam zijn. Dit garandeerde objectiviteit voor wat betreft het aantonen van een mogelijke samenhang tussen deze variabelen. De onderzoeker heeft de Facit-data, zoals verder uiteen zal worden gezet in hoofdstuk 4, ingelezen in SPSS en vervolgens op basis van een vergelijking van de ingegeven gemiddelden door particuliere en reguliere respondenten geanalyseerd in welke mate de voor deze masterthesis geselecteerde kenmerken van de aard van ouderenzorgorganisaties zich verhouden tot de ervaren medewerkerstevredenheid op de relevante geselecteerde facetten.

3.1.2 Opzet nieuw onderzoek

Om de totaliteit van alle in het definitief conceptueel model geormerkte facetten te kunnen meten is vervolgens met behulp van nieuw, gericht onderzoek ingezoomd op alle vier de geselecteerde facetten van medewerkerstevredenheid zoals geformuleerd door Roelen et al. (2006) en daarnaast op de specifieke organisatiekenmerken van de aard van diverse Nederlandse ouderenzorgorganisaties (soort organisatie (particulier of regulier), klein-/grootschaligheid, verantwoordelijkheden, besturingsstructuur, personele bezetting en breedte van het takenpakket) zoals die vanuit de literatuur naar voren kwamen als basis voor een ideale inrichting van een organisatie en als kenmerkend voor veel particuliere ouderenzorgorganisaties.

De onderzoekspopulatie van dit nieuwe onderzoek bestond in de basis uit respondenten die werkzaam zijn bij Nederlandse ouderenzorgorganisaties (zowel regulier als particulier) die zijn aangesloten bij branchevereniging SPOT. Ook hier betrof het, net zoals bij de eerder uitgevoerde medewerkerstevredenheidsonderzoeken van Facit, zowel medewerkers uit het primaire proces als stafmedewerkers en management. Er zijn slechts ruim 130 zorgorganisaties aangesloten bij SPOT. Omdat de leden van SPOT geen directe binding hadden met de onderzoeker en er via deze onderzoekswijze slechts 130 organisaties kunnen worden bereikt, was de verwachting dat de respons relatief laag zou zijn. Daarom is er enerzijds een mogelijke beloning voor twee willekeurige respondenten toegevoegd en is de vragenlijst anderzijds via het LinkedIn-account van de onderzoeker (1.000 connecties) gedeeld met de betreffende doelgroep.

Door een nieuwe, exact op alle kernbegrippen toegespitste, laagdrempelige online vragenlijst te ontwikkelen bestaande uit de in dit kader relevante vragen vanuit het onderzoek van Facit, aangevuld met een specifieke uitvraag naar de aanwezigheid van specifieke en op de literatuur (zie tabel 1) gebaseerde organisatiekenmerken (soort organisatie (particulier of regulier), klein-/grootschaligheid, verantwoordelijkheden, besturingsstructuur, personele bezetting en breedte van het takenpakket), kon door de onderzoeker bovendien extra worden ingezoomd op die factoren die naar verwachting de meeste invloed hebben op de samenhang tussen de afhankelijke en de onafhankelijke variabele in dit onderzoek. Er is hiervoor in eerste instantie een vergelijking gedaan op basis van de gemiddelde scores voor particuliere en reguliere organisaties en volgens is er een regressieanalyse uitgevoerd om te kunnen onderzoeken welke factoren welke invloed hadden op de ervaren (facetten van) medewerkerstevredenheid. Om te kunnen toetsen of de geselecteerde facetten daadwerkelijk samenhangen met de algehele tevredenheid is tenslotte een correlatieanalyse uitgevoerd. De

analyse op deze samenhang die de onderzoeker hiertoe over de in SPSS ingelezen onderzoeksresultaten heeft uitgevoerd, zal in hoofdstuk 4 worden uiteengezet.

3.2 Operationalisering van de kernbegrippen

De twee kernbegrippen in dit onderzoek, de aard van Nederlandse ouderenzorgorganisaties als onafhankelijke variabele en (facetten van) medewerkerstevredenheid als afhankelijke variabele, zijn in hoofdstuk 2 omkaderd om hun precieze betekenis en plaats in dit onderzoek te kunnen definiëren. Er zijn vervolgens een aantal factoren aangeduid die gezamenlijk deze kernbegrippen dekken.

Om de variabele medewerkerstevredenheid te kunnen meten aan de hand van de eerder gedefinieerde facetten van medewerkerstevredenheid (taakvariatie, werkomstandigheden, werkdruk en carrièreperspectief), werd als uitgangspunt voor het nieuwe onderzoek een gevalideerde vragenlijst genomen die de facet-tevredenheid kan meten. Lepold et al. (2018) hebben twee vraagconstructies ontworpen om een medewerkerstevredenheidsonderzoek te benaderen: een diepgaande benadering (PAJS—Facet Scale Measurement) die de gevoelens en cognities richting het werk op verschillende deelaspecten onderzoekt of de facetbenadering (PAJS-Facet-Item), die elk facet met een enkele overkoepelende vraag meet. Voor dit onderzoek is de PAJS-Facet-Item vragenlijst gehanteerd. Deze vragenlijst biedt op de gekozen onderwerpen een aantal concrete vragen, die tezamen het totale te meten facet omvatten en die er bovendien voor zorgen dat de vragenlijst compact en overzichtelijk blijft. Aan de vragen over de vier facetten werd een Net Promotor Score (NPS)-vraag over de ervaren algehele tevredenheid toegevoegd, om mogelijke verbanden tussen elk facet van tevredenheid en de ervaren algehele tevredenheid aan te kunnen tonen. Deze vraag (“Zou u deze organisatie als werkgever aanbevelen bij uw vrienden en familie?”) meet het percentage promotors van de organisatie (medewerkers die een 9 of 10 geven) minus het percentage criticasters van de organisatie (medewerkers die een 0 t/m 6 geven) en bepaalt daarmee de mate van loyaliteit aan de organisatie. De score kan uiteenlopen van -100 tot 100, waarbij de waarde 0 aangeeft dat er evenveel criticasters als promotors van een organisatie of, in dit onderzoek, organisatiesoort (particulier dan wel regulier) zijn. Het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg (Zorginstituut Nederland, 2017) verplicht elke verpleeghuisorganisatie, in het kader van onderlinge landelijke vergelijkbaarheid, om minimaal één keer per jaar informatie over de NPS-score per locatie bij het Zorginstituut aan te leveren (zij het voor bewonerstevredenheid en niet voor medewerkerstevredenheid). Deze meetwijze voor de algehele tevredenheid lijkt daarom voor dit, specifiek op verpleeghuisorganisaties gerichte, onderzoek relevant, passend en herkenbaar om als uitgangspunt op te nemen. Aan elk kernbegrip, uitgesplitst in de verschillende gedefinieerde factoren, is vervolgens een topic verbonden dat leidt tot de volgende operationaliseringstabel, onderbouwd door de relevante in hoofdstuk 2 besproken literatuur, de bestaande vragenlijst van Facit en een tweetal voorbeeld-vragenlijsten (VBBA, 1994 en Werkdrukmonitor, 2020):

Kernbegrip	Factoren	Vragenlijst-topic
(facetten van) Medewerkerstevredenheid	Taakvariatie	<ul style="list-style-type: none"> - Dezelfde dingen doen (VBBA, 1994) - Afwisseling in het werk (VBBA, 1994) - Mate van tevredenheid over taakvariatie (Lenold et al., 2018)
	Werkomstandigheden	<ul style="list-style-type: none"> - Gevoel van veiligheid (Facit) - Aanwezigheid van hulpmiddelen (Facit) - Psychisch-/emotionele belasting (Facit) - Mate van tevredenheid over de werkomstandigheden (Lenold et al., 2018)
	Werkdruk	<ul style="list-style-type: none"> - Ervaren werklast (Werkdrukmonitor, 2020) - Overwerk (Werkdrukmonitor, 2020) - Concessies doen aan kwaliteit van het werk (Werkdrukmonitor, 2020) - Mate van tevredenheid over de ervaren werkdruk (Facit)
	Carrièreperspectief	<ul style="list-style-type: none"> - Financiële groeiemogelijkheden (VBBA, 1994) - Vergroting kansen en mogelijkheden op de arbeidsmarkt (VBBA, 1994) - Mogelijkheden tot promotie (VBBA, 1994) - Mate van tevredenheid over de doorgroeiemogelijkheden op het werk (Facit)
Algehele tevredenheid	Algehele tevredenheid	<ul style="list-style-type: none"> - NPS-score (Facit)
Aard van een organisatie	Soort organisatie (particulier of regulier)	<ul style="list-style-type: none"> - In- of extramuraal (Plaisier en Draak, 2019) en daaraan gekoppeld de verplichting tot het betalen van losse vergoedingen voor woonruimte, service, aanvullende zorg- en welzijnsdiensten (Bosveld, 2018)
	Klein-/grootschaligheid	<ul style="list-style-type: none"> - Omvang 6-36 bewoners per zorgeenheid bij kleinschaligheid (van Heumen et al., 2009) - Maximaal 10 medewerkers bij kleinschaligheid (Zorginstellingen; kerncijfers, z.d.)
	Verantwoordelijkheden	<ul style="list-style-type: none"> - Meebeslissen (VBBA, 1994) - Ruimte voor eigen inbreng en initiatief (Facit)
	Factoren	Vragenlijst-topic
	Besturingsstructuur	<ul style="list-style-type: none"> - Bottom-up invloed op beleid (Facit) - Platte of gelaagde organisatiestructuur (aansturing op locatie/aansturing binnen de organisatie) (Delarue, 2009) - Mening over manier waarop de organisatie wordt geleid (Facit)
	Personele bezetting	<ul style="list-style-type: none"> - Mening over omvang van de personele bezetting (Plaisier en Draak 2019)
	Breedte takenpakket	<ul style="list-style-type: none"> - Breedte takenpakket zorgmedewerkers (ook huishouden, koken en activiteiten) (van Heumen et al. 2009)

Tabel 2 – Operationaliseringstabel

3.3 Dataverzameling

De benodigde data is verzameld met behulp van enquêtes, die tweeledig als input hebben gediend. In de eerste plaats is er van 2010-2016 bruikbare data verzameld door onderzoeksbureau Facit. Deze data is vervolgens vergeleken met data die is verkregen door middel van enquêtes die met behulp van een door de onderzoeker opgestelde vragenlijst via Google Forms zijn uitgezet bij de leden van branchevereniging SPOT en via LinkedIn.

Om een realistische vergelijking te kunnen maken tussen de data vanuit de onderzoeken van Facit en de enquêteresultaten vanuit SPOT/LinkedIn, zijn aan de gekozen onderzoeksaspecten de topics gekoppeld zoals deze door Facit zijn uitgevraagd. Aan de enquêtes zoals die zijn uitgezet bij SPOT/LinkedIn werden vervolgens een aantal topics toegevoegd om de geformuleerde hypothesen meer specifiek te kunnen onderzoeken.

De secretaris van branchevereniging SPOT heeft aangegeven dat 10 minuten de maximale tijdsbesteding leek te zijn om een zo hoog mogelijke mate van respons te kunnen garanderen vanuit het ledenbestand, dat bestaat uit een gemêleerde doelgroep van bestuurlijke functies tot medewerkers uit het primaire proces van de ouderenzorg. Met een focus op de geselecteerde factoren is aan deze tijdsinvestering tegemoetgekomen.

Dezelfde benadering van een passende tijdsinvestering gold waarschijnlijk voor de respondenten via LinkedIn. Deze aanvullende social media-benadering heeft naar alle waarschijnlijkheid geen snowballing-karakter opgeleverd, omdat de respondenten die werden benaderd een nadrukkelijk gedefinieerde doelgroep omvatten van verpleegkundigen en verzorgenden (en aanverwante functies) die binnen het primaire proces van de ouderenzorg werkzaam zijn (zo werd het bijbehorende bericht specifiek geadresseerd). Zowel medewerkers vanuit de reguliere als vanuit de particuliere ouderenzorg zijn door deze toegevoegde onderzoekswijze bereikt.

3.4 Data-analyse

De verkregen data vanuit enerzijds Facit en anderzijds de leden van SPOT/connecties uit het werkveld is door de onderzoeker, uiteraard enkel op de overeenkomende factoren, in SPSS op basis van de gemiddelde scores met elkaar vergeleken om de geformuleerde hypothesen te kunnen toetsen. De extra factoren die in het onderzoek onder de leden van SPOT/connecties uit het werkveld werden toegevoegd zijn separaat van de overige onderzoeksresultaten door de onderzoeker geanalyseerd op basis van de gemiddelde gegeven scores, een regressieanalyse om de samenhang tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen te kunnen toetsen en een controlecheck op de samenhang van de verschillende facetten van medewerkerstevredenheid met de algehele tevredenheid middels een correlatieanalyse. Door middel van het analyseren van de verkregen onderzoeksresultaten kon antwoord worden gegeven op de vraag of medewerkers binnen de particuliere ouderenzorg in Nederland ook daadwerkelijk meer tevreden zijn dan hun collega's in reguliere organisaties en vervolgens welke factoren op het gebied van organisatiestructuur hieraan mogelijk ten grondslag liggen.

Hoofdstuk 4: Analyse onderzoeksresultaten

Het uitgangspunt voor de analyse van de onderzoeksresultaten wordt gevormd door het kunnen vaststellen danwel verwerpen van de twee hypothesen:

- Hypothese 1: Medewerkers binnen particuliere ouderenzorgorganisaties scoren op verschillende facetten van medewerkerstevredenheid en algehele tevredenheid hoger dan medewerkers binnen reguliere ouderenzorgorganisaties (deel 1). De redenen hiervoor zijn verschillen in een aantal kenmerkende aspecten van de aard van de organisatie waarvoor zij werkzaam zijn (deel 2).
- Hypothese 2: Er is een correlatie aan te tonen tussen de genoemde vier facetten van tevredenheid (taakvariatie, werkomstandigheden, werkdruk en carrièreperspectief) en de ervaren mate van algehele tevredenheid met het werk.

Om het eerste deel van hypothese 1 te kunnen toetsen, zal in paragraaf 4.1 in de eerste plaats worden gezocht naar globale aanwijzingen voor verschillen in de medewerkerstevredenheid tussen medewerkers in reguliere organisaties en hun collega's in particuliere organisaties. In de onderzoeksdata van Facit (met een veel grotere en dus relevantere steekproef dan die van het nieuwe onderzoek) waren reeds resultaten te vinden over de facetten carrièreperspectief en werkdruk en tevens over de algehele tevredenheid voor beide doelgroepen. De resultaten vanuit de twee doelgroepen op dezelfde facetten, maar dan afkomstig uit het nieuwe onderzoek, worden hier vervolgens aan toegevoegd om ook actuele resultaten voor deze facetten te kunnen genereren. De resultaten zullen worden vergeleken op basis van gemiddelden per doelgroep voor wat betreft de facetten carrièreperspectief en werkdruk, en op basis van de NPS-score voor wat betreft de algehele tevredenheid.

Vervolgens zal in paragraaf 4.2 een nadere analyse van alle vier de geselecteerde facetten van medewerkerstevredenheid worden uitgevoerd op het eerste deel en een aanvullende analyse op het tweede deel van hypothese 1. Hiervoor worden ook de overige kenmerken van de aard van organisaties (die niet zijn gemeten in het Facit-onderzoek) geanalyseerd met behulp van de onderzoeksdata van het nieuwe onderzoek. Voor deze analyse wordt in de eerste plaats weer gekeken naar de gemiddelde scores, aangevuld met het significantieniveau en de betrouwbaarheid van de gebruikte schalen. Daarna zal ten behoeve van het vaststellen danwel verwerpen van het tweede deel van hypothese 1 met behulp van een enkelvoudige regressieanalyse worden onderzocht of er daadwerkelijk significante samenhang (β) is tussen de voor dit onderzoek geselecteerde kenmerkende factoren van de aard van de organisatie waarvoor de respondenten werkzaam zijn en de ervaren (facetten van) medewerkerstevredenheid. Om verder in te zoomen op de specifieke organisatiekenmerken die van invloed zijn op de ervaren mate van (facetten van) medewerkerstevredenheid, en welke kenmerken daarin het belangrijkste zijn, wordt daarna een multivariate regressieanalyse uitgevoerd.

Om ook hypothese 2 te kunnen vaststellen of te kunnen verwerpen zullen in paragraaf 4.3 tenslotte de correlaties tussen de facetten van medewerkerstevredenheid en de algehele tevredenheid worden weergegeven en geanalyseerd.

4.1 Verschillen in medewerkerstevredenheid tussen particuliere en reguliere organisaties

4.1.1 Resultaten onderzoek Facit

Aan het onderzoek van Facit, dat is uitgevoerd in de periode van 2010-2016, hebben in totaal 4551 medewerkers deelgenomen, waarvan 4394 medewerkers werkzaam waren bij reguliere organisaties (96,6% van het totaal aantal respondenten) en 157 medewerkers bij particuliere organisaties (3,4% van het totaal aantal respondenten). De verhouding respondenten uit reguliere organisaties en respondenten uit particuliere organisaties is daarmee in dit onderzoek scheef. Omdat de verhouding reguliere (2.360) en particuliere organisaties (504) volgens Zorgkaart Nederland (2022) eveneens scheef is (maar minder dan in de steekproef), zijn de uitkomsten als redelijk representatief te beschouwen. Representativiteit in steekproeven is van belang wanneer er op totaalniveau over de populatie wordt gerapporteerd, maar wanneer er, zoals in dit onderzoek, twee groepen met elkaar worden vergeleken is enkel van belang dat beide steekproeven voldoende groot zijn om betrouwbare uitspraken te kunnen doen.

De resultaten zijn als volgt:

	Werkdruk (meer werk te doen dan men aankan)	Carrièreperspectief (tevredenheid over doorgroeimogelijkheden)	Algehele tevredenheid
Reguliere organisaties	N= 4186 $\mu= 2.93$	N= 4207 $\mu= 3.54$	N= 4102 NPS= -4
Particuliere organisaties	N= 148 $\mu= 2.56$	N= 150 $\mu= 3.79$	N= 146 NPS= 16
p	.001**	.001**	n.v.t.

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

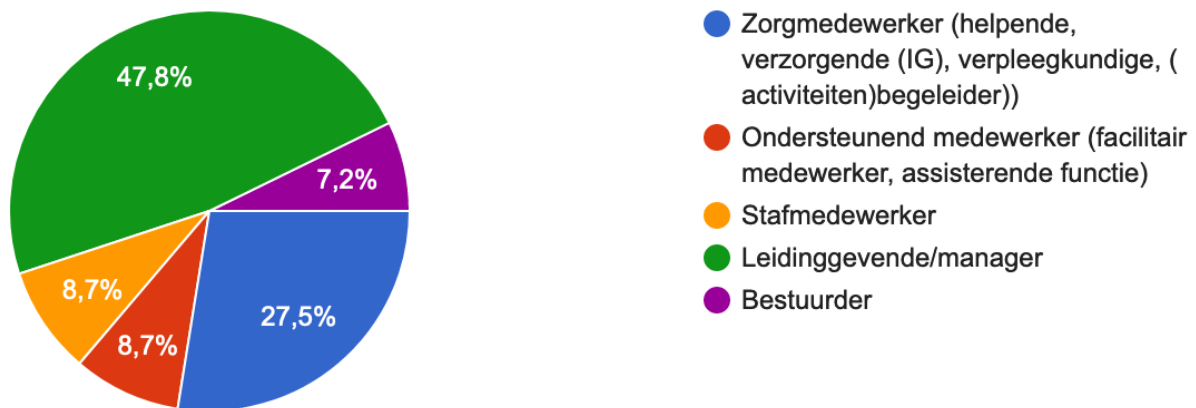
Tabel 3 – Resultaten onderzoek Facit

Er kan geen significant verschil worden aangetoond in de algehele tevredenheid tussen de beide doelgroepen, omdat de NPS-score niet per organisatie maar per soort organisatie (regulier of particulier) is berekend. Wél een verschil in de verwachte richting is de relatief veel hogere NPS-score bij de particuliere organisaties, die aangeeft dat medewerkers in de particuliere zorg vaker geneigd zijn om de organisatie waarvoor zij werken aan te bevelen dan hun collega's in de reguliere zorg. Het gemiddelde cijfer dat wordt gegeven voor algehele tevredenheid is bovendien afwijkend, met een 8 bij de respondenten die werkzaam zijn bij particuliere organisaties en een 7 bij de respondenten die werkzaam zijn bij reguliere organisaties.

Bij de onderwerpen werkdruk en carrièreperspectief is wél een significant verschil waarneembaar ($p = .001$). Respondenten die werkzaam zijn in de reguliere zorg ervaren dus met 99% zekerheid meer werkdruk, zij geven aan dat ze vaker meer werk te doen hebben dan dat zij aankunnen dan hun collega's in particuliere organisaties. Ook zijn zij significant minder tevreden met het binnen hun organisatie geboden carrièreperspectief dan hun collega-respondenten in particuliere organisaties.

4.1.2 Resultaten nieuw onderzoek SPOT/werkveldconnecties

In de ouderenzorg waren in 2020 433.200 mensen werkzaam (CBS, 2021). Het aantal respondenten voor dit onderzoek is 69, wat met een betrouwbaarheidsniveau van 90% leidt tot een valide, selecte steekproef uit de totale populatie (Steekproefcalculator, 2021). Gezien de wenselijke beperkte tijdsinvestering voor het invullen van het onderzoek zijn er weinig algemene gegevens uitgevraagd over de respondenten. Wel is de functie van elke respondent uitgevraagd, met de volgende verdeling als resultaat:



Figuur 5 – Functieverdeling respondenten

Opvallend is dat 64% van de respondenten werkzaam is in een staf- of managementfunctie, tegenover 36% in het primaire proces. Het is onduidelijk of dit komt doordat medewerkers in het primaire proces bijvoorbeeld minder binding hadden met de onderzoeker (met een managementfunctie in de ouderenzorg), of zij in het algemeen minder geneigd zijn om bij te dragen aan onderzoek of dat er meer management- en staffunctionarissen bereikt zijn vanuit het netwerk van SPOT en de social media-connecties.

Als op basis van de verkregen onderzoeksresultaten voor het nieuwe onderzoek de aan het Facit-onderzoek overeenkomstige variabelen worden geanalyseerd, ontstaat het volgende beeld:

	Werkdruk (werklast)	Carrièreperspectief (carrière maken intern)	Algehele tevredenheid
Reguliere organisaties	N= 31 $\mu= 3.52$	N= 31 $\mu= 3.26$	N= 31 NPS= -10
Particuliere organisaties	N= 38 $\mu= 3.00$	N= 38 $\mu= 3.53$	N= 38 NPS= 50
p	.079	.145	N.v.t.

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

Tabel 4 – Resultaten onderzoek 2022 ter vergelijking met resultaten Facit

Voor zowel het facet werkdruk als voor het facet carrièreperspectief is op basis van deze vergelijkende onderzoeksresultaten geen significant verschil meer waarneembaar tussen reguliere en particuliere organisaties. Wel geven medewerkers in reguliere organisaties aan dat hun daadwerkelijke werklast in de praktijk ten opzichte van wat zij aankunnen gemiddeld

gezien hoger ligt dan bij hun collega's in particuliere organisaties (zij het niet significant en op basis van een kleine onderzoeksgroep). Voor wat betreft carrièreperspectief zijn medewerkers in particuliere organisaties gemiddeld genomen meer tevreden (niet significant) dan hun collega's in reguliere organisaties. Ook in de onderzoeksperiode 2010-2016 was dit het geval, zo blijkt uit de resultaten vanuit het onderzoek van Facit.

Qua algehele medewerkerstevredenheid is de NPS-score in het onderzoek van 2022 ook weer veel hoger binnen de particuliere organisaties ten opzichte van die binnen de reguliere organisaties. Dit geeft aan dat medewerkers binnen particuliere organisaties hoger scoren op de vraag of zij de organisatie waarvoor zij werken zouden aanbevelen aan vrienden of familie dan dat hun collega's binnen reguliere organisaties doen. De gemiddelde score die door medewerkers in particuliere organisaties wordt gegeven is een 8,4, medewerkers in reguliere organisaties geven gemiddeld een 7,2.

Kanttekening bij al deze nieuwe onderzoeksresultaten is dat de steekproefpopulatie vele malen kleiner is dan ten tijde van het onderzoek vanuit Facit (respectievelijk 69 en 4551 respondenten), wat de externe validiteit (de generaliseerbaarheid van de verkregen uitkomsten voor een grotere groep) mogelijk kan beïnvloeden.

4.2 Kenmerkende aspecten van de aard van de organisatie

Omdat de in paragraaf 4.1 geanalyseerde resultaten zich slechts beperken tot de verschillende gemiddelde scores op de facetten werkdruk, carrièreperspectief en de algehele tevredenheid en enkel naar de soort organisatie (particulier of regulier) als kenmerk van de aard van een organisatie kijken, is in het nieuwe onderzoek breder uitvraag gedaan naar de totale scope aan facetten van medewerkerstevredenheid en naar alle kenmerken van de aard van een organisatie zoals deze zijn geformuleerd in het definitief conceptueel model in figuur 4. In de opzet van het nieuwe onderzoek is daarom vervolgens, anders dan de voor de bovenstaande vergelijking gebruikte data vanuit het Facit-onderzoek, gebruik gemaakt van meerdere topics per gemeten facet van medewerkerstevredenheid (voor de bovenstaande vergelijkingstabel in tabel 3 is slechts één overeenkomstig topic uitgelicht). Ook voor de meting van de onafhankelijke variabele aard van een organisatie zijn meerdere topics gebruikt. Om deze data over de gedefinieerde facetten van medewerkerstevredenheid (taakvariatie, werkomstandigheden, werkdruk en carrièreperspectief) en de aard van een organisatie (klein-/grootschaligheid, personele bezetting, verantwoordelijkheden en besturingsstructuur) verder te kunnen duiden, wordt in eerste instantie bepaald of de gebruikte topics en schalen (samenvoegingen van topics) betrouwbaar zijn (α). Ook worden de gemiddelde scores op de verschillende topics vanuit de reguliere organisaties en de particuliere organisaties met elkaar vergeleken, om zo een gedetailleerder inzicht te kunnen genereren voor wat betreft hypothese 1 in zijn totaliteit.

NB: Binnen de gebruikte schalen worden topics met elkaar vergeleken die soms een andere scoringsrange bevatten (sommige topics worden gemeten op een schaal van 1 t/m 4, andere op een schaal van 1 t/m 5 of 1 t/m 6, zie tabel 5). Dit heeft uiteraard invloed op de interpretatie van de gemiddelden die naar voren komen. Omdat in dit onderzoek echter enkel het grove verschil tussen particuliere- en reguliere organisaties centraal staat, is de interpretatie van de absolute cijfers op basis van de schaalverdeling van ondergeschikt belang.

Schaal	μ (gemiddelde score) reguliere organisaties	μ (gemiddelde score) particuliere organisaties	Significantieniveau * = $p < .05$ ** = $p < .01$ *** = $p < .001$ - = niet significant	α (betrouwbaarheid)
Facet van medewerkerstevredenheid:				
Taakvariatie: - Dezelfde dingen doen (score 4 t/m 1, gespiegeld) - Afwisseling (score 1 t/m 4) - Breedte takenpakket (score 1 t/m 5)	3.6237	4.000	**	.784
Werkomstandigheden: - Veilig voelen (score 1 t/m 5) - Voldoende hulpmiddelen (score 1 t/m 5) - Psychische belasting (score 5 t/m 1, gespiegeld) - Tevredenheid werkomstandigheden (score 1 t/m 5)	3.8145	4.2171	***	.674
Werkdruk: - Werklast (score 1 t/m 6) - Overwerk (score 1 t/m 6) - Concessies kwaliteit (score 1 t/m 6) - Tevredenheid werkdruk (score 5 t/m 1, gespiegeld)	3.3952	3.0658	-	.767
Carrièreperspectief: - Financiële groei mogelijkheden (score 1 t/m 4) - Kansen arbeidsmarkt (score 1 t/m 5) - Kansen promotie (score 1 t/m 5) - Carrière maken intern (score 1 t/m 5)	2.2823	2.7039	**	.794
Kenmerk aard van een organisatie:				
Klein-/grootschaligheid: - Bewoners per team (score 0 = 6-36 bewoners of score 1 = >36 bewoners)	.2581	.1579	-	n.v.t.*
Personele bezetting: - Medewerkers per team (score 0 = <10 medewerkers of score 1 = >10 medewerkers)	.5806	.7895	-	n.v.t.*
Verantwoordelijkheden: - Meebeslissen (score 1 t/m 4) - Inbreng en initiatief (score 1 t/m 5)	3.2581	3.9342	***	.788
Besturingsstructuur: - Bottom-up invloed (score 1 t/m 5)	2.8065	3.2632	*	n.v.t.*
Besturingsstructuur: - Aansturing op locatie (score 1 = Er is meestal een leidinggevende op locatie aanwezig die de dagelijkse aansturing op zich neemt, score 2 = Er is meestal een leidinggevende op afstand aanwezig die het team coacht of score 3 = Het team is in de basis zelfsturend georganiseerd)	1.8065	1.5000	-	n.v.t.*
Besturingsstructuur: - Aansturing organisatie (score 0 = er zitten 1 of 2 managementlagen tussen de bestuurder en de zorgmedewerkers of score 1 = er zitten >2 managementlagen tussen de bestuurder en de zorgmedewerkers)	.3226	.0789	*	n.v.t.*
Besturingsstructuur: - Leiding organisatie (score 1 t/m 5)	3.5806	3.8947	*	n.v.t.*

*Waar α = n.v.t. hoeft de betrouwbaarheid van de schaal niet te worden getoetst, omdat deze uit slechts 1 item bestaat.

Tabel 5 – Gemiddelde scores en betrouwbaarheid van de schalen

4.2.1 Gemiddelde scores en betrouwbaarheid

Uit tabel 5 blijkt dat alle geselecteerde schalen bruikbaar zijn voor het onderzoek. Een schaal kan als betrouwbaar worden aangemerkt bij een α van $>.6$ ($>.7$ is ideaal). Per facet van medewerkerstevredenheid (taakvariatie, werkomstandigheden, werkdruk en carrièreperspectief) en per factor van de aard van een organisatie (aantal bewoners per team, aantal medewerkers per team, verantwoordelijkheden, bottom-up invloed, aansturing van een locatie, aansturing van de organisatie en leiding van een organisatie) is in de linker kolom de schaalbreedte van de antwoorden nader gedefinieerd. Enkele vragen binnen een schaal zijn waar nodig gespiegeld om ze in dezelfde richting te krijgen en de data op een juiste manier te kunnen interpreteren. Dit betreft schalen waarin met sommige vragen werd gevraagd naar beleving (bijvoorbeeld van een hoge werklast, waarbij hoe lager hoe beter geldt) en bij andere vragen naar tevredenheid (waarbij hoe hoger hoe beter geldt). Nu deze exercitie geldt voor wat betreft gemiddelden bij nagenoeg alle variabelen: hoe hoger het gemiddelde (en dus hoe dichterbij de maximaal haalbare score), hoe beter of hoe meer tevredenheid. Een uitzondering daarop vormen de variabelen werkdruk en aansturing van een organisatie. Voor deze variabelen geldt juist het omgekeerde: hoe lager het gemiddelde (en dus hoe verder af van de maximaal haalbare score), hoe beter (een plattere organisatie) of hoe meer tevredenheid (over de ervaren werkdruk).

De vergelijking van de gemiddelde scores tussen de respondenten uit particuliere en respondenten uit reguliere organisaties levert een aantal interessante inzichten op met het oog op het beantwoorden van het eerste deel van de eerste hypothese (medewerkers binnen particuliere ouderenzorgorganisaties scoren op verschillende facetten van medewerkerstevredenheid en algehele tevredenheid hoger dan medewerkers binnen reguliere ouderenzorgorganisaties). Bij alle vier de facetten van medewerkerstevredenheid scoren medewerkers van particuliere organisaties een hogere tevredenheid dan hun collega's in reguliere organisaties. Werkdruk is het enige facet waarbij dit verschil niet significant is.

Daarnaast laten de gemiddelde scores ook een aantal feitelijke verschillen zien tussen de organisatiestructuur van reguliere dan wel particuliere organisaties. Er worden gemiddeld genomen meer bewoners per team verzorgd in reguliere organisaties door gemiddeld minder medewerkers ten opzichte van de collega's in de particuliere organisaties. Het gaat hierbij echter wel over een relatief groot deel kleinschalig ingerichte organisaties binnen dit onderzoek, zowel particulier (85% van de organisaties is kleinschalig ingericht) als regulier (75% van de organisaties is kleinschalig ingericht). Ook zijn er relatief vaak meer dan 10 medewerkers per afdeling aanwezig in beide organisatievormen (in 79% van de gevallen in particuliere organisaties tegenover 58% van de gevallen in reguliere organisaties). Deze verschillen zijn dus wel degelijk aanwezig, maar niet significant.

Daarnaast geven respondenten vanuit de reguliere zorg qua verantwoordelijkheden aan dat zij het gevoel hebben significant minder inbreng en initiatief te kunnen tonen in hun werk en minder mee te mogen beslissen. Voor wat betreft de besturingsstructuur geven medewerkers vanuit de reguliere organisaties aan dat zij significant minder bottom-up invloed uit kunnen oefenen dan hun collega's in de particuliere organisaties, dat de aansturing door een leidinggevende meer op afstand is dan in de particuliere organisaties (maar dit is geen significant verschil), dat er significant meer lagen zitten tussen de zorgmedewerkers en de bestuurder en dat zij significant minder tevreden zijn met de manier waarop de organisatie wordt geleid.

Het eerste deel van de eerste hypothese (medewerkers binnen particuliere ouderenzorgorganisaties scoren op verschillende facetten van medewerkerstevredenheid (...))

hoger dan medewerkers binnen reguliere ouderenzorgorganisaties) kan met deze input worden vastgesteld. Op alle geselecteerde facetten van medewerkerstevredenheid scoren medewerkers vanuit de particuliere organisaties inderdaad hoger dan hun collega's in reguliere organisaties. De hogere mate van algehele tevredenheid voor medewerkers binnen particuliere ouderenzorgorganisaties ten opzichte van hun collega's in reguliere organisaties is in tabel 3 en 4 reeds (niet significant) aangetoond.

4.2.2 Enkelvoudige regressieanalyse hypothese 1

Om ook het tweede deel van de eerste hypothese (de reden hiervoor zijn verschillen in een aantal kenmerkende aspecten van de aard van de organisatie waarvoor zij werkzaam zijn) te kunnen toetsen, wordt met behulp van een regressieanalyse onderzocht of er daadwerkelijk aantoonbare samenhang (β) is tussen de voor dit onderzoek geselecteerde kenmerkende factoren van de aard van de organisatie waarvoor de respondenten werkzaam zijn (klein-/grootschaligheid, personele bezetting, verantwoordelijkheden en besturingsstructuur) en de geselecteerde facetten van medewerkerstevredenheid en de algehele tevredenheid (op basis van de NPS-score). Aanvullend wordt getoetst hoeveel van de variantie bij de facetten van medewerkerstevredenheid en de algehele tevredenheid kan worden verklaard door de organisatiekenmerken (klein-/grootschaligheid, personele bezetting, verantwoordelijkheden en besturingsstructuur). In de eerste plaats zal een enkelvoudige regressie worden uitgevoerd (zie tabel 6) om de afzonderlijke samenhang tussen elk facet van medewerkerstevredenheid en elk kenmerk van de aard van een organisatie te kunnen toetsen. Vervolgens zal in tabel 7 worden weergegeven of er, op basis van de correlatie van alle kenmerken van de aard van een organisatie met de (verschillende facetten van) medewerkerstevredenheid, daadwerkelijk een verband kan worden aangetoond tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen waarmee deel 2 van hypothese 1 kan worden beantwoord. Bovendien kan door de multivariate regressieanalyse worden aangetoond welke kenmerken van de aard van een organisatie het meest van invloed zijn op de ervaren (facetten van) medewerkerstevredenheid.

	Taakvariatie: - Dezelfde dingen doen - Afwisseling - Breedte takenpakket	Werkomstandigheden: - Veilig voelen - Voldoende hulpmiddelen - Psychische belasting - Tevredenheid werkomstandigheden	Werkdruk: - Werklast - Overwerk - Concessies kwaliteit - Tevredenheid werkdruk	Carrièreperspectief: - Financiële groeimogelijkheden - Kansen arbeidsmarkt - Kansen promotie - Carrière maken intern	Algehele tevredenheid
Soort organisatie (particulier of regulier)	.329**	.374**	-.188	.340**	.468***
Klein-/grootschaligheid	-.019	-.101	-.165	-.100	-.072
Personele bezetting	.172	.074	.009	.130	.239*
Verantwoordelijkheden	.620***	.568***	-.099	.412***	.679***
Bottom-up invloed (besturingsstructuur)	.392***	.347**	-.266*	.412***	.443***
Aansturing team (besturingsstructuur)	-.192	-.151	-.094	-.208	-.294*
Aansturing organisatie (besturingsstructuur)	-.269*	-.206	.265*	.064	-.191
Leiding organisatie (besturingsstructuur)	.286*	.476***	-.170	.449***	.568***

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

Tabel 6 – Enkelvoudige regressieanalyse aard van de organisatie/(facetten van) medewerkerstevredenheid (op basis van bètawaarden)

Uit tabel 6 blijkt per aspect vanuit de interpretatie van de enkelvoudige regressiecoëfficiënt (β) het volgende:

Soort organisatie (particulier of regulier)

De soort organisatie (particulier of regulier) hangt zeer sterk significant samen met de mate van tevredenheid met drie van de vier geselecteerde facetten (taakvariatie, werkomstandigheden, carrièreperspectief) en met de algehele tevredenheid. Medewerkers van particuliere organisaties zijn dus meer tevreden over de variatie in hun werkzaamheden, de werkomstandigheden, hun carrièreperspectief en qua algehele tevredenheid dan hun collega's in reguliere organisaties. De soort organisatie en de ervaren tevredenheid over de werkdruk blijken echter juist in negatieve, niet significante, zin samen te hangen. De soort organisatie waarvoor men werkt heeft dus geen aanwijsbare invloed op tevredenheid over de ervaren werkdruk.

Klein/grootschaligheid

De mate van klein- of grootschaligheid als organisatiekenmerk hangt in zijn totaliteit niet significant samen met de verschillende facetten van tevredenheid en de algehele tevredenheid. Het aantal bewoners dat per afdeling of team wordt verzorgd is dus niet bepalend voor een al dan niet hogere mate van tevredenheid. Opvallend is dat deze, niet significante, samenhang in alle gevallen negatief is, wat erop zou duiden dat meer kleinschaligheid samenhangt met meer tevredenheid op de verschillende tevredenheidsfacetten en algehele tevredenheid.

Personele bezetting

In het geval van personele bezetting geldt enkel een licht significante samenhang met de algehele tevredenheid. Meer collega's per afdeling of team zorgen dus voor een hogere mate van algehele tevredenheid, maar zorgen niet significant voor meer tevredenheid over de facetten taakvariatie, werkomstandigheden, werkdruk en carrièreperspectief.

Verantwoordelijkheden

De mate van verantwoordelijkheid (gemeten aan de hand van de eigen inbreng op het werk en het kunnen meebeslissen over het werk) kent weer een zeer sterk significante samenhang met de facetten taakvariatie, werkomstandigheden, carrièreperspectief en met de algehele tevredenheid. Medewerkers met meer verantwoordelijkheden zijn dus meer tevreden over de variatie in hun werkzaamheden, de werkomstandigheden, hun carrièreperspectief en qua algehele tevredenheid. De mate van verantwoordelijkheid en de ervaren tevredenheid over de werkdruk blijken juist weer in negatieve, niet significante, zin samen te hangen. Meer verantwoordelijkheden leiden dus ook tot minder tevredenheid over de ervaren werkdruk.

Besturingsstructuur

De mate van bottom-up invloed kent een zeer sterk significante samenhang met de facetten taakvariatie en carrièreperspectief en met de algehele tevredenheid. Daarnaast is er een sterk significante samenhang met het facet werkomstandigheden. Meer invloed vanaf de werkvloer zorgt dus voor een hogere tevredenheid over de taakvariatie en de algehele tevredenheid. Bottom-up invloed en werkdruk hangen licht significant samen, in negatieve zin, wat wil zeggen dat meer invloed leidt tot minder tevredenheid over de ervaren werkdruk. De aansturing van het team hangt enkel licht significant samen met de algehele tevredenheid, wat wil zeggen dat een leidinggevende in de directe nabijheid van een team of afdeling leidt tot een hogere mate van algehele tevredenheid. Opvallend is dat ook hier de overige, niet significante, samenhang in alle gevallen negatief is. Een leidinggevende in de buurt is dus niet van invloed op een hogere mate van tevredenheid over de facetten taakvariatie,

werkomstandigheden, werkdruk en carrièreperspectief. Voor wat betreft de aansturing van de organisatie geldt een licht significante samenhang met de facetten taakvariatie en werkdruk. Als er 2 of minder lagen zitten tussen de werkvloer en de bestuurder van een organisatie, leidt dat tot meer tevredenheid over de taakvariatie. Voor wat betreft de samenhang tussen de aansturing van de organisatie en de ervaren werkdruk geldt dat dit verband positief is, in tegenstelling tot de negatieve samenhang die de andere variabelen in combinatie met de ervaren werkdruk aantonen. Bij een organisatiemodel met minder dan twee lagen tussen de werkvloer en de bestuurder wordt de tevredenheid over de werkdruk dus, in tegenstelling tot bij de andere variabelen, hoger. De aansturing van de organisatie hangt verder in negatieve, niet significante, zin samen met de facetten taakvariatie en werkomstandigheden en met de algehele tevredenheid. Een beperkt aantal lagen tussen de werkvloer en de bestuurder leidt dus juist niet tot meer tevredenheid over de facetten taakvariatie en werkomstandigheden en tot een hogere mate van algehele tevredenheid. De leiding van de organisatie tenslotte hangt zeer sterk significant samen met de facetten werkomstandigheden en carrièreperspectief en eveneens met de algehele tevredenheid. Een goede leiding over een organisatie (met een classificatie van zeer slecht tot zeer goed) heeft dus een positief effect op de ervaren tevredenheid over de facetten werkomstandigheden en carrièreperspectief en op de algehele tevredenheid. Bovendien is hier een licht significante samenhang met, en dus een eveneens positief effect op, het facet taakvariatie te zien. De samenhang tussen de leiding van de organisatie en de ervaren werkdruk is ook hier weer, niet significant, negatief. Het goed leiden van een organisatie leidt dus niet op meer tevredenheid over de werkdruk.

4.2.3 Multivariate regressieanalyse hypothese 1

Om verder in te zoomen op die specifieke organisatiekenmerken die van invloed zijn op de ervaren mate van (facetten van) medewerkerstevredenheid en welke kenmerken daarin het belangrijkste zijn is aanvullend een multivariate regressieanalyse uitgevoerd:

	Taakvariatie: - Dezelfde dingen doen - Afwisseling - Breedte takenpakket	Werkomstandigheden: - Veilig voelen - Voldoende hulpmiddelen - Psychische belasting - Tevredenheid werkomstandigheden	Werkdruk: - Werklast - Overwerk - Concessies kwaliteit - Tevredenheid werkdruk	Carrièreperspectief: - Financiële groeimogelijkheden - Kansen arbeidsmarkt - Kansen promotie - Carrière maken intern	Algehele tevredenheid
Soort organisatie (particulier of regulier)	.020	.129	-.159	.241	.178
Klein-/grootschaligheid	-.063	-.046	-.148	-.048	-.016
Personele bezetting	-.013	-.083	.009	-.057	.038
Verantwoordelijkheden	.485***	.425**	.188	.060	.374**
Bottom-up invloed (besturingsstructuur)	.073	-.022	-.156	.320*	.068
Aansturing team (besturingsstructuur)	-.012	.015	-.137	-.239*	-.148
Aansturing organisatie (besturingsstructuur)	-.115	-.021	.261	.343**	.056
Leiding organisatie (besturingsstructuur)	-.128	.213	-.148	.196	.263*
Significantieniveau multivariate regressie	***	***	-	***	***
Verklaarde variantie multivariate regressie (R ²)	.409	.383	.185	.396	.560

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

Tabel 7 – Multivariate regressieanalyse aard van de organisatie/(facetten van) medewerkerstevredenheid (op basis van bètawaarden)

Uit de multivariate regressieanalyse blijkt dat met een zekerheid van 99% een totaal van 56% van de mate van algehele tevredenheid in dit onderzoek inderdaad verklaard kan worden door de aard van de organisatie, waarbij verantwoordelijkheden sterk significant en de leiding van een organisatie licht significant samenhangen met de mate van algehele tevredenheid. Veel eigen verantwoordelijkheden op de werkvloer en een goede leiding over een organisatie leiden dus tot een hoge mate van algehele tevredenheid. Eveneens met een zekerheid van 99% kan een totaal van 41% van de tevredenheid over de taakvariatie worden verklaard door de aard van de organisatie, waar eveneens verantwoordelijkheden zeer sterk significant samenhangen met de ervaren tevredenheid over de taakvariatie. Veel eigen verantwoordelijkheid leidt dus tot meer tevredenheid over de taakvariatie in het werk. Met een zekerheid van 99% kan een totaal van 40% van de mate van tevredenheid over het carrièreperspectief worden verklaard door de aard van de organisatie. In positieve zin hangen de aansturing van een organisatie sterk significant en bottom-up invloed licht significant samen met de ervaren mate van tevredenheid over het facet carrièreperspectief. Een platte organisatie en veel invloed vanaf de werkvloer leiden dus tot tevredenheid over het facet carrièreperspectief. In negatieve zin hangt de aansturing van een team samen met de tevredenheid over het carrièreperspectief, wat betekent dat een leidinggevende in de directe nabijheid leidt tot minder tevredenheid over het carrièreperspectief. Ook met een zekerheid van 99% kan een totaal van 38% van de tevredenheid over de werkomstandigheden worden verklaard door de aard van een organisatie. Enkel de verantwoordelijkheden hangen in positieve, sterk significante zin samen met de ervaren mate van tevredenheid over de werkomstandigheden. Veel verantwoordelijkheid op de werkvloer leidt dus meer tevredenheid over het facet werkomstandigheden. Voor wat betreft de tevredenheid over de ervaren werkdruk geldt dat deze niet significant en in mindere mate (voor 19%) kan worden verklaard door de aard van een organisatie. De samenhang van de variabelen met het facet werkdruk is alleen in het geval van de personele bezetting, verantwoordelijkheden en de aansturing van een organisatie positief van richting (niet significant). Veel medewerkers op de werkvloer, veel eigen verantwoordelijkheid en een platte organisatie leiden dus tot meer tevredenheid over de ervaren werkdruk, zij het niet significant. Alle andere variabelen leiden, eveneens niet significant, juist tot minder tevredenheid over de ervaren werkdruk.

Voor wat betreft het tweede deel van hypothese 1 kan afsluitend dus, met behulp van de bovengenoemde enkelvoudige en multivariate regressieanalyse, worden gesteld dat de geselecteerde organisatiekenmerken inderdaad in meer of mindere mate samenhangen met de ervaren mate van (facetten van) medewerkerstevredenheid. De organisatiekenmerken met de minste significante samenhang met de ervaren mate van (facetten van) medewerkerstevredenheid zijn achtereenvolgens de soort organisatie, klein-/grootschaligheid en de personele bezetting (allen geen significant aantoonbare samenhang met facetten van medewerkerstevredenheid). Het organisatiekenmerk verantwoordelijkheden kent van alle kenmerken de meeste, zeer sterk significante samenhang met de facetten van medewerkerstevredenheid (met uitzondering van het facet werkdruk) en met de algehele tevredenheid. De kenmerken bottom-up invloed, de aansturing van een team en de aansturing van een organisatie hebben enkel een significante samenhang met het facet tevredenheid over het carrièreperspectief en het kenmerk leiding over een organisatie hangt alleen licht significant samen met de algehele tevredenheid.

4.3 Correlatie facetten medewerkerstevredenheid en algehele tevredenheid

Om hypothese 2 (er is een correlatie aan te tonen tussen de genoemde vier facetten van tevredenheid (taakvariatie, werkomstandigheden, werkdruk en carrièreperspectief) en de ervaren mate van algehele tevredenheid met het werk) vast te stellen dan wel te verwerpen, wordt een correlatieanalyse uitgevoerd om de correlatiecoëfficiënt tussen deze variabelen te berekenen. In deze analyse staat het onderzoek naar een mogelijke samenhang tussen de algehele tevredenheid en de verschillende geselecteerde facetten van tevredenheid centraal.

	Taakvariatie: - Dezelfde dingen doen - Afwisseling - Breedte takenpakket	Werkomstandigheden: - Veilig voelen - Voldoende hulpmiddelen - Psychische belasting - Tevredenheid werkomstandigheden	Werkdruk: - Werklast - Overwerk - Concessies kwaliteit - Tevredenheid werkdruk	Carrièreperspectief: - Financiële groei mogelijkheden - Kansen arbeidsmarkt - Kansen promotie - Carrière maken intern
Algehele tevredenheid (op basis van NPS-score)	.585**	.730**	-.247*	.577**

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

Tabel 8 – Correlatieanalyse NPS-score en facetten van medewerkerstevredenheid

In tabel 8 wordt duidelijk dat een drietal facetten van medewerkerstevredenheid (taakvariatie, werkomstandigheden en carrièreperspectief) inderdaad positief correleert met de ervaren algehele tevredenheid op basis van de gegeven NPS-score. Daarmee kan dus worden aangetoond dat deze facetmeting ook daadwerkelijk iets aangeeft over de ervaren algehele tevredenheid in dit onderzoek. Werkdruk is het enige facet dat in negatieve zin samenhangt met de ervaren algehele tevredenheid. Dit betekent in dit geval dat wanneer respondenten meer tevreden zijn met de ervaren werkdruk, zij klaarblijkelijk minder scores op de algehele tevredenheid. Waar in eerder onderzoek van Roelen et al. (2006) taakvariatie de hoogste correlatie aantoonde met de algehele tevredenheid, wordt de hoogste correlatie in dit onderzoek gelijkmatig verdeeld onder de facetten taakvariatie, werkomstandigheden en carrièreperspectief.

Hoofdstuk 5: Conclusies, aanbevelingen en discussie

5.1 Conclusies

De aanleiding voor dit onderzoek was het analyseren van de aard van Nederlandse ouderenzorgorganisaties, om aanbevelingen te kunnen doen voor de ouderenzorgbranche om organisaties zo ideaaltypisch mogelijk in te richten, met als doel om verzuim en verloop te verminderen en tevreden medewerkers voor de branche te kunnen behouden. De centrale onderzoeksvraag luidde als volgt: Wat is de invloed van de aard van een organisatie op (facetten van) medewerkerstevredenheid binnen Nederlandse ouderenzorgorganisaties?

Om een eerste verkenning te kunnen doen van deze invloed, werd aan de hand van de deelvraag ‘Wat is vanuit de literatuur bekend over (facetten van) medewerkerstevredenheid, de specifieke aard van Nederlandse ouderenzorgorganisaties en mogelijke verbanden tussen deze variabelen?’ literatuuronderzoek over de variabelen en hun mogelijke samenhang gedaan. Vanuit de literatuur bleek onder andere dat er diverse ideaaltypische organisatiekenmerken met een directe link naar kwaliteit van arbeid of werkmotivatie te definiëren zijn. Zo bleek uit diverse onderzoeken (onder andere Lang en Poley, 2018, Verbeek et al., 2010, Delarue, 2009 en Vermeeren, 2007) dat de volgende organisatiekenmerken een goede voedingsbodem zijn voor een hoge medewerkerstevredenheid:

- Kleinschaligheid
- Verantwoordelijkheden laag belegd
- Breed takenpakket
- Bottom-up besturingsstructuur (zelfsturing)
- Hoge personele bezetting (waardoor minder werkdruk ontstaat)

Met name binnen particuliere ouderenzorgorganisaties werden deze typische organisatiekenmerken gevonden, maar het was de vraag of deze kenmerken daadwerkelijk een verband zouden hebben met de soort organisatie (particulier of regulier), die enkel op basis van de primaire financieringsstroom onderscheidend is. Vermeerbergen et al. (2017) toonden in dat kader onder andere wel aan dat er binnen particuliere organisaties vaak een hogere mate van verantwoordelijkheid, een lagere ervaring van tijdsdruk en een lagere indicatie van mentale belasting bij medewerkers werden vastgesteld. Een onderzoek van Plaisier en Draak (2019) voegde daaraan toe dat particuliere initiatieven veelal een betere personele bezetting hebben dan reguliere aanbieders. Dit alles zou mogelijkwijs samen kunnen hangen met de gedefinieerde ideaaltypische kenmerken, maar toonde nog geen directe samenhang met medewerkerstevredenheid aan. Om te kunnen checken of het inrichten van ouderenzorgorganisaties op basis van ideaaltypische organisatiekenmerken daadwerkelijk leidt tot een hogere medewerkerstevredenheid, zijn voor dit onderzoek de beschreven ideaaltypische organisatiekenmerken op de werksituatie van 69 medewerkers uit particuliere en reguliere organisaties afgezet tegenover de ervaren medewerkerstevredenheid. De tevredenheid is vanwege de beperkte gewenste tijdsinvestering van deze anonieme respondenten zonder directe binding met de onderzoeker op facet-niveau gemeten op die facetten die daadwerkelijk een significante bijdrage leveren aan een hoge medewerkerstevredenheid (Roelen et al., 2006):

- Brede taakvariatie
- Plezierige werkomstandigheden
- Lage werkdruk
- Carrièreperspectief

Om vervolgens te kunnen onderzoeken of er in de praktijk daadwerkelijk een samenhang bestaat tussen de aard van organisaties en de ervaren medewerkerstevredenheid, zijn 69 respondenten, leden van branchevereniging SPOT en LinkedIn-connecties van de onderzoeker, bevroegd middels de vragenlijst in Appendix 2. Hiermee werd het antwoord op deelvraag 2 ('ervaren medewerkers werkzaam bij ouderenzorgorganisaties van verschillende aard een afwijkende mate van (facetten van) medewerkerstevredenheid?') verkend.

De laatste deelvraag (is uit de analyse van de onderzoeksresultaten een aanwijsbaar verband te vinden tussen de aard van een ouderenzorgorganisatie en de ervaren (facetten van) medewerkerstevredenheid?) kon worden beantwoord aan de hand van de analyses van de onderzoeksresultaten. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat er diverse significante aanwijzingen zijn voor het feit dat de aard van een organisatie inderdaad invloed heeft op de ervaren mate van tevredenheid (gemeten op de bovenstaande vier facetten van medewerkerstevredenheid), en dus voor de bekrachtiging van hypothese 1 (medewerkers binnen particuliere ouderenzorgorganisaties scoren op verschillende facetten van medewerkerstevredenheid en algehele tevredenheid hoger dan medewerkers binnen reguliere ouderenzorgorganisaties. De redenen hiervoor zijn verschillen in een aantal kenmerkende aspecten van de aard van de organisatie waarvoor zij werkzaam zijn). Meerdere organisatiekenmerken (verantwoordelijkheden, bottom-up invloed, aansturing van een team, aansturing van een organisatie en leiding over een organisatie) hangen in positieve zin significant samen met de ervaren tevredenheid op diverse facetten van medewerkerstevredenheid (met uitzondering van het facet tevredenheid over de ervaren werkdruk). De kenmerken verantwoordelijkheden en aansturing van een organisatie hangen bovendien in positieve zin significant samen met de algehele tevredenheid. De bewoner-/stafratio (aantal bewoners in verhouding tot het aantal medewerkers) laat geen significante samenhang zien met de ervaren (facetten van) medewerkerstevredenheid, hoewel deze kenmerken van groot belang zijn voor de dagdagelijkse werkbeleving. De beleving van eigen verantwoordelijkheid (in de zin van mee kunnen beslissen en eigen inbreng mogen delen) heeft daarentegen de meeste invloed op de ervaring van verschillende facetten van medewerkerstevredenheid. Dit komt overeen met de resultaten van eerder onderzoek van Vermeerbergen et al. (2017), waarin onder andere werd geconcludeerd dat met een hoge mate name een hoge mate van verantwoordelijkheid bij zorgmedewerkers van groot belang is om een hoge kwaliteit van arbeid te bereiken.

Vanuit de theorie (onder andere van Heumen et al., 2009 en Plaisier en Draak, 2019) werd gesteld dat de ideaaltypische organisatiekenmerken, zoals ze in dit onderzoek zijn opgenomen, vaak voorkomen in particuliere organisaties. Uit het nieuwe onderzoek bleek bovendien dat er ook daadwerkelijk hoger wordt gescoord op de geselecteerde facetten van medewerkerstevredenheid in particuliere ouderenzorgorganisaties dan door de collega's in reguliere organisaties, wat hypothese 1 (medewerkers binnen particuliere ouderenzorgorganisaties scoren op verschillende facetten van medewerkerstevredenheid en algehele tevredenheid hoger dan medewerkers binnen reguliere ouderenzorgorganisaties. De redenen hiervoor zijn verschillen in een aantal kenmerkende aspecten van de aard van de organisatie waarvoor zij werkzaam zijn) nogmaals onderstreept. De soort organisatie (particulier of regulier) blijkt dus zeker van invloed te zijn op de ervaren tevredenheid, al is

deze samenhang niet meer significant wanneer de andere geselecteerde organisatiekenmerken worden meegewogen.

Tenslotte wordt ook hypothese 2 (er is een correlatie aan te tonen tussen de genoemde vier facetten van tevredenheid (taakvariatie, werkomstandigheden, werkdruk en carrièreperspectief) en de ervaren mate van algehele tevredenheid met het werk) bevestigd, waarmee de eerdere bevindingen van significante samenhang op dit vlak van Roelen et al. (2006) worden versterkt.

5.2 Aanbevelingen

Op basis van de beschreven conclusies kunnen er aanbevelingen worden geformuleerd voor wat betreft de ideaaltypische inrichting van ouderenzorgorganisaties die de medewerkerstevredenheid ten goede komen. Er zijn verschillen geconstateerd in de mate van tevredenheid tussen particuliere en reguliere ouderenzorgorganisaties. Daarmee moet niet de suggestie worden gewekt dat alle reguliere organisaties moeten omdraaien naar particuliere voorzieningen, waarmee de zorg niet meer toegankelijk zou zijn voor iedereen en de keuzevrijheid bovendien wordt beperkt. Bovendien is een gezonde balans tussen tevredenheid en betaalbaarheid van ouderenzorg uiteraard van belang. Wel relevant is om, op basis van de uitkomsten van dit onderzoek, de organisatie-inrichting van eender welke soort ouderenzorgorganisatie tegen het licht van de ideaaltypische organisatiekenmerken die samenhangen met een hogere mate van (facetten van) medewerkerstevredenheid te houden. De typische organisatie-inrichting van particuliere ouderenzorgorganisaties kan hierbij als voorbeeld dienen. Het nastreven van een zo hoog mogelijke mate van (facet)tevredenheid onder medewerkers, komt immers tegemoet aan het verkleinen van verloop en verzuim als bedreigende factoren voor het arbeidsmarktpotentieel binnen de ouderenzorgbranche en daarmee de aanleiding voor dit onderzoek. Samenvattend zijn de volgende ideaaltypische factoren voor de inrichting van ouderenzorgorganisaties van belang:

- Een hoge mate van eigen verantwoordelijkheid (mee mogen beslissen en eigen inbreng/initiatief mogen uitoefenen) en een beleving van goede leiding over een organisatie leiden tot een hogere mate van algehele tevredenheid
- Tevredenheid over de variatie van werkzaamheden kan eveneens worden bereikt door het stimuleren van eigen verantwoordelijkheid van medewerkers
- Veel verantwoordelijkheid op de werkvloer leidt bovendien tot meer tevredenheid over de werkomstandigheden
- Een platte organisatiestructuur met maximaal twee hiërarchische lagen tussen de werkvloer en de bestuurder van een organisatie en veel ruimte voor invloed vanaf de werkvloer op het (strategisch) beleid van de organisatie stimuleren de tevredenheid over het carrièreperspectief. Een leidinggevende in de directe nabijheid van een team of afdeling heeft juist een tegenovergesteld effect
- De tevredenheid over de ervaren werkdruk kan niet significant worden verklaard door de verschillende geselecteerde kenmerken van de aard van een organisatie. Voor de samenhang van de verschillende variabelen van de aard van een organisatie met het facet werkdruk geldt dat deze alleen in het geval van de personele bezetting, verantwoordelijkheden en de aansturing van een organisatie positief van richting is. Veel medewerkers op de werkvloer, veel eigen verantwoordelijkheid en een platte organisatie leiden dus tot meer tevredenheid over de ervaren werkdruk. Alle andere variabelen leiden juist tot minder tevredenheid over de ervaren werkdruk

- Sec de financieringsstroom van een ouderenzorgorganisatie is niet significant voor de ervaren (facetten van) tevredenheid, wanneer ook andere kenmerken van de aard van een organisatie worden meegewogen in de analyse. Andere kenmerken zijn dus belangrijker om het verschil in tevredenheid tussen particuliere en reguliere organisaties te verklaren. Met name het hebben van veel eigen verantwoordelijkheid is hierop van grote invloed

5.3 Discussie

In eerste instantie was de focus van dit onderzoek beperkt tot het verschil in medewerkerstevredenheid tussen medewerkers van particuliere dan wel reguliere ouderenzorgorganisaties. Verbeek et al. (2010) toonden eerder al een (niet significante) samenhang aan tussen kleinschalige particuliere ouderenzorgorganisaties en de mate van medewerkerstevredenheid. Het Facit-onderzoek uit de periode 2010-2016 heeft voor wat betreft deze verwachting mooie aanvullende én significante inzichten opgeleverd om op door te kunnen gaan bouwen. Er werden inderdaad verschillen aangetoond op facet-niveau en op algehele tevredenheid, maar de vraag rees of dit dan ook daadwerkelijk toe te wijzen was aan enkel een verschil in financieringsstroom van de organisatie. Vanuit de literatuur (Delarue, 2009 en Vermeeren, 2007) bleek bovendien dat niet alleen de financieringsstroom, maar ook diverse kenmerken van de aard van organisaties van invloed konden zijn op (facetten van) medewerkerstevredenheid. Dat transformeerde het grote Facit-onderzoek van basisbestand tot vooronderzoek van een nieuw uit te zetten onderzoek, waarin alle gewenste organisatie-inrichtingsfactoren en belangrijke facetten van medewerkerstevredenheid konden worden uitgevraagd. Zo konden de bevindingen van Delarue (2009) en Vermeerbergen (2007) specifiek voor de ouderenzorgbranche worden getoetst en kon bovendien het in het werkveld veel gehoorde gerucht dat medewerkers in particuliere organisaties meer tevreden zijn dan hun collega's in reguliere organisaties nader worden geduid. Dit tezamen kon hypothese 1 (medewerkers binnen particuliere ouderenzorgorganisaties scoren op verschillende facetten van medewerkerstevredenheid en algehele tevredenheid hoger dan medewerkers binnen reguliere ouderenzorgorganisaties. De redenen hiervoor zijn verschillen in een aantal kenmerkende aspecten van de aard van de organisatie waarvoor zij werkzaam zijn) bevestigen. Ook hypothese 2 (er is een correlatie aan te tonen tussen de genoemde vier facetten van tevredenheid (taakvariatie, werkomstandigheden, werkdruk en carrièreperspectief) en de ervaren mate van algehele tevredenheid met het werk), zoals deze door Roelen en al. (2006) al werd aangetoond, kon in dit nieuwe onderzoek worden bevestigd. Door het bekrachtigen van beide hypothesen werd in eerste instantie de facet-tevredenheid als valide meetmethode voor medewerkerstevredenheid aangetoond en werd significant aangetoond dat, wat eerder onderzoek van onder andere Verbeek et al. (2010) al suggereerde, dat medewerkers in particuliere organisaties daadwerkelijk meer tevreden zijn dan hun collega's in reguliere organisaties. Door dit te koppelen aan niet enkel de soort organisatie met als achtergrond de financieringsstroom (particulier of regulier), maar juist ook aan de organisatie-inrichting zoals deze vaak wordt aangetroffen in particuliere ouderenzorgorganisaties, bieden de resultaten aanknopingspunten voor een ideale organisatie-inrichting van alle ouderenzorgorganisaties met als doel om een zo ideaal mogelijk werkklimaat te scheppen voor hun schaarse en kostbare medewerkers.

Van alle brancheverenigingen en beroepsverenigingen in de ouderenzorg kwam er echter enkel medewerking vanuit SPOT, wat de doelgroep om deel te nemen aanzienlijk verkleinde ten opzichte van het Facit-onderzoek. Uiteindelijk leverde deze nieuwe uitvraag slechts 69 respondenten op, inclusief een aantal LinkedIn connecties van de onderzoeker. Bovendien was het grootste deel van de respondenten afkomstig uit het management en de staf van

ouderenzorgorganisaties, terwijl het onderzoek gericht is op het behoud van juist de (zorg)medewerkers in het primaire proces. Dat maakt dat de onderzoeksresultaten slechts indicatief kunnen dienen voor generalisatie naar de totale ouderenzorgbranche. Het strekt dan ook tot aanbeveling om specifiek onder zorgmedewerkers grootschaliger onderzoek naar de verbanden tussen organisatie-inrichting en (facetten van) medewerkerstevredenheid te doen, om zo nog concreter te kunnen duiden wat een ideaaltypische organisatie in de ouderenzorg voor de beroepspraktijk betekent.

Wat verder opvallend bleek aan de inhoudelijke onderzoeksresultaten was dat tevredenheid over de ervaren werkdruk niet significant samen bleek te hangen met een ideaaltypische organisatie-inrichting aan de hand van de voor dit onderzoek geselecteerde kenmerken. Tevredenheid over werkdruk kan uiteraard ook iets anders betekenen dan de feitelijke werkdruk. Voor vervolgonderzoek zou daarom specifiek de feitelijke werkdruk moeten worden onderzocht, om te kunnen inventariseren met welke vorm van organisatie-inrichting dit samen zou kunnen hangen.

Andere aanbevelingen voor vervolgonderzoek betreffen het nader duiden van de leiding over een organisatie en de aanwezigheid van een direct leidinggevende in de nabijheid van een team of afdeling. Voor wat betreft de leiding over een organisatie is in dit onderzoek enkel hoog over uitgevraagd hoe de respondenten de leiding over hun organisatie op dit moment zouden beoordelen. Hoe die leiding of stijl van leidinggeven er dan daadwerkelijk uit zou moeten zien om een zo hoog mogelijke tevredenheidsscore te kunnen bewerkstelligen is nog niet bekend en zou verder onderzocht moeten worden. De aanwezigheid van een direct leidinggevende in de directe nabijheid van een team of afdeling blijkt voor wat betreft alle facetten van medewerkerstevredenheid en de algehele tevredenheid een negatieve invloed te hebben. Welke (hiërarchische) verhouding tussen een team of afdeling en een leidinggevende dan wel een zo groot mogelijk positief effect heeft op de ervaren (facetten van) medewerkerstevredenheid, wordt in dit onderzoek niet duidelijk en geeft aanleiding tot vervolgonderzoek.

De vergrijzing, krappe arbeidsmarkt en toegenomen verzuimcijfers maken dat medewerkerstevredenheid binnen de Nederlandse ouderenzorg in ieder geval hot topic zouden moeten blijven binnen het onderzoeksveld. Niet eerder is het zó van belang geweest om tevreden medewerkers voor het werkveld te kunnen behouden en nieuwe medewerkers aan te kunnen trekken met behulp van zo ideaal mogelijk ingerichte organisaties.

Literatuurverantwoording

- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. en Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 2017, volume 14, nummer 5.
- Aziri, B (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research and Practice*, volume 3, nummer 4, pagina 77-86.
- Bijlsma, T. en Koopmans, F. (1993). Regressieanalyse in opdrachtonderzoek, wat levert het op? *Mens en Maatschappij*, volume 68, nummer 3.
- Bosveld, F. (2018). Markthuur particuliere woonzorgvoorzieningen. De Wow!-factor overtreft theorie en praktijk. *Masterthesis Master in Science of Real Estate (MSRE) Amsterdam School of Real Estate*.
- CBS (2019). De arbeidsmarkt in cijfers 2019. Geraadpleegd op 3 juni 2021, van <https://longreads.cbs.nl/dearbeidsmarktincijfers-2019/>
- CBS (2019). Werknemers in de zorg en welzijn; arbeidsomstandigheden. Geraadpleegd op 25 maart 2021, van <https://azwstatline.cbs.nl/#/AZW/nl/dataset/24069NED/table?ts=1552402742734>
- CBS (2021). Werknemers met een baan in de zorg en welzijn; persoonskenmerken, regio. Geraadpleegd op 5 februari 2022, van <https://azwstatline.cbs.nl/?dl=470D9#/AZW/nl/dataset/24016NED/table>
- CBS (2019). Zorginstellingen; kerncijfers. Geraadpleegd op 5 mei 2021, van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/83652NED/table?fromstatweb>
- CBS (2022). Arbeidsmarkt zorg en welzijn. Geraadpleegd op 1 juni 2022, van <https://dashboards.cbs.nl/v3/AZWDashboard/>
- Comsteekpr-Bahar (2021). Steekproefcalculator. Geraadpleegd op 5 februari 2022, van <http://www.steekproefcalculator.com/steekproefcalculator/>
- Delarue, A. (2009). Teamwerk: De stress getemd? Een onderzoek naar het effect van organisatieontwerp en teamwerk op het welbevinden van werknemers. *Uitgeverij Acco, Leuven*.
- Doorewaard, H. en Tjemkes, B. (2019). Praktijkgericht kwantitatief onderzoek. Een praktische handleiding. *Boom uitgevers, Amsterdam*.
- Ernst & Young (2019). Barometer Nederlandse gezondheidszorg. Geraadpleegd op 6 mei 2021, van https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/nl_nl/topics/health/ey-barometer-zorg-2019-internet.pdf
- Gopinath, dr. R en Kalpana, dr. R. (2020). Relationship of job involvement with job satisfaction. *Adalya journal*, 2020, volume 9, nummer 7.

- Harper, DrPH E., Castrucci, MA B.C. (Eds.). (2015). Job Satisfaction: A Critical, Understudied Facet of Workforce Development in Public Health. *J Public Health Management Practice*, 2015, volume 21 (6 Supp), pagina 46-55.
- Herzberg, F., Mausner, B. en Snyderman, B. (2017). The motivation to work. With a New Introduction by Frederick Herzberg. *Routledge*.
- Heumen, S. van, Straatsma, H., Huibers, L., Jans, A. en Krijger, E. (2009). Kleinschalig wonen: een full-servicepakket. *Vilans*.
- House, R. en Wigdor, L. (1967). Herzberg's dual factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism. *Bernard M. Baruch School of Business and Public Administration*.
- Knoop, F. en Schouteten, R. (2006). Arbeidstevredenheid als maat voor kwaliteit van de arbeid. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 2006, volume 22, nummer 4.
- Kruse, F., Jeurissen, P. (Eds.). (2020). Houdbare ouderenzorg. Ervaringen en lessen uit andere landen. *Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid*.
- Kuperus, K. & Ploegman, M. (2017). Van goed naar geweldig door leiderschap. Over verschillen in ervaren kwaliteit in de verpleeghuiszorg. *KPMG Advisory N.V.* Geraadpleegd op 25 maart 2021, van <https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/detail?id=2017D20109&did=2017D20109>
- Lang, J. en Johnson, N. (1994). Job satisfaction and firm size: An interactionist perspective. *The Journal of So&-Economics*, volume 23, nummer 4, pagina 405-423.
- Lang, J. en Poley, J. (2018). Waarom zeggen medewerkers in zorg en welzijn hun baan op? Resultaten van een onderzoek. *PGGM Marketing & Communicatie*, september 2018, versie 1.0. Geraadpleegd op 25 maart 2021, van <http://docplayer.nl/135791856-Waarom-zeggen-medewerkers-in-zorg-en-welzijn-hun-baan-op.html>
- Lepold, A., Tanzer, N., Bregenzer, A. en Jiménez, P. (2018). The Efficient Measurement of Job Satisfaction: Facet-Items versus Facet Scales. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 2018, volume 15, nummer 7.
- Locke, E. (1969). What is Job Satisfaction? *Organizational behavior and human performance*, volume 4, pagina 309-336.
- Maestas, N., Mullen, K., Powell, D., Wachter, T. von en Wenger, B. (2017). Working Conditions in the United States. Results of the 2015 American Working Conditions Survey.
- Mehta, D. en Metha, N. (2013). Employee Engagement: A Literature Review. *Economia. Seria Management*, volume 16, nummer 2.
- Murad, M., Zayed, N. en Mukul, A. (2013). A Study on Job Satisfaction: Focus on Bankers of Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, volume 5,

nummer 17.

- Net Promotor System (2021). Geraadpleegd op 31 mei 2021, van <https://www.netpromotersystem.com/about/measuring-your-net-promoter-score/>
- Nies, H. (1999). Morele problemen in de ouderenzorg. *Van Gorcum & Comp B.V.*
- Plaisier, I. en Draak, M. (2019). Wonen met zorg. Verkenning van particuliere woonzorg voor ouderen. *Sociaal en Cultureel Planbureau, juli 2019*. Geraadpleegd op 25 maart 2021, van <https://www.scp.nl/zoeken?trefwoord=Wonen+met+zorg&startdatum=&einddatum=&onderwerp=Alle+onderwerpen&type=Alle+publicaties>
- Rabobank (2019). Wat is het verschil tussen een particulier en een niet particulier verpleeghuis? Geraadpleegd op 5 mei 2021, van <https://www.ikwoonleefzorg.nl/hulp-en-zorg/wat-is-het-verschil-tussen-een-particulier-en-een-niet-particulier-verpleeghuis>
- Rijksoverheid (z.d.). Afspraken bestuurlijk overleg wonen voor ouderen (2021). Geraadpleegd op 4 juni 2021, van <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/publicaties/2021/06/02/afspraken-bestuurlijk-overleg-wonen-voor-ouderen-tussen-aedes-actiz-vng-taskforce-wonen-en-zorg-zn-ministerie-bzk-en-vws-8-april-2021/afspraken-bestuurlijk-overleg-wonen-voor-ouderen-tussen-aedes-actiz-vng-taskforce-wonen-en-zorg-zn-ministerie-bzk-en-vws-8-april-2021.pdf>
- Rijksoverheid (z.d.). Hoeveel eigen bijdrage voor zorg uit de Wet langdurige zorg (Wlz) betaal ik? Geraadpleegd op 5 juni 2021, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/verpleeghuizen-en-zorginstellingen/vraag-en-antwoord/eigen-bijdrage-wlz>
- [Roelen, C., Koopmans, P. en Groothoff, J. \(2006\). Which work factors determine jobsatisfaction? *Work*, 2008, volume 30, pagina 433-439.](#)
- Rofcanin, Y. Las Heras, M., Escribano, P. en Stanko, T. (2019). FSSBs and elderly Care: Exploring the Role of Organizational Context on Employees' Overall Health and Work-Family Balance Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 2020, volume 35, pagina 403- 419.
- Saane, N. van, Sluiter, J., Verbeek, J. en Frings-Dresen, M. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction, systematic review. *Occupational Medicine* 2003, volume 53, pagina 191-200.
- Schouteten, R. Werkdrukmonitor (2020). *Versie 4*.
- Sitter, L. de (1994). Synergetisch produceren. Human Resources Mobilisation in de produktie: Een inleiding in structuurbouw. *Van Gorcum, Assen*.
- Tansel, A. en Gazioglu, S. (2013). Management-Employee Relations, Firm Size and Job Satisfaction. *International journal of manpower*, 2014, volume 35, nummer 8, pagina

1260-1275.

- Van Veldhoven, M. en Meijman, TH.F. (1994). Vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid. *Stichting Kwaliteitsbevordering Bedrijfsgezondheidszorg, Amsterdam*.
- Verbeek, H., Zwakhalen, S., van Rossum, E., Ambergen, T., Kempen, G. en Hamers, J. (2010). Dementia Care Redesigned: Effects of Small-Scale Living Facilities on Residents, Their Family Caregivers, and Staff. *Journal of the American Medical Directors Association, volume 11, nummer 9, november 2010, pagina 662-670*.
- Vermeerbergen, L., van Hootegem, G. en Benders, J. (2017). A comparison of working in small-scale and large-scale nursing homes: a systematic review of quantitative and qualitative evidence. *International Journal of Nursing Studies, 2017, volume 67, pagina 59-70*.
- Vermeeren, B. (2007). Schoolgrootte en Arbeidssatisfactie. Een onderzoek naar de relatie tussen de grootte van scholen en de mate van arbeidssatisfactie van leraren in het voortgezet onderwijs.
- Zorgkaart Nederland (2021). Verpleeghuizen in Nederland. Geraadpleegd op 6 mei 2021, van <https://www.zorgkaartnederland.nl/?zoekterm=verpleeghuis&search-send=>
- Zorginstituut Nederland (2017). Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. Geraadpleegd op 2 juli 2021, van <https://www.zorginstituutnederland.nl/publicaties/publicatie/2017/01/13/kwaliteitskader-verpleeghuiszorg>
- Zorginstituut Nederland (z.d.). Verblijf in een instelling (Wlz). Geraadpleegd op 4 juni 2021, van <https://www.zorginstituutnederland.nl/Verzekerde+zorg/verblijf-in-een-instelling-wlz>
- Zorginzicht (2021). Infographic samenvatting kwaliteitsgegevens verpleeghuiszorg verslagjaar 2019. Geraadpleegd op 5 januari 2022, van <https://www.zorginzicht.nl/binaries/content/assets/zorginzicht/openbare-data/infographic-samenvatting-kwaliteitsgegevens-verpleeghuiszorg-verslagjaar-2019.pdf>
- Zorgkaart Nederland (2021). Particuliere woonzorgcentra in Nederland. Geraadpleegd op 6 mei 2021, van <https://www.zorgkaartnederland.nl/particulier-woonzorgcentrum>
- Zorgvilla Expert (z.d.). Wat kost een zorgvilla in vergelijking met een reguliere zorginstelling? Geraadpleegd op 4 juni 2021, van <https://zorgvillaexpert.nl/verschil-kosten-regulier-verpleeghuis-particulier-verzorgingshuis/>

Afkortingenlijst

AOW: Algemene ouderdomswet

CAK: Centraal administratiekantoor

CBS: Centraal bureau voor de statistiek

Et al.: En anderen

Ministerie BZK: Ministerie van binnenlandse zaken en koninkrijkrelaties

Ministerie VWS: Ministerie van volksgezondheid, welzijn en sport

MMSS: McCloskey/Mueller Satisfaction Scale

MPT: Modulair pakket thuis

MTO: Medewerkerstevredenheidsonderzoek

NPS: Net promotor score

NSS: Nurse satisfaction scale

PFZW: Pensioenfonds zorg en welzijn

PGB: Persoonsgebonden budget

SPOT: Samenwerkende professionele organisatie voor thuis- en woonzorg

TEA: Theoretisch, empirisch en analytisch

UWV: Uitvoeringsinstituut werknemersverzekeringen

Verzorgenden IG: Verzorgende individuele gezondheidszorg

VNG: Vereniging van Nederlandse gemeenten

VPT: Volledig pakket thuis

WKKGZ: Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg

WTZI: Wet toelating zorginstellingen

WLZ: Wet langdurige zorg

WMO: Wet maatschappelijke ondersteuning

Z.D.: Zonder datum

ZIN: Zorg in natura

ZN: Zorgverzekeraars Nederland

ZVW: Zorgverzekeringswet

ZZP: Zelfstandige zonder personeel

Appendix-1

Volledige vragenlijst Onderzoeksbureau Facit 2010-2016, maart 2021

1. Werkt u bij een particuliere of reguliere organisatie? (later toegevoegd door Facit)
2. Hoe lang werkt u al voor deze organisatie?
3. Hoe lang werkt u al in uw huidige functie?
4. Wat voor arbeidscontract heeft u?
5. Wat is formeel de omvang van uw arbeidscontract in uren per week?
6. Heeft u een leidinggevende functie?
7. Wat is uw geslacht?
8. Wat is uw leeftijd?
9. Wat is uw hoogst voltooide opleiding?
10. Wat vindt u over het algemeen van de sfeer binnen de organisatie?
11. Hoe ervaart u de sfeer op de afdeling waar u (het meest) werkzaam bent?
12. Hoe is het contact met uw directe collega's?
13. Voelt u zich door uw collega's (op uw kwaliteiten) gewaardeerd?
14. Gaat u met plezier naar uw werk?
15. Krijgt u de mogelijkheid uw werktijden af te stemmen op uw privé omstandigheden?
16. Heeft u in uw werk contact met cliënten?
17. Voelt u zich door cliënten gewaardeerd?
18. Geeft uw werk u voldoening?
19. Ervaart u voldoende uitdaging in uw werk?
20. Beschikt u over voldoende middelen om uw werk goed uit te voeren?
21. Hoe tevreden bent u over de mogelijkheden om binnen de organisatie door te groeien in uw functie?
22. Hoe belangrijk is het voor u om door te groeien of carrière te maken, hetzij binnen, hetzij buiten de organisatie?
23. Hoe belangrijk is het voor u om u op uw vakgebied te blijven ontwikkelen?
24. Geeft de organisatie voldoende mogelijkheden tot (bij)scholing?
25. Wat vindt u van de kwaliteit van de (bij)scholing?
26. Hoe tevreden bent u over de indeling en inrichting van uw werkplek/werkruimte?
27. Hoe tevreden bent u over het binnenklimaat (temperatuur, ventilatie etc.) van uw werkplek/werkruimte?
28. Hoe tevreden bent u over de faciliteiten die de organisatie aan medewerkers biedt, zoals garderobe, kluisje, kleedruimte, fietsenstalling, maaltijdvoorziening etc.?
29. Wat vindt u van de schoonmaak van de algemene ruimtes?
30. Mist u iets in de faciliteiten die de organisatie aan medewerkers biedt?
31. Werkt u onder een hoge tijdsdruk?
32. Heeft u meer werk te doen dan u aankunt binnen uw werkuren?
33. Ervaart u uw werk als psychisch of emotioneel belastend?
34. Ervaart u uw werk als fysiek (lichamelijk) belastend?
35. Hoe vaak heeft u zich in de afgelopen 12 maanden ziek gemeld?
- 36-1. Wat was/waren de reden(en) van uw ziekmelding(en)? A:Ziekteklachten (koorts, griep, verkoudheid, buikpijn, hoofdpijn, etc.)
- 36-2. Wat was/waren de reden(en) van uw ziekmelding(en)? A:Fysieke overbelasting door het werk (rugklachten, RSI, gewrichtspijn, etc.)
- 36-3. Wat was/waren de reden(en) van uw ziekmelding(en)? A:Ongeval of blessure buiten het werk
- 36-4. Wat was/waren de reden(en) van uw ziekmelding(en)? A:Ziekenhuisopname

- 36-5. Wat was/waren de reden(en) van uw ziekmelding(en)? A:Psychische klachten (overspannenheid, angst, depressie, etc.)
- 36-6. Wat was/waren de reden(en) van uw ziekmelding(en)? A:Problemen op het werk
- 36-7. Wat was/waren de reden(en) van uw ziekmelding(en)? A:Problemen in de privésfeer
- 36-8. Wat was/waren de reden(en) van uw ziekmelding(en)? A:Wil ik liever geen antwoord op geven
- 36-9. Wat was/waren de reden(en) van uw ziekmelding(en)? A:Anders, namelijk:
37. Hoe tevreden bent u over de begeleiding van zieke medewerkers vanuit de organisatie?
38. Voelt u zich veilig wanneer u op uw werk bent?
39. Zijn er voldoende hulpmiddelen aanwezig om veilig en gezond te werken (zoals handschoenen, tilhulpmiddelen, beschermende kleding/schoeisel, voetensteunen/polssteunen, etc.)?
40. Weet u wat u moet doen bij brand?
41. Krijgt u informatie over hoe te handelen bij brand?
42. Hoe vaak heeft u in de afgelopen 12 maanden te maken gehad met agressie of intimidatie door CLIËNTEN en/of HUN FAMILIE/MANTELZORGERS?
- 43-1. Om wat voor soort agressie of intimidatie ging het daarbij? A:Pesten en/of opzettelijk beledigen
- 43-2. Om wat voor soort agressie of intimidatie ging het daarbij? A:Kleineren/vernederen
- 43-3. Om wat voor soort agressie of intimidatie ging het daarbij? A:Verbale agressie (schreeuwen, schelden, dreigementen uiten etc.)
- 43-4. Om wat voor soort agressie of intimidatie ging het daarbij? A:Fysieke bedreiging (dreigende houding, blokkeren, aanraken etc.)
- 43-5. Om wat voor soort agressie of intimidatie ging het daarbij? A:Fysiek geweld (schoppen, slaan, hardhandig beetpakken, etc.)
- 43-6. Om wat voor soort agressie of intimidatie ging het daarbij? A:Intimidatie of machtsmisbruik
- 43-7. Om wat voor soort agressie of intimidatie ging het daarbij? A:Seksuele intimidatie/ongewenste intimiteiten
- 43-8. Om wat voor soort agressie of intimidatie ging het daarbij? A:Aanranding
- 43-9. Om wat voor soort agressie of intimidatie ging het daarbij? A:Anders, namelijk:
- 43-10. Om wat voor soort agressie of intimidatie ging het daarbij? A:Wil ik liever geen antwoord op geven
44. Hoe vaak heeft u in de afgelopen 12 maanden te maken gehad met agressie of intimidatie door COLLEGA'S en/of LEIDINGGEVENDEN?
- 45-1. Om wat voor soort agressie of intimidatie ging het daarbij? A:Pesten en/of opzettelijk beledigen
- 45-2. Om wat voor soort agressie of intimidatie ging het daarbij? A:Kleineren/vernederen
- 45-3. Om wat voor soort agressie of intimidatie ging het daarbij? A:Verbale agressie (schreeuwen, schelden, dreigementen uiten etc.)
- 45-4. Om wat voor soort agressie of intimidatie ging het daarbij? A:Fysieke bedreiging (dreigende houding, blokkeren, aanraken etc.)
- 45-5. Om wat voor soort agressie of intimidatie ging het daarbij? A:Fysiek geweld (schoppen, slaan, hardhandig beetpakken, etc.)
- 45-6. Om wat voor soort agressie of intimidatie ging het daarbij? A:Intimidatie of machtsmisbruik
- 45-7. Om wat voor soort agressie of intimidatie ging het daarbij? A:Seksuele intimidatie/ongewenste intimiteiten
- 45-8. Om wat voor soort agressie of intimidatie ging het daarbij? A:Aanranding
- 45-9. Om wat voor soort agressie of intimidatie ging het daarbij? A:Anders, namelijk:
- 45-10. Om wat voor soort agressie of intimidatie ging het daarbij? A:Wil ik liever geen antwoord op geven
46. Als u slachtoffer bent van agressie of intimidatie, meldt u het incident dan?
- 47-1. Wat is/zijn de reden(en) dat u een incident niet zou melden? A:Ik ken de meldingsprocedure niet
- 47-2. Wat is/zijn de reden(en) dat u een incident niet zou melden? A:Het heeft geen zin om een incident te melden, er valt toch niets aan te doen
- 47-3. Wat is/zijn de reden(en) dat u een incident niet zou melden? A:Ik ben bang dat het tegen me wordt gebruikt
- 47-4. Wat is/zijn de reden(en) dat u een incident niet zou melden? A:Ik vind het te veel moeite
- 47-5. Wat is/zijn de reden(en) dat u een incident niet zou melden? A:Als ik een incident niet ernstig genoeg vind
- 47-6. Wat is/zijn de reden(en) dat u een incident niet zou melden? A:Mijn collega's/leidinggevende hebben mij afgeraden incidenten te melden
- 47-7. Wat is/zijn de reden(en) dat u een incident niet zou melden? A:Anders, namelijk:
- 47-8. Wat is/zijn de reden(en) dat u een incident niet zou melden? A:Wil ik liever geen antwoord op geven
48. Kunt u in geval van een incident met agressie of (seksuele) intimidatie terecht bij uw leidinggevende?
- 49-1. Veel organisaties bieden medewerkers verschillende personeelsregelingen/secundaire arbeidsvoorwaarden. Welke hiervan kent u?
A:Collectieve zorgverzekering

- 49-2. Veel organisaties bieden medewerkers verschillende personeelsregelingen/secundaire arbeidsvoorwaarden. Welke hiervan kent u?
A:Korting op ziektekostenverzekering
- 49-3. Veel organisaties bieden medewerkers verschillende personeelsregelingen/secundaire arbeidsvoorwaarden. Welke hiervan kent u?
A:Levensloopregeling
- 49-4. Veel organisaties bieden medewerkers verschillende personeelsregelingen/secundaire arbeidsvoorwaarden. Welke hiervan kent u?
A:Personeelsvereniging
- 49-5. Veel organisaties bieden medewerkers verschillende personeelsregelingen/secundaire arbeidsvoorwaarden. Welke hiervan kent u?
A:Spaarloonregeling
- 49-6. Veel organisaties bieden medewerkers verschillende personeelsregelingen/secundaire arbeidsvoorwaarden. Welke hiervan kent u?
A:Fietsenplan
- 49-7. Veel organisaties bieden medewerkers verschillende personeelsregelingen/secundaire arbeidsvoorwaarden. Welke hiervan kent u?
A:Anders, namelijk:
- 49-8. Veel organisaties bieden medewerkers verschillende personeelsregelingen/secundaire arbeidsvoorwaarden. Welke hiervan kent u?
A:Geen enkele
- 49-1. Van welke van deze regelingen maakt u gebruik? A:Collectieve zorgverzekering
- 49-2. Van welke van deze regelingen maakt u gebruik? A:Korting op ziektekostenverzekering
- 49-3. Van welke van deze regelingen maakt u gebruik? A:Levensloopregeling
- 49-4. Van welke van deze regelingen maakt u gebruik? A:Personeelsvereniging
- 49-5. Van welke van deze regelingen maakt u gebruik? A:Spaarloonregeling
- 49-6. Van welke van deze regelingen maakt u gebruik? A:Fietsenplan
- 49-7. Van welke van deze regelingen maakt u gebruik? A:Anders, namelijk:
- 49-8. Van welke van deze regelingen maakt u gebruik? A:Geen enkele
50. Wat is de reden dat u geen gebruik maakt van personeelsregelingen?
51. Hoe tevreden bent u over het algemeen over de personeelsregelingen?
52. Hoe tevreden bent u over de hoogte van het salaris dat bij uw functie hoort?
53. Hoe tevreden bent u over uw salaris, in relatie tot het werk dat u verricht?
54. Heeft u in de afgelopen 12 maanden een functioneringsgesprek gehad?
55. Hoe tevreden was u over het functioneringsgesprek?
56. Hoe vaak per maand heeft u werk- en teamoverleg (werkoverdracht niet meegerekend)?
57. Hoe tevreden bent u over het aantal keren dat u werk- en teamoverleg heeft (werkoverdracht niet meegerekend)?
58. Hoe tevreden bent u over de inhoud van het werk- en teamoverleg?
59. Heeft u individueel overleg met uw leidinggevende?
60. Hoe tevreden bent u over het aantal keren dat u individueel overleg hebt met uw leidinggevende?
61. Hoe tevreden bent u over de inhoud van het individuele overleg met uw leidinggevende?
- 62-1. Op welke wijze krijgt u informatie over de organisatie? A:Nieuwsbrief/huisblad
- 62-2. Op welke wijze krijgt u informatie over de organisatie? A:Informatiebord
- 62-3. Op welke wijze krijgt u informatie over de organisatie? A:Notulen en verslagen
- 62-4. Op welke wijze krijgt u informatie over de organisatie? A:E-mails, brieven en memo's
- 62-5. Op welke wijze krijgt u informatie over de organisatie? A:Mondeling door leidinggevende
- 62-6. Op welke wijze krijgt u informatie over de organisatie? A:Via collega's
- 62-7. Op welke wijze krijgt u informatie over de organisatie? A:Niet van toepassing: ik ontvang nooit informatie over de organisatie
- 62-8. Op welke wijze krijgt u informatie over de organisatie? A:Anders, namelijk:
63. Krijgt u informatie over zaken die voor u van belang zijn?
64. Is de informatie die wordt gegeven duidelijk voor u?
65. Hoe verloopt naar uw mening de communicatie binnen de organisatie?
66. Wordt er binnen de organisatie voldoende naar de medewerkers geluisterd?
67. Kunnen medewerkers (rechtstreeks of via de ondernemingsraad) invloed uitoefenen op het beleid van de organisatie?
68. Heeft u op uw afdeling ruimte voor eigen inbreng en initiatief?
69. Wordt er bij de planning van roosters, werktijden en vakanties rekening gehouden met uw wensen en behoeften?

70. Kent u de visie van de organisatie?
71. Vindt u die visie terug in de manier waarop er wordt gewerkt?
72. Wat vindt u over het algemeen van de manier waarop de organisatie wordt geleid?
73. Wat vindt u van de aansturing door uw direct leidinggevende?
74. Voelt u zich door uw leidinggevende gewaardeerd?
75. Kunt u bij uw leidinggevende terecht met vragen, opmerkingen of problemen?
76. Hoe beoordeelt u de totale werksituatie?
77. Bent u van plan over een jaar nog steeds bij deze organisatie te werken?
78. Zou u deze organisatie als werkgever aanbevelen bij uw vrienden en familie? U kunt dit aangeven op een schaal van 0 (zeer waarschijnlijk niet) tot 10 (zeer waarschijnlijk wel).

Appendix-2

Volledige vragenlijst onderzoek 2022

- 1) Wat is uw functie?
- 2) Bij wat voor organisatie werkt u?
- 3) Hoeveel bewoners worden er gemiddeld per zorgeenheid/team ondersteund?
- 4) Hoeveel medewerkers zijn er gemiddeld werkzaam per zorgeenheid/team?
- 5) Kunt u meebeslissen over dingen die met uw werk te maken hebben?
- 6) Heeft u op uw afdeling ruimte voor eigen inbreng en initiatief?
- 7) Hoe vaak kunnen medewerkers bottom-up invloed uitoefenen op het (strategisch) beleid van de organisatie?
- 8) Hoe is de aansturing van een team op locatie gerealiseerd?
- 9) Hoe is de algemene aansturing binnen de organisatie geregeld?
- 10) Wat vindt u over het algemeen van de manier waarop de organisatie wordt geleid?
- 11) Hoe ervaart u de personele bezetting op uw werkplek?
- 12) Hoe zijn de taken verdeeld binnen een team op een locatie?
- 13) Taakvariatie: Moet u in uw werk telkens dezelfde dingen doen?
- 14) Taakvariatie: Heeft u in uw werk voldoende afwisseling?
- 15) Taakvariatie: Hoe tevreden bent u over de breedte van uw takenpakket?
- 16) Werkomstandigheden: Voelt u zich veilig wanneer u op uw werk bent?
- 17) Werkomstandigheden: Zijn er voldoende hulpmiddelen aanwezig om veilig en gezond te werken?
- 18) Werkomstandigheden: Ervaart u uw werk als psychisch of emotioneel belastend?
- 19) Werkomstandigheden: Hoe tevreden bent u over de werkomstandigheden op uw werk?
- 20) Werkdruk: Mijn werklast is groter dan mijn mogelijkheden om daarmee om te gaan
- 21) Werkdruk: Ik moet vaak overwerken om mijn werk af te krijgen
- 22) Werkdruk: Ik moet vaak concessies doen aan de kwaliteit van mijn werk om mijn werk af te krijgen
- 23) Werkdruk: Hoe tevreden bent u over de werkdruk die uw werk met zich meebrengt?
- 24) Carrièreperspectief: Biedt uw baan u financiële groeimogelijkheden?
- 25) Carrièreperspectief: Vergroot uw huidige baan uw kansen en mogelijkheden op de arbeidsmarkt?
- 26) Carrièreperspectief: Biedt uw baan u mogelijkheden tot promotie?
- 27) Carrièreperspectief: Hoe tevreden bent u over de mogelijkheden om binnen de organisatie hogerop te komen en carrière te maken?
- 28) Algehele tevredenheid: Zou u deze organisatie als werkgever aanbevelen bij uw vrienden en familie? U kunt dit aangeven op een schaal van 0 (zeer waarschijnlijk niet) tot 10 (zeer waarschijnlijk wel)