“Binden en boeien van de Generatie Y medewerker in de zorg”

Een kwalitatief onderzoek naar de push- en pullfactoren voor Generatie Y pedagogisch medewerkers in de jeugdzorg.

Masterthesis - Master Public Management

Student
Naam : T. de Roos
Datum: 20-11-2022
Versie: 1.0

Titelblad

Titel masterthesis:	"Binden en boeien van de Generatie Y medewerker in de zorg: *Een kwalitatief onderzoek naar de push- en pullfactoren voor Generatie Y pedagogisch medewerkers in de jeugdzorg*."
Opleiding:	Master Public Management
Opgesteld door:	T. de Roos
Datum:	20-11-2022

Begeleiding Universiteit Twente

1e Begeleider:	Prof.dr. Z. van der Wal
2e Begeleider:	Dr. V. Junjan

Samenvatting

De continue werving van pedagogisch medewerkers en het behoud van pedagogisch medewerkers uit de Generatie Y vraagt aandacht binnen de jeugdzorg. Op dit moment is er geen specifieke beleidsinspanning binnen [naam jeugdzorglocatie] die gericht is op deze doelgroep. Door de organisatie eis om een verantwoorde werktoedeling te organiseren, is het nog meer van belang om de groep hbo geschoolde (SKJ geregistreerde) pedagogisch medewerkers te werven en langer te behouden. Het onderzoek heeft als doel inzicht te geven in wat push- en pullfactoren zijn voor de werving van medewerkers uit de Generatie Y (geboren tussen 1982-2000) en wat de organisatie kan doen (of wat zij juist niet moet doen) om deze groep medewerkers uit de Generatie Y te behouden

De hoofdvraag van dit onderzoek is als volgt:
"Welke factoren verklaren de verschillen tussen Generatie Y medewerkers die uit dienst zijn getreden en langer dan vijf jaar in dienst zijn, en met welke organisatie inspanningen zijn deze factoren te beïnvloeden?"

Voor dit onderzoek is er een combinatie van literatuurstudie en semi-gestructureerde interviews ingezet. Er zijn 5 zogenoemde *blijvers* (Generatie Y medewerkers die langer dan vijf jaar in dienst zijn) en 5 *vertrekkers* (Generatie Y medewerkers die de organisatie hebben verlaten) gesproken. In dit onderzoek zijn verschillende onderwerpen omtrent de Generatie Y medewerker en de *fit* met de organisatie behandeld. Binnen de beantwoording van de deelvragen kwamen sterk de volgende (verzamel)factoren naar voren die verklaren waarom een medewerker bij de organisatie blijft of vertrekt:

- Type leiderschap
- Werkomgeving
- Professionele ontwikkeling
- Het voorkomen van professionele 'moeheid'
- Werk doen dat voldoening geeft

Deze factoren zijn zowel vanuit literatuur als vanuit de respondenten genoemd en onderbouwd. Deze factoren bevatten verschillende deelfactoren en zijn ook onderling verweven, bijvoorbeeld omdat leiderschap ook samenhangt met de professionele ontwikkeling, bijvoorbeeld door het bieden van mentorschap en coaching of het toekennen van studiefaciliteiten. Het onderzoek versterkt het beeld dat de mate waarin de organisatie succesvol is in het behouden van de medewerkers, verbonden is met de mate waarin de organisatie succesvol is in het organiseren en leveren van inspanningen op de verschillende factoren.
De verklaring van de verschillen tussen de *blijvers* en *vertrekkers* zit ook in de wijze waarop zij deze factoren (hebben) ervaren tijdens hun dienstverband. Door ontbreken van goed leiderschap, een werkomgeving met voldoende aandacht en zorg voor de medewerker en een te lage inspanning op de professionele ontwikkeling zijn medewerkers weggegaan of denken zij erover om de locatie te verlaten. Echter zijn er ook factoren die zorgen dat Generatie Y medewerkers graag bij [naam Jeugdzorglocatie] werken, bijvoorbeeld door de inhoud van het werk en het de verbondenheid tussen collega's in het team. Er is onder deze groep een grote betrokkenheid bij de locatie en het werk, ondanks dat zij ook kritisch zijn.

Er moet daarom een inspanning geleverd worden op de factoren om binnen deze factoren te komen tot een betere leer- en werkomgeving voor de Generatie Y medewerker. Beleid dat ooit bedacht is, kan minder goed aansluiten op de Generatie Y medewerker. De organisatie moet daarom mogelijk breken met bepaalde gedachten, visies en beleid en te komen tot een beleid dat zich op de verschillende generaties richt. Het wordt geadviseerd om dit in de gedachte van *continuous improvement* te implementeren door te meten op deze factoren en de mate waarin de organisatie succesvol is en daarop het beleid aan te passen. Hiermee kan het effect van de pullfactoren gemaximaliseerd worden en het effect van de pushfactoren geminimaliseerd worden.

Inhoudsopgave

Titelblad 2
Samenvatting 3
Inhoudsopgave 4
Voorwoord 5
Hoofdstuk 1 – Inleiding 6
1.1 Aanleiding 6
1.2 Probleemcontext 7
1.3 Doelstelling van het onderzoek 7
1.4 Vraagstelling 7
1.5 Relevantie 8
1.6 Leeswijzer 8
Hoofdstuk 2 - Theoretisch kader 9
2.1 Kenmerken van de Generatie Y 9
2.2 Person Environment fit (P-E fit) 15
2.3 Relatie tussen theorieën en het onderzoek 17
Hoofdstuk 3 - Methodologische verantwoording 18
3.1 Onderzoeksstrategie 18
3.2 Methode van onderzoek en dataverzameling 18
3.3 Betrouwbaarheid en validiteit 21
3.4 Beperkingen van het onderzoek 21
Hoofdstuk 4 - Resultaten 23
4.1 Generatie Y eigenschappen respondenten 23
4.2 Subjective fit met de organisatie 24
4.3 Werving en behoud van medewerkers 29
4.4 Persoonlijke ontwikkeling 37
4.5 Aantrekkelijkheid werkgever 40
Hoofdstuk 5 – Discussie & Beantwoording hoofdvraag 41
5.1 Discussie 41
5.2 Conclusie: beantwoording hoofdvraag 44
5.3 Nevenbevindingen 54
5.4 Praktische implicaties en aanbevelingen 54
Literatuurlijst 57
Bijlage 1 – Interviewhandleidingen 61
Bijlage 2 - Uitwerking interviews 64

Voorwoord

In de afgelopen drie jaren heb ik met veel plezier de Master Public Management gevolgd aan de Universiteit Twente. Een geweldige leerervaring met interessante modules, kwalitatief goede docenten en fijne (en gezellige) studiegenoten. In het afgelopen jaar heb ik dit mogen afsluiten met het schrijven van deze thesis. Gedurende dit jaar ben ik van werkgever overgestapt, wat een extra uitdaging gaf in het proces van het schrijven van de thesis.

Gedurende mijn studie vond ik met name de verschillende generaties en hun unieke kenmerken een interessant thema, waarbij de Generatie Y (mijn eigen generatie) er uit sprong.
Voor mijn thesis wilde ik daarom graag dit thema combineren voor een onderzoek dat direct een bijdrage zou kunnen leveren voor de organisatie waar ik werk. Het idee om het te richten op het werven en behouden van pedagogisch medewerkers kwam daardoor al snel. Dit omdat het een actueel thema is bij mijn werkgever, maar ook omdat ik zag dat er geen ander beleid of visie was voor de verschillende generaties. Dit leek een unieke kans voor het optimaliseren van de organisatie en het denkbeeld omtrent de verschillende generaties.

Via deze weg wil ik mijn toenmalige werkgever [vertrouwelijk] bedanken voor de kans die zij mij gegeven hebben voor het volgen van deze studie, en mijn huidige werkgever [naam moederorganisatie jeugdzorglocatie] voor de steun en informatievoorziening gedurende het schrijven van deze thesis. Mede door betrokken werkgevers als deze heb ik mij de afgelopen jaren als professional kunnen ontwikkelen, en laat dat nou net een kenmerkende pullfactor zijn van de Generatie Y medewerker.
Ik wil ook alle medewerkers en oud-medewerkers bedanken die ik heb mogen spreken voor dit onderzoek. Zij hebben veel inzicht gegeven voor mijn onderzoeksthema, maar het bleek ook een interessante kennismaking met mijn nieuwe werkplek te zijn. Zonder alle open en vertrouwelijke gesprekken had ik dit resultaat niet op kunnen leveren, waarvoor mijn dank!

Ik wil ook mijn begeleiders van Universiteit Twente bedanken. Vanwege mijn onderzoeksthema had ik de voorkeur om begeleiding te krijgen van Zeger van der Wal, omdat hij een expert is op het gebied van bestuurskunde, generaties en de veranderende arbeidsomgeving. Zeger heeft een grote rol gespeeld in het helpen vormen van de onderzoeksopzet, het sparren en aanscherpen van de hoofdstukken en het actief meedenken in het gehele proces. In de soms drukke tijden bij mijn werkgever was het fijn om deze goede begeleiding te krijgen. Ook wil ik Veronica Junjan bedanken als tweede begeleider, mede dankzij haar heb ik de spreekwoordelijke ‘puntjes op de i’ kunnen zetten. Enorm bedankt!

Afsluitend wil ik mijn vrouw bedanken voor de steun de afgelopen jaren. De studie heeft veel vrije dagen gekost, weekenddagen en gedurende het schrijven van deze thesis was dit nog een factor meer. Hopelijk heb ik binnenkort weer wat meer vrije tijd en kunnen we daar van gaan genieten.

Ik wens u veel leesplezier.

Hartelijke groet,
Thomas de Roos

Enschede, 20 november 2022

Hoofdstuk 1 – Inleiding

1.1 Aanleiding

Dit onderzoek vindt plaats op een jeugdzorglocatie in Nederland, waar zowel open als gesloten jeugdzorg wordt aangeboden. De locatie is onderdeel van een moederorganisatie, een grote organisatie voor jeugdzorg, speciaal onderwijs en jeugd-ggz. Het is al meerdere jaren onrustig binnen de jeugdzorg sector, sinds de verschuiving van de verantwoordelijkheid van het Rijk naar de gemeenten in 2015 met bijkomende bezuinigingen, is ook de druk op de organisatie toegenomen. De vorming van de moederorganisatie heeft als doel om de slagkracht te versterken in deze veranderende omgeving, met als doel professionalisering van de bedrijfsvoering, financiën, de zorglogistiek en de werving van medewerkers. Op de jeugdzorglocatie waar dit onderzoek wordt aangeboden zijn woongroepen waar behandeling aangeboden wordt aan jongeren tussen de 12-18 jaar. Op de woongroepen werken pedagogisch medewerkers, zij vormen het grootste aandeel van het personeelsbestand van de locatie.

Verantwoorde werktoedeling
De moederorganisatie heeft als doel om eind 2022 40% van haar pedagogisch medewerkers hbo opgeleid en geregistreerd te hebben bij het Stichting Kwaliteitsregister Jeugd (SKJ). Dit percentage moet vervolgens structureel stijgen tot het merendeel van de pedagogisch medewerkers een SKJ registratie heeft. Uitgangspunt van het beleid verantwoorde werktoedeling is dat iedere medewerker die geconfronteerd wordt met *risicovolle, crisisachtige, complexe situaties in de zin van onvoorspelbaar en/of multi-problem, levensbedreigende, situaties met een sterk wisselend verloop* geconfronteerd worden, extra uitgerust moet zijn om daar zelf adequaat op te reageren. Hiervoor is vastgesteld dat de medewerker een hbo opleiding moet hebben en in het SKJ register geregistreerd moet staan. Daarin kan de medewerker zich enkel registreren door middel van het volgen van de juiste hbo opleidingen of door eerder verworven competenties aan te tonen (dit is een traject). Wanneer de pedagogisch medewerker geen hbo en/of SKJ registratie heeft, dan moet deze wel terug kunnen vallen op een hbo/SKJ geregistreerde medewerker die hij/zij *fysiek moet kunnen raadplegen* (dat wil zeggen dat deze reeds op locatie aanwezig moet zijn en in staat moet zijn om snel ter plekke zelf een inschatting te maken van de betreffende situatie).
Dit vraagt aanpassingen in de organisatiestructuur en het personeelsplan van de jeugdzorglocatie maar ook op het gebied van (continue) werving en behoud van medewerkers ligt er daardoor een vraagstuk. Er wordt namelijk naar een medewerker gezocht die door een krapte op de arbeidsmarkt moeilijk te vinden is. Er is door de organisatie al veel geïnvesteerd in de werving van nieuw personeel, met name om de groep hbo geschoolde pedagogisch medewerkers met SKJ registratie aan te trekken. De instroom vanuit werving is echter nog beperkt en de uitstroom blijft hoog.

Generatie Y
De investering in de werving resulteert wel in de instroom van nieuwe medewerkers uit met name de Generatie Y en recentelijk ook de Generatie Z. De Generatie Y (ook wel bekend als millenials of Generation Next) is een groep die geboren is in de periode 1982 tot en met 2000 (Twenge et al., 2010). De organisatie constateert dat het moeilijk is om deze groep medewerkers te werven en voor een langere tijd aan de organisatie te binden. Over deze groep bestaat een stereotype dat zij vaker van werkgever wisselen, terwijl eerdere generaties zich vaak committeren voor langere periodes. Voor de organisatie zijn Generatie Y medewerkers belangrijk omdat zij een aanzienlijk deel van de arbeidsmarkt vertegenwoordigen, het binden en boeien van deze arbeidskrachten is daarom van groot belang om in de toekomst voldoende (ervaren) medewerkers te behouden.

Het aandeel pedagogisch medewerkers uit de Generatie Y is ongeveer 66% van het geheel van de jeugdzorglocatie (*percentage gebaseerd op interne HR gegevens van de locatie)*. Waar er voorheen een relatief hoger aantal mannen was, en dit nog steeds zichtbaar is bij

de oudere medewerkers binnen de Generatie Y, is er bij de jongere medewerkers van de Generatie Y (geboren in de periode 1990-2000) een relatief hoger aandeel vrouwen dat in dienst getreden is.

Om voor de langere termijn te kunnen voldoen aan de personele bezetting en een verantwoorde werktoedeling is het van belang dat er hbo geschoolde pedagogisch medewerkers geworven blijven worden, maar vooral ook langer behouden blijven. Daarnaast is de locatie gebaat bij het werven en behouden van mbo geschoolde pedagogisch medewerkers. Daarom moet de organisatie helder krijgen wat ze moet doen in haar beleid om dit te versterken. Hiervoor is het van belang dat de push- en pullfactoren voor deze groep Generatie Y medewerkers duidelijk in kaart worden gebracht.

1.2 Probleemcontext

De continue werving van pedagogisch medewerkers en het behoud van pedagogisch medewerkers uit de Generatie Y vraagt aandacht binnen de jeugdzorglocatie. Op dit moment is er geen specifieke beleidsinspanning die gericht is op deze doelgroep. Door de organisatie eis om een verantwoorde werktoedeling te organiseren, is het nog meer van belang om de groep hbo geschoolde (SKJ geregistreerde) pedagogisch medewerkers te werven en langer te behouden.

Bij eerdere generaties viel met name op dat een grote groep medewerkers hun hele werkende leven bij dezelfde organisatie werkten, bij de jongere medewerkers (uit o.a. de Generatie Y) valt het juist op dat zij sneller en makkelijker van organisatie wisselen (Naim & Lenka, 2018). Men ziet binnen de jeugdzorglocatie ook veel medewerkers binnen de eerste dienstjaren vertrekken. Het is daarom voor de locatie van belang om inzichtelijk te krijgen wat voor de groep medewerkers push- en pullfactoren zijn om te werken binnen een jeugdzorglocatie, om zo een beeld te vormen wat de organisatie een goede werkgever maakt.

1.3 Doelstelling van het onderzoek

Het onderzoek levert een wetenschappelijke contributie als studie naar de push- en pullfactoren van Generatie Y medewerkers en welke (beleids)inspanningen de organisatie kan leveren om daarop in te spelen. Het onderzoek heeft als doel inzicht te geven in wat push- en pullfactoren zijn voor de werving van medewerkers uit de Generatie Y (geboren tussen 1982-2000) en wat de organisatie kan doen (of wat zij juist niet moet doen) om deze groep medewerkers uit de Generatie Y te behouden. Het onderzoek wordt uitgevoerd binnen één jeugdzorglocatie. Het onderzoek moet een bijdrage leveren aan het personeelsplan van de locatie, maar kan ook inzicht geven voor het personeelsbeleid van andere locaties van [Moederorganisatie] of andere organisaties in de jeugdzorg.

1.4 Vraagstelling

De hoofdvraag van dit onderzoek is als volgt:
"Welke factoren verklaren de verschillen tussen Generatie Y medewerkers die uit dienst zijn getreden en langer dan vijf jaar in dienst zijn, en met welke organisatie inspanningen zijn deze factoren te beïnvloeden?"

Dit wordt onderzocht aan de hand van de volgende deelvragen:

1. Wat zijn push- en pullfactoren voor de Generatie Y? (theoretische deelvraag)
2. Welke factoren zouden kunnen verklaren dat medewerkers uit de Generatie Y langer dan vijf jaar bij hun organisatie blijven werken? (empirische deelvraag)
3. Wat zijn voor medewerkers uit de Generatie Y factoren om hun organisatie te verlaten? (empirische deelvraag)
4. Welke beleidsinspanningen op organisatieniveau zijn effectief om pushfactoren te minimaliseren en pull factoren optimaal te benutten? (empirische deelvraag)

1.5 Relevantie

Wetenschappelijke relevantie
Het onderzoek beoogt bij te dragen aan het vergroten van de theoretische kennis omtrent vertrekredenen (*turnover intention*) en redenen om bij een organisatie te blijven werken (*retention*) van medewerkers uit de Generatie Y. Het onderzoek biedt de lezer relevante theorie omtrent het vergroten van medewerkertevredenheid (*employee satisfaction*) en betrokkenheid (*commitment*) van medewerkers uit de Generatie Y.
Het onderzoek is daarnaast ook van toegevoegde waarde voor de theoretische kennis omtrent de (algemene) kenmerken van de Generatie Y, de werving van deze groep medewerkers en het behoud ervan binnen (semi) publieke organisaties. Op basis van inhoudsanalyse, secundaire analyse en het uitvoeren van interviews onder de doelgroep en experts.

Maatschappelijke relevantie
Hoewel het onderzoek, zoals hierboven toegelicht, specifiek voor één jeugdzorglocatie uitgevoerd is. Heeft het onderzoek mogelijk ook meerwaarde voor vergelijkbare organisaties in vergelijkbare sectoren (zoals o.a. justitiële inrichtingen, jeugdbescherming en zorginstanties). Het onderzoek is daarnaast maatschappelijk relevant voor organisaties die met name medewerkers uit de Generatie Y werven in een sector waarin er 24/7 zorg geleverd wordt, omdat de studie kan inzicht bieden in wat de push- en pullfactoren zijn voor deze generatie in dit werkveld en hoe het HR beleid daarop ingericht kan worden. De maatschappelijke relevantie is ook om organisaties handvatten te bieden waarmee zij de werving en behoud van medewerkers uit de Generatie Y kunnen vormgeven.

1.6 Leeswijzer

Dit hoofdstuk geldt als inleiding van de thesis. In hoofdstuk 2 is het theoretisch kader beschreven waarin aan de hand van theorie beschreven wordt wie de Generatie Y is, wat kenmerken zijn van deze generatie en wat drijfveren zijn (en wat juist niet). Ook wordt in hoofdstuk 2 beschreven wat de Person-Environment Fit is.
In hoofdstuk 3 staat de gekozen onderzoeksmethodiek toegelicht, de verantwoording en de behaalde respons. In hoofdstuk 4 worden de resultaten vanuit de interviews beschreven in combinatie met een analyse. In hoofdstuk 5 worden er op basis van de resultaten conclusies getrokken om antwoorden te formuleren op de hoofd- en deelvragen. In hoofdstuk 5 worden tevens aanbevelingen en nevenbevindingen geformuleerd. Afsluitend is de literatuurlijst inzichtelijk en zijn de relevante bijlagen bijgevoegd.

Hoofdstuk 2 - Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de kernbegrippen van het onderzoek gedefinieerd en worden verwachtingen geformuleerd over de te onderzoeken relaties tussen de variabelen die onderzocht worden met als casus de jeugdzorglocatie waar dit onderzoek wordt uitgevoerd.

2.1 Kenmerken van de Generatie Y

Het categoriseren van generaties wordt gedaan op basis van sociale of historische kenmerken gedurende de kritische ontwikkelingsfase van mensen, waardoor zij gezamenlijke waarden hebben die afwijken van mensen die in andere perioden geboren zijn. De generaties worden gevormd door hun ouders, omgeving, media en economische of maatschappelijke ontwikkelingen (Schaie, 1965; Twenge et al., 2010).

De volgende kenmerken zijn algemeen bekend (Seemiller & Grace, 2018; Twenge et al., 2010)

- Boomers (geboren in de periode 1946-1964)
- Generatie X (geboren in de periode 1965-1981)
- Generatie Y (geboren in de periode 1982-2000)
- Generatie Z (geboren in de periode 2001-2015)

De Generatie Y (ook wel bekend als millenials, GenerationMe of Generation Next) is een groep die geboren is in de periode 1982 tot en met 2000 (Twenge et al., 2010; van der Wal, 2017). De Generatie Y is een generatie met kenmerkende eigenschappen. Van der Wal (2017) benoemt dat er vooroordelen bestaan over de Generatie Y, namelijk dat ze overmoedig, narcistisch, lui, ongeduldig zijn en veel aandacht vragen als werkgever (Durkin, 2010; Rosentiel, 2014; Twenge, 2006). Tegelijkertijd laat onderzoek dat deze generatie beschikt over veel sociale kracht, netwerk vaardigheden en een hoog werktempo. De Generatie Y kenmerkt zich ook als een generatie voor wie diversiteit belangrijk is. De meeste Generatie Y medewerkers zijn geboren in gezinnen in een stabiele financiële situatie, ze zijn opgegroeid met technologie en het internet. Een kenmerk is daarnaast dat deze generatie hoge verwachtingen heeft, de zogenoemde "great expectations". Ze staan door deze verschillende kenmerken ook bekend als zorgeloos en risiconemende individuen (Naim & Lenka, 2018). De Generatie Y is niet bang om zich uit te spreken, ze hebben bij voorkeur een horizontale hiërarchie en kenmerken zich door een hoge bereidwilligheid om werk op een goede en efficiënte manier uit te voeren (Durkin, 2010; Twenge, 2010).

In een recente studie door McClain et al. (2022) naar verpleegkundigen uit de Generatie Y in de Verenigde Staten is onderzocht wat kenmerken zijn en wat deze medewerkers drijft binnen hun werk als verpleegkundige. Deze studie is interessant omdat de functiegroep veel lijkt op het werk van de pedagogisch medewerker bij de jeugdzorglocatie van dit onderzoek (waar een aandeel van deze medewerkers ook een verpleegkundige achtergrond heeft en er in roosterdiensten zorg wordt aangeboden).

Volgens deze studie is de Generatie Y een generatie die, ten opzichte van andere generaties, vaker burn-out klachten of emotionele overbelasting ervaren (Keepnews et al., 2010; McClain et al., 2022) Nieuwe medewerkers op de werkvloer ervaren vaak een hoog stressniveau door de complexe werkomgeving, wat een pijler is of de medewerker de intentie heeft om het werkveld te willen verlaten (Currie & Carr Hill, 2012). Volgens onderzoeken staat hierdoor 60% van de Generatie Y medewerkers constant open voor ander werkaanbod (McClain et al., 2022; O'Hara et al., 2019). Wanneer medewerkers langer dan drie jaar bij een organisatie werken, is de kans volgens de studie aannemelijk dat zij voor een langere duur in dienst blijven mits zij gecommitteerd zijn en blijven (Koppel et al., 2017).

2.1.1 Werven en behouden van Generatie Y medewerkers

Durkin (2010) omschrijft dat het moeilijk is om de Generatie Y te werven en te behouden, de generatie kenmerkt zich door een behoefte om te blijven ontwikkelen en groeien en dit resulteert in vroegtijdig vertrek als er onvoldoende uitdaging, waardering en ontwikkeling is. Tegelijkertijd is er een ontwikkeling gaande waarbij de 'baby boom' generatie steeds meer uit de groep werkenden (*workforce)* vertrekt (Naim & Lenka, 2018).

In de studie naar verpleegkundigen uit de Generatie Y in de Verenigde Staten is geconcludeerd dat van deze groep medewerkers 30% binnen een jaar vertrekt bij de werkgever en 57% binnen de duur van twee dienstjaren (McClain et al., 2022; Ulep, 2018). Slechts 18% van de Generatie Y medewerkers verwacht bij de huidige werkgever te blijven werken gedurende zijn/haar loopbaan. Aan deze respondenten is gevraagd hoeveel werkgevers zij verwachten te hebben, waarop 25% aan geeft meer dan zes werkgevers te verwachten. In dit onderzoek heeft ter vergelijking de baby boom generatie gemiddeld drie werkgevers in hun loopbaan (Andrews, 2013; McClain et al., 2022).

De studie benoemt ook dat het werk zich kenmerk als een werkveld dat veel inspanning en energie vraagt, maar waar een beperkte (financiële) beloning tegenover staat. Dit is echter niet de hoofdreden dat men vertrekt. Uit het onderzoek blijkt dat een beperkte leeromgeving, weinig steun, vrijheid om te oriënteren en het ontbreken van goede begeleiding (mentorschap) ontbreekt (McClain et al., 2022). Van zorgmanagers wordt gevraagd dat ze daarom zorgen voor een hoge medewerkertevredenheid in een werkveld met emotioneel zwaar werk, terwijl men ook moet concurreren met andere werkgevers door een toenemende krapte op de arbeidsmarkt (McClain et al., 2022). Uit studie blijkt ook dat er een directe relatie is tussen medewerkertevredenheid (*job satisfaction)*, organisatie draagvlak (*organizational commitment)* en het behoud van medewerkers (*retention)* (McClain et al., 2022; Wieck et al., 2010) Een aantal kernzaken voor het behouden van medewerkers gelden voor alle generaties, maar de organisatie moet zich inrichten op de verschillende drijfveren van de generaties om de doorslag te kunnen maken. Organisaties moeten investeren om medewerkers te behouden, omdat het ook financieel onaantrekkelijk is om nieuwe medewerkers te moeten werven, op te leiden, te begeleiden voor zij voldoende competenties hebben om het werk op een goede wijze te doen (Brunetto et al., 2012). Behoud van medewerkers en het vergroten van de medewerkertevredenheid is daarom ook belangrijk om een organisatie financieel gezond te houden. Het zorgt voor een hogere productiviteit en zorgt voor meer betrokkenheid en draagvlak (Andrews, 2013).

Er zijn verschillende studies gedaan naar het behouden van personeel ('*retaining'*) en voor organisaties is het van belang dat zij een strategie ontwikkelen voor behoud van personeel. Naim en Lenka (2018) beschrijven dat, ondanks al deze kenmerken en de verandering in het personeelsbestand, veel organisaties geen grote veranderingen aanbrengen in het HR beleid. Hierdoor zijn organisaties al snel minder aantrekkelijk voor de Generatie Y medewerker. De ontbrekende betrokkenheid bij de organisatie speelt hier een grote rol bij. Generatie Y medewerkers zoeken naar succes, het liefst in elke actie die ze ondernemen, wat overeenkomt met de hierboven beschreven ambities en kenmerken.
De kern van veel studies om een goede strategie te ontwikkelen gaat over het creëren van een gezond werk- en leerklimaat en thema's die dit bevorderen.

Leiderschap

Leiderschap is een belangrijk onderdeel bij het behoud van medewerkers. Het gaat hierbij om positief voorbeeldgedrag, goede communicatie en een gezonde werkcultuur neerzetten. Leiders moeten het goede voorbeeld geven en laten gedrag zien dat zij ook van hun medewerkers verwachten, hierdoor is het voor de medewerkers eenvoudiger om dit gedrag over te nemen (Curtis, 2015; Dols et al., 2010; Wieck et al., 2010). Voor medewerkers uit de Generatie Y is het ook belangrijk dat ze vaak feedback krijgen over hun werkprestaties en dat ze ook erkend worden in hun bijdragen (Hurst & Good, 2009;

Martin, 2005). Het gaat er hierbij ook om dat fouten gezien worden als leerkansen, en niet als redenen voor ontslag of bestraffen.
Van leiders wordt verwacht dat dat ze eerlijk zijn en medewerkers gelijkwaardig behandelen en geen medewerkers voortrekken, zodat er vertrouwen ontstaat tussen medewerkers en de leidinggevende (Curtis, 2015; Dols et al., 2010; Wieck et al., 2010). Hierbij is het bijvoorbeeld ook van belang dat leidinggevenden hun beloftes nakomen. Een leider moet tevens voor de medewerker zichtbaar en toegankelijk zijn om te helpen als er een behoefte ligt, maar anderzijds moet er dan ook gestreefd worden naar een hoge standaard bij de uitvoering (Campbell & Patrician, 2020; Piper, 2012).

Belangrijk is ook dat de leider steun geeft aan de medewerkers, dat de leider zich zorgzaam op stelt en ook durft te investeren in de medewerkers, om ze zo te kunnen behouden (Curtis, 2015; McClain et al., 2022; O'Hara et al., 2019; Tourangeau et al., 2013). Aandacht geven aan nieuwe medewerkers, hen leren kennen en begrijpen, weten hoe zij zich willen ontwikkelen en wat hun persoonlijke doelen zijn, hebben een positieve impact op de intentie om te blijven werken bij een werkgever (McClain et al., 2022).

De bovenstaande thema's vragen ook een kritische analyse wanneer medewerker wel aangeven dat ze willen vertrekken. Dit zijn namelijk belangrijke bronnen om als organisatie te kunnen verbeteren, maar ook om te verkennen wat er gedaan kan worden om de medewerker toch voor de organisatie te behouden (McClain et al., 2022). Openheid en transparantie tussen leidinggevende en medewerker is hierbij essentieel en kan zorgen voor behoud van medewerkers (Koppel et al., 2017). Voor Generatie Y medewerkers kan er volgens Koppel et al. ook gedacht worden aan het geven van (onbetaald) verlof om de medewerker tijdelijk ruimte te geven wanneer er teveel stress/werkdruk is, dit met als doel om de medewerker te behouden.

Het bieden van een veilige werkomgeving om te leren als professioneel is cruciaal om ervoor te zorgen dat medewerkers niet naar een andere werkgever gaan zoeken (Churchill, 2018; Dols et al., 2010; Flinkman & Salanterä, 2015). Een gezonde cultuur waarbij fouten maken gezien wordt als een kans en geen reden om te straffen, te ontslaan of medewerkers te beperken zorgt voor een gezondere werkomgeving (Campbell & Patrician, 2020; Curtis, 2015; Wieck et al., 2010). Belonen en waarderen van medewerkers die boven verwachting presteren en het waarderen van het behalen van persoonlijke doelstellingen zorgt voor een grotere betrokkenheid bij de werkomgeving (Dols et al., 2010; Edge et al., 2011; Jamieson et al., 2015; Lavoie-Tremblay, Leclerc, et al., 2010; Piper, 2012; Saber, 2013).

Goede kwalitatieve communicatie draagt ook bij aan het opbouwen van vertrouwen en openheid. Transparantie interacties tussen leidinggevenden en medewerkers geeft ook een gevoel van vertrouwen en waardering (Brunetto et al., 2012; Chung & Fitzsimons, 2013; Dols et al., 2010; Towns, 2011; Wieck et al., 2010).
Een gebrek aan leiderschap is een gegronde reden gebleken voor het vertrekken van de Generatie Y medewerker uit een organisatie (McClain et al., 2022; Stevanin et al., 2018; Tourangeau et al., 2013; Towns, 2011). Leidinggevenden die regide/autoritair zijn, inflexibel zijn of die micro-managen zorgen met name voor veel frustratie en onrust onder personeel (Piper, 2012). Wanneer een leidinggevende niet zichtbaar of benaderbaar is, zorgt dat voor wantrouwen en dat de leidinggevende als afstandelijk gezien wordt (Brunetto et al., 2012; Flinkman & Salanterä, 2015). De leidinggevende heeft kortom een cruciale rol in het behoud van de medewerkers uit de Generatie Y.

Werkomgeving
Voor medewerkers uit de Generatie Y is het belangrijk om cohesie te creëren binnen een team, een omgeving waarbij de medewerker zich kan ontwikkelen (Jobe, 2014; Saber, 2013; Stevanin et al., 2018; Vess & Russell, 2018; Wieck et al., 2010). Hierbij zijn een aantal barrières, waaronder een hiërarchische structuur binnen de organisatie, instabiliteit in de werkomgeving en te hoge verwachtingen. Een goede relatie opbouwen door middel

van het versterken van de groepscohesie is bewezen als een zeer positieve invloed op het behoud van medewerkers, bijvoorbeeld door het direct opnemen van nieuwe medewerkers in een team (Anselmo-Witzel, 2015; Mancuso, 2020; McClain et al., 2022; Tourangeau et al., 2013). Dit zorgt voor een vertrouwde werkomgeving die als ondersteunend wordt ervaren, resulteert in meer 'teamwork' en daarmee een hoger behoud van medewerkers.

Een gezonde werkomgeving stimuleert autonomie binnen de gezonde leeromgeving, waardoor de medewerker zelf beslissingen leert nemen binnen het bieden van zorg (Anselmo-Witzel et al., 2017; O'Hara et al., 2019; Piper, 2012). Het is tevens van belang dat de leidinggevende in samenwerking met de medewerker zorgvuldig kijkt naar een gezond werk-privé balans, bijvoorbeeld door persoonlijke wensen in roosters serieus te nemen (stimuleren van flexibiliteit) (Anselmo-Witzel, 2015; Campbell & Patrician, 2020; Chung & Fitzsimons, 2013; Jamieson et al., 2015; Lavoie-Tremblay, Leclerc, et al., 2010; Saber, 2013; Stevanin et al., 2018; Towns, 2011; Waltz et al., 2020). Wanneer de organisatie zich inflexibel opstelt hierin, heeft dit een negatieve invloed op de medewerkertevredenheid (Piper, 2012; Tourangeau et al., 2013).

Het is belangrijk dat leidinggevenden beseffen dat de Generatie Y medewerkers niet leven om te werken en dat ze kwaliteit van leven buiten het werk belangrijk vinden (Anselmo-Witzel, 2015). Door lange diensten of inflexibiliteit in het rooster kan het bijvoorbeeld gebeuren dat een medewerker een belangrijke gebeurtenis in zijn of haar privé leven mist. Bij het maken van roosters moet er daarnaast geen onderscheid zijn tussen medewerkers, bijvoorbeeld dat de ervaren oudere collega een vaste dag vrij heeft, of de eerste keuze hebben binnen het rooster (Brunetto et al., 2012). Gelijkwaardigheid binnen het team is dus van groot belang en de hierboven genoemde hiërarchische verschillen binnen teams zorgen voor onrust en conflicten.

Een belangrijk thema dat ook genoemd wordt voor het behouden van medewerkers uit de Generatie Y is het zorgen voor een stabiele werkomgeving (Chung & Fitzsimons, 2013; Flinkman & Salanterä, 2015; Stevanin et al., 2018). Dit richt zich met name op het zorgen voor een goede ratio tussen medewerkers en cliënten, maar ook het zorgen voor een vast team en niet teveel flex contracten (dit zorgt voor instabiliteit) (Chung & Fitzsimons, 2013).

Ontwikkeling
Voor de medewerker uit de Generatie Y is professionele groei van groot belang. Dit omvat het coachen van medewerkers, mentorschap, continue training en ontwikkelpaden binnen de carrière. Het niet bieden van mogelijkheden tot professionele groei zorgt voor barrières en een lagere medewerkertevredenheid (McClain et al., 2022).

Mentorschap en coaching zijn belangrijke thema's om de competenties van medewerkers te ontwikkelen, het geeft de medewerkers de kans om te groeien in zelfvertrouwen en de kwaliteit van zorg die ze bieden. De medewerker vraagt zoals ook eerder toegelicht om constructieve feedback hoe ze beter kunnen worden in het werk. Een mentor zorgt voor lagere stress en een behoud van medewerkers (Lampe et al., 2011). Continue ontwikkeling door middel van training versterkt de competenties van medewerkers en versterkt hun zelfvertrouwen bij het maken van zorginhoudelijke besluiten (Saber, 2013; Towns, 2011). Medewerkers uit de Generatie Y willen daarnaast ook aanvullende scholing om zichzelf verder te ontwikkelen. Dit vraagt eigen tijd en mogelijk ook middelen van de medewerker, en het is daarom belangrijk voor de organisatie om ook te kijken waar het kan faciliteren. Bijvoorbeeld door het bieden van flexibiliteit in roosters, het bieden van steun door de leidinggevende, maar ook in het aanbieden van studiefaciliteiten (Anselmo-Witzel, 2015).

Het creëren van ontwikkelpaden zorgt ook voor het behoud van medewerkers. Traditioneel wordt hier gekeken naar een ontwikkeling naar een meer seniore functie of leidinggevende functie. Dit kan echter ook gedaan worden door medewerkers binnen hun eigen rol al meer verantwoordelijkheid te geven om ervaring op te bouwen, vertrouwen te geven en daarmee het zelfvertrouwen te vergroten. Dit kan ook gedaan worden door medewerkers

te betrekken bij werkgroepen, projecten en andere ontwikkelingen binnen de organisatie. Deze verschillende kansen om te ontwikkelen zorgen voor het behoud van medewerkers (Clendon & Walker, 2012; Edge et al., 2011; Saber, 2013).

Het bieden van ontwikkelmogelijkheden is belangrijk voor Generatie Y medewerkers (Jamieson et al., 2015). Beperkte mogelijkheden hebben om jezelf professioneel te ontwikkelen kan leiden tot verveling en stimuleert de behoefte om naar een andere baan te zoeken (Chung & Fitzsimons, 2013; Lavoie-Tremblay, Leclerc, et al., 2010; Lavoie-Tremblay, Paquet, et al., 2010; Piper, 2012).

Het voorkomen van professionele 'moeheid'
In de studie naar verpleegkundigen wordt het voorkomen van professionele vermoeidheid als een belangrijk argument genoemd voor het behoud van medewerkers uit de Generatie Y. Het werk is stressvol, fysiek en emotioneel zwaar (Chachula et al., 2015; Saber, 2013; Waltz et al., 2020). Het bieden van een goed medewerker-patiënt ratio en voldoende middelen is daarbij van belang, om de workload van medewerkers op een gezonde manier in te richten(Chachula et al., 2015). Binnen de doelgroep die werkt in de zorg is er een sterke wens om de beste zorg te willen leveren, inspanningen van de organisatie om de zorg te verbeteren zorgen dan ook voor een hogere medewerkertevredenheid (Dols et al., 2010; Hutchinson et al., 2012).

Het bieden van steun aan de medewerkers is juist voor de Generatie Y belangrijk. Leidinggevenden moeten de medewerkers assisteren en steunen om om te gaan met het stressvolle werk in de zorg. Wanneer er onvoldoende steun is voor de medewerker en er onvoldoende middelen zijn voor het bieden van goede zorg, trekken zij zich namelijk terug en zijn ze minder betrokken bij het werk (Chachula et al., 2015; Dols et al., 2010; Flinkman & Salanterä, 2015; Jamieson et al., 2015; Saber, 2013; Towns, 2011; Waltz et al., 2020). Een gezonde workload en een goede ratio tussen medewerker en patiënten is dus essentieel. Het doel is voorkomen van een te hoge werkdruk door deze thema's (beter) te organiseren. De continue verandering in de maatschappij en in het zorgwerkveld is daarin een extra factor die belangrijk is voor de Generatie Y medewerker (Clendon & Walker, 2012; Flinkman & Salanterä, 2015; Saber, 2013).

Werk dat voldoening geeft
Voor Generatie Y medewerkers is het doen van nuttig en belangrijk werk een belangrijke drijfveer (*self-actualization)*. Ze willen tevreden zijn over hun werk en het verschil kunnen maken (McClain et al., 2022). Medewerkers in de zorg laten zich kenmerken door een groot hart voor de patiënten. De mate van voldoening en medewerkertevredenheid is daarom ook verbonden met in hoeverre zij hierin kunnen voorzien binnen hun werkomgeving, de mate waarin zich professioneel kunnen ontwikkelen en het gevoel dat je vaardigheden optimaal benut worden (Anselmo-Witzel, 2015; Dols et al., 2010; Hutchinson et al., 2012; Jobe, 2014; Mancuso, 2020; Smith, 2013). Generatie Y medewerkers willen bij organisaties werken met gelijke waarden als hunzelf (Anselmo-Witzel, 2015; Campbell & Patrician, 2020; Chung & Fitzsimons, 2013). Wanneer de verwachtingen van een individu uit komen, voelt dit individu zich gewaardeerd en is deze tevreden over het werken in de organisatie. Het erkennen van goede werkprestaties en het behalen van persoonlijke doelen is belangrijk voor de Generatie Y medewerkers, dit helpt hen om het gevoel te geven dat zij optimaal gebruik maken van hun potentieel (Dols et al., 2010; Edge et al., 2011; Jamieson et al., 2015; Lavoie-Tremblay, Leclerc, et al., 2010; O'Hara et al., 2019; Piper, 2012; Saber, 2013; Stevanin et al., 2018; Towns, 2011).

De zorg voor patiënten staat zoals hierboven geschreven centraal voor de medewerkers in de zorg. Voor de medewerker is het dan ook enorm belangrijk om te weten dat zij een verschil hebben gemaakt in het leven van de patiënt. Dit stimuleert een gevoel van kracht en verbetert de autonomie (Anselmo-Witzel, 2015; Farr-Wharton et al., 2012; Jamieson et al., 2015; Vess & Russell, 2018). Het benadrukken als leidinggevende dat het door de medewerker geleverde werk er toe doet, is dus enorm belangrijk voor het behoud van

medewerkers en versterkt de zelfwaarde (Anselmo-Witzel, 2015; Clendon & Walker, 2012).

Een risico is het niet uitkomen van verwachtingen, er ontstaat dan een *reality shock.* Angst voor het maken van fouten of niet goed presteren zorgt voor het niet krijgen van voldoening in het werk. Dit kan ook ontstaan door een disbalans tussen het geleverde werk en de waardering die zij ervaren (Chung & Fitzsimons, 2013; Clendon & Walker, 2012; Stevanin et al., 2018).

De Generatie Y medewerker - afsluitend
Wanneer organisaties de in dit hoofdstuk genoemde verwachtingen niet waar kunnen maken, kiest een Generatie Y medewerker al snel voor vertrek. Waar eerdere generaties dit bijvoorbeeld om financiële redenen te risicovol zou vinden, is dit voor de Generatie Y vaak een minder belangrijk argument. Naim en Lanka pleiten vanwege de grote focus op het ontwikkelen van de medewerker voor een goede werk- en leeromgeving met voldoende ontwikkelkansen om medewerkers te behouden. Organisaties kunnen dit moeilijk negeren, omdat de Generatie Y een steeds groter wordende groep is op de arbeidsmarkt, zeker ook gegeven vergrijzende personeelsbestanden.

Om een interessante werkgever te zijn, is het daarom relevant om de kenmerken van de verschillende generaties binnen de organisatie te kennen. Dit kan bijdragen de 'fit' en dus ook de effectiviteit van de functieomschrijving, de inhoud van de functie, arbeidsvoorwaarden, HR beleid en andere vormen van beloning (Twenge et al., 2010). Het doel moet zijn om te komen tot een werkomgeving die samenwerkingsgericht is, eerlijk, flexibel, uitdagend, die ruimte geeft voor persoonlijke ontwikkeling en die zorgt voor betrokkenheid onder de medewerkers. Leidinggevenden moeten in hun rol zorgen voor steun en voorbeeldgedrag, zodat nieuwe medewerkers zich veilig en gesteund voelen. Voor de Generatie Y kan zoals in dit hoofdstuk toegelicht is het benodigde beleid verschillen ten opzichte van eerdere generaties. Twenge (2010) beschrijft dat de organisaties zichzelf opnieuw de vraag moeten stellen wat medewerkers motiveert en wat hun drijfveren zijn.

Op basis van dit literatuuronderzoek is het onderstaande conceptuele model ontwikkeld:

Figuur 1.1.1 - Conceptueel model uitwerking Generatie Y factoren

2.1.2 Hypothesen

Op basis van deze theoretische verkenning worden de volgende hypothesen geformuleerd:

H1 = De Generatie Y medewerker heeft behoefte aan betrokkenheid, waardering en structurele aandacht van de leidinggevende

H2 = De Generatie Y medewerker vertrekt wanneer deze geen scholing aangeboden krijgt om meer expertise op te doen.

H3 = De Generatie Y medewerker vindt de inhoud en waardering van het werk de belangrijkste pullfactor.

2.2 Person Environment fit (P-E fit)

Voor de Generatie Y is de werkomgeving cruciaal om te bepalen of ze langer bij de organisatie blijven. Een relevante theorie die hierbij past is de *Person-Environment fit* (Hierna P-E fit). Hierbij gaat het om de match tussen een individu en de factoren binnen de werkomgeving (Kristof, 1996). De P-E fit bestaat uit verschillende elementen, waarbij de belangrijkste drie voor dit onderzoek hieronder staan toegelicht.

Person-Vocation Fit (P-V fit)
De P-V fit is een breed type. Het onderzoekt de match tussen het individu en de carrière die zij voor ogen hebben en in hoeverre zij zich hierop moeten aanpassen. Medewerkertevredenheid is hierbij het resultaat van de mate waarin de match tussen het individu en het werk succesvol is (Kristof-Brown et al., 2005).

Person-job Fit (P-J fit)
Bij de person-job fit gaat het om de karakteristieken van het individu en de werkzaamheden die deze uit voert tijdens zijn functie (Kristof-Brown et al., 2005).
Organisaties zijn er bij gebaat om de juiste medewerkers te vinden die geschikt zijn voor het werk, die loyaal zijn en blijven en die zich verbonden voelen met de organisatie, dit wordt ook wel de *demands-fit* genoemd (Hoffman & Woehr, 2006). Andersom zoeken werkzoekenden naar een organisatie waar zij hun kennis en vaardigheden goed toe kunnen passen (Caplan, 1987), dit wordt ook wel de *needs-fit* genoemd (Hoffman & Woehr, 2006). Caplan omschrijft ook het uitwisselingsproces tussen vraag/aanbod en tussen (functie)eisen/eigenschappen. Bij vraag en aanbod gaat het om enerzijds de vraag wat de baan te bieden heeft aan de potentiële werknemer en anderzijds wat de werkgever moet aanbieden om de medewerker te kunnen behouden. Bij de (functie)eisen en eigenschappen vraagt de medewerker wat hij moet leveren om zijn baan te behouden en anderzijds geeft de werkgever aan wat hij verwacht van de medewerker. Als er slechts op één onderdeel gericht wordt, kan dat volgens Caplan leiden tot belangrijke ontbrekende factoren om medewerkers te behouden en de prestaties te verbeteren.

Person-Organization fit (P-O Fit)
De P-O fit wordt omschreven als de compatibiliteit tussen personen en de organisaties waar deze personen werken (Hoffman & Woehr, 2006; Kristof, 1996). Kristof (1996) beschrijft dat er met name veel verwarring is over het definiëren van de aard van de compatibiliteit.
Bij de P-O fit gaat het om het verkrijgen van congruentie tussen de kenmerken van de medewerker en van de organisatie (zoals doelen, ambities, waarden, middelen en cultuur) (Bright, 2007; Caplan, 1987). De medewerker is volgens theorie het meest succesvol wanneer deze dezelfde eigenschappen heeft als de organisatie.

Supplementary en complementary congruence
Het is volgens Bright (2007) op twee manieren mogelijk om te komen tot congruentie tussen het individu en de organisatie, namelijk door *supplementary congruence* en door *complementary congruence*.

In het geval van *supplementary congruence* zijn karakteristieken van individu en organisatie vergelijkbaar. Vanuit dit oogpunt wordt congruentie behaald wanneer medewerkers geworven worden met dezelfde doelen en waarden als de organisatie. Er is sprake van *complementary congruence* wanneer karakteristieken van het individu en organisaties iets toevoegen aan elkaar waardoor ze elkaar versterken. Vanuit dit oogpunt is daarom het doel om te werven op missende elementen, waardoor de organisatie zich verder kan ontwikkelen (Bright, 2007).
De mate van *fit* tussen het individu en de organisatie heeft invloed op het gedrag en de houding van de medewerkers (Hoffman & Woehr, 2006).

Generatie Y medewerkers zoeken naar een omgeving waarin ze hun vaardigheden en eigenschappen optimaal kunnen inzetten, maar ook zoals in hoofdstuk 2.1 gelezen kan worden naar een omgeving die de voorwaarden kan bieden om te leren, waar voldoende steun geboden wordt en waar het werk maatschappelijke meerwaarde heeft. Op basis van de mate van de 'fit' die deze medewerkers ervaren zullen verschillende resultaten zichtbaar worden. Bij deze resultaten kan gedacht worden aan zaken als medewerkertevredenheid, beoordeling over taakuitvoering, mate van stress en de productiviteit (Rounds et al., 2015).

Objectieve en subjectieve eigenschappen
Door inzicht te creëren in de push en pullfactoren van de Generatie Y medewerkers binnen de jeugdzorglocatie is het daarom mogelijk om de verplichtingen en verwachtingen tussen medewerker en werkgever beter op elkaar af te stemmen. Hierbij spelen volgens Edwards et. al (1998) zowel de objectieve representatie als de subjectieve representatie een rol. De objectieve persoon refereert naar de daadwerkelijke eigenschappen van de medewerker, de subjectieve persoon gaat over de perceptie van de eigen eigenschappen en vaardigheden. De objectieve omgeving gaat daarbij om de fysieke en sociale situaties en gebeurtenissen die plaatsvinden, en de subjectieve omgeving refereert naar situaties en gebeurtenissen zoals deze ervaren worden door de medewerker. Mensen vormen zo enerzijds hun omgeving, en de omgeving vormt anderzijds de mensen (Rounds & Tracey, 1990).

Het meten van de 'fit'
Om de mate van *fit* te meten zijn er verschillende methoden. Kristof (1996) classificeert dit in drie categorieën: *subjective fit measures, perceived fit measures* en *objective fit measures*.
In het geval van de *subjective fit* wordt gemeten door direct aan het individu te vragen in hoeverre de karakteristieken overeenkomen met de karakteristieken van de organisatie. Hierbij wordt er vanuit gegaan dat het individu een beeld heeft van het profiel en de cultuur van de organisatie, waarmee het duidelijk wordt in hoeverre dit congruent is met hun persoonlijke eigenschappen (Edwards, 1991; Hoffman & Woehr, 2006).
Bij de *perceived fit measures* wordt individuen gevraagd om zichzelf te omschrijven en daarnaast de perceptie van de karakteristieken van de organisatie. De mate van *fit* wordt dan berekend op basis van de discrepantie tussen de omschrijving van het individu en dat van de organisatie. Het verschil met de *subjective fit* zit met name in het feit dat er bij de *perceived fit measures* sprake is het expliciet uitvragen van om zowel zichzelf te omschrijven als de organisatie, terwijl de *subjective fit measures* de P-O fit meet door respondenten te vragen in hoeverre zij een *fit* ervaren met hun organisatie (Hoffman & Woehr, 2006).
De *subjective fit measures* en de *perceived fit measures* kunnen vergeleken worden met de *objective fit measures*. Bij de *objective fit measures* wordt er gevraagd aan het individu om zichzelf te omschrijven en daarnaast worden andere medewerkers gevraagd om de karakteristieken van de organisatie te omschrijven. Hierbij kunnen overeenkomende eigenschappen, die genoemd zijn over de organisatie, worden gezien als de objectieve opvatting over de organisatie. Op basis van deze opvatting kan er vervolgens gemeten worden in hoeverre het individu een *fit* heeft (Hoffman & Woehr, 2006).

Er ontstaat spanning wanneer de *fit* tussen het individu en de werkomgeving ontbreekt (Edwards et al., 1998). Het streven is daarom om te komen tot een HR-beleid en het ontwikkelen van een organisatiecultuur waarbij er sprake is van congruentie in de P-O fit.

2.2.1 Hypothesen

Op basis van deze theoretische verkenning worden de volgende hypothesen geformuleerd:

H4 = De pedagogisch medewerker uit de Generatie Y ervaart een lage medewerkerstevredenheid door het ontbreken van de P-O fit.

2.3 Relatie tussen theorieën en het onderzoek

Voor het theoretisch kader is er enerzijds gekeken naar eigenschappen van de Generatie Y medewerkers in het werkveld en anderzijds in hoeverre er sprake is van een *fit* tussen de eigenschappen van deze medewerker en de eigenschappen van de organisatie. Er is voor deze theorieën gekozen omdat het voor het onderzoek interessant is om te begrijpen wat de Generatie Y medewerker belangrijk vindt in zijn carrière, maar ook wat deze medewerker aanspreekt in een werkgever en hoe dat gemeten kan worden. De relatie binnen de literatuur is daarmee dus vooral gericht op generatie eigenschappen en de wijze waarop inzicht gegeven kan worden in hoe succesvol een organisatie is in het binden en boeien van deze generatie. In dit onderzoek wordt dit specifiek onderzocht voor één jeugdzorglocatie.

Hoofdstuk 3 - Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksstrategie beschreven, de methode van onderzoek en dataverzameling, de betrouwbaarheid en validiteit en de gerealiseerde respons.

3.1 Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek analyseert welke push en pull factoren zorgen voor het behoud of vertrek van pedagogisch medewerkers uit de Generatie Y. Dit wordt onderzocht door middel van een gevalsstudie en onderzoek naar bestaand materiaal. De gevalsstudie is een onderzoeksstrategie waarbij een of enkele gevallen (cases) van het onderwerp worden onderzocht in de natuurlijke situatie (Van Thiel, 2021).
In dit onderzoek worden meerdere gevallen onderzocht (multiple casestudies) met contrasterende respondenten (de 'blijvers' versus 'vertrekkers'). Bij het onderzoeken van bestaand materiaal wordt onderzoeksinformatie dat voor een ander doel geproduceerd is, hergebruikt voor een ander onderzoek (Van Thiel, 2021). Er wordt binnen dit onderzoek gebruik gemaakt van bestaand materiaal om informatie over de doelgroep (Generatie Y) te geven en in de voorbereiding op de uitvoering van de gevalsstudie.

3.2 Methode van onderzoek en dataverzameling

Binnen het onderzoek is er sprake van 'mixed methods', waarin er aan de hand van zowel kwalitatieve als kwantitatieve methodieken gewerkt wordt aan het verzamelen van onderzoeksinformatie.

In de onderstaande tabel wordt toegelicht welke methode gekozen is per deelvraag:
Tabel 3.2.1 - Onderzoeksmethodiek per deelvraag

Deelvraag	Methode
1. Wat zijn push- en pullfactoren voor de Generatie Y? (theoretische deelvraag)	• Literatuuronderzoek
2. Welke factoren zouden kunnen verklaren dat medewerkers uit de Generatie Y langer dan vijf jaar bij hun organisatie blijven werken? (empirische deelvraag)	• Semigestructureerde interviews • Inhoudsanalyse • Secundaire analyse
3. Wat zijn voor medewerkers uit de Generatie Y factoren om hun organisatie te verlaten? (empirische deelvraag)	• Semigestructureerde interviews • Inhoudsanalyse • Secundaire analyse
4. Welke beleidsinspanningen op organisatieniveau zijn effectief om pushfactoren te minimaliseren en pull factoren optimaal te benutten? (empirische deelvraag)	• Literatuuronderzoek • Semigestructureerde interviews • Inhoudsanalyse • Secundaire analyse

3.2.1 Literatuuronderzoek

Bij het literatuuronderzoek wordt gebruik gemaakt van bestaande wetenschappelijke literatuur om te komen tot de (gedeeltelijke) beantwoording van de deelvragen. Er wordt hierbij zoveel mogelijk gewerkt met verschillende bronnen en verschillende auteurs om te komen tot een kader met een breed (wetenschappelijk) draagvlak. Met betrekking tot literatuuronderzoek is er reeds literatuur verzameld in hoofdstuk 2 (Theoretisch kader). De resultaten uit het literatuuronderzoek (hoofdstuk 2) en de resultaten uit de semigestructureerde interviews worden in hoofdstuk 5 met elkaar geconfronteerd.

3.2.2 Inhoudsanalyse

Binnen dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van inhoudsanalyse. Hierbij gaat het om het bestuderen en interpreteren van bestaande documenten (Van Thiel, 2021). Binnen de

moederorganisatie zijn er verschillende relevante informatiebronnen beschikbaar om te onderzoeken. Naast beleidsnotities en visiestukken zijn er ook verschillende relevante onderzoeken uitgevoerd binnen de moederorganisatie die mogelijk bruikbaar zijn voor dit onderzoek. Deze informatie kan daarom gebruikt worden voor de beantwoording van deelvragen 2 en 3.

3.2.3 Secundaire analyse

Bij secundaire analyse wordt er gebruik gemaakt van eerdere onderzoeksbevindingen (Van Thiel, 2021). Hierbij is onder andere sprake van reeds in de organisatie aanwezige informatie, zoals data en overzichten uit het personeelssysteem en onderzoeken naar het werkklimaat in de organisatie. Dit is met name gebruikt voor de probleemanalyse (hoofdstuk 1).

3.2.4 Semigestructureerde interviews

Binnen de semigestructureerde interviews wordt er een gesprek gevoerd aan de hand van een interviewhandleiding (Van Thiel, 2021). Hierbij zijn de onderwerpen in voorgeformuleerde vragen opgenomen. Voorafgaand wordt er gekeken aan de hand van literatuurstudie (met betrekking tot deelvraag 1) om te komen tot relevante vragen voor de respondenten.

Binnen de vraagstelling worden kwalitatieve items gecombineerd met kwantitatieve items opgenomen. Bij deze kwantitatieve items wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van beoordeling op basis van een schaalscore van 1-10 (helemaal oneens – helemaal eens). Door dit te combineren met een kwalitatieve aanvulling (open vraag), kunnen resultaten per groep op basis van aantallen en percentages geanalyseerd en vergeleken worden.

Beoogde keuze respondenten

De vooraf beoogde respondenten bestaan uit:

- 5 pedagogisch medewerkers uit de Generatie Y die langer dan vijf jaar bij de jeugdzorglocatie werken.
- 5 pedagogisch medewerkers uit de Generatie Y die uit dienst zijn getreden bij de jeugdzorglocatie.
- 3 experts met ervaring op het gebied van generaties, werving, professionele ontwikkeling en HRd.

Motivatie keuze doelgroepen en werkwijze interviews

De pedagogisch medewerkers worden in persoon gesproken als onderdeel van de doelgroep Generatie Y medewerkers (de specifieke doelgroep waarop dit onderzoek zich richt). Er is gekozen voor een contrast tussen de doelgroepen, namelijk de *blijvers* en de *vertrekkers.*

Bij deze groepen is het doel om in beeld te brengen welke factoren bijdragen aan het langer willen blijven binnen de organisatie en binnen de functie, maar ook welke factoren er voor zorgen dat zij de organisatie mogelijk zouden willen verlaten (of al hebben verlaten).

De medewerkers en oud-medewerkers worden willekeurig gekozen, de gekozen medewerkers zijn alleen bij de onderzoeker bekend. De interviewhandleidingen voor de pedagogisch medewerkers zijn opgenomen in bijlage 1.

Aanpak interviews pedagogisch medewerkers (blijvers en vertrekkers)

Bij de gesprekken met de tien pedagogisch medewerkers zijn de volgende richtlijnen van toepassing:

- De gesprekken zijn vertrouwelijk, geen van de gegevens en reacties komen bij anderen terecht.
- Bij de respondenten is benadrukt dat zij op basis van vrijwilligheid deelnemen. Zij mogen ook op ieder moment het interview beëindigen en hun gegevens worden dan vernietigd.

- In het geval van een lijnverantwoordelijkheid vanwege de rol van de onderzoeker binnen de organisatie (locatiemanagement) en de respondent (pedagogisch medewerker binnen de organisatie), wordt benadrukt dat wanneer er twijfels zijn over het ethisch handelen, in welke vorm dan ook, er contact op kan worden genomen met de Universiteit Twente. Hiervoor zijn contactgegevens aangegeven.
- De professionele meningen van de respondenten worden enkel geanonimiseerd gebruikt voor het onderzoek. Bij respondenten wordt benadrukt dat zij alles mogen zeggen.
- De ingevulde interviewhandleidingen (transcript) worden terplekke met de respondent besproken om te bepalen of de respondent het eens is met wat er opgeschreven is.
- De verwerking van de ingevulde interviewhandleidingen worden beveiligd opgeslagen door de onderzoeker en bij de Universiteit Twente, de ingevulde interviewhandleiding bestaat uit een transcriptie van de antwoorden per vraag uit de interviewhandleiding.
- De respondenten zijn ingelicht over het gebruik van deze gegevens, de vertrouwelijkheid en het (tijdelijk) bewaren van de gegevens. De respondenten zijn op de hoogte gesteld over bovenstaande zaken. Zij kunnen bij vragen (over het onderzoek, de onderzoeksmethodiek en hun privacy) contact opnemen met de onderzoeker of de Universiteit Twente.

Expertinterviews
De overige interviews zijn expert interviews, deze interviews worden online afgenomen. De experts hebben specifieke vragen gekregen over hun expertgebieden om te komen tot verdere onderbouwing van dit onderzoek. De interviewhandleidingen voor de experts zijn opgenomen in bijlage 1.
Bij de gesprekken met de experts zijn de volgende richtlijnen van toepassing:

- De gesprekken zijn vertrouwelijk, geen van de gegevens en reacties komen bij anderen terecht.
- Bij de respondenten is benadrukt dat zij op basis van vrijwilligheid deelnemen. Zij mogen ook op ieder moment het interview beëindigen en hun gegevens worden dan vernietigd.
- Er is geen sprake van lijnverantwoordelijkheid.
- De professionele meningen van de respondenten worden enkel geanonimiseerd gebruikt voor het onderzoek. Bij respondenten wordt benadrukt dat zij alles mogen zeggen.
- De ingevulde interviewhandleidingen (transcript) worden terplekke met de respondent besproken om te bepalen of de respondent het eens is met wat er opgeschreven is.
- De verwerking van de ingevulde interviewhandleidingen worden beveiligd opgeslagen door de onderzoeker en bij de Universiteit Twente, de ingevulde interviewhandleiding bestaat uit een transcriptie van de antwoorden per vraag uit de interviewhandleiding.
- De respondenten zijn ingelicht over het gebruik van deze gegevens, de vertrouwelijkheid en het (tijdelijk) bewaren van de gegevens. De respondenten zijn op de hoogte gesteld over bovenstaande zaken. Zij kunnen bij vragen (over het onderzoek, de onderzoeksmethodiek en hun privacy) contact opnemen met de onderzoeker of de Universiteit Twente.

Analyse van de interviews en codering
Alle getranscribeerde data uit de interviewhandleidingen zijn verwerkt in een geanonimiseerde gegevenstabel in Excel. Er is gekozen voor verwerking in Excel, omdat daar de gegeven cijfermatige antwoorden verwerkt kunnen worden voor statistische data. Binnen de interviews is hiervoor bewust gewerkt met schaalscores. De getranscribeerde data wordt gearchiveerd in een beveiligde NAS omgeving bij de onderzoeker, hier heeft alleen de onderzoeker toegang toe. De begeleiders hebben een kopie van de getranscribeerde data veilig opgeslagen in de server van de Universiteit Twente.
Open antwoorden (ruimte voor toelichtingen) worden volledig tekstueel en geanonimiseerd overgenomen in deze gegevenstabel. Eventuele gegevens waaruit herleidbaar zou kunnen zijn wie de respondent is, worden geredigeerd. Vanuit de gegevenstabel wordt er vervolgens gewerkt aan het coderen van de antwoorden, hierbij worden verschillende antwoorden (verschillende strekkingen, zinsopbouwen, uitspraken) met een vergelijkbaar antwoord gecodeerd, zodat de resultaten beter bruikbaar zijn voor het onderzoek. De geanonimiseerde gegevenstabel wordt na het coderen gearchiveerd om eventuele nadere studie uit te kunnen voeren, mochten er meer details nodig zijn voor het onderzoek. De onderzoeksgegevens worden niet voor andere onderzoeken verstrekt.

3.3 Betrouwbaarheid en validiteit

Bij de betrouwbaarheid van de onderzoeksmethode zitten enkele risico's. De interviewgroep van de pedagogisch medewerkers is relatief klein en het is daardoor moeilijk om dit te generaliseren voor de gehele organisatie. Door de combinatie van de onderzoeksmethoden (zowel inhoudsanalyse, secundaire analyse en de interviews) is er een vorm van triangulatie (Van Thiel, 2021). Op basis van triangulatie van de verschillende resultaten kan de validiteit van dit onderzoek vergroot worden.

Literatuurstudie
Voor de literatuurstudie wordt er zovele mogelijk gebruik gemaakt van *peer reviewed* artikelen of rapporten. Dit zijn wetenschappelijk betrouwbare bronnen. Er wordt gewerkt met meerdere bronnen om de beantwoording van de deelvragen op een zorgvuldige en betrouwbare wijze te onderbouwen.

Inhoudsanalyse en secundaire analyse
Bij het onderzoeken door middel van de inhoudsanalyse en de secundaire analyse wordt enkel gebruik gemaakt van betrouwbare bronnen, zoals rapportages op basis van gevalideerde vragenlijsten. Hierbij wordt bekeken naar de onderzoeksinstantie, de auteur, het bronsysteem en andere variabelen. De onderzoeker maakt zoveel mogelijk gebruik van meerdere bronnen om de beantwoording te onderbouwen.

Semigestructureerde interviews
Bij de interviews moet de onderzoeker zich integer gedragen en zich bewust zijn van zijn rol in de organisatie, zie ook hoofdstuk 3.4 beperkingen van het onderzoek. De onderzoeker is locatiemanager van de locatie waar het onderzoek uitgevoerd wordt, waardoor er mogelijk een belemmering gevoeld kan worden door de respondenten. Het is belangrijk om hierin ethisch te handelen, dit wordt gedaan door alleen op basis van vrijwilligheid medewerkers te interviewen, de anonimiteit te waarborgen en door persoonsgegevens na het afronden van het onderzoek te verwijderen.

3.4 Beperkingen van het onderzoek

Het onderzoek is op een zo zorgvuldig mogelijke wijze uitgevoerd door het toepassen van meerdere bronnen bij de literatuurstudie, het interviewen van meerdere Generatie Y medewerkers uit dezelfde doelgroep en het trianguleren van deze bevindingen. Er zijn echter enkele beperkingen waarmee rekening gehouden dient te worden.

Respondenten
Het onderzoek is alleen uitgevoerd voor [naam jeugdzorglocatie], onder een groep van 10 respondenten. Deze groep is opgedeeld in een groep *blijvers* (N=5, langer dan 5 jaar werkend bij de jeugdzorglocatie) en een groep *vertrekkers* (N=5, voorheen werkend bij de jeugdzorglocatie). De onderzoeksresultaten zouden mogelijk anders zijn wanneer deze groep respondenten groter zou zijn, of wanneer er meerdere locaties of organisaties in het onderzoek zouden zijn opgenomen. De selectie van deze groep respondenten is in hoofdstuk 3 verantwoord.

Definities
Aan alle respondenten is toegelicht waar het onderzoek zich op richt en zijn de basisdefinities toegelicht. De respondenten dienden echter beoordelingen te geven en reacties te geven op verschillende factoren waarin zij mogelijk andere definities hanteerden ten opzichte van elkaar (of andere waarden aan verbinden). Dit is daarom een mogelijke beperking in dit onderzoek waar de lezer rekening mee moet houden.

Rol onderzoeker in de organisatie
De onderzoeker bekleedt een leidinggevende rol binnen de jeugdzorglocatie. Dit kan mogelijk als een belemmering ervaren zijn onder de respondenten. Binnen elk interview is er tijd genomen om het onderzoek toe te lichten en door de vertrouwelijkheid, onderzoeksethiek en anonimiteit te benadrukken. Bij hen is ook aangegeven dat zij contact op kunnen nemen met de Universiteit Twente indien zij twijfels hebben bij de verwerking van hun onderzoeksresultaten of indien zij andere zaken omtrent het onderzoek willen vermelden. De onderzoeker heeft verslagen gemaakt van de interviews met de respondent. De respondenten zijn bekend met deze geanonimiseerde verslagen en de wijze van beveiligde archivering (zoals toegelicht bij hoofdstuk 3.2).

Hoofdstuk 4 - Resultaten

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten uit de semigestructureerde interviews die afgenomen zijn onder tien (oud) pedagogisch medewerkers uit de Generatie Y en drie experts.

De groep pedagogisch medewerkers wordt in dit hoofdstuk opgedeeld in twee groepen: de groep met *blijvers* (n=5) en de groep met *vertrekkers* (n=5). De *blijvers* zijn de medewerkers die langer dan vijf jaar in dienst zijn van de organisatie. De *vertrekkers* zijn allemaal (recent) uit dienst getreden. Elke respondent heeft een uniek anoniem respondent ID toegewezen gekregen, de gegevens van de respondent zijn enkel bekend bij de onderzoeker.

Alle respondenten zijn onderdeel van de Generatie Y (geboren tussen 1982 en 2000). Het interview richt zich op de eigenschappen van de Generatie Y en wat zij als belangrijk ervaren (pull- en pushfactoren) en daarnaast is er onder de medewerkers geïnventariseerd wat hun *subjective fit* is met de organisatie. De volledige uitwerking en codering van de interviews is opgenomen in bijlage 2.

4.1 Generatie Y eigenschappen respondenten

Alle (oud) medewerkers is gevraagd om zichzelf te beoordelen op tien thema's die vanuit het theoretisch kader zijn beschreven als kenmerken die relevant zijn voor de Generatie Y.
Hiervoor konden zij een score geven van 1 (helemaal mee oneens) tot en met 10 (helemaal mee eens).

Tabel 4.1.1 - Gemiddelde scores op Generatie Y eigenschappen

	Ambitie (1-10)	**Overmoedig (1-10)**	**Zelfstandig (1-10)**	**Ongeduldig (1-10)**	**Flexibel (1-10)**	**Samenwerkingsgericht (1-10)**	**Zorgeloos (1-10)**	**Resultaatgericht (1-10)**	**Risiconemend (1-10)**	**Behoudend (1-10)**
Blijvers Gemiddelde (n=5)	8,2	6,4	8,4	6,4	8,6	8,4	5,2	7,8	7,4	7,2
Vertrekkers Gemiddelde (n=5)	8,0	6,2	8,4	6,8	8,2	8,0	5,8	8,2	6,6	6,2

Analyse
Op basis van de scores die de respondenten hebben gegeven valt als eerste op dat er slechts een minimaal verschil zit tussen de twee doelgroepen. Alle respondenten scoren hoog op ambitie, zelfstandigheid, flexibiliteit, samenwerkingsgericht en resultaatgericht. Deze zijn ook in hoofdstuk 2 omschreven als typische kenmerken van de Generatie Y. Wat verder op valt is dat er gemiddeld lager gescoord wordt op zorgeloosheid, vanuit de literatuur kan dit ook onderbouwd worden als een Generatie Y kenmerk. In hoofdstuk 2 staat beschreven dat de Generatie Y zich ook kenmerkt door een hoger aantal burn-out klachten en emotionele overbelasting, daarnaast speelt mogelijk ook de negativiteit en

onzekerheid rondom het jeugdzorg werkveld in het maatschappelijk debat hierin een rol. De groep *vertrekkers* scoort daarnaast hoger op het kenmerk 'Ongeduldig' en lager op kenmerk 'Behoudend'.

4.2 Subjective fit met de organisatie

Aan de *blijvers* (n=5) is gevraagd om enkele eigenschappen van de organisatie en de mate waarin zij dit ervaren te beoordelen met een score van 1 (negatief) tot en met 10 (positief). In hoofdstuk 2 is dit omschreven als het meten van de *subjective fit*. Het doel van deze paragraaf is inzichtelijk krijgen welke thema's gezien kunnen worden als pull- en pushfactoren om bij de organisatie te blijven en draagt bij aan de beantwoording van deelvraag 2.

De respondenten zijn bevraagd over vijf thema's:
- Cultuur van de organisatie
- Arbeidsvoorwaarden van de organisatie
- Ambitie van de organisatie
- Normen en waarden van de organisatie
- Diversiteit van de organisatie

De respondenten is gevraagd te beoordelen in welke mate zij vinden dat het thema bij hunzelf als professional past en hoe zij de organisatie op dit thema ervaren.

Deze thema's zijn gekozen omdat het raakvlakken heeft met thema's die volgens literatuur belangrijk zijn voor medewerkers uit de Generatie Y, maar ook thema's die volgens literatuur juist niet vooropstaan.

4.2.1 Cultuur van de organisatie

In het theoretisch kader is beschreven dat de werkomgeving en de cultuur binnen de werkomgeving van belang is om de Generatie Y medewerker te behouden. De respondenten geven de cultuur van de organisatie een gemiddelde score van een 6,6.

Tabel 4.2.1.1 - Beoordeling Cultuur van de organisatie

Respondent ID	Beoordeling
1	6
2	7
3	7
4	7
5	6
Gemiddelde	6,6

Er is daarnaast aan alle medewerkers gevraagd of zij daar een toelichting op willen geven. De respondenten geven hierbij de volgende toelichting:

Tabel 4.2.1.2 - Gecodeerde toelichting Cultuur van de organisatie

Kernantwoord	Toelichting / Variaties	N=
Verbetering nodig	Veel ruimte voor verbetering We zijn er nog niet We kunnen verbeteren hoe we met elkaar omgaan	3
	We kunnen verbeteren hoe we met elkaar omgaan	
Kloof in de organisatie	Kloof tussen management en werkvloer Kloof tussen 't Anker (Gesloten) en Prisma (Open)	2
Impact Transformatie Jeugdzorg	Cultuur is nu minder hard Afname van macho cultuur	2

	Meer aandacht voor de doelgroep Groepsverkleining is positief Er is minder repressie Transformatie geeft een positieve impuls	3
	Er is nog steeds repressie richting de doelgroep	1
Weinig zorg voor medewerkers	Te weinig aandacht voor de individuele medewerker Geen/nauwelijks functioneringsgesprekken	2
Onrust in de organisatie	Managementwisselingen zorgen voor onrust en weinig aandacht voor medewerkers Veel onrust in de organisatie geweest Er was veel onrust door een roddelcultuur	3
	Hoge werkdruk zichtbaar bij gedragswetenschappers	3
	Communicatie ontbreekt	1

Het valt in de resultaten op dat ondanks dat de respondenten gemiddeld een 6,6 geven (voldoende) voor de cultuur van de organisatie, zij wel overwegend kritisch zijn bij de toelichting in tabel 4.2.1.2.

Met name de impact van de transformatie jeugdzorg wordt als positief antwoord gegeven (n=3). Medewerkers ervaren de afgelopen periode een minder harde cultuur.
Er wordt ervaren dat er meer aandacht is voor de geleverde zorg en de kwaliteit ervan, bijvoorbeeld in de vorm van de groepsverkleining. Hoewel er volgens één respondent nog steeds repressie is vanuit medewerkers naar de jongeren, is dit wel afgenomen. De transformatie in de jeugdzorg geeft een positieve impuls.

Quote: "De transformatie van de jeugdzorgplus geeft een positieve impuls, er moet vooral tijd en ruimte zijn voor de kinderen en daarin worden nu de eerste stappen gezet door groepsverkleining."

De organisatie en het management is een ander genoemd punt dat iets zegt over de cultuur (n=3). Er zijn in de afgelopen jaren veel wisselingen geweest binnen het middenmanagement en het locatiemanagement, dit heeft onrust veroorzaakt. Goede communicatie ontbreekt en er heerst een roddelcultuur binnen de locatie geeft een respondent aan. De communicatie die ontbreekt gaat volgens de respondent met name in het meenemen van medewerkers in wat de organisatie gaat doen. De respondent geeft aan dat medewerkers serieus genomen moeten worden, en graag duidelijkheid willen krijgen.
De zorg voor medewerkers is met betrekking tot de wisselingen in het management een aandachtspunt. Respondenten geven aan geen functioneringsgesprekken te hebben gehad en dat er te weinig tijd en aandacht is (geweest) voor de individuele medewerker.

Quote: "De afstand tussen management en het team is vaak te groot. Er is te weinig aandacht voor de individuele medewerker, een voorbeeld is het ontbreken van een P-gesprek door wisselende leidinggevenden."

Er worden verschillende kloven ervaren in de organisatie (n=3). Er is volgens respondenten een kloof tussen het management (hiermee bedoelde respondent: locatiemanagement, afdelingshoofden en gedragswetenschappers) en de pedagogisch medewerkers en tussen de open afdelingen en de gesloten afdelingen. Dit is ook een aandachtspunt voor bijvoorbeeld de communicatie.

Quote: "Ik heb soms het idee dat [moederorganisatie] vooral een Randstad idee is en wij er een beetje buiten vallen, we zitten in een uithoek. [Naam jeugdzorglocatie] is verder heel prettig, een fijne werkplek, als er wat is dan word ik goed meegenomen. Er wordt voor elkaar gezorgd. Ook de transformatie van de jeugdzorg verloopt goed, bijvoorbeeld het minder repressief werken. We zijn conflicten en incidenten beter gaan bespreken. Toen ik hier net begon was er een veel hardere cultuur richting medewerkers."

4.2.2 Arbeidsvoorwaarden van de organisatie

De arbeidsvoorwaarden, zowel primaire als secundaire, worden in hoofdstuk 2 nauwelijks genoemd als drijfveren voor de Generatie Y medewerker. Deze medewerker hecht volgens literatuur meer waarde aan het uitvoeren van werk met een toegevoegde waarde. Binnen dit onderzoek wordt er wel naar gevraagd om te bepalen of arbeidsvoorwaarden mogelijke push- of pullfactor bevat voor de respondenten binnen de jeugdzorglocatie.

De respondenten geven de arbeidsvoorwaarden van de organisatie een gemiddelde score van 5,4.

Tabel 4.2.2.1 - Beoordeling Arbeidsvoorwaarden van de organisatie

Respondent ID	Beoordeling
1	4
2	5
3	6
4	7
5	5
Gemiddelde	5,4

Er is daarnaast aan alle medewerkers gevraagd of zij daar een toelichting op willen geven. De respondenten geven hierbij de volgende toelichting:

Tabel 4.2.2.2 - Gecodeerde toelichting Arbeidsvoorwaarden van de organisatie

Kernantwoord	Toelichting / Variaties	N=
Salaris is niet aantrekkelijk	Ik vind mijn salaris te laag Aanbiedingen extern zijn stukken hoger Ik kan elders tenminste een salarisschaal meer krijgen Bij andere organisaties is het salaris interessanter	4
	We willen hbo-ers, maar bieden geen concurrerende/aantrekkelijke voorwaarden We schalen medewerkers te laag in bij aanname Als je laag bent ingeschaald, kan dit bijna niet meer bijgesteld worden.	2
Secundaire voorwaarden op thema's voldoende of onvoldoende	Onregelmatigheidstoeslag is goed	1
	De reiskostenvergoeding is niet voldoende	1
Cao lijkt niet het probleem	Het CAO is niet het probleem, andere organisaties bieden wel meer. Door de nieuwe CAO lijkt er verbetering te zijn, maar dit was een reden voor veel medewerkers om weg te gaan.	2
Ontwikkelmogelijkheden zijn beperkt	Er zijn te weinig ontwikkel-mogelijkheden Opleidingen worden niet volledig betaald door werkgever (bijv. hbo)	2

De groep *blijvers* is kritisch over de arbeidsvoorwaarden. Geen van de respondenten heeft een positieve reactie over de primaire arbeidsvoorwaarden (salaris). Zij geven aan dat zij elders meer zouden kunnen verdienen. Dat zij hier niet voor kiezen is een interessante bevinding, dat mogelijk kan pleiten voor de bevindingen in de literatuur, namelijk dat de inhoud van het werk voor hen belangrijker is.

Quote: "Aanbiedingen buiten de organisatie zijn stukken hoger"

Quote: "Ik kan elders tenminste een of twee salarisschalen meer krijgen"

Er wordt door een respondent ook aangegeven dat de salarisinschaling van nieuwe medewerkers als negatief ervaren wordt. De organisatie wil volgens deze respondent hbo geschoold personeel aannemen maar biedt geen concurrerende voorwaarden om ze aan te nemen en te behouden. De respondent geeft hierbij ook aan dat het lastig is om een loonsverhoging te geven als je oorspronkelijk laag bent ingeschaald.

Quote: "Er zijn meer hbo-ers nodig, maar de arbeidsvoorwaarden zijn niet interessant voor hbo geschoolde kandidaten. Een opleiding wordt nu bijvoorbeeld niet betaald voor mbo-ers. Inschaling van nieuwe medewerkers is ook te bescheiden en niet interessant voor nieuwe medewerkers, bijvoorbeeld omdat er ingeschaald wordt op aantal dienstjaren dat iemand ervaring heeft. Dit zorgt ervoor dat medewerkers beloond worden om na 1-2 jaar een overstap te maken, omdat ze bij andere organisaties dan een flinke loonsverhoging krijgen."

De secundaire voorwaarden worden ook genoemd in de reacties. De onregelmatigheidstoeslag wordt als positief ervaren. Een medewerker geeft aan dat de tegemoetkoming voor woon-werk verkeer onvoldoende is.

Quote: "Volgens mij is het in het hele werkveld op dit moment wat mager, je merkt het ook in basale dingen als de vaste reiskostenvergoeding, wat gewoon niet voldoende is om tegenwoordig de brandstofkosten van te kunnen betalen."

Er zijn twee medewerkers die aangeven dat de ontwikkelmogelijkheden beperkt zijn, met name omdat het niet volledig betaald wordt door de werkgever (bijvoorbeeld een hbo opleiding). Aan medewerkers wordt volgens respondenten gevraagd om zelf de helft van de opleidingskosten te betalen, terwijl andere organisaties dit volledig vergoeden.

4.2.3 Ambities van de organisatie

De Generatie Y medewerker kenmerkt zich volgens hoofdstuk 2 als een generatie die op verschillende terreinen ambitie verwacht van de organisatie. Ze verwachten ambitie als het gaat over onder andere de inhoud van het werk, de rol in het maatschappelijk debat, de werkomgeving of leiderschap.
Aan de *blijvers* is daarom gevraagd om de ambitie van de organisatie te beoordelen. De respondenten geven de ambities van de organisatie een gemiddelde score van een 7,8.

Tabel 4.2.3.1 - Beoordeling Ambitie van de organisatie

Respondent ID	Beoordeling
1	7
2	8
3	8
4	8
5	8
Gemiddelde	7,8

Er is daarnaast aan alle medewerkers gevraagd of zij daar een toelichting op willen geven. De respondenten geven hierbij de volgende toelichting:

Tabel 4.2.3.2 - Gecodeerde toelichting Ambitie van de organisatie

Kernantwoord	Toelichting / Variaties	N=
Positieve impact transformatie jeugdzorg	Steeds meer behandeling op maat De groepsverkleining is positief Positief dat er wordt ingezet op systeemgericht werken	3
Veel ambitie moederorganisatie en jeugdzorglocatie	Je ziet veel ambitie, maar er is nog weinig van zichtbaar op de werkvloer We willen veel, maar we faciliteren het niet in uren of geld	2

	We willen meer, beter en uitgebreider De organisatie is vooruitstrevend	

De respondenten geven gemiddeld dus een hoog cijfer voor de ambitie van de organisatie. De transformatie van de jeugdzorg wordt hier als positief ervaren door twee *blijvers*.
Quote: "De organisatie is vooruitstrevend. We willen meer, beter en uitgebreider."

Medewerkers zien veel gebeuren in het afgelopen jaar en zien mooie ideeën ontstaan, zoals de groepsverkleining, systeemgericht werken en de investering die daarbij hoort.

Een respondent geeft aan dat er veel ambitie zichtbaar is in de communicatie, maar dat dit niet zichtbaar wordt op de werkvloer of dat de organisatie veel wil maar het niet faciliteert in uren of geld. Medewerkers vinden de organisatie wel vooruitstrevend en vindt dat het zich inzet voor de kinderen.

4.2.4 Normen en waarden van de organisatie

De *blijvers* is gevraagd om de normen en waarden van de organisatie te beoordelen. Hierbij is toegelicht dat dit gaat over wat er in de organisatie normaal gevonden wordt en welke waarden er binnen de organisatie gezien worden. Binnen de literatuur wordt de werkomgeving (de organisatie, locatie en het team) als een belangrijke factor gezien om te beoordelen of een organisatie aantrekkelijk is voor de Generatie Y medewerker.

De respondenten geven de normen en waarden van de organisatie een gemiddelde score van een 7,6.

Tabel 4.2.4.1 - Beoordeling Normen en waarden van de organisatie

Respondent ID	Beoordeling
1	6
2	8
3	8
4	8
5	8
Gemiddelde	7,6

Er is daarnaast aan alle medewerkers gevraagd of zij daar een toelichting op willen geven. De respondenten geven hierbij de volgende toelichting:

Tabel 4.2.4.2 - Gecodeerde toelichting Normen en waarden van de organisatie

Kernantwoord	Toelichting / Variaties	N=
Harde cultuur	Een harde cultuur Incidenten worden normaal gevonden, nazorg vindt men onnodig Nieuwe medewerkers worden meegezogen in de cultuur	1
Geen toelichting		4

Een respondent geeft aan een harde cultuur te ervaren. De respondent licht toe dat incidenten normaal gevonden worden of men nazorg onnodig vindt. De respondent ervaart dat nieuwe medewerkers dit gedrag snel overnemen en het ook normaliseren, terwijl een incident volgens haar vanzelfsprekend niet normaal is.

Buiten deze reactie zijn de overige reacties overwegend positief. Vier *blijvers* gaven aan geen toelichting nodig te vinden.

4.2.5 Diversiteit

Volgens de literatuur is diversiteit op de werkvloer een belangrijke factor voor de Generatie Y medewerker. De generatie vindt diversiteit op het gebied van culturele achtergrond, leeftijd, man/vrouw verhouding belangrijk.

De respondenten geven de diversiteit van de organisatie een gemiddelde score van een 7,2.

Tabel 4.2.5.1 - Beoordeling Diversiteit van de organisatie

Respondent ID	Beoordeling
1	6
2	7
3	8
4	8
5	7
Gemiddelde	7,2

Er is daarnaast aan alle medewerkers gevraagd of zij daar een toelichting op willen geven. De respondenten geven hierbij de volgende toelichting:

Tabel 4.2.5.2 - Gecodeerde toelichting Diversiteit van de organisatie

Kernantwoord	Toelichting / Variaties	N=
Wisselende culturele diversiteit tussen teams	Culturele diversiteit is laag	3
	Cultuur van de organisatie en doelgroep is divers	1
Man/Vrouw ratio is niet goed binnen enkele teams	Man/vrouw verhouding voelt scheef	2

De *blijvers* zijn over het algemeen positief over de diversiteit binnen de locatie, maar kritisch op enkele zaken. Zij geven aan dat er met name weinig culturele diversiteit is (n=3) en dat binnen een aantal teams de man/vrouw verhouding niet goed is (n=2). Dit lijkt echter wel binnen enkele teams te spelen, aangezien één respondent ook aan geeft dat het team juist divers is. Een respondent geeft aan dat de culturele diversiteit mogelijk lager is vanwege de ligging van de jeugdzorglocatie.

4.3 Werving en behoud van medewerkers

In deze paragraaf worden de resultaten uit de interviews met betrekking tot het thema werving en behoud van medewerkers toegelicht. Aan zowel de *blijvers* als de *vertrekkers* is gevraagd wat er voor gezorgd heeft dat zij in het verleden bij de jeugdzorglocatie zijn gaan werken, hoe betrokken zij zich voelen bij de organisatie en wat push- en pullfactoren zijn. Dit wordt gebruikt om deelvraag 2 en 3 te beantwoorden.

4.3.1 Waarom gingen de respondenten bij deze jeugdzorglocatie werken?

Om te bepalen wat factoren zijn waarom de respondenten ooit bij de jeugdzorglocatie zijn gaan werken, is hen gevraagd dit toe te lichten:

Tabel 4.3.1.1 - Gecodeerde toelichting 'Waarom gingen de respondenten bij deze jeugdzorglocatie werken?"

Kernantwoord	Toelichting / Variaties	N=
Doelgroep en setting zijn interessant	De uitdagende doelgroep De interessante doelgroep De 'ver van mijn bed' doelgroep sprak me aan Als je hier kunt werken, kan je overal werken. De uitdagende (maar onbekende) setting	7

	Uitdagende werkplek	
Stage (waarna contract)	Stage daarna vast contract.	4
Nuttig werk willen doen	Bewuste keuze voor de inhoud van het werk en de doelgroep Nuttig werk willen doen. Mensen echt vooruit willen helpen	5
Overig	Leuke collega's (tijdens stage) Ik woon in de buurt Mijn oom werkte er	3

In de gesprekken kwam sterk naar voren dat de doelgroep waarmee je werkt binnen deze jeugdzorglocatie de meest genoemde reden is om er te willen werken. Alle vijf de *blijvers* gaven aan dat de uitdagende, interessante doelgroep de reden is dat ze bij de locatie werken. Bij de *vertrekkers* is dit twee keer genoemd. De *blijvers* geven daarnaast unaniem aan dat de uitdagende locatie/setting een reden was om op de locatie te gaan werken.

Quote: "De 'ver van mijn bed' doelgroep sprak me aan"

Gecombineerd met het feit dat veel respondenten nuttig werk willen doen (n=5), waarin je zichtbaar mensen vooruit kan helpen, is de inhoud van het werk als gecombineerd thema de belangrijkste drijfveer. Dit argument wordt zowel door de *blijvers* als de *vertrekkers* gegeven.

Quote: "Binnen Prisma (open jeugdzorg locatie) is de cultuur heel open, vrij en welkom. De doelgroep is divers en dynamisch. Er zijn veel mogelijkheden in het individuele aanbod van kinderen en het out of the box denken."

Wat ook opvallend is, is dat vier medewerkers van de *blijvers* groep, aangenomen zijn voor een stageperiode bij de locatie, waarna ze zijn doorgegroeid en een vaste aanstelling hebben gekregen.

De groep *blijvers* en *vertrekkers* geven beide met name inhoudelijke redenen waarom ze ooit bij deze jeugdzorglocatie zijn gaan werken. Dit sluit aan op de in het theoretisch kader beschreven drijfveren voor Generatie Y medewerkers.

4.3.2 Betrokkenheid

De betrokkenheid bij de organisatie is voor de Generatie Y een belangrijk thema. In hoofdstuk 2 is vanuit literatuur beschreven dat de Generatie Y enkele voorwaarden heeft om zich betrokken te gaan voelen bij de organisatie. Bijvoorbeeld door de organisatie zo horizontaal mogelijk te organiseren, door een leercultuur te ontwikkelen en binnen teams een cultuur te creëren waarin nieuwe medewerkers direct goed opgenomen worden.

Aan de *blijvers* is gevraagd in hoeverre zij zich betrokken voelen bij de moederorganisatie van de jeugdzorglocatie, daarnaast is aan hun gevraagd in hoeverre zij zich betrokken voelen tot de eigen locatie. Aan de *vertrekkers* is enkel gevraagd in hoeverre zij zich betrokken hebben gevoeld tot de locatie, omdat [Moederorganisatie] relatief nieuw is en niet alle *vertrekkers* [Moederorganisatie] voldoende hebben meegemaakt om dit te kunnen beoordelen.

De beoordeling van de betrokkenheid bij [Moederorganisatie] door de *blijvers* is gemiddeld een 3,4 en bij de eigen locatie gemiddeld een 8,2. De betrokkenheid bij de jeugdzorglocatie is binnen beide respondentengroepen hoog. De *blijvers* scoren wel hoger dan de *vertrekkers.* De *vertrekkers* beoordelen de betrokkenheid bij de locatie gemiddeld met een 7,6.

Tabel 4.3.2.1 - Beoordeling betrokkenheid door blijvers en vertrekkers

Respondent ID	**Beoordeling betrokkenheid Moederorganisatie - blijvers**	**Beoordeling betrokkenheid jeugdzorglocatie - blijvers**
1	6	8
2	3	10
3	3	9
4	2	6
5	3	8
Gemiddelde	3,4	8,2
Respondent ID		**Beoordeling betrokkenheid jeugdzorglocatie – vertrekkers**
6		7
7		7
8		9
9		8
10		7
Gemiddelde		7,6

De respondenten geven de volgende toelichting op hun beoordeling van de betrokkenheid:

Tabel 4.3.2.2 - Gecodeerde toelichting op betrokkenheid

Kernantwoord	Toelichting	N=
Er is veel afstand tussen [Moederorganisatie] en de locatie	Wij hebben soms het gevoel het 'moeilijke kindje' te zijn De organisatie is erg groot en er is een grote afstand tussen [naam Jeugdzorglocatie] en de andere onderdelen/locaties	5
	[Moederorganisatie] is niet betrokken bij onze dagelijkse processen Er zijn positieve ideeën, maar ze landen niet De organisatie onderneemt echt positieve dingen, maar het komt niet altijd op de werkvloer terecht.	2
	De aangeboden cursussen vanuit [Moederorganisatie] sluiten niet aan op ons werkveld	1
Zichtbare zaken van [Moederorganisatie]	Er is meer verbinding tussen de locaties gekomen (we hebben met deze locaties dezelfde belangen binnen het geheel) Er is veel communicatie vanuit [Moederorganisatie]	2
Grote betrokkenheid bij eigen locatie	Grote/veel betrokkenheid Ik vond het werk leuk en de locatie en collega's ook Als er nood was, stond ik altijd klaar	6
	De zorg voor kinderen is belangrijk. Je voelt je verantwoordelijk voor de jongeren Ik voelde me met name heel verantwoordelijk voor de jongeren binnen mijn project	4
	De betrokkenheid bij collega's is sterk Ik vond het werk leuk en de locatie en collega's ook Ik heb fijn kunnen samenwerken hier Voel me ook verantwoordelijk voor jongere collega's Ik wilde ook graag dat iedereen lekker in z'n vel zat	4
	Ik werk hier al lang, en voel me prettig Ik heb het naar mijn zin Had het erg naar mijn zin Het positieve overheerst, ondanks de ook negatieve ervaringen	3
Afstand binnen locatie	Er zijn nog teveel eilandjes binnen de jeugdzorglocatie	1

In de toelichting valt met name in positieve zin de grote betrokkenheid bij de locatie op. De betrokkenheid laat zich zien met betrekking tot de zorg voor de kinderen, het contact met de collega's, positieve ervaringen en in het algemeen prettig voelen op de locatie.

De betrokkenheid bij de moederorganisatie is een opmerkelijker resultaat. De groep *blijvers* geeft aan weinig betrokkenheid te ervaren bij de moederorganisatie. Dit is mogelijk te verklaren vanuit het nog recente oprichtingsmoment. De medewerkers geven aan dat zij het nog als de voormalige organisatie zien, en merken weinig verschil of vooruitgang door de overgang naar de moederorganisatie. Opvallend is dat een respondent ervaart dat de locatie binnen de organisatie het 'moeilijke kindje' is.
Quote: "Ik voel me wel onderdeel van [Moederorganisatie]. De organisatie is echter wel erg groot en er is een grote afstand tussen [Naam jeugdzorglocatie] en andere locaties (en de ondersteunende diensten). Wij ervaren het wel eens dat we het moeilijke kindje zijn van de organisatie."

Quote: "We hebben het idee bij [Naam jeugdzorglocatie] dat we het voor onszelf moeten doen. [Moederorganisatie] is iets op afstand, puur zakelijk (zoals werkgeversverklaring en financiën), dus zijn niet of nauwelijks betrokken bij de praktische uitvoering van het werk."

Quote: "De organisatie onderneemt echt positieve dingen, maar het komt niet altijd op de werkvloer terecht."

4.3.3 Werving & Pullfactoren

De werving van Generatie Y medewerkers vraagt een andere aanpak dan voor andere generaties. Uit expertinterviews blijkt dat hier vooral een vraagstuk ligt voor de inrichting van de organisatie. De Generatie Y is volgens de expert op te delen in twee groepen, de jongere groep (millenials) en de oudere groep van de Generatie Y (bijna 40 jaar).
Op basis van ervaring met werving en selectie binnen verschillende organisaties licht de expert toe dat deze laatste (oudere) groep nog met name gedreven wordt door een goed contract, een goed salaris en secundaire voorwaarden. De jongere groep van de Generatie Y laat zich meer motiveren door het spelen van een toegevoegde waarde aan de discussie in de maatschappij, op het gebied van diversiteit en duurzaamheid. Voor deze groep medewerkers is het belangrijk dat de organisatie zo min mogelijk hiërarchie heeft, maar ook dat de organisatie veel doet in communicatie en het innemen van een standpunt in het maatschappelijk debat.

Op de vraag in welke mate de pedagogisch medewerkers anderen zouden aanbevelen om op de jeugdzorglocatie te werken wordt gemiddeld beoordeeld met een 7,4. Opvallend is dat de *vertrekkers* dit hoger waarderen met een 8,0.

Tabel 4.3.3.1 - Beoordeling "In welke mate zou jij de jeugdzorglocatie aanbevelen bij andere pedagogisch medewerkers?"

Respondent ID *Blijvers*	**In welke mate zou jij de jeugdzorglocatie aanbevelen bij andere pedagogisch medewerkers?**	**Respondent ID *Vertrekkers***	**In welke mate zou jij de jeugdzorglocatie aanbevelen bij andere pedagogisch medewerkers?**
1	7	6	8
2	9	7	7
3	7	8	8
4	7	9	8
5	7	10	9
Gemiddelde	7,4	Gemiddelde	8

Aan de respondenten is gevraagd om een toelichting te geven waarom zij het andere pedagogisch medewerkers wel zouden aanbevelen (pullfactoren):

Tabel 4.3.3.2 - Gecodeerde toelichting op "waarom respondenten andere pedagogisch medewerkers zouden aanbevelen om bij de jeugdzorglocatie te gaan werken."

Kernantwoord	Toelichting/Variaties	N=
Inhoud van het werk	Interessante doelgroep Uitdaging van het werk Het verschil kunnen maken	10
	Interessante setting Veel specialisme aanwezig waar je veel van kan leren Kan je in deze jeugdzorglocatie werken, dan kan je alle doelgroepen aan	3
	Goede inhoudelijke voorwaarden Behandeling op maat en kleinere groepen Ruimte voor out of the box denken	2
Leuke collega's en werkomgeving	Leuke collega's, er is een fijne samenwerking Grote betrokkenheid Collega's willen graag helpen	8
Prettige locatie/werkplek	Mooie locatie op een rustige plek Leuke locatie	2
Arbeidsvoorwaarden	Ik vond de inhoud van het werk belangrijker dan salaris	1

De reden om in de locatie te werken (zie ook paragraaf 4.3.1) is ook de voornaamste reden waarom zij anderen zouden aanbevelen om bij de locatie te komen werken. Alle respondenten (n=10) geven aan dat de inhoud van het werk, met verschillende argumenten, een pullfactor is. Dit uit zich in de interessante doelgroep, het verschil kunnen maken als pedagogisch medewerker, de uitdaging van het werk en de aanwezigheid van veel specialisme.

Quote: "Als je met de doelgroepen in [naam Jeugdzorglocatie] kan werken, dan kan je alle doelgroepen aan"

Quote: "Kinderen op weg helpen voelt ook goed, iedere stap die je mee kan geven helpt en dat blijft ze bij"

Daarnaast zijn acht van de gesproken respondenten erg positief over collega's, het teamgevoel en de betrokkenheid binnen de locatie. Er wordt gesproken over een open en hechte cultuur.

Quote: "Je ziet elkaar soms meer dan dat je je partner thuis ziet, dus je leert elkaar echt kennen."

Aan de experts is ook gevraagd wat volgens hun de voornaamste pullfactoren zijn voor Generatie Y medewerkers. Er wordt hierin aangegeven dat de organisatie een horizontale hiërarchie na moet streven, de organisatie moet participatie creëren. Dat vraagt goede communicatie, transparantie en een laagdrempelige organisatiecultuur. De ontwikkelmogelijkheden worden ook genoemd, zowel in de vorm van opleidingen, als in het kunnen leren van elkaar, bijvoorbeeld door intervisie. De Generatie Y wil volgens de experts zelfbeschikking en autonomie, ze willen niet meer geleid worden, maar kunnen zelf nadenken.

Quote: "Organisaties kunnen nog een boel zaken verbeteren op het gebied van werving. Maar wil je echt inspelen op de nieuwe wereld, dan moet je breken met wat je ooit bedacht hebt en er anders naar gaan kijken."

4.3.4 Pushfactoren

Naast pullfactoren is ook gevraagd waarom de respondenten het werken binnen de jeugdzorglocatie niet zouden aanbevelen. Hieruit zijn de volgende antwoorden gekomen:

Tabel 4.3.4.1 - Gecodeerde toelichting op waarom medewerkers andere pedagogisch medewerkers niet zouden aanbevelen om bij de jeugdzorglocatie te gaan werken.

Kernantwoord	Toelichting / Variaties	N=
Inhoud van het werk	Er zijn ernstige incidenten Nazorg na incidenten Het is een harde omgeving, je moet een dikke huid hebben Het is soms een moeilijke cultuur	2
	Je hebt te maken met zware problematiek Bepaalde doelgroepen geven een stuk onveiligheid Jongeren zoeken continu de grens op Doelgroep wordt steeds complexer	4
	Voorheen had je een rustuur waarin je meer verbinding met elkaar had (met collega's), dit is er nu maar beperkt	1
	Het lukt niet om passende vervolgplekken te vinden voor de jongeren	1
	Verwachtingen vanuit de rechtspraak zijn steeds hoger	1
	De groepsverkleining is niet doorgevoerd bij de open groepen, we doen daardoor de kinderen tekort.	1
De organisatie doet te weinig voor medewerkers	Er is onvoldoende nabijheid van leidinggevenden Er is niet altijd even veel aandacht voor je Gebrek aan waardering voor personeel (vooral kleine gebaren)	3
	Er is te weinig tijd voor het inwerken van nieuwe collega's	2
	De onregelmatigheid	3
	Negatief imago van de organisatie en de sector (en er niet over communiceren)	1
	Veel druk op de roosters (werkdruk) Ziekte moeten we zelf opvangen	3
Voorwaarden voor het werken in de locatie zijn een pushfactor	Het is soms zwaar voor de thuissituatie Je kunt niet altijd weg op de momenten dat je het wil Er is geen ruimte voor een 9-17 mentaliteit	1
	De arbeidsvoorwaarden (salaris e.d.) zijn onvoldoende	5
	Er zijn onvoldoende ontwikkelmogelijkheden	3
	Reisafstand	1

Hoewel de inhoud van het werk de grootse pullfactor is, is het ook een belangrijke pushfactor voor zes van de gesproken *blijvers* en *vertrekkers*. Hierbij wordt voornamelijk genoemd dat de doelgroepen waarmee gewerkt wordt steeds complexer worden, ze zoeken de grens op en geven daardoor een gevoel van onveiligheid voor de medewerkers. Door de zwaarte van de doelgroep zijn er ook ernstige incidenten en is de beperkte nazorg na incidenten een zorgpunt dat aangegeven wordt door de één van de *vertrekkers*, die daar uiteindelijk ontslag door heeft genomen.

In de gesloten jeugdzorg is er tevens een landelijk probleem rondom het doorplaatsen van jongeren. Bijvoorbeeld omdat ze 18 jaar worden of omdat er een meer passende plek

ontbreekt waar de zorg beter aan sluit op de problematiek van de jongere. Deze plekken zijn er maar zeer beperkt en dat zorgt voor frustraties bij personeel, bij kinderen en bij samenwerkingspartners. Twee respondenten geven daarnaast aan dat het negatieve imago van de sector of de organisatie een pushfactor is.
Quote: "We lopen vast in het door laten stromen van kinderen, we vinden maar geen vervolgplekken, dit is frustrerend en kost veel energie. De verwachtingen vanuit de rechtspraak zijn ook steeds hoger voor de jeugdzorgaanbieders."

Inhoudelijk is er een positieve ontwikkeling binnen de jeugdzorg, namelijk dat er binnen de gesloten jeugdzorg is toegewerkt naar groepsverkleining van tien jongeren naar zes jongeren per gesloten leefafdeling. Binnen de gesloten jeugdzorg is men hier heel tevreden over, maar binnen de open jeugdzorg is deze groepsverkleining niet doorgevoerd en deze medewerkers geven daarom ook aan dat dit voor hun een pushfactor is. Een negatieve medewerker-cliënt ratio is ook in de literatuur naar voren gekomen als een belangrijke pushfactor.
Quote: "Door de verhouding van personeel en jongeren (open groepen) doen we de kinderen tekort. Je moet als medewerker daardoor heel stevig in de schoenen staan."

De organisatie is daarnaast een voorname pushfactor. Alle tien de respondenten geven aan een pushfactor te ervaren binnen een onderwerp gerelateerd aan de organisatie en hoe de organisatie voor de medewerker zorgt. Uit de literatuur blijkt dat (transformationeel) leiderschap zeer belangrijk is voor de Generatie Y medewerker, om het goede voorbeeld te geven, te waarderen en in algemene zin aandacht te hebben voor medewerkers. Drie respondenten geven aan dat dit onvoldoende is binnen de jeugdzorglocatie. Respondenten geven ook aan dat onregelmatigheid van het werk een pushfactor is (n=3). De teams ervaren veel druk op de roosters en bij ziekte moet een team het eerst zelf zien op te lossen (n=3).
Quote: "De onregelmatigheid, soms is het mooi weer (bijvoorbeeld in het weekend) en dan moet je wel je diensten draaien. Ik denk dat het werk moeilijk te combineren is met kinderen, dit zou voor mij mogelijk in de toekomst een reden kunnen zijn om iets anders te gaan doen."

Door meerdere respondenten wordt tevens aangegeven dat er te weinig tijd is voor het inwerken van nieuwe collega's. Dit ontstaat vaak omdat de roosterdruk het niet toelaat dat medewerkers een langere duur 'boven de sterkte' worden ingeroosterd zodat zij tijd hebben om het werk te leren kennen.
Quote: "Het is een harde omgeving, je moet een dikke huid hebben. Er zijn zware incidenten en je hebt te maken met zware problematiek. Er is onvoldoende nabijheid vanuit de leidinggevenden."

De laatste belangrijke categorie zijn de voorwaarden. Door zes respondenten wordt aangegeven dit een thema is dat als pushfactor geldt. Met name de arbeidsvoorwaarden zijn hier belangrijk voor de medewerkers (n=9). Daarnaast geven vier medewerkers aan dat er onvoldoende ontwikkelmogelijkheden zijn.

De experts geven aan dat er werkdruk ervaren kan worden door het dagelijks moeten vullen van alle roosterdiensten en de onregelmatigheid van deze diensten. Het werk gaat altijd door en er wordt veel van zorgmedewerkers verwacht. Vanuit HR perspectief wordt aangegeven door de experts dat de arbeidsvoorwaarden van de CAO Jeugdzorg ongunstig zijn ten opzichte van de markt. Wisselingen in de teams zorgen voor instabiliteit, dit zowel op het gebied van verloop van personeel als het middenmanagement. Een expert geeft ook als belangrijk item aan dat er te weinig waardering en aandacht is voor de medewerkers.
Een andere expert geeft daarnaast aan dat met name het ontbreken van goede ontwikkelmogelijkheden een pushfactor is, niet enkel in basisopleidingen maar ook de persoonlijke aandacht voor de individuele ontwikkelwens van de medewerker. De expert geeft daarnaast aan dat de afhandeling van incidenten belangrijk is voor medewerkers, er

moet volgens de expert goede opvang en nazorg worden geboden en incidenten moeten niet 'normaal' gevonden worden.
Uit de interviews blijkt dat pushfactoren vaak zitten 'in dingen moeten doen van een ander'. Gebrek aan leiderschap dat daar bij past hoort hier ook bij. Er is meer behoefte aan zelfstandigheid. In algemene zin wordt de doelgroep ook als zwaar ervaren (net als het werk binnen de jeugdzorg en speciaal onderwijs), dit ziet de expert terug binnen verschillende generaties.

4.3.5 Geïnventariseerde vertrekredenen

Aan de *blijvers* en *vertrekkers* is gevraagd naar vertrekredenen. Bij de *vertrekkers* is dit op individueel niveau opgehaald. De toelichting wordt gebruikt voor de beantwoording van deelvraag 2 en deelvraag 3. Bij twee van de vijf medewerkers gaat het om een verhuizing, waardoor ze werk dichtbij hun nieuwe woonplaats hebben gevonden. Een oud medewerker heeft ontslag genomen na seksueel grensoverschrijdend gedrag van jongeren, zij voelde zich niet meer prettig om in deze setting te werken. Daarnaast is één oud medewerker als ZZP-er gaan werken en een andere heeft een baan met meer regelmatigheid gezocht en gevonden.

Aan de *blijvers* is gevraagd hoe groot zij de kans achten dat ze over twee jaar nog binnen de jeugdzorglocatie werken. Dit heeft een gemiddelde score van een 6.

Tabel 4.3.5.1 - Beoordeling "Hoe groot is de kans dat je over twee jaar nog werkt voor deze jeugdzorglocatie?"

Respondent ID	**Hoe groot is de kans dat je over twee jaar nog werkt voor deze jeugdzorglocatie?**
1	7
2	4
3	1
4	10
5	8
Gemiddelde	6

Ze geven hierbij de volgende toelichting:

Tabel 4.3.5.2 - Gecodeerde toelichting op hoe groot de kans is dat de blijvers over twee jaar nog bij de jeugdzorglocatie werken

Kernantwoord	Toelichting / Variaties	N=
Arbeidsvoorwaarden zijn onvoldoende	Groei in verantwoordelijkheden, maar geen groei in salaris Nieuwe medewerkers die op hetzelfde niveau worden ingeschaald Hogere inschaling elders Hoger salaris elders	2
Persoonlijke groei	Als ik niet door kan groeien, dan wil ik mogelijk vertrekken Als ik uitgegroeid ben wil ik een volgende stap kunnen zetten Ik zou graag wat willen doen met systemisch werken	2
Andere carrière	Ik ben aan het verkennen of ik als zelfstandige aan het werk kan om ook eens andere organisaties te kunnen zien	1
Onregelmatigheid	Door mijn privé situatie kan ik mogelijk niet meer in onregelmatigheid werken	1

Twee medewerkers hebben aangeven dat het onwaarschijnlijk is dat ze over 2 jaar nog werken binnen de organisatie. Voor één medewerker gaat dit om regelmatigheid, specifiek het werk niet meer kunnen combineren met haar (gewijzigde) privé omstandigheden en voor één medewerker gaat het om door willen kunnen groeien. Zij geven beide aan dat als de organisatie daar niet in kan voorzien, zij ergens anders willen gaan solliciteren.

4.3.6 De organisatie als 'Marketplace'?

Volgens de experts ziet men landelijk de verhouding tussen 'personeel niet in loondienst' ten opzichte van 'personeel in loondienst' verschuiven. Er is een toename in het aantal ZZP-ers. Total Workforce Management is hierbij genoemd als mogelijk toekomstperspectief.
In de toekomst is er volgens een expert mogelijk wat anders nodig om medewerkers te kunnen behouden en de zorg te leveren die je wilt leveren, bijvoorbeeld door een systeem te bieden waarin autonomie en flexibiliteit centraal staan om zo een aantrekkelijke werkgever te zijn voor de Generatie Y medewerker. De organisatie kan zichzelf gaan zien als een *marketplace*, waarbij de organisatie de verbinder is tussen de vraag (roosterdiensten draaien) en het aanbod (medewerkers op de markt die deze diensten in willen vullen). Het idee van de organisatie als 'marketplace' is een mogelijke aanvulling op de huidige organisatie in een hybride variant met personeel in loondienst en personeel niet in loondienst. Dit moet in hybride variant aangezien er de komende jaren nog een grote groep medewerkers is die wel op contractbasis wil werken. Dit thema is echter een nevenbevinding van dit onderzoek en dit kan mogelijk verder onderzocht worden.

Quote: "In arbeidscontracten zat altijd een vorm van beloning. Je wordt gefeliciteerd op verjaardagen als je een vast contract aangeboden krijgt. Maar is dat nog wel de toekomst?"

4.3.7 Verbinding zoeken met opleiders?

Door meerdere experts en pedagogisch medewerkers werd genoemd dat de aansluiting vanuit de opleiding niet optimaal lijkt, zowel in verwachtingen van pas afgestudeerde medewerkers als in de vaardigheden van nieuwe pedagogisch medewerkers. Dit vraagt daarom aandacht, bijvoorbeeld door dit thema verder te onderzoeken in samenwerking met een hogeschool. Een goede aansluiting van de opleiding (bijvoorbeeld hbo Social Work) op het jeugdzorg werkveld draagt bij aan het voldoen aan verwachtingen, het beter voorbereiden van de professional op het jeugdzorg werkveld en het beter afstemmen van de te leren competenties en vaardigheden. Dit thema is echter een nevenbevinding van dit onderzoek en dit kan mogelijk verder onderzocht worden.

4.4 Persoonlijke ontwikkeling

In deze paragraaf wordt er een toelichting gegeven op het belang van persoonlijke ontwikkeling en in hoeverre dit als een belangrijk argument wordt gezien onder de *blijvers* en *vertrekkers.*

4.4.1 Hoe belangrijk zijn ontwikkelmogelijkheden

Aan de respondenten is gevraagd om te beoordelen hoe belangrijk zij de ontwikkelmogelijkheden vinden die een organisatie hen kan bieden. De respons wordt gebruikt voor de beantwoording van deelvraag 2 en deelvraag 3
Hierop gaven de *blijvers* gemiddeld een score van 8,5, bij de medewerkers die reeds uit dienst zijn getreden is dit een score van een 7,4. De *blijvers* vinden dit dus significant belangrijker dan de *vertrekkers*.

Tabel 4.4.1.1 - Beoordeling hoe belangrijk ontwikkelmogelijkheden zijn

Respondent ID	Beoordeling	Respondent ID	Beoordeling
1	8	6	8
2	10	7	7
3	8	8	8
4	10	9	7
5	8	10	7
Gemiddelde	8,8	Gemiddelde	7,4

Hierbij zijn de volgende toelichtingen gegeven:

Tabel 4.4.1.2 - Toelichting hoe belangrijk ontwikkelmogelijkheden zijn voor blijvers en vertrekkers

Kernantwoord	Toelichting/Variaties	N=
Ontwikkelmogelijkheden zijn heel belangrijk	Heel belangrijk Ik kom niet graag stil te staan	2
Ontbreken van goed beleid voor opleidingen	Het is erg afhankelijk van je leidinggevende of je opleidingen krijgt Je moet actuele kennis houden en krijgt daar wel enkele opleidingen voor, maar het mag vooruitstrevender Er moet meer gekeken worden naar potentie en de medewerker moet daarin meegenomen worden	4
Minder belangrijk	Wel belangrijk, niet doorslaggevend	1
Vertrekredenen	Ik was wellicht gebleven als ik een opleiding had kunnen volgen (bijv. hbo) Ik kon bij mijn nieuwe werkgever een master gaan doen	2

Opvallende zaken die medewerkers aangeven hierbij is het ontbreken van een duidelijk beleid. Volgens respondenten is het afhankelijk van je leidinggevende in hoeverre je een opleiding aangeboden krijgt. Van de *blijvers* hebben drie respondenten gekozen om geen toelichting te geven, zij hebben wel een hoge beoordeling gegeven aan dit thema (9,3 gemiddeld) wat er op wijst dat zij dit wel belangrijk vinden.

Quote: "Ik vind dit heel belangrijk. Maar het is erg afhankelijk van je leidinggevende en er ontbreekt een duidelijke lijn. Collega's krijgen niet altijd iets aangeboden, er is een bepaalde mate van ongelijkheid in de behandeling."

Wat bij de *vertrekkers* opvalt is dat het ontbreken van ontwikkelmogelijkheden (of passende ontwikkelmogelijkheden) er voor heeft gezorgd dat twee medewerkers vertrokken zijn bij de organisatie.

4.4.2 Benutten van vaardigheden

Aan de *blijvers* is gevraagd in welke mate zij ervaren dat er optimaal van hun vaardigheden gebruik wordt gemaakt. Dit wordt gebruikt voor de beantwoording van deelvraag 2. Gemiddeld geven de *blijvers* hiervoor een 5,8.

Tabel 4.4.2.1 - Beoordeling benutting van vaardigheden onder de blijvers

Respondent ID	Beoordeling
1	7
2	5
3	7
4	4
5	6
Gemiddelde	5,8

Zij geven hiervoor de volgende toelichting:

Tabel 4.4.2.2 - Gecodeerde toelichting op benutting van vaardigheden onder de blijvers

Kernantwoord	Toelichting/Variaties	N=
Medewerkers ervaren onvoldoende benutting van hun vaardigheden	Ik kan meer dan ik nu doe Ik wil een meer coachende rol innemen, maar krijg daar geen tijd of ruimte voor Ik zou meer procesbewaking willen doen	5
Er ontbreekt goed werkgeverschap	Dat ik meer kan wordt door anderen benoemd, maar niemand doet er vervolgens iets aan	5

	Ik wil systemisch meer doen, maar daar is nu geen plan voor. Ik zou de gedragswetenschappers meer willen ondersteunen en o.a. hun werkdruk verlagen, maar ben nu teveel met groepszaken bezig Gesprekken gehad over opleidingen, maar dit heeft nog in niets geresulteerd. Ik weet niet goed wat mijn mogelijkheden zijn In het verleden waren opleidingsmogelijkheden beperkt, dat maakt dat je niet snel gaat vragen	
Goede benutting door inzet bij werkgroepen	Ik word bij verschillende zaken betrokken, bijvoorbeeld werkgroepen of om mee te denken	1

De *blijvers* geven aan geen optimale benutting van hun vaardigheden te ervaren. Zij geven hoofdzakelijk aan dat ze meer kunnen dan ze nu doen (n=5). Een respondent geeft daarbij wel aan wel bij verschillende zaken betrokken te worden, bijvoorbeeld in de vorm van werkgroepen.
De groep wil ook graag een coachende rol vervullen, maar heeft daar onvoldoende tijd voor (n=2).

Quote: "In het verleden was de mogelijkheid tot ontwikkelen beperkt, dat maakt dat je niet zo snel om een opleiding gaat vragen."

4.4.3 Aangeboden ontwikkelmogelijkheden

Aan de *blijvers* en *vertrekkers* is tevens gevraagd welke ontwikkelmogelijkheden zij ontvangen hebben van de jeugdzorglocatie. Dit wordt gebruikt voor de beantwoording van deelvraag 2 en deelvraag 3.

Tabel 4.4.3.1 - Gecodeerde toelichting aangeboden ontwikkelmogelijkheden

Kernantwoord	Toelichting/Variaties	N=
Basisopleiding pedagogisch medewerker	Ik heb de basisopleidingen voor het werk van pedagogisch medewerker aangeboden gekregen	8
(Post)hbo studie aangeboden gekregen	Ik doe nu een hbo studie Ik ga een hbo studie doen	3
Organisatie faciliteert onvoldoende	Ik heb het niet aangeboden gekregen, maar heb er zelf vervolgens om gevraagd Veel verzoeken worden niet gehoord Het opleidingsbeleid was qua vergoeding beperkend	3
Functioneringsgesprekken worden niet goed uitgevoerd	Er worden te weinig concrete afspraken gemaakt in functioneringsgesprekken Er zijn geen functioneringsgesprekken	2

Binnen de groep *blijvers* zijn enkele (post)hbo studies aangeboden. De overige drie geven aan enkel de aangeboden basisopleidingen gevolgd te hebben.

Quote: *"Aangeboden niet, ik heb het vaak op eigen initiatief aangekaart en daardoor een opleiding kunnen volgen. Er worden te weinig concrete plannen/afspraken gemaakt in functioneringsgesprekken (als ze er al zijn)."*

"Er zijn geen functioneringsgesprekken, dus het wordt nu te weinig bespreekbaar gemaakt."

Onder de *vertrekkers* valt ook op dat zij allemaal de basisopleidingen aangeboden hebben gekregen. Een *vertrekker* is een hbo opleiding gaan doen (bij de nieuwe werkgever). Deze respondent gaf ook aan het opleidingsbeleid als beperkend te ervaren.

4.5 Aantrekkelijkheid werkgever

Aan de *blijvers* is gevraagd wat de werkgever in hun optiek moet doen om aantrekkelijk te zijn als werkgever. Deze beantwoording wordt gebruikt voor het beantwoorden van deelvraag 2.

Tabel 4.5.1 - gecodeerde toelichting wat de werkgever aantrekkelijk maakt

Kernantwoord	Toelichting/Variaties	N=
Opleidingen aanbieden	Aanbieden van opleidingen Goed opleidingsbeleid hebben Opleidingen aanbieden waar je ook in je verdere carrière iets aan hebt	2
Organisatorisch zaken optimaliseren	Beter benutten van elkaars expertises	1
	Organiseren van intervisie binnen het team (zonder leidinggevenden)	1
	Goede communicatie organiseren (een nee krijgen is niet erg, maar wil wel meegenomen worden)	1
	Ambitie tonen en uitstralen Ambitieus zijn, maar ook denken aan het personeel	2
Zorg van de leidinggevende	Medewerkers moeten gezien en gehoord worden Functioneringsgesprekken moeten structureel worden gevoerd	2
	De organisatie/LG moet een vertrouwd gevoel geven Er moet een goede sfeer zijn	2
Arbeidsvoorwaarden	Overuur regeling updaten (uitbetalen versus verlof opnemen)	1
	Niet alleen nemen, maar ook geven Arbeidsvoorwaarden aanpassen zodat het meer concurrerend is Een goed salaris bieden, zowel primair als secundair	3
	Goed functioneren verdient een extra beloning	1

De groep *blijvers* geeft aan dat het belangrijk is om intervisie aan te bieden en opleidingen aan te bieden. Respondenten geven ook aan dat er niet optimaal gebruik gemaakt wordt van de expertises die er in de organisatie is.
"..we hebben zoveel kennis in huis, maar gebruiken het nauwelijks.."

De organisatie moet volgens deze groep ook zorgen voor goede communicatie, waarbij vooral door een respondent het signaal afgegeven wordt dat ze goed meegenomen willen worden in besluitvorming. Bij communicatie hoort ook het eerlijke verhaal naar buiten, erkenning voor hoe hard er gewerkt wordt en dat het werk 'niet niets is'. Dit moet bijvoorbeeld ook resulteren in een eerlijke wervingscampagne. De groep geeft tevens aan dat de organisatie ook financieel moet bewegen, wil ze aantrekkelijk blijven.
De organisatie heeft een aantrekkelijke doelgroep in huis en de cultuur is goed.

"Er valt veel te winnen door arbeidsvoorwaarden en functioneringsgesprekken beter te organiseren. Ook moet het mogelijk zijn om goed functioneren te belonen."

De groep *blijvers* geeft afsluitend aan (n=2) dat vertrouwen geven (vanuit leidinggevenden) belangrijk is.

Hoofdstuk 5 – Discussie & Beantwoording hoofdvraag

In dit onderzoek is gewerkt aan de beantwoording van de hoofdvraag door middel van literatuurstudie en interviews met medewerkers en oud-medewerkers. Door literatuur aan de observaties tijdens de interviews te verbinden, worden de resultaten getrianguleerd zoals beschreven staat in hoofdstuk 3. In dit afrondende hoofdstuk worden de hoofdvraag en deelvragen beantwoord, de onderzoeksresultaten worden bekeken aan de hand van de opgestelde hypothesen en er worden aanbevelingen geformuleerd.

5.1 Discussie

In deze paragraaf wordt aan de hand van de onderzoeksresultaten gekeken naar de opgestelde hypothesen.

5.1.1 Hypothese 1

Hypothese 1 luidt als volgt: "De Generatie Y medewerker heeft behoefte aan betrokkenheid, waardering en structurele aandacht van de leidinggevende."

Zowel in de literatuurstudie als in de observaties van de interviews is gebleken dat aandacht van de leidinggevende voor de medewerker belangrijk is voor de Generatie Y medewerker. Wanneer een organisatie leiderschap heeft dat niet past bij de Generatie Y medewerker, dan zorgt dit voor minder binding (McClain et al., 2022). Generatie Y medewerkers verwachten het goede voorbeeld van hun leidinggevende en zij zullen zich modelleren naar de stijl van leiderschap in de organisatie. Dit vraagt daarom om eerlijkheid, gelijke behandeling, zichtbaarheid, maar vooral betrokkenheid, steun en zorg van de leidinggevende. Er wordt verwacht dat er een zorgvuldige relatie opgebouwd wordt, waardoor behoud van medewerkers versterkt wordt.

Verwaarloosde organisatie
In het onderzoek zijn enkele observaties uit de interviews naar voren gekomen met betrekking tot het leiderschap in de organisatie. Dit loopt uiteen van individuele straffen, wantrouwen tot en met kenmerken van een verwaarloosde organisatie. Joost Kampen definieert dit als "*een organisatie waarin het langdurig ontbreekt aan sturing en begeleiding van de organisatieontwikkeling als gevolg waarvan patronen van schadelijke interactie tussen leiding en medewerkers ontstaan*" (Kampen, 2019). Er zijn talloze elementen die meespelen in de verwaarlozing van een organisatie, of het nou spelgedrag, gebrek aan leiderschap, zelfhandhaving, het ontbreken van structuur of goede communciatie bevat. In dit onderzoek zijn enkele signalen naar voren gekomen, waarmee mogelijk in een vervolgonderzoek aan verder gewerkt kan worden.
De respondenten van de interviews ervaren een kloof tussen de werkvloer en het management, waarmee zij duiden op de kloof met hun directe leidinggevende maar ook het locatiemanagement. In de interviews is tevens naar voren gekomen dat de medewerkers in sommige gevallen al jaren geen functioneringsgesprek hebben gehad, maar ook dat de leidinggevende onvoldoende aandacht voor hen heeft. Dit uit zich in een gebrek aan waardering, onvoldoende nazorg bij incidenten door de organisatie of door het ontbreken van 'kleine gebaren' of waardering bij extra inzet. In de literatuurstudie voor dit onderzoek kwam naar voren dat de Generatie Y medewerker juist een medewerker is die behoefte heeft aan deze kenmerken bij een organisatie (McClain et al., 2022).

Transactioneel leiderschap en Transformationeel leiderschap
Deze kenmerken komen sterk overeen met de kenmerken van transformationeel leiderschap. Er is in de literatuur veel geschreven over de concepten transactioneel leiderschap en transformationeel leiderschap. Bij transactioneel leiderschap biedt de leidinggevende tastbare beloningen in ruil voor de loyaliteit en het werk van de medewerker, denk hierbij aan het (financieel) belonen bij extra inspanningen. Hierbij kan onder andere gedacht worden aan salarisverhoging, belonen van goed presterende medewerkers en ook het bestraffen van medewerkers die hun werk minder goed doen (Bass, 1990; Hay, 2006). Op basis van de reacties van de respondenten, kan men

concluderen dat er in de afgelopen jaren veel sprake is geweest van kenmerken van transactioneel leiderschap. Het ontwikkelen van medewerkers is bij transactioneel leiderschap alleen nodig wanneer normen of standaarden niet behaald worden. Bass (1990) omschrijft deze stijl van leidinggeven als ineffectief en op de langere termijn contraproductief. Bij transformationeel leiderschap ligt de focus van de leidinggevende op het betrekken van medewerkers, op de intrinsieke motivaties van de medewerker en het vergroten van de bewustzijn voor de meerwaarde van het behalen van resultaten (en de wijze waarop dit behaald kan worden) (Bass, 1990; Hay, 2006). Het doel en de missie van groep moet bekend zijn en de leidinggevende heeft een rol om hier bewustzijn voor te creëren en medewerkers te motiveren om niet alleen aan het eigen belang te denken. Transformationele leiders zijn inspirerend en charismatisch, ze voldoen aan de emotionele behoeften van iedere medewerker en ze stimuleren de ontwikkeling van medewerkers. Ze zorgen voor een visie en een gevoel van een missie, boezemen trots in en bouwen respect en vertrouwen op (Bass, 1990). Dit komt overeen met de wensen van de Generatie Y medewerker volgens de literatuurstudie.

Functioneringsgesprekken
Binnen dit onderzoek is het functioneringsgesprek verschillende keren naar voren gekomen. Volgens de literatuurstudie vraagt de Generatie Y medewerker naast traditionele functioneringsgesprekken gedurende het jaar ook om ruimte voor gesprekken over de inhoud van het werk, over ontwikkeling en vragen zij constructieve feedback (McClain et al., 2022). Bij de gesproken respondenten werd duidelijk dat zij behoefte hebben aan een functioneringsgesprek. Zij ervaren dat dit nu in meerdere gevallen helemaal niet plaats heeft gevonden de afgelopen jaren, hoofdzakelijk omdat zij ervaren dat hun leidinggevenden te weinig tijd hebben voor deze individuele aandacht.

Vanuit zowel de interviews als de literatuur komt ook naar voren dat de leidinggevende gedurende het gehele jaar aandacht en tijd heeft voor de medewerkers, om feedback te geven en de professionele ontwikkeling te bevorderen en in algehele zin werkt aan een gezonde werkcultuur waar medewerkers veilig kunnen leren. De hypothese is daarom geaccepteerd.

5.1.2 Hypothese 2
Hypothese 2 luidt als volgt: "De Generatie Y medewerker vertrekt wanneer deze geen scholing aangeboden krijgt om meer expertise op te doen."

Professionele ontwikkeling is volgens de literatuurstudie van groot belang om de Generatie Y medewerker te binden en te boeien. Het draagt tevens bij aan het voorkomen van professionele moeheid (Lampe et al., 2011; McClain et al., 2022). De Generatie Y medewerker kan baat hebben bij verschillende vormen van scholing, of dat nou gaat om opleidingen, om coaching, mentorschap of het volgen van ontwikkelpaden. Inzet op deze zaken zorgt volgens de literatuur voor het behoud van medewerkers.

In de interviews is duidelijk geworden dat er veel behoefte is aan ontwikkelmogelijkheden. Medewerkers geven aan niet stil te willen komen te staan in hun professionele groei. Er zijn daarnaast twee oud-medewerkers vertrokken mede omdat zij elders opleidingen aangeboden kregen. Wat bij de *blijvers* daarnaast opviel is dat zij de wens om te blijven ontwikkelen erg hoog beoordeelden, maar dat zij met name de basisopleidingen hebben gevolgd en weinig aanvullende opleidingen aangeboden hebben gekregen. Hoewel deze medewerkers nog niet vertrokken zijn, gaven zij bij de interviews wel aan dat zij niet stil willen komen te staan. Dit wordt onderschreven vanuit de literatuur, stilstand zorgt namelijk voor verveling (Lampe et al., 2011). Door verveling kan de medewerker sneller geïnteresseerd zijn om elders te solliciteren. Aanvullende scholing buiten de functiegerelateerde scholing is dus belangrijk voor de Generatie Y medewerker om zichzelf te ontwikkelen, dit vraagt tijd en middelen van deze medewerker, daarom is het van belang dat de organisatie hierin ook onderzoekt waar het kan faciliteren. Dit kan in flexibiliteit in het roosteren, het bieden van steun en waardering en faciliteiten (Anselmo-Witzel, 2015).

De hypothese kan op basis van de literatuurstudie en de observaties tijdens de interviews geaccepteerd worden, met de kanttekening dat er meerdere vormen van scholing mogelijk zijn. Volgens de literatuur is namelijk mentorschap van groot belang om competenties van medewerkers te ontwikkelen, het geeft de medewerkers de kans om te groeien in zelfvertrouwen en de kwaliteit van zorg die ze bieden. Een mentor zorgt voor lagere stress en een behoud van medewerkers (Lampe et al., 2011).

5.1.3 Hypothese 3

Hypothese 3 luidt als volgt: "De Generatie Y medewerker vindt de inhoud en waardering van het werk de belangrijkste pullfactor."

Voor Generatie Y medewerkers is het doen van nuttig en belangrijk werk een belangrijke drijfveer (*self-actualization)*. Het werk in de zorg en in dit specifieke geval met jongeren met complexe problematiek, kan daarbij een belangrijke pullfactor zijn. Een risico is het niet uitkomen van verwachtingen die men voorafgaand aan de indiensttreding heeft, er ontstaat dan mogelijk een *reality shock.* Angst voor het maken van fouten of niet goed presteren zorgt voor het niet krijgen van voldoening in het werk. Dit kan ook ontstaan door een disbalans tussen het geleverde werk en de waardering die zij ervaren (Chung & Fitzsimons, 2013; Clendon & Walker, 2012; Stevanin et al., 2018). De inhoud van het werk, hoe ieders vaardigheden hierin gebruikt worden en hoe men zich kan ontwikkelen bepaalt volgens de literatuur dan ook voor een groot deel de medewerkertevredenheid (Anselmo-Witzel, 2015; Dols et al., 2010; Hutchinson et al., 2012; Jobe, 2014; Mancuso, 2020; Smith, 2013).

De bevindingen tijdens de interviews sluiten aan op de literatuur. Er zijn verschillende pull- en pushfactoren geïdentificeerd tijdens de interviews met de *blijvers* en *vertrekkers*. Zowel voor de *blijvers* als de *vertrekkers* bleek echter de inhoud van het werk unaniem de belangrijkste drijfveer. Zij kiezen (of kozen) voor het werken als pedagogisch medewerker in de jeugdzorg door de interessante doelgroep, de uitdaging die de doelgroep met zich mee brengt en de professionele ontwikkeling die zij hier zelf mee doormaken (door het leren werken met de meest complexe doelgroepen in de jeugdzorg). Medewerkers geven ook aan dat de inhoud van het werk hun blijft binden, ondanks dat ze elders (binnen of buiten de sector) meer kunnen verdienen.

De waardering vanuit de cliënten is er niet altijd, bijvoorbeeld omdat zij er onvrijwillig zijn of de zorg niet als hulp ervaren. Echter is waardering over het algemeen positief bleek uit de interviews en motiveert dit men om het werk te blijven doen. Dit is volgens de literatuur een belangrijk thema, medewerkers vinden het belangrijk om te weten dat ze het verschil hebben gemaakt. Dit stimuleert medewerkers, zet ze in hun kracht en verbeter de autonomie (Anselmo-Witzel, 2015; Farr-Wharton et al., 2012; Jamieson et al., 2015; Vess & Russell, 2018). Medewerkers ervaren echter beperkte waardering vanuit de organisatie en van hun leidinggevende.
bevestigd.

Op basis van de bevindingen in de interviews en uit de literatuur kan de hypothese geaccepteerd worden. Medewerkers kiezen bewust voor de inhoud van het werk en de waardering die zij hiervoor krijgen door jongeren met complexe problematiek een 'stap verder te helpen', zij zijn over deze factor als enige unaniem dat dit een belangrijkste pullfactor is.

5.1.4 Hypothese 4

Hypothese 4 luidt als volgt: "De pedagogisch medewerker uit de Generatie Y ervaart een lage medewerkerstevredenheid door het ontbreken van de P-O fit."

De literatuur beschrijft dat voor het meten van de person-organization fit er gebruik kan worden gemaakt van het bevragen van de subjectieve fit van de medewerkers op

specifieke thema's van de organisatie (Hoffman & Woehr, 2006; Kristof, 1996). De *blijvers* zijn bevraagd om de mate van *subjective fit* te beoordelen op de volgende factoren:

- Cultuur van de organisatie
- Arbeidsvoorwaarden van de organisatie
- Ambities van de organisatie
- Normen en waarden van de organisatie
- Diversiteit van de organisatie

Hieruit bleek dat de respondenten deze thema's over het algemeen met een voldoende beoordelen, met uitzondering van de arbeidsvoorwaarden. Opvallend was dat in dit onderzoek een relatief positief cijfer werd gegeven aan deze factoren, maar er wel veel kritische feedback kwam. Dit uitte zich bijvoorbeeld in een gemiddelde beoordeling van een 6,6 voor de cultuur van de organisatie, waarbij er wel beschreven werd dat er veel onrust is geweest binnen het management, dat er verbetering nodig is, dat er een kloof is en er weinig aandacht is voor medewerkers. Wat hier een mogelijke verklaring voor is, is dat de medewerkers een verbetering ervaren sinds er in de organisatie veranderingen plaatsvinden (sinds eind 2021) door de transformatie van de (gesloten) jeugdzorg.

Aangezien er geen meting heeft plaatsgevonden op de gehele *person-organisation fit*, maar enkel de *subjective fit*, is hier maar beperkt een conclusie uit te trekken en kan de hypothese niet bevestigd of geaccepteerd worden. De bovenstaande zaken zijn echter wel signalen die kunnen dienen als input voor de toekomstige beleidsinspanningen van de organisatie.

5.2 Conclusie: beantwoording hoofdvraag

In hoofdstuk 1 zijn de vier deelvragen opgesteld om te komen tot beantwoording van de onderzoeksvraag. In de volgende paragrafen worden eerst de deelvragen beantwoord, waarna afsluitend een beantwoording geformuleerd wordt voor de hoofdvraag.

5.2.1 Deelvraag 1

In deze paragraaf wordt de volgende deelvraag behandeld: "Wat zijn push- en pullfactoren voor de Generatie Y?".

De Generatie Y is in dit onderzoek gedefinieerd als medewerkers geboren tussen 1982 en 2000 (Twenge et al., 2010). Dit sluit aan op de meeste bestaande literatuur, ondanks dat daar ook verschillen in te zien zijn. Voor de beantwoording van deze deelvraag is enkel gebruik gemaakt van studie uit bestaande literatuur.

De Generatie Y beschikt over veel sociale kracht, netwerkskills en een hoog werktempo(van der Wal, 2017). Het is een generatie voor wie diversiteit en het maatschappelijke debat belangrijk is. Tegelijkertijd kenmerkt de generatie zich ook door overmatige burn-out klachten en emotionele overbelasting (McClain et al., 2021).

Voor de medewerker uit de Generatie Y zijn er volgens de literatuurstudie die is uitgevoerd voor dit onderzoek een groot aantal push- en pullfactoren te onderscheiden, welke in dit onderzoek zijn gecategoriseerd in de volgende thema's:

- Leiderschap
- Werkomgeving
- Professionele ontwikkeling
- Het voorkomen van professionele 'moeheid'
- Werk doen dat voldoening geeft

(Transformationeel) Leiderschap

Transformationeel leiderschap is volgens literatuurstudie cruciaal voor de medewerker uit de Generatie Y (McClain et al., 2021). Er moet voor de Generatie Y medewerker een cultuur zijn met een positief voorbeeldgedrag vanuit de leidinggevenden. De leidinggevenden

moeten kwalitatief goed en zorgvuldig communiceren om een gezonde werkcultuur neer te zetten, waarbij de medewerker actief betrokken wordt. Hierbij hoort openheid en transparantie om vertrouwen op te bouwen tussen de leidinggevende en de medewerker. Van leiders wordt door de Generatie Y medewerker verwacht dat ze iedereen gelijk behandelen en er geen collega's voorgetrokken worden, bijvoorbeeld omdat zij er langer werken. Het geven van waardering aan de medewerker is ook belangrijk, het is voor de medewerker uit de Generatie Y belangrijk dat zijn prestaties gezien worden.
Het (mogelijk) belangrijkste element is het steunen van de medewerker en dat de leidinggevende zich zorgzaam op stelt. Interesse tonen in de medewerker, aandacht geven, begrijpen wat de medewerker drijft en hoe zij zich willen ontwikkelen, heeft een positieve impact op het behoud van medewerkers uit de Generatie Y (McClain et al., 2021).

Werkomgeving
De werkomgeving en het team met collega's is daarnaast ook een belangrijke push- of pullfactor volgens een studie onder Generatie Y verpleegkundigen (McClain et al., 2021). Voor medewerkers uit de Generatie Y is het belangrijk om cohesie te creëren binnen een team en dat het team een plek is waar de medewerker zich kan ontwikkelen. Het is bijvoorbeeld belangrijk om nieuwe medewerkers direct goed op te vangen binnen een team, dit zorgt voor vertrouwen, een betere samenwerking en daarmee een hoger behoud van medewerkers. De medewerker moet vertrouwen gegeven worden om zelf beslissingen durven te nemen. Fouten maken hoort hier ook bij, daarom moet de omgeving veilig zijn om deze te kunnen maken en ervan te leren. Het bieden van een gezonde werk-privé balans is ook belangrijk voor de Generatie Y medewerker, dit kan gedaan worden door persoonlijke wensen in roosters serieus te nemen (flexibiliteit stimuleren). Leidinggevenden moeten beseffen dat de Generatie Y medewerker niet leeft om te werken, voor hen is het leven buiten werk enorm belangrijk. Lange diensten, inflexibiliteit of ongelijkheid rondom een dienstrooster kan daarom een belangrijke pushfactor zijn. Binnen een omgeving waar zorg geleverd wordt aan patiënten is het daarnaast belangrijk gebleken dat er een gezonde patiënt-medewerker ratio is, zodat de caseload niet te groot wordt.

Professionele ontwikkeling
De professionele ontwikkeling van medewerkers omvat thema's als ontwikkeling door het aanbieden van studies of cursussen, maar ook het aanbieden van mentorschap, coaching en het aanbieden van ontwikkelpaden. Mentorschap en coaching zijn belangrijke thema's om de competenties te ontwikkelen, dit zorgt voor groei in zelfvertrouwen en de kwaliteit van zorg die geboden wordt. De Generatie Y medewerker kenmerkt zich ook door een hoge behoefte aan (constructieve) feedback. Volgens verschillende studies zorgt het aanbieden van coaching en mentorschap voor behoud van medewerkers. Medewerkers uit de Generatie Y willen zich buiten functiegerelateerde opleidingen graag ook de kans krijgen om zich verder te ontwikkelen als professional door middel van opleidingen. De werkgever kan daarin ondersteunen door te faciliteren in tijd of geld. Voor medewerkers uit de Generatie Y is groei binnen het werk daarnaast ook een belangrijke pullfactor. Dit kan door groei naar een meer seniore functie, maar ook door binnen hun eigen rol extra verantwoordelijkheden te geven. Deze verschillende kansen zorgen voor een hogere tevredenheid en behoud van medewerkers. Een gebrek aan kansen voor professionele ontwikkeling zorgt bij de Generatie Y medewerker voor verveling en de behoefte om naar een andere baan te zoeken.

Voorkomen van professionele moeheid
Aangezien de generatie zich, zoals hierboven beschreven staat, kenmerkt door een hoger aantal medewerkers met burn-out klachten of emotionele overbelasting is het voorkomen van deze uitval ook belangrijk. De zorg is vaak stressvol, fysiek en emotioneel zwaar. Een belangrijke factor hierin is een gezonde patiënt-medewerker ratio. Medewerkers in de zorg willen graag de beste zorg mogelijk leveren voor de cliënten, inspanningen om dit te kunnen leveren is dan ook belangrijk voor de tevredenheid en het behoud van medewerkers. De medewerker is daarnaast gebaat bij stabiliteit binnen de organisatie.

Werk doen dat voldoening geeft
De Generatie Y medewerker wil nuttig en belangrijk werk doen, dit is een cruciale drijfveer. De medewerker wil het verschil kunnen maken, zeker binnen de zorgsector. De tevredenheid van de medewerker binnen zijn functie hangt daarmee ook af in hoeverre het lukt om goede zorg te leveren, of de medewerker zich kan ontwikkelen en in hoeverre de vaardigheden optimaal benut worden door de werkgever. Het realiseren van verwachtingen en het optimaal benutten van het potentieel, zorgt voor een hogere tevredenheid en het gevoel dat de medewerker een nuttige bijdrage levert. De leidinggevende heeft hier ook een belangrijke rol in door hun rol en bijdrage te waarderen. Dit zorgt voor behoud, maar ook voor het versterken van zelfwaarde.

Wanneer de Generatie Y medewerker te weinig van de bovengenoemde thema's bij de werkgever ziet, is een stap naar een andere werkgever snel gemaakt. De Generatie Y medewerker neemt hierin meer risico's, bijvoorbeeld door financiële zekerheid op te geven. Aangezien de groep Generatie Y medewerkers inmiddels een groot aandeel heeft binnen de arbeidsmarkt, moeten werkgevers daarom inspelen op de verschillende factoren die zorgen voor het behoud van deze medewerkers.

5.2.2 Deelvraag 2
In deze paragraaf wordt de volgende deelvraag behandeld: "Welke factoren zouden kunnen verklaren dat medewerkers uit de Generatie Y langer dan vijf jaar bij hun organisatie blijven werken?".

In dit onderzoek zijn vijf Generatie Y medewerkers gesproken die langer dan vijf jaar in dienst zijn bij de jeugdzorglocatie. Deze groep *blijvers* beoordeelt zichzelf hoog op meerdere kenmerkende Generatie Y eigenschappen, zoals ambitie, zelfstandigheid, flexibiliteit en samenwerkingsgerichtheid.

Voor de beantwoording van deelvraag 2 worden de thema's uit de beantwoording van deelvraag 1 gebruikt.

Werk doen dat voldoening geeft
Uit literatuurstudie blijkt dat de Generatie Y medewerker vooral nuttig en belangrijk werk wil doen. De Generatie Y medewerker wil volgens literatuur en de respondenten in dit onderzoek het verschil kunnen maken. In het onderzoek is aan de hand van verschillende vragen bekeken welke pullfactoren de *blijvers* ervaren. De respondenten (zowel *blijvers* als *vertrekkers)* geven unaniem aan dat de inhoud van het werk de grootste pullfactor is. Zij ervaren een interessante doelgroep, die uitdaging met zich mee brengt. Ze kiezen voor het werk op deze jeugdzorglocatie, ondanks dat het salaris elders mogelijk beter is. Het is daarnaast een pullfactor dat de doelgroep divers is qua problematiek, hierdoor is er ook veel specialisme in de organisatie waar medewerkers van kunnen leren. Zij ervaren dat wanneer je kunt werken in deze jeugdzorglocatie en leert over de verschillende doelgroepen die daar verblijven, dat je overal kunt werken. Het willen ervaren van zingeving in het werk is een kenmerkende eigenschap van de Generatie Y, dit blijkt ook uit de reacties van de respondenten in dit onderzoek.
Wat ook op valt is de hoge betrokkenheid bij de locatie, de kinderen van hun eigen afdelingen en de collega's waarmee ze samen werken. Ze geven aan hiervoor flexibel te zijn en ook extra te willen werken, om de goede zorg maar te kunnen bieden, ondanks dat dit soms zwaar is voor de thuissituatie van de medewerker.

Werkomgeving
Een andere belangrijke pullfactor is de werkomgeving en de collega's binnen deze omgeving. Deze factoren zijn ook vanuit de literatuur als belangrijke pullfactoren benoemd (zoals te lezen is bij de beantwoording van deelvraag 1). Vanuit de literatuur wordt beschreven dat een positieve groepscohesie een versterkende factor is voor de werkomgeving. De gesproken collega's zijn bijna allemaal positief over de samenwerking in hun teams. De respondenten omschrijven een hechte cultuur, een sterk teamgevoel en

gezelligheid onderling. Dat de respondenten hier positief over zijn sluit ook aan op de literatuurstudie, namelijk dat de groepscohesie en een vast team belangrijk zijn voor een positieve werkomgeving. Dit is ook belangrijk om nieuwe medewerkers op te nemen in het team. Het is dus een pullfactor dat de sfeer binnen de teams over het algemeen goed lijkt.

Leiderschap
Als er gekeken wordt naar het thema leiderschap dan dient de organisatie een horizontale hiërarchie na te streven. Dit bleek uit het interview met de experts, maar ook uit beantwoording van respondenten. Ze willen graag meedenken en verwachten goede communicatie van leidinggevenden. De respondenten willen als professional serieus genomen worden en meengenomen worden in besluitvorming, zelfs al zijn ze het er soms niet mee eens. Een organisatie die een transparantie en laagdrempelige organisatiecultuur kan neerzetten is daarom volgens de respondenten en experts aantrekkelijker. De gesproken medewerkers ervaren dat de transformatie van de jeugdzorg zorgt voor verandering en dat de wisseling in management ook veranderingen teweeg hebben gebracht.
De gesproken medewerkers verwachten van hun leidinggevenden steun en vertrouwen te krijgen. Dit sluit aan bij de literatuur, waarin het gevoel van steun en waardering belangrijke pullfactoren zijn voor de Generatie Y medewerkers. Op dit moment ervaren de respondenten dit echter slechts beperkt, bijvoorbeeld omdat ze extra verantwoordelijkheden krijgen of omdat ze bij een werkgroep worden gevraagd.
Op het gebied van leiderschap is er op dit moment daarom sprake van een beperkt aantal pullfactoren.

Professionele ontwikkeling
De *blijvers* vinden de ontwikkelmogelijkheden die ze aangeboden krijgen een belangrijke pullfactor. Zij beoordelen het belang van opleidingen en ontwikkeling hoog. Als toelichting hierop geven ze aan dat ze niet stil willen komen te staan in hun ontwikkeling en hun carrière. Dit sluit aan op de literatuur, stilstand kan namelijk leiden tot verveling en een mogelijke stap naar een andere werkgever. Het hebben van een helder en eenduidig opleidingsbeleid is daarom van belang. Het moet niet uitmaken wie de leidinggevende is om jezelf te kunnen ontwikkelen, dit is volgens de respondenten echter nog niet gelijk. De *blijvers* vinden dat de organisatie vooruitstrevend moet willen zijn op dit gebied. Hierin is het positief dat een aantal respondenten een post-hbo opleiding aangeboden hebben gekregen. Enkele respondenten geven daarnaast aan dat zij extra verantwoordelijkheden hebben gekregen binnen hun eigen functie, volgens de literatuur is dit ook een pullfactor en zorgt dit voor het vergroten van het zelfvertrouwen en de ontwikkeling van de medewerker.

Het voorkomen van professionele 'moeheid'
Respondenten geven daarnaast aan dat hun vaardigheden optimaal gebruikt moeten worden, maar dat dit nu nog niet het geval is. Dit kan door middel van extra verantwoordelijkheden, projecten of het faciliteren van voldoende tijd voor het geven van *coaching on the job*. Het voorkomen van professionele moeheid vraagt daarom ook om structurele uitvoering van functioneringsgesprekken, dit blijkt ook bij de respondenten een belangrijke factor te zijn. Binnen de transformatie van de jeugdzorg heeft de moederorganisatie gekozen voor groepsverkleining op alle gesloten afdelingen, dit is een belangrijke pullfactor voor medewerkers omdat hierdoor een gezonder begeleider-patiënt ratio is. Er is hierdoor meer tijd beschikbaar voor iedere jongere, waardoor de inhoud van het werk (de belangrijkste pullfactor) verder versterkt wordt. De organisatie heeft volgens de respondenten veel ambitie en dit vinden zij een positieve ontwikkeling, zij geven wel aan dat dit versterkt kan worden door meer middelen (tijd en geld) te koppelen aan ambitieuze plannen waardoor dit ook beter geïmplementeerd kan worden.

Uit het onderzoek is concluderend gebleken dat er een tal van factoren zijn die een rol spelen in de medewerkertevredenheid van de groep *blijvers*. De voornaamste zaken

betreffen met name de inhoud van het werk en de wijze waarin de organisatie hierin faciliteert met goed leiderschap door een interessante werk- en leeromgeving te bieden.

5.2.3 Deelvraag 3

In deze paragraaf wordt de volgende deelvraag behandeld: "Wat zijn voor medewerkers uit de Generatie Y factoren om hun organisatie te verlaten?"

Het onderzoek heeft zich op basis van de literatuurstudie in hoofdstuk 2 gericht op verschillende thema's die zouden kunnen gelden als pull- en pushfactoren. De beantwoording van deelvraag 2 heeft daarom ook een direct verband met de beantwoording van deze deelvraag. Ontbreekt het namelijk aan de pullfactoren, dan is dit voor de Generatie Y medewerker een pushfactor.

Voor de beantwoording van deelvraag 3 worden de thema's uit de beantwoording van deelvraag 1 gebruikt.

Leiderschap
De respondenten (zowel *blijvers* als *vertrekkers)* zijn kritisch over de rol van de leidinggevenden op de locatie. Ze missen de nabijheid en betrokkenheid. Zoals in hoofdstuk 2 beschreven staat is het voor de Generatie Y medewerker belangrijk dat er voldoende aandacht is vanuit de leidinggevende, de respondenten in dit onderzoek ervaren weinig aandacht en waardering. Voor de Generatie Y medewerker is dit problematisch omdat de leidinggevende ook een belangrijke rol speelt bij de professionele ontwikkeling, de medewerker verwacht namelijk vaker feedback van de leidinggevende. Voor de leidinggevende vraagt dit daarom tijd en aandacht, zij moeten zich kunnen verdiepen in de individuele medewerker. Het doel is niet om te micro managen, dit zou de autonomie verminderen, maar om bij te dragen aan een werkcultuur waarin fouten maken mag en waarin steun geboden wordt.

Werkomgeving
Hoewel de respondenten over het algemeen positief zijn over de samenwerking, de cultuur en diversiteit binnen hun eigen teams, zijn ze kritischer over beleidsmatige en organisatorische zaken in de werkomgeving. De gesproken medewerkers ervaren een kloof met het management en hebben daarin een duidelijk hiërarchische structuur. Volgens de literatuur is deze hiërarchie echter een pushfactor voor de Generatie Y medewerker, zij verwachten een open en transparante cultuur met een horizontale hiërarchie. Door de hoge uitstroom van medewerkers, zoals in hoofdstuk 1 beschreven staat, kan er meer instabiliteit ervaren worden binnen de teams. Dit is volgens de literatuur een pushfactor kan zijn.
Door de respondenten is aangegeven dat er te weinig tijd is om nieuwe collega's goed in te werken en dat zij te weinig tijd krijgen om coaching te doen (terwijl dit soms wel bij hun functie hoort, zoals in het geval van de werkbegeleider functie). De literatuur geeft aan dat wanneer er direct veel van de nieuwe medewerker verwacht wordt (of te snel), dit ook een pushfactor kan zijn voor de nieuwe medewerker.
De onregelmatigheid en druk op de roosters vanuit de organisatie vraagt veel van de medewerkers. De gesproken medewerkers ervaren een grote verantwoordelijkheid voor de jongeren op de locatie, maar ervaren de onregelmatigheid en roosterdruk wel als één van de negatieve factoren. Vanuit de literatuur is de druk op de roosters ook een risico voor het behoud van de medewerker uit de Generatie Y. Een extra aandachtpunt hierbij is dat het voor de Generatie Y medewerker belangrijk is dat persoonlijke wensen in het rooster gerespecteerd worden. Voor de Generatie Y medewerker is het namelijk belangrijk dat de werk-privé balans goed is.

Professionele ontwikkeling
De respondenten geven aan weinig ontwikkelmogelijkheden te hebben (gehad). Zij hebben allen de basisopleiding voor een pedagogisch medewerker gevolgd en een deel heeft een aanvullende opleiding aangeboden gekregen. Echter geven de respondenten wel unaniem

aan dat de professionele ontwikkeling (door middel van coaching, mentorschap, training/opleiding) erg belangrijk voor hun is. Uit zowel de literatuurstudie als de interviews blijkt dat de Generatie Y medewerker zich graag verder wil ontwikkelen en dat zij deze mogelijkheden, indien niet aangeboden, mogelijk elders gaan zoeken. Ook over de rol van de leidinggevende zijn de respondenten kritisch. Volgens de literatuur is het belangrijk dat de leidinggevende de persoonlijke doelen van de medewerker kent, dat zij weten hoe de medewerker zich wil ontwikkelen en dat ze weten wat de medewerker drijft. Door een gebrek aan aandacht lijkt dit nu als een pushfactor te worden ervaren. Wanneer opleidingen aangeboden worden is het daarnaast belangrijk dat er gedacht wordt aan het voldoende faciliteren hiervan in tijd om roosterdruk te voorkomen.

Het voorkomen van professionele 'moeheid'
Uit de literatuurstudie komt al sterk naar voren dat het belangrijk is dat er flexibiliteit is in de roostersystematiek, dat er een gezond patiënt-begeleider ratio is en dat er voldoende aandacht moet zijn voor de medewerker. Uit de interviews blijkt dat deze zaken in deze jeugdzorglocatie spelen. De belangrijkste pullfactor, de inhoud van het werk, blijkt ook een grote pushfactor te zijn. De interessante doelgroep is ook een emotioneel zware doelgroep. Medewerkers ervaren dat de grens continu wordt opgezocht, zij ervaren agressie en incidenten. Er wordt druk op het roosteren ervaren, bijvoorbeeld omdat ze extra diensten moeten draaien om het rooster gevuld te krijgen of omdat de afdeling bij ziekte zelf het ontstane roosterprobleem moet oplossen. Positief is dat er recent een groepsverkleining heeft plaatsgevonden waardoor er een gezonder ratio is, dat ervaren een aantal respondenten daarom ook als zeer positief. Een van de respondenten geeft echter aan dat dit nog niet is doorgevoerd bij de residentiële (open) groepen, waardoor hier mogelijk een pushfactor in zit voor de medewerkers op deze afdelingen. De organisatie moet volgens de respondenten meer tijd besteden aan de zorg voor de medewerkers om professionele moeheid te voorkomen. Bijvoorbeeld ook door te voorkomen dat men stil komt te staan in de functie, of door tijdig te bespreken of een functie nog steeds bij de medewerker past. Uit de interviews bleek ook dat er slechts in beperkte mate mogelijkheden zijn om door te groeien, bijvoorbeeld om meer regelmatigheid te krijgen in het werk. Hierdoor ziet tenminste één medewerker zich mogelijk genoodzaakt om de organisatie te verlaten.

Werk doen dat voldoening geeft
De inhoud van het werk is zowel een push- en pullfactor. Er wordt volgens respondenten gewerkt met een heel interessante, maar vooral ook erg zware doelgroep. De complexiteit van de problematiek, agressie en geweld zijn pushfactoren. Een van de *vertrekkers* geeft ook aan dat de incidenten voor haar een vertrekreden was, maar met name dat de organisatie hier weinig aandacht voor toonde. Er is sprake van een harde cultuur, een respondent geeft aan dat er binnen de organisatie medewerkers zijn die vinden dat incidenten erbij horen en zij dragen dit 'normaliseren van geweld' over aan de nieuwe medewerkers.
Voor de medewerker uit de Generatie Y is het belangrijk dat ze waardering en erkenning krijgen voor het werk dat zij leveren en eventuele extra prestaties. Vanuit de literatuur komt naar voren dat de medewerkertevredenheid daalt wanneer er een disbalans is tussen het geleverde werk en de waardering vanuit de leidinggevende of organisatie. Op dit moment lijkt er maar beperkt waardering en erkenning te zijn, medewerkers ervaren een kloof en ervaren dat er weinig tijd is voor hun van de leidinggevende.

Arbeidsvoorwaarden
De literatuur beschrijft dat de arbeidsvoorwaarden niet een voorname drijfveer is voor de medewerker uit de Generatie Y. Deels kan dit vanuit dit onderzoek ook bevestigd worden. De *blijvers* vinden de arbeidsvoorwaarden namelijk onvoldoende en geven aan dat zij elders meer kunnen verdienen, maar blijven ondanks dat toch bij de organisatie werken. Bij de groep *blijvers* is het kenmerkend voor de Generatie Y medewerker dat de inhoud van het werk belangrijker is dan de arbeidsvoorwaarden die geboden worden. Echter ervaren de gesproken medewerkers wel dat zij inmiddels ook hetzelfde werk tegen een beter salaris uit kunnen voeren en dat het geen probleem is van de gehele

jeugdzorgsector, hierdoor heeft tenminste één van de *vertrekkers* de organisatie verlaten.

Concluderend kunnen de verschillende factoren, of met name een gebrek aan inspanningen op deze factoren, er voor zorgen dat de Generatie Y medewerker er voor kiest om de organisatie te verlaten.

5.2.4 Deelvraag 4

In deze paragraaf wordt de volgende deelvraag behandeld: "Welke beleidsinspanningen op organisatieniveau zijn effectief om pushfactoren te minimaliseren en pull factoren optimaal te benutten?"

In dit onderzoek zijn verschillende zaken genoemd waarop de organisatie in kan spelen door middel van beleidsinspanningen. Bij de beantwoording wordt gebruik gemaakt van de factoren die naar voren zijn gekomen bij de beantwoording van deelvraag 1, maar ook andere grote thema's.

Leiderschap
Uit zowel literatuur als de interviews met medewerkers is gebleken dat er voldoende aandacht en waardering moet zijn voor de (Generatie Y) medewerker. Volgens respondenten hebben hun leidinggevenden te weinig tijd om deze aandacht en waardering te geven, bijvoorbeeld omdat ze teveel afdelingen of medewerkers onder zich hebben. Een inspanning die daarom door de organisatie geleverd kan worden, is het bepalen van het maximaal aantal medewerkers per leidinggevende.
Voor de leidinggevende is het van belang om zelf het juiste voorbeeldgedrag te laten zien, op een goede wijze te communiceren en een gezonde werkcultuur te stimuleren. Zij moeten er voor zorgen dat er een leercultuur ontstaat binnen hun afdelingen. Leidinggevenden moeten zich ontwikkelen indien dat nodig is op bepaalde terreinen of er kan beleid worden geschreven om te zorgen voor 'beter leiderschap'.
De Generatie Y medewerker kenmerkt zich daarnaast door de wens om te werken binnen een organisatie met een horizontale hiërarchie. Onder de *blijvers* is dit ook aangegeven als sterke wens, zij willen door leidinggevenden meegenomen worden in beslissingen, ook al zijn ze het er soms niet mee eens. De organisatie kan hierin daarom een inspanning leveren door de medewerkers deelgenoot te maken van wijzigingen in de organisatie. De Generatie Y medewerker zoekt naar zelfbeschikking en autonomie, maar de organisatie zoekt op dit moment nog teveel naar dominantie ten opzichte van de werkgever. Dit vraagt daarom een wijziging in het beleid van de gehele moederorganisatie, aangezien deze houding als een pushfactor ervaren zal worden door de Generatie Y medewerker.

Professionele ontwikkeling
De organisatie voert op dit moment volgens de respondenten niet structureel de functioneringsgesprekken uit. Medewerkers moeten daarom zelf om bijvoorbeeld een opleiding vragen. De gesproken respondenten ervaren op dit moment daarnaast geen gelijke behandeling in het toekennen van opleidingen en studiefaciliteiten. Respondenten vinden het opleidingsaanbod daarnaast zeer beperkt. De organisatie kan daarom een inspanning leveren om van leidinggevenden te vragen om met alle medewerkers structureel een functioneringsgesprek te voeren. Het is echter belangrijk om minder vanuit de functioneringsbehoefte te denken en meer vanuit de mensbehoefte te kijken hoe een medewerker zich kan ontwikkelen. Dit betekent ook dat de organisatie niet het volledige opleidingsplan moet standaardiseren, maar dat er ook ruimte blijft voor persoonlijke wensen en maatwerk. De Generatie Y medewerker heeft namelijk ook de kenmerk dat zij zelf regie willen hebben over hun ontwikkeling en carrièrepad, daar moet ruimte voor zijn om het te laten dienen als pullfactor.
Uit de literatuurstudie is daarnaast gebleken dat een leeromgeving ontwikkelen belangrijk is voor de Generatie Y medewerker, ze moeten fouten mogen maken en tijdens het werk coaching krijgen. Deze veiligheid werd in de afgelopen jaren niet door de medewerkers ervaren, er wordt namelijk gesproken over individueel straffen bij het maken van fouten.

Dit vraagt een verandering in visie. Het ontwikkelen van een leeromgeving kan uitgevoerd worden door een vorm van mentorschap te introduceren en ervaren medewerkers te faciliteren om meer tijd aan coaching te spenderen. Hierdoor worden nieuwe medewerkers ook beter opgevangen in de organisatie. De *blijvers* die gesproken zijn in dit onderzoek geven namelijk ook aan dat zij graag willen coachen, maar dat er door roosterdruk vaak geen gelegenheid is om daadwerkelijk te coachen. Door dit te faciliteren versterkt de organisatie de leeromgeving als pullfactor.

Ratio's en Roosterbeleid
Uit de literatuur komt naar voren dat de werkomstandigheden van de pedagogisch medewerker uit de Generatie Y waarschijnlijk ook sterk af hangt van de ratio tussen pedagogisch medewerkers en patiënten. Voor het behouden van medewerkers is het daarom belangrijk dat de organisatie een gezond ratio bepaald en dit op alle afdelingen (zowel open als gesloten) gaat implementeren. Het roosterbeleid zou volgens de literatuur daarnaast na moeten streven dat er voldoende flexibiliteit is voor de medewerker, om bijvoorbeeld het werk-privé balans goed in te richten. Het roosterbeleid vraagt daarom om meer participatie, bijvoorbeeld door te onderzoeken of meeroosteren geïmplementeerd kan worden. De organisatie moet beseffen dat de Generatie Y medewerker niet leeft om te werken en dat zij hierin meer flexibiliteit vragen.
Bij het maken van roosters moet nagestreefd worden dat nieuwe medewerkers zoveel mogelijk gekoppeld worden aan ervaren medewerkers, hierdoor kan er in de vorm van mentorschap of coaching een leeromgeving ontstaan voor de nieuwe medewerker.

Werkomgeving
Uit de literatuurstudie kwam naar voren dat het belangrijk is dat nieuwe medewerkers op een prettige wijze worden opgenomen in een nieuw team. Hiervoor moet er binnen het ontvangende team een goede groepscohesie zijn. Het ontvangen van een nieuwe medewerker kan door middel van een goede onboarding en het faciliteren van het team zodat zij tijd hebben om de nieuwe medewerkers te begeleiden. Uit de interviews bleek bijvoorbeeld ook dat het belangrijk is om nieuwe medewerkers een langere tijd in te roosteren 'boven de sterkte' (waarbij de benodigde bezetting gevuld wordt door ervaren medewerkers en de nieuwe medewerker mee kan kijken en kan leren). Door het bieden van een stabiele leeromgeving kan de autonomie van de medewerker versterkt worden, wat volgens de literatuur een pullfactor is voor de Generatie Y medewerker. De organisatie kan daarom een inspanning leveren om te onderzoeken wat een goede inwerkperiode is en hoe lang die inwerkperiode moet duren voor de medewerker.
De overkoepelende moederorganisatie kan daarnaast inspanning blijven leveren op het versterken van de cultuur in de organisatie. Er wordt op dit moment nog een kloof ervaren tussen de moederorganisatie en de jeugdzorglocatie. De zichtbaarheid van de organisatie voor de interne medewerker, maar ook externen wordt nog als laag ervaren. De rol die de moederorganisatie inneemt voor de medewerkers wordt nu nog met name zakelijke ervaren, maar dit kan gestimuleerd worden door meer communicatie, deelname aan het maatschappelijk debat, goede wervingscampagnes en het voortzetten van (en communiceren over) bijvoorbeeld de transformatie in de (gesloten) jeugdzorg. De Generatie Y medewerker haalt hier zingeving uit en dit is een belangrijke pullfactor voor hen. Dit draagt daarom mogelijk ook bij aan de werving van pedagogisch medewerkers uit de Generatie Y.

Het voorkomen van professionele 'moeheid'
De inhoud van het werk is volgens dit onderzoek de grootste pullfactor, maar kan ook een pushfactor zijn. De doelgroep waarmee de pedagogisch medewerker werkt, is complex en zwaar. De organisatie dient hierin voldoende aandacht te hebben voor de medewerker, zoals ook hierboven staat beschreven door bijvoorbeeld het aanbieden van coaching, mentorschap en structurele functioneringsgesprekken. Voor de medewerker is het helpend om een ontwikkelpad te hebben, dit kan door een andere functie uit te gaan voeren binnen de organisatie. Uit de expert interviews kwam hierbij ook naar voren dat men dan niet alleen moet denken aan een meer traditionele promotie, maar ook aan

demotie, omdat dit geen negatieve ontwikkeling voor de medewerker hoeft te zijn. Het gaat er vooral om dat de medewerker een functie uit gaat voeren waar deze voldoening uit haalt. De organisatie kan echter ook een inspanning leveren op de cultuur en het beleid omtrent incidenten. De gesproken medewerkers ervaren namelijk een verharding, incidenten worden normaal gevonden en de locatie biedt beperkt nazorg. De respondenten geven ook aan dat zij in de organisatie zien dat er een verharde cultuur is waarin men nazorg onnodig vindt, bijvoorbeeld omdat men vindt dat het bij het werk hoort. Dit terwijl incidenten wel een bron van professionele 'moeheid' kunnen zijn. Een van de *vertrekkers* geeft ook aan dat incidenten op de werkvloer en de beperkte zorg die zij achteraf ervaarde beperkt was en voor haar een reden was om de organisatie te verlaten. Er kan daarom een inspanning geleverd worden op een cultuurverandering op dit thema, bijvoorbeeld door een beleidsaanpassing te doen op incidentmanagement en de opvang en nazorg na incidenten. Daarnaast kan de organisatie mogelijk nog meer doen om vertrouwenspersonen onder de aandacht te brengen binnen de locatie, zij kunnen namelijk bij incidenten en andere bijzondere voorvallen ook een rol spelen als veilig aanspreekpunt.

Rol in het maatschappelijk debat
In bredere zin kan de organisatie meer doen aan de communicatie omtrent zaken als de werkomgeving, de inhoud en toegevoegde waarde van het werk, maar ook open en transparant zijn over welke problemen er zijn in het werkveld. De Generatie Y medewerker kenmerkt zich door een grote maatschappelijke betrokkenheid, zij willen werk doen dat er toe doet. Zij hechten daarom waarde aan de rol die de organisatie in neemt in het maatschappelijk debat. Dit vraagt daarom dat de moederorganisatie actief deel blijft nemen aan het debat in de jeugdzorg sector en daarin ook duidelijke standpunten in neemt. Een inspanning op de communicatie is daarom ook een pullfactor voor medewerkers uit de Generatie Y.

Arbeidsvoorwaarden
De respondenten, zowel *blijvers* als *vertrekkers*, vinden de primaire arbeidsvoorwaarden onvoldoende. Voor hen is het interessant om als ZZP-er te gaan werken op een vergelijkbare werkplek, of zij zijn al als ZZP-er begonnen, omdat ze dan meer flexibiliteit hebben en een hoger maandsalaris hebben. Medewerkers geven ook aan dat het moeilijk is om een hoger salaris te krijgen als je bij de indiensttreding laag bent ingeschaald. Zij geven aan dat het loont om (tijdelijk) een stap naar een andere organisatie te maken ondanks dat zij de jeugdzorglocatie wel een sterke pullfactor vinden hebben qua doelgroep.
De organisatie kan daarom volgens de respondenten meer doen aan de wijze waarop nieuwe medewerkers worden ingeschaald, zodat zij niet na een kort dienstverband vertrekken bij de organisatie omdat ze elders meer kunnen verdienen. De organisatie moet beseffen dat het inwerken van nieuwe medewerkers veel tijd kost en dat dit ook een forse financiële investering is. Wanneer medewerkers binnen enkele jaren vertrekken uit de organisatie is dit daarom mogelijk kostbaarder dan wanneer er op het gebied van salaris beter ingeschaald was en de arbeidsvoorwaarden geen reden zouden zijn voor een vroegtijdig vertrek.
Een respondent geeft tevens aan dat de tegemoetkoming voor de reiskosten voor woon-werkverkeer op dit moment onvoldoende is, omdat er een maximum bedrag is bepaald. Voor medewerkers die verder moeten reizen levert dit maandelijks een aanzienlijke financiële kostenpost op, omdat er op het moment van dit onderzoek sprake is van hoge brandstofkosten.
Meerdere respondenten geven aan dat de onregelmatigheidstoeslag goed is, dit vraagt daarom op dit moment geen aanpassing.

Diversiteit
Diversiteit is een thema dat voor de Generatie Y medewerker belangrijk is. Binnen dit onderzoek is gebleken dat de respondenten dit ook als belangrijk ervaren en dat zij ook zien dat dit binnen enkele teams al goed is (zowel qua leeftijd, culturele achtergrond als

de man/vrouw verhouding). De organisatie kan nog inspanning leveren om zowel op locatieniveau de diversiteit te bewaken binnen alle teams, maar ook binnen bijvoorbeeld de stafafdelingen. Binnen de stafafdeling helpt het namelijk ook om Generatie Y medewerkers (of mogelijk ook als Generatie Z) aanwezig te hebben. Er wordt nu ervaren dat dit nog maar zeer beperkt het geval is.

5.2.5 Beantwoording hoofdvraag

Afsluitend wordt er een antwoord gegeven op de hoofdvraag. De hoofdvraag van dit onderzoek is als volgt: *"Welke factoren verklaren de verschillen tussen Generatie Y medewerkers die uit dienst zijn getreden en langer dan vijf jaar in dienst zijn, en met welke organisatie inspanningen zijn deze factoren te beïnvloeden?"*

In dit onderzoek zijn verschillende onderwerpen omtrent de Generatie Y medewerker en de *fit* met de organisatie behandeld. Binnen de beantwoording van de deelvragen kwamen sterk de volgende (verzamel)factoren naar voren die verklaren waarom een medewerker bij de organisatie blijft of vertrekt:

- Leiderschap
- Werkomgeving
- Professionele ontwikkeling
- Het voorkomen van professionele 'moeheid'
- Werk doen dat voldoening geeft

Deze factoren zijn zowel vanuit literatuur als vanuit de respondenten genoemd en onderbouwd. Deze factoren bevatten verschillende deelfactoren en zijn ook onderling verweven, bijvoorbeeld omdat leiderschap ook samenhangt met de professionele ontwikkeling, bijvoorbeeld door het bieden van mentorschap en coaching of het toekennen van studiefaciliteiten. Het onderzoek versterkt het beeld dat de mate waarin de organisatie succesvol is in het behouden van de medewerkers, verbonden is met de mate waarin de organisatie succesvol is in het organiseren en leveren van inspanningen op de verschillende factoren.

De verklaring van de verschillen tussen de *blijvers* en *vertrekkers* zit ook in de wijze waarop zij deze factoren (hebben) ervaren tijdens hun dienstverband. Door ontbreken van goed leiderschap, een werkomgeving met voldoende aandacht en zorg voor de medewerker en een te lage inspanning op de professionele ontwikkeling zijn medewerkers weggegaan of denken zij erover om de locatie te verlaten. Echter zijn er ook factoren die zorgen dat Generatie Y medewerkers graag bij de jeugdzorglocatie werken, bijvoorbeeld door de inhoud van het werk en het de verbondenheid tussen collega's in het team. Er is onder deze groep een grote betrokkenheid bij de locatie en het werk, ondanks dat zij ook kritisch zijn.

Om de hoofdvraag te beantwoorden moet er daarom een inspanning geleverd worden op de factoren om binnen deze factoren te komen tot een betere leer- en werkomgeving voor de Generatie Y medewerker. Dit start bij het besef dat de Generatie Y medewerker een medewerker is met specifieke kenmerken die anders zijn dan de eerdere generaties. Beleid dat ooit bedacht is, kan minder goed aansluiten op de Generatie Y medewerker. De organisatie moet daarom mogelijk breken met bepaalde gedachten, visies en beleid en te komen tot een beleid dat zich op de verschillende generaties richt. Het wordt geadviseerd om dit in de gedachte van *continuous improvement* te implementeren (bijvoorbeeld door de Deming cirkel te gebruiken), door te meten op deze factoren en de mate waarin de organisatie succesvol is en daarop het beleid aan te passen. Hiermee kan het effect van de pullfactoren gemaximaliseerd worden en het effect van de pushfactoren geminimaliseerd worden.

5.3 Nevenbevindingen

Op basis van het onderzoek zijn er een aantal nevenbevindingen. Deze staan in deze paragraaf toegelicht.

Netto/bruto inzetbaarheid
Binnen het onderzoek viel op dat de roosterdruk binnen de jeugdzorglocatie van dit onderzoek een verzwarende factor was. Uit de opmerkingen van de medewerkers bleek dat de roosterdruk zwaar is, er veel mutaties zijn in de roosters, er weinig flexibiliteit is en dat ziekte soms moeilijk op te vangen is. Er zijn tegelijkertijd ook signalen dat veel medewerkers overwerken (en daarmee plusuren maken). Deze signalen duiden gebundeld op een mogelijk incorrecte roosterproces of een incorrecte bruto/netto norm voor de inzetbaarheid. Het advies is daarom om te onderzoeken of dit roosterproces op de juiste wijze verloopt.

Contact zoeken met onderwijsinstellingen
Uit de interviews bleek dat er een hiaat zit tussen de vooropleiding (bijvoorbeeld hbo social work) en het werk in de jeugdzorg. De organisatie kan daarom meer afstemming zoeken met opleiders om het onderwijs curriculum beter aan te laten sluiten op het werk in de praktijk. Dit helpt in het scheppen van heldere verwachtingen bij de studenten en een betere voorbereiding op het complexe werk in de residentiële of gesloten jeugdzorg.

De verwaarloosde organisatie
Binnen dit onderzoek kwamen verschillende kenmerken naar voren bij gesproken respondenten die wijzen op kenmerken van de verwaarloosde organisatie, zoals het gedefinieerd is door Kampen (2019). De organisatie kan hierop handelen door een werkelijkheidsanalyse uit te voeren naar de staat van de organisatie en in hoeverre er sprake is van verwaarlozing (of de zogenoemde "neglect of neglect").

5.4 Praktische implicaties en aanbevelingen

De resultaten van dit onderzoek en de aanbevelingen vanuit dit onderzoek zijn opgesteld vanuit de bevindingen binnen de jeugdzorglocatie. De uitkomsten zijn niet zonder meer generaliseerbaar naar een andere locatie of organisatie. De praktische implicaties en aanbevelingen dienen daarom met voorzichtigheid worden gebruikt. Het onderzoek geeft verschillende handvatten waarmee organisaties (met name zorgorganisaties) hun HR beleid in kunnen richten om beter in te spelen op de wensen van de Generatie Y medewerker. Daarmee draagt dit onderzoek bij aan de sector en de maatschappij. Het onderzoek heeft daarnaast unieke gegevens van Generatie Y medewerkers in de jeugdzorg opgeleverd, deze gegevens zijn niet generaliseerbaar, maar geven wel inzicht in eigenschappen en denkwijzen van de Generatie Y medewerker in de jeugdzorg. Dit geeft mogelijk handvatten voor aanvullend wetenschappelijk onderzoek.

5.4.1 Praktische implicaties

In dit onderzoek zijn er op basis van literatuuronderzoek gericht op de Generatie Y en op basis van de *person-environment fit* gerichte vragen gesteld aan de respondenten. De resultaten hieruit zijn direct bruikbaar voor de organisatie om gerichte aanpassingen te doen. In hoofdstuk 5.7 staat beschreven dat de gekozen respondentgroep relatief klein is, een kwalitatief en/of kwantitatief onderzoek onder een grotere groep medewerkers is daarom een middel om te komen tot verdieping.

Het onderzoek kan gebruikt worden om de locatie en ook de organisatie beter in te richten voor de Generatie Y medewerker. Deze generatie heeft kenmerkende eigenschappen die ook zichtbaar zijn geworden in dit onderzoek bij de respondenten in dienst van de jeugdzorglocatie. Een praktische implicatie dat uit dit onderzoek is gekomen betreft het richten op de factoren:

- Leiderschap

- Werkomgeving
- Professionele ontwikkeling
- Het voorkomen van professionele 'moeheid'
- Werk doen dat voldoening geeft

Binnen dit onderzoek zijn er voor deze factoren verschillende aandachtspunten. De implicatie hiervan is dat door in te zetten op deze factoren de organisatie een aantrekkelijkere werkgever kan worden voor de (pedagogisch) medewerker uit de Generatie Y. Door inspanningen te leveren op deze factoren kan de organisatie zorgen voor het langer behouden van Generatie Y medewerkers en de kans verkleinen dat een medewerker onnodig besluit om de organisatie te verlaten.

5.4.2 Aanbevelingen

In algemene zin is de aanbeveling om te onderzoeken welke inspanningen geleverd kunnen worden op basis van de factoren die genoemd zijn in dit onderzoek. Hiervoor zijn bij de beantwoording van deelvraag 4 verschillende suggesties aangedragen.
Op basis van het onderzoek is daarnaast een aantal aanbevelingen geformuleerd:

1. Indien de in hoofdstuk 5 genoemde beleidsinspanningen worden uitgevoerd op de in dit onderzoek geformuleerde factoren, wordt er aanbevolen om het succes hiervan structureel kwalitatief en/of kwantitatief te meten. Bijvoorbeeld in de vorm van een medewerkertevredenheidsonderzoek (enquête) of het laten uitvoeren van interviews. Op basis van de resultaten kan de organisatie het beleid indien nodig bijstellen.
2. Het wordt aanbevolen om een beleid in te voeren omtrent het voeren van functioneringsgesprekken en dit te monitoren gedurende het jaar. Dit moet er voor zorgen dat iedere medewerker tenminste één functioneringsgesprek heeft per jaar.
3. Het wordt aanbevolen dat er een helder en eenduidig opleidingsbeleid opgesteld wordt. Binnen dit beleid is het streven dat er eerlijk en gelijkwaardig gehandeld wordt. Standaardisatie van opleidingen kan gedeeltelijk, maar aanbevolen wordt om ruimte te houden voor maatwerk zodat de medewerker zelf ook regie kan hebben op de professionele ontwikkeling.
4. Het wordt aanbevolen om structureel te werken aan leiderschapsontwikkeling onder de groep leidinggevenden. Hierbij kan gedacht worden aan het aanleren van de gewenste basisvaardigheden, zoals personeelsmanagement, bedrijfsvoering, het neerzetten van een goede werkcultuur en meer van de factoren uit dit onderzoek.
5. Het wordt aanbevolen om te onderzoeken of het roosterbeleid aangepast kan worden naar een 'meerooster' beleid. Dit zorgt voor meer autonomie en flexibiliteit voor de medewerker, zij krijgen hierdoor naar verwachting meer eigenaarschap over hun werk-privé balans. Dit is een belangrijke pullfactor om de roosterdruk te verminderen
6. Het wordt aanbevolen om de pullfactoren uit dit onderzoek terug te laten komen in de wervingscampagne van de organisatie. Hiermee kan er een arbeidsmarktcampagne op worden gezet op wervingsplatformen en op social media die de moederorganisatie gebruikt (zoals Instagram en LinkedIn), die meer aanspreekt voor de Generatie Y medewerker.
7. Het wordt aanbevolen om meer (als moederorganisatie) te communiceren over het standpunt in het maatschappelijk debat. Deze communicatie zorgt voor meer betrokkenheid en kan daarom worden ingezet als een pullfactor. Dit is een pullfactor voor de Generatie Y medewerker.
8. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat er onvoldoende aandacht is voor de opvang en nazorg na incidenten. Het wordt daarom aanbevolen om hier direct actie op te ondernemen om te ervoor te zorgen dat medewerkers voldoende zorg krijgen na een ingrijpende gebeurtenis. Hierbij wordt ook aanbevolen om de vertrouwenspersoon

van de organisatie en de functie ervan toe te lichten, zodat medewerkers bekend zijn hiermee.

9. Het wordt aanbevolen om te onderzoeken of de arbeidsvoorwaarden van de organisatie voldoende concurrerend zijn met andere organisaties in de sector. Dit om te voorkomen dat afgegeven signalen omtrent primaire arbeidsvoorwaarden (salaris en inschaling) en secundaire arbeidsvoorwaarden (tegemoetkoming reiskosten woon-werkverkeer) zorgen voor vroegtijdig vertrek uit de organisatie.

Vervolgonderzoek
Afsluitend is het een aanbeveling om aanvullend onderzoek te doen op het onderzoeksthema, rekening houdend met de in hoofdstuk 3.4 beschreven beperkingen van het onderzoek. Bijvoorbeeld door de onderzoeksgroep te vergroten, andere locaties aan het onderzoek toe te voegen of mogelijk zelfs onder verschillende organisaties dit onderzoek uit te voeren.

Literatuurlijst

Andrews, D. R. (2013). Expectations of Millennial Nurse Graduates Transitioning Into Practice. *Nursing Administration Quarterly*, *37*(2), 152–159. https://doi.org/10.1097/NAQ.0b013e3182869d9f

Anselmo-Witzel, S. (2015, November 9). *Job Satisfaction as Experienced by Generation Y Nurses: A Phenomenological Study*.

Anselmo-Witzel, S., Orshan, S. A., Heitner, K. L., & Bachand, J. (2017). Are Generation Y Nurses Satisfied on the Job? Understanding Their Lived Experiences. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, *47*(4), 232–237. https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000470

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, *18*(3), 19–31. https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S

Bright, L. (2007). Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees? *Review of Public Personnel Administration*, *27*(4), 361–379. https://doi.org/10.1177/0734371X07307149

Brunetto, Y., Farr-Wharton, R., & Shacklock, K. (2012). Communication, training, well-being, and commitment across nurse generations. *Nursing Outlook*, *60*(1), 7–15. https://doi.org/10.1016/j.outlook.2011.04.004

Campbell, C. M., & Patrician, P. A. (2020). Generational preferences in the nursing work environment: A dimensional concept analysis. *Journal of Nursing Management*, *28*(4), 927–937. https://doi.org/10.1111/jonm.13024

Caplan, R. D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, *31*(3), 248–267. https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90042-X

Chachula, K. M., Myrick, F., & Yonge, O. (2015). Letting go: How newly graduated registered nurses in Western Canada decide to exit the nursing profession. *Nurse Education Today*, *35*(7), 912–918. https://doi.org/10.1016/j.nedt.2015.02.024

Chung, S. M., & Fitzsimons, V. (2013). Knowing Generation Y: a new generation of nurses in practice. *British Journal of Nursing*, *22*(20), 1173–1179. https://doi.org/10.12968/bjon.2013.22.20.1173

Churchill, L. A. (2018). *An examination of transformational leadership and newly licensed registered nurses' intent to leave current job*.

Clendon, J., & Walker, L. (2012). 'Being young': a qualitative study of younger nurses' experiences in the workplace. *International Nursing Review*, *59*(4), 555–561. https://doi.org/10.1111/j.1466-7657.2012.01005.x

Currie, E. J., & Carr Hill, R. A. (2012). What are the reasons for high turnover in nursing? A discussion of presumed causal factors and remedies. *International Journal of Nursing Studies*, *49*(9), 1180–1189. https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.01.001

Curtis, B. J. (2015). *Supervisor behavior: its role in the working relationship and retention of millenial nurses (PhD)*. Minnesota Capella University.

Dols, J., Landrum, P., & Wieck, K. L. (2010). Leading and Managing an Intergenerational Workforce. *Creative Nursing*, *16*(2), 68–74. https://doi.org/10.1891/1078-4535.16.2.68

Durkin, D. (2010). *Managing Generational Diversity*. https://www.baselinemag.com/c/a/IT-Management/Managing-Generational-Diversity-169164

Edge, R., Cockerham, J., Correale, C., Dion, B., Figueroa-Altmann, A., & Geetter, C. (2011). Is your facility struggling with millennial nurse retention? *Nursing Management*, *42*(6), 19–23. https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000397921.88595.1d

Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (1991st ed., Vol. 6, pp. 283–357). John Wiley & Sons.

Edwards, J. R., Caplan, R. D., & Harrison, R. (1998). *Person-Environment Fit Theory: Conceptual Foundations, Empirical Evidence, and Directions for Future Research* (C.L. Cooper, Ed.). Oxford University Press.

Farr-Wharton, R., Brunetto, Y., & Shacklock, K. (2012). The impact of intuition and supervisor-nurse relationships on empowerment and affective commitment by generation. *Journal of Advanced Nursing*, *68*(6), 1391–1401. https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05852.x

Flinkman, M., & Salanterä, S. (2015). Early career experiences and perceptions - a qualitative exploration of the turnover of young registered nurses and intention to leave the nursing profession in Finland. *Journal of Nursing Management*, *23*(8), 1050–1057. https://doi.org/10.1111/jonm.12251

Hay, I. (2006). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: CHARACTERISTICS AND CRITICISMS. *E-Journal of Organizational Learning and Leadership*, *5*(2).

Hoffman, B. J., & Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person–organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, *68*(3), 389–399. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.08.003

Hutchinson, D., Brown, J., & Longworth, K. (2012). Attracting and maintaining the Y Generation in nursing: a literature review. *Journal of Nursing Management*, *20*(4), 444–450. https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01203.x

Jamieson, I., Kirk, R., Wright, S., & Andrew, C. (2015). Generation Y New Zealand Registered Nurses' views about nursing work: a survey of motivation and maintenance factors. *Nursing Open*, *2*(2), 49–61. https://doi.org/10.1002/nop2.16

Jobe, L. L. (2014). Generational Differences in Work Ethic Among 3 Generations of Registered Nurses. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, *44*(5), 303–308. https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000071

Kampen, J. (2019). *Leren interveniëren in verwaarloosde organisaties*. Management Impact.

Keepnews, D. M., Brewer, C. S., Kovner, C. T., & Shin, J. H. (2010). Generational differences among newly licensed registered nurses. *Nursing Outlook*, *58*(3), 155–163. https://doi.org/10.1016/j.outlook.2009.11.001

Koppel, J., Deline, M., & Virkstis, K. (2017). The Case for Focusing on Millennial Retention. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, *47*(7/8), 361–363. https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000495

Kristof, A. L. (1996). PERSON-ORGANIZATION FIT: AN INTEGRATIVE REVIEW OF ITS CONCEPTUALIZATIONS, MEASUREMENT, AND IMPLICATIONS. *Personnel Psychology*, *49*(1), 1–49. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, *58*(2), 281–342. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x

Lampe, K., Stratton, K., & Welsh, J. R. (2011). Evaluating Orientation Preferences of the Generation Y New Graduate Nurse. *Journal for Nurses in Staff Development (JNSD)*, *27*(4), E6–E9. https://doi.org/10.1097/NND.0b013e3182236646

Lavoie-Tremblay, M., Leclerc, E., Marchionni, C., & Drevniok, U. (2010). The Needs and Expectations of Generation Y Nurses in the Workplace. *Journal for Nurses in Staff Development (JNSD)*, *26*(1), 2–8. https://doi.org/10.1097/NND.0b013e3181a68951

Lavoie-Tremblay, M., Paquet, M., Duchesne, M.-A., Santo, A., Gavrancic, A., Courcy, F., & Gagnon, S. (2010). Retaining Nurses and Other Hospital Workers: An Intergenerational Perspective of the Work Climate. *Journal of Nursing Scholarship*, *42*(4), 414–422. https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2010.01370.x

Mancuso, G. (2020). *Job Satisfaction and Turnover Among Millennial Nurses in Public Hospitals*.

McClain, A. R., Arnold, A., Palokas, M., & Christian, R. (2021). Retention strategies and barriers for millennial nurses: a scoping review protocol. *JBI Evidence Synthesis*, *19*(4), 867–873. https://doi.org/10.11124/JBIES-20-00091

McClain, A. R., Palokas, M., Christian, R., & Arnold, A. (2022). Retention strategies and barriers for millennial nurses: a scoping review. *JBI Evidence Synthesis*, *20*(1), 121–157. https://doi.org/10.11124/JBIES-20-00577

Naim, M. F., & Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework. *Employee Relations*, *40*(2), 433–455. https://doi.org/10.1108/ER-09-2016-0172

O'Hara, M. A., Burke, D., Ditomassi, M., & Palan Lopez, R. (2019). Assessment of Millennial Nurses' Job Satisfaction and Professional Practice Environment. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, *49*(9), 411–417. https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000777

Piper, L. E. (2012). Generation Y in healthcare: leading millennials in an era of reform. *Frontiers of Health Services Management*, *29*(1), 16–28.

Rosentiel, T. (2014). *Portrait of the Millenials*. https://www.pewresearch.org/2010/03/11/portrait-of-the-millennials/

Rounds, J., Murdock, C., & Rong, S. (2015). Person-Environment fit. In *APA Handbook of Career Interventions* (pp. 81–98). American Psychological Association.

Rounds, J., & Tracey, T. J. (1990). From trait-and-factor to person-environment fit counseling: Theory and process. In W. B. Walsh & S. H. Osipow (Eds.), *Career Counseling: Contemporary topics in vocational psychology* (pp. 1–44). Routledge.

Saber, D. A. (2013). Generational Differences of the Frontline Nursing Workforce in Relation to Job Satisfaction. *The Health Care Manager*, *32*(4), 329–335. https://doi.org/10.1097/HCM.0b013e3182a9d7ad

Schaie, K. W. (1965). A general model for the study of developmental problems. *Psychological Bulletin*, *64*(2), 92–107. https://doi.org/10.1037/h0022371

Seemiller, C., & Grace, M. (2018). *Generation Z*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9780429442476

Smith, U. S. (2013). *Organizational commitment and job satisfaction: a study of multi-generational nurses in a magnet hospital*.

Stevanin, S., Palese, A., Bressan, V., Vehviläinen-Julkunen, K., & Kvist, T. (2018). Workplace-related generational characteristics of nurses: A mixed-method systematic review. *Journal of Advanced Nursing*, *74*(6), 1245–1263. https://doi.org/10.1111/jan.13538

Tourangeau, A. E., Thomson, H., Cummings, G., & Cranley, L. A. (2013). Generation-specific incentives and disincentives for nurses to remain employed in acute care hospitals. *Journal of Nursing Management*, *21*(3), 473–482. https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01424.x

Towns, D. M. (2011). *Retaining the millenial nurse in public health, Calgary Zone Alberta Health Services*.

Twenge, J. M. (2006). *Generation Me: Why today's young Americans are more confident, assertive, entitled and more miserable than ever before*. Free Press.

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, *36*(5), 1117–1142. https://doi.org/10.1177/0149206309352246

Ulep, K. (2018). The Nurse Leader's Pivotal Role in Retaining Millennial Nurses. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, *48*(12), 604–608. https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000689

van der Wal, Z. (2017). *The 21st Century Public Manager* (1st ed.). Macmillan Learning.

Van Thiel, S. (2021). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding* (4th ed.). Uitgeverij Coutinho.

Vess, K. R., & Russell, J. A. (2018). Engage new nurses with CARING. *Nursing Management*, *49*(7), 14–20. https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000538911.30288.72

Waltz, L. A., Muñoz, L., Weber Johnson, H., & Rodriguez, T. (2020). Exploring job satisfaction and workplace engagement in millennial nurses. *Journal of Nursing Management*, *28*(3), 673–681. https://doi.org/10.1111/jonm.12981

Wieck, K. L., Dols, J., & Landrum, P. (2010). Retention Priorities for the Intergenerational Nurse Workforce. *Nursing Forum*, *45*(1), 7–17. https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2009.00159.x

Bijlage 1 – Interviewhandleidingen

Pedagogisch medewerkers in dienst van de jeugdzorglocatie:

Vraag	Antwoorden
Introductie over onderzoek, ethische verantwoording en wijze van interviewen.	-
Waarom heb je toentertijd voor de functie van pedagogisch medewerker gekozen?	Open vraag
Waarom heb je gekozen om te solliciteren en vervolgens te werken voor deze jeugdzorglocatie?	Open vraag
In welke mate (schaal 1-10) vind jij de volgende eigenschappen bij jou passen? 1. Ambitieus 2. Overmoedig 3. Zelfstandig 4. Ongeduldig 5. Flexibel 6. Samenwerkingsgericht 7. Zorgeloos 8. Resultaatgericht 9. Risiconemend 10. Behoudend	Schaal 1-10
Vervolg: Hoe omschrijven jouw collega's jou?	Open vraag
In welke mate (schaal 1-10) kan jij je vinden in de volgende organisatiekenmerken van de jeugdzorglocatie? Wil je dit toelichten? 1. Cultuur 2. Arbeidsvoorwaarden 3. Ambities 4. Normen en waarden 5. Diversiteit	Schaal 1-10 Open vraag
In welke mate (schaal 1-10) voel jij je betrokken bij [moederorganisatie]?	Schaal 1-10
Ruimte voor toelichting	Open vraag
In welke mate (schaal 1-10) voel jij je betrokken bij deze jeugdzorglocatie?	Schaal 1-10
Ruimte voor toelichting	Open vraag
In welke mate (schaal 1-10) zou jij andere pedagogisch medewerkers aanbevelen om bij deze jeugdzorglocatie te gaan werken?	Schaal 1-10
Vervolg: Wat zijn redenen waarom jij andere pedagogisch medewerkers wel zou aanbevelen om bij deze jeugdzorglocatie te gaan werken?	Open vraag
Vervolg: Wat zijn redenen waarom jij andere pedagogisch medewerkers niet zou aanbevelen om bij deze jeugdzorglocatie te gaan werken?	Open vraag
In welke mate (schaal 1-10) worden jouw vaardigheden optimaal benut door deze jeugdzorglocatie?	Schaal 1-10
In welke mate (schaal 1-10) zijn ontwikkelmogelijkheden belangrijk voor jou?	Schaal 1-10
Welke ontwikkelmogelijkheden heb jij aangeboden gekregen van de organisatie?	Open vraag

Wat zijn andere zaken waarin de organisatie moet voorzien om een aantrekkelijke werkgever te zijn voor jou?	Open vraag
Hoe groot (schaal 1-10) is de kans dat je over twee jaar nog werkt voor deze jeugdzorglocatie?	Schaal 1-10
Wat zijn voor jou redenen om te willen vertrekken bij deze jeugdzorglocatie?	Open vraag
Zijn er verder zaken die je met betrekking tot mijn vragen aan wil geven over het thema van mijn onderzoek?	Open vraag
Afsluiting	-

Pedagogisch medewerkers uit dienst bij de jeugdzorglocatie:

Vraag	**Antwoorden**
Introductie over onderzoek, ethische verantwoording en wijze van interviewen.	-
Waarom heb je toentertijd voor de functie van pedagogisch medewerker gekozen?	Open vraag
Waarom heb je gekozen om te solliciteren en vervolgens te werken voor deze jeugdzorglocatie?	Open vraag
In welke mate (schaal 1-10) vind jij de volgende eigenschappen bij jou passen? 1. Ambitieus 2. Overmoedig 3. Zelfstandig 4. Ongeduldig 5. Flexibel 6. Samenwerkingsgericht 7. Zorgeloos 8. Resultaatgericht 9. Risiconemend 10. Behoudend	Schaal 1-10
Vervolg: Hoe omschrijven jouw collega's jou?	Open vraag
Wat waren redenen voor jou om ontslag te nemen bij deze jeugdzorglocatie?	Open vraag
In welke mate (schaal 1-10) voelde jij je betrokken bij deze jeugdzorglocatie?	Schaal 1-10
In welke mate (schaal 1-10) zou jij andere pedagogisch medewerkers aanbevelen om bij deze jeugdzorglocatie te gaan werken?	Schaal 1-10
Vervolg: Wat zijn redenen waarom jij andere pedagogisch medewerkers wel zou aanbevelen om bij deze jeugdzorglocatie te gaan werken?	Open vraag
Vervolg: Wat zijn redenen waarom jij andere pedagogisch medewerkers niet zou aanbevelen om bij deze jeugdzorglocatie te gaan werken?	Open vraag
In welke mate (schaal 1-10) zijn ontwikkelmogelijkheden belangrijk voor jou?	Schaal 1-10
Welke ontwikkelmogelijkheden heb jij tijdens jouw werkperiode aangeboden gekregen van deze jeugdzorglocatie?	Open vraag
Zijn er verder zaken die je met betrekking tot mijn vragen aan wil geven over het thema van mijn onderzoek?	Open vraag
Afsluiting	-

Experts (selectie van vragen toepasbaar bij de experts, vorm is open gesprek):

Vraag	**Antwoorden**

Introductie over onderzoek, ethische verantwoording en wijze van interviewen.	-
In hoeverre sluiten opleidingen in uw optiek op dit moment aan op het werkveld en de functie van pedagogisch medewerker?	Open vraag
Wat kan het werkveld in uw optiek doen om nieuwe uitstromers beter voor te bereiden op het werken in de residentiële jeugdzorg?	Open vraag
Wat zijn de ervaringen bij het werven van pedagogisch medewerkers (generatieoverstijgend)?	Open vraag
Is er voor jou verschil merkbaar op dit thema tussen de verschillende generaties? (deze vraag incl. toelichting op de generaties)	Open vraag
Wat ziet u als de drie grootste pullfactoren voor het behouden van pedagogisch medewerkers uit de Generatie Y in een organisatie?	Open vraag (3 antwoorden)
Wat ziet u als de drie grootste pushfactoren waardoor pedagogisch medewerkers uit de Generatie Y een organisatie verlaten?	Open vraag (3 antwoorden)
Welke verschillen ziet u op het gebied van carrièreperspectief en ontwikkelbehoefte tussen de Generatie Y medewerkers en de oudere generaties?	Open vraag
Zijn er verder zaken die u met betrekking tot mijn vragen aan wil geven over het thema van mijn onderzoek?	Open vraag
Afsluiting	-

Bijlage 2 - Uitwerking interviews

In deze bijlage zijn de interviews uitgewerkt en gecodeerd. In deze bijlage is geen toelichting opgenomen, dit is opgenomen in hoofdstuk 4. Deze bijlage bevat enkel de opgehaalde informatie per gestelde vraag (bijlage 1).

Opleidingsachtergrond

Medewerkers in dienst (n=5)

- 5 medewerkers hebben een HBO diploma, waarvan de volgende studierichtingen: Social Work (3) en Toegepaste psychologie (2).

Medewerkers uit dienst (n=5):

- 3 medewerkers hebben een HBO opleiding Social Work afgerond
- 2 medewerkers hebben een MBO opleiding Sociaal Pedagogisch Werk afgerond.

Generatie Y eigenschappen respondenten

Aan alle medewerkers is gevraagd om zichzelf te beoordelen op een tiental kenmerken van de Generatie Y. In de volgende tabellen zijn de resultaten opgesplitst in medewerkers in dienst en medewerkers uit dienst.

Medewerkers in dienst:

Respondent ID	Ambitie (1-10)	Overmoedig (1-10)	Zelfstandig (1-10)	Ongeduldig (1-10)	Flexibel (1-10)	Samenwerkingsgericht (1-10)	Zorgeloos (1-10)	Resultaatgericht (1-10)	Risiconemend (1-10)	Behoudend (1-10)
1	8	7	8	6	8	7	5	6	7	6
2	9	7	8	6	8	8	5	8	8	6

3	8	7	9	5	9	8	7	9	8	9
4	8	6	8	7	9	9	5	8	8	7
5	8	5	9	8	9	10	4	8	6	8
Gemiddelde	8,2	6,4	8,4	6,4	8,6	8,4	5,2	7,8	7,4	7,2

Medewerkers uit dienst:

Respondent ID	**Ambitie (1-10)**	**Overmoedig (1-10)**	**Zelfstandig (1-10)**	**Ongeduldig (1-10)**	**Flexibel (1-10)**	**Samenwerkingsgericht (1-10)**	**Zorgeloos (1-10)**	**Resultaatgericht (1-10)**	**Risiconemend (1-10)**	**Behoudend (1-10)**
6	8	8	9	8	9	8	6	9	9	4
7	7	6	8	5	6	8	4	8	4	7
8	9	7	8	8	9	7	7	8	9	8
9	8	4	8	6	8	8	6	8	6	6
10	8	6	9	7	9	9	6	8	5	6
Gemiddelde	8,0	6,2	8,4	6,8	8,2	8,0	5,8	8,2	6,6	6,2

Aan alle medewerker is tevens gevraagd hoe zij denken dat collega’s hen omschrijven.

Hoe omschrijven collega's jou?		
Kernantwoord	**Toelichting / Variaties**	**Respondent ID**
Gezellig / Sociaal	Gezellig Vriendelijk Aardig Collegiaal Vrolijk	8 9 10
Hardwerkend	Hardwerkend Harde werker Streber Ze zien dat ik hard wil werken	2 4 5 8
Flexibel		4 5
Betrokken		6 10
Energiek	Energiek Enthousiast	1 8 10
Teamplayer	Teamplayer Verbinder	6 9
Ambitieus	Ambitieus Ondernemend	10
Zorgzaam		1 4
Betrouwbaar		5
Eigenwijs		1
Kritisch		2
Eerlijk		3
Consequent		3
Toegankelijk		3
Loyaal		7
Zelfstandig		7
Verantwoordelijk		7
Impulsief	Impulsief Eerst doen, dan denken	8
Nonchalant		9

Person-Environment fit

Beoordeling Cultuur organisatie

Respondent	Beoordeling
1	6
2	7
3	7
4	7
5	6
Gemiddelde	6,6

Toelichting op Cultuur van de organisatie		
Kernantwoord	**Toelichting**	**Respondent ID**
Verbetering nodig	Veel ruimte voor verbetering We zijn er nog niet	1
		5
	We kunnen verbeteren hoe we met elkaar omgaan	5
Kloof in de organisatie	Kloof tussen management en werkvloer	1
	Kloof tussen 't Anker (Gesloten) en Prisma (Open)	5
Impact Transformatie Jeugdzorg	Cultuur is nu minder hard	2
	Afname van macho cultuur	4
	Meer aandacht voor de doelgroep Groepsverkleining is positief Er is minder repressie	2
		3
	Er is nog steeds repressie richting de doelgroep	4
	Transformatie geeft een positieve impuls	3
Weinig zorg voor medewerkers	Te weinig aandacht voor de individuele medewerker	1
	Geen/nauwelijks functioneringsgesprekken	1
	We zetten medewerkers meer in hun kracht	4
Onrust in de organisatie	Managementwisselingen zorgen voor onrust en weinig aandacht voor medewerkers	1
	Veel onrust in de organisatie geweest	3
	Er was veel onrust door een roddelcultuur	4
	Hoge werkdruk bij gedragswetenschappers	3
	Communicatie ontbreekt	1

Beoordeling Arbeidsvoorwaarden organisatie

Respondent	Beoordeling
1	4
2	5
3	6
4	7
5	5
Gemiddelde	5,4

Toelichting op Arbeidsvoorwaarden van de organisatie		
Kernantwoord	**Toelichting**	**Respondent ID**
Salaris is niet aantrekkelijk	Ik vind mijn salaris te laag	1
	Ik kan elders tenminste een salarisschaal meer krijgen	2
	Aanbiedingen extern zijn stukken hoger	1
	Bij andere organisaties is het salaris interessanter	2
	We willen hbo-ers, maar bieden geen concurrerende/aantrekkelijke voorwaarden	3
	We schalen medewerkers te laag in bij aanname Als je laag bent ingeschaald, kan dit bijna niet meer bijgesteld worden.	3
Secundaire voorwaarden op thema's voldoende of onvoldoende	Onregelmatigheidstoeslag is goed	1
	De reiskostenvergoeding is niet voldoende	2
Cao lijkt niet het probleem	Het CAO is niet het probleem, andere organisaties bieden wel meer.	2
	Door de nieuwe CAO lijkt er verbetering te zijn, maar dit was een reden voor veel medewerkers om weg te gaan.	5
Ontwikkelmogelijkheden zijn beperkt	Opleidingen worden niet volledig betaald door werkgever (bijv. hbo)	3
	Er zijn te weinig ontwikkel-mogelijkheden	5
Geen toelichting		4

Beoordeling Ambities organisatie

Respondent	Beoordeling
1	7

2	8
3	8
4	8
5	8
Gemiddelde	7,8

Toelichting op Ambities van de organisatie		
Kernantwoord	**Toelichting**	**Respondent ID**
Impact transformatie jeugdzorg	Steeds meer behandeling op maat	3
	De groepsverkleining is positief	3
	Positief dat er wordt ingezet op systeemgericht werken	4
Ambities moederorganisatie en jeugdzorglocatie	Je ziet veel ambitie, maar er is nog weinig van zichtbaar op de werkvloer	5
	We willen veel, maar we faciliteren het niet in uren of geld	5
	We willen meer, beter en uitgebreider	2
	De organisatie is vooruitstrevend	2
Geen toelichting		1

Beoordeling Normen en Waarden organisatie

Respondent	Beoordeling
1	6
2	8
3	8
4	8
5	8
Gemiddelde	7,6

Toelichting op Normen en Waarden van de organisatie		
Kernantwoord	**Toelichting**	**Respondent ID**
Harde cultuur	Een harde cultuur	1
	Incidenten worden normaal gevonden, nazorg vindt men onnodig	1
	Nieuwe medewerkers worden meegezogen in de cultuur	1
Geen toelichting		2
		3
		4

		5

Beoordeling Diversiteit organisatie

Respondent	Beoordeling
1	6
2	7
3	8
4	8
5	7
Gemiddelde	7,2

Kernantwoord	Toelichting	Respondent ID
Cultureel	Culturele diversiteit is laag	1
		2
		5
	Cultuur van de organisatie en doelgroep is divers Mijn team is heel divers	4
Man/Vrouw	Man/vrouw verhouding voelt scheef	2
		5
Geen toelichting		3

Redenen om als pedagogisch medewerker te werken

Aan alle pedagogisch medewerkers, zowel in dienst als uit dienst is gevraagd waarom zij gekozen hebben voor dit werk en specifiek waarom zij in deze jeugdzorglocatie zijn gaan werken.

Waarom heb je toentertijd gekozen om te solliciteren en vervolgens te werken voor deze jeugdzorglocatie?		
Kernantwoord	Toelichting	Respondent ID
Doelgroep	De uitdagende doelgroep	1
		2
	De interessante doelgroep De 'ver van mijn bed' doelgroep sprak me aan	3
		4
		5
		8
		9

Stage (waarna contract)	Stage daarna vast contract. Stage daarna flexcontract	1
		3
		4
		5
Locatie/Setting	De uitdagende (maar onbekende) setting Uitdagende werkplek	1
		2
		3
		4
		5
Doorgroeimogelijkheden	Als je hier kunt werken, kan je overal werken.	2
Nuttig werk willen doen	Bewuste keuze voor de inhoud van het werk en de doelgroep Nuttig werk willen doen. Mensen echt vooruit willen helpen Na verdieping gesolliciteerd Wilde wel eens wat anders proberen	2
		3
		6
		7
		9
Collega’s	Leuke collega’s	3
Dichtbij woonplaats	Ik woon in de buurt	4
Familie werk(te) er		10

Betrokkenheid bij moederorganisatie en jeugdzorglocatie

Respondent ID	Beoordeling betrokkenheid moederorganisatie - blijvers	Beoordeling betrokkenheid jeugdzorglocatie - blijvers
1	6	8
2	3	10
3	3	9
4	2	6
5	3	8
Gemiddelde	3,4	8,2

Respondent ID	Beoordeling betrokkenheid jeugdzorglocatie – vertrekkers
6	7
7	7
8	9
9	8
10	7
Gemiddelde	7,6

Toelichting op Betrokkenheid		
Kernantwoord	**Toelichting**	**Respondent ID**
Teveel afstand tussen moederorganisatie en de locatie	De organisatie is erg groot en er is een grote afstand tussen deze locatie en de andere onderdelen/locaties	1
		2
	Wij hebben soms het gevoel het 'moeilijke kindje' te zijn	1
	Wij hebben het gevoel dat we het voor onszelf moeten doen.	2
	Ik voel me enkel zakelijk betrokken bij de moederorganisatie	2
	Moederorganisatie is niet betrokken bij onze dagelijkse processen Er zijn positieve ideeën, maar ze landen niet De organisatie onderneemt echt positieve dingen, maar het komt niet altijd op de werkvloer terecht.	2
	De aangeboden cursussen vanuit moederorganisatie sluiten niet aan op ons werkveld	2
	Je hoort en ziet weinig over de moederorganisatie	3
	We voelen ons nog steeds [naam voormalig moederorganisatie]	3
	Ik heb er nog niet mee te maken gehad	4
	Ik zie collega's van moederorganisatie enkel bij de opleidingen (medecursisten vanuit andere labels) Het is een ver van mijn bed show Heb er weinig mee te maken	5
Zichtbare zaken van moederorganisatie	Er is meer verbinding tussen de locaties gekomen (we hebben met deze locaties dezelfde belangen binnen het geheel)	2
	Er is veel communicatie vanuit moederorganisatie	5
Grote betrokkenheid bij eigen locatie	Grote/veel betrokkenheid	1
	Ik vond het werk leuk en de locatie en collega's ook	2
	Als er nood was, stond ik altijd klaar	3
		5

		6
		7
	De zorg voor kinderen is belangrijk.	2
	Je voelt je verantwoordelijk voor de jongeren	5
	Ik voelde me met name heel verantwoordelijk voor de jongeren binnen mijn project	7
		10
	De betrokkenheid bij collega's is sterk	2
	Ik vond het werk leuk en de locatie en collega's ook	3
	Ik heb fijn kunnen samenwerken hier	5
	Voel me ook verantwoordelijk voor jongere collega's	8
	Ik wilde ook graag dat iedereen lekker in z'n vel zat	
	Ik werk hier al lang, en voel me prettig	3
	Ik heb het naar mijn zin	9
	Had het erg naar mijn zin	
	Het positieve overheerst, ondanks de ook negatieve ervaringen	3
Afstand binnen locatie	Er zijn nog teveel eilandjes binnen de jeugdzorglocatie	4

Werven en behouden van pedagogisch medewerkers

Experts:
"Elke generatie laat zich op andere punten aanspreken. Om efficiënt daarop te werven moet je je als organisatie daarop inrichten. Als je enkel kijkt naar werving & selectie is de aanpak per generatie verschillend, daarnaast is er een andere waardering van onderscheidende zaken per organisaties. Het gaat niet enkel om leeftijd, maar ook specifieke doelgroepen.

Bij pedagogisch medewerkers zie ik een hoge maatschappelijke betrokkenheid, het zijn vaak mensen die in aanraking zijn geweest met kwetsbare groepen en/of zorg. Bijvoorbeeld omdat ze zelf ervaring hebben daarin, maar ook vanuit hun sociale netwerk dit vakgebied kennen. De laatste jaren zien we landelijk opmerkelijk veel mensen uit Niet-Westerse achtergrond (Marokkaans/Turks) die dit beroep oppakken. Dit heeft denk ik te maken met het feit dat zorg in die cultuur iets is dat in de sociale setting wordt uitgevoerd. Binnen de westerse cultuur is die zorg grotendeels afgekocht in de loop van de tijd.

Generatie Y pedagogisch medewerkers onderscheiden zich in mijn optiek eigenlijk ook in twee groepen. Ik maak zelf altijd onderscheid tussen de jongere groep (millenials) en de oudere groep (de bijna 40-ers). Deze groep 40-ers zitten in de groep mensen die ook wel de egocentrische generatie wordt genoemd. Kenmerken: Veel aandacht voor zichzelf, ook wel kenmerkend als 'rupsje nooit genoeg'. 40-ers verwachten ook meer zaken van een ander, bijvoorbeeld: ze constateren problemen maar de oplossing verwachten ze van een ander.
De millenials zijn daarin anders, ze zijn maatschappelijk betrokken, willen demonstreren, de ecologische voetafdruk is belangrijk voor ze, ze willen deelnemen in maatschappelijk debat. Jongere generatie kijkt bij het zien van problemen meer naar wat ze er zelf aan kunnen doen. Ze willen een horizontale organisatie, met geen/weinig hiërarchie en veel zelfbeschikking. Voorbeeld: "Ik beslis zelf over wanneer ik kan solliciteren en wanneer ik dan op gesprek kom". "Ik wil maanden op vakantie kunnen". Echter zijn hierdoor niet minder gecommitteerd. Ze zijn harde werkers, maar willen veel autonomie.

Bij de 40ers is er een andere cultuur, bijvoorbeeld het direct declareren van kosten, heel precies zijn op het laten belonen van ieder gewerkt moment (ieder overuurtje boeken). Ze zijn dus erg gefocust op wat hen toe komt. Jongere generatie spreekt meer over 'wat doen wij samen', inplaats 'wat doet de ander voor mij'.

Wat ik verder zie is de werkwijze met sollicitanten. In mijn optiek is de sollicitant gelijkwaardig aan de werkgever, dan wel belangrijker in het selectieproces. Je ziet nu nog teveel dat sollicitanten zich moeten schikken naar de agenda van de werkgever."

"*De functiegroep pedagogisch medewerker is een moeilijke groep om te werven. Met name hbo geschoold personeel is zeer gewenst (met het oog op het behalen van de gewenste norm van 40% SKJ geregistreerde medewerkers). Ervaring is dat de medewerkers die binnenkomen (jongere medewerkers) niet altijd een goed beeld hebben van de praktijk en daardoor sneller besluiten hun heil elders te zoeken. Verwachtingen komen niet altijd uit. De vraag die ik als HR professional daarbij heb is of de aansluiting vanuit de opleiding wel voldoende is op het werkveld.*"

Behoud van pedagogisch medewerkers
Experts:
"Gelijkwaardigheid is belangrijk voor de jongere groep van de generatie Y. Ze willen impact kunnen maken. Je moet ze deelgenoot maken. Dat is niet enkel voor medewerkers in dienstverband, maar ook voor de inleen medewerkers. Total Workforce Management is in mijn optiek de toekomst. Je zult het hele potentieel moeten bekijken en verbinding is het toverwoord. Salaris is voor het behoud van medewerkers niet de kern, maar de zinvolheid, hoe worden ze bejegend en waaraan kan de medewerker bijdragen.

Voor de bovenkant van de groep (40-ers) zit het behouden wel meer in salaris en extra beloning. Extra werken betekent meer verdienen. Goede contracten zijn voor deze groep belangrijker. Ze zijn ook meer functieomschrijving gedreven, dus zullen zich daar aan willen houden.

Binnen de moederorgansiatie zijn deze thema's nog een jonge discussie. Maar ze zijn er wel mee gestart om dit te bekijken. Bijvoorbeeld door te kijken naar de arbeidsverhoudingen, pensioen keuzes aanbieden, nadenken over meer flexibiliteit met vrije dagen.
Mijn toekomstverwachting is dat dienstverbanden steeds vrijer worden. Niet meer uur gebonden in contracten met daarin ook gespecificeerd hoeveel vakantiedagen men heeft. Misschien moet de organisatie van de toekomst wel helemaal geen medewerkers meer in dienst hebben, maar ze allemaal inlenen. Zo kunnen medewerkers bepalen of ze willen werken voor de aangegeven prijs, wat de beschikbare diensten zijn waar ze uit kunnen kiezen en ook wat ze wel/niet willen doen. De organisatie handelt dan als een 'marketplace'. De lijn ligt hierdoor steeds meer bij de medewerker."

"*Wat ik zie gebeuren is dat we regelmatig beslissingen nemen die twijfelachtig zijn. Als je twijfelt over functioneren over behoud, verlengen we best vaak. Terwijl dat niet altijd gewenst is. Het gesprek meer aan gaan met elkaar aangaan is van groot belang.*
Ik vraag me af of er voldoende tijd is om iemand in te werken. De intentie is er wel, maar hebben we daar voldoende aandacht en tijd voor. Hierdoor zien we regelmatig gedragsincidenten vanuit medewerkers.

Er is een visiestuk in ontwikkeling binnen de HR afdeling over het werven en behouden van medewerkers. Dit omdat we merken dat veel medewerkers vroegtijdig vertrekken, de vraag is of onze 'achterdeur' wel op slot zit. Hierin is het managen van generaties ook een belangrijk element, we willen daarom graag jouw onderzoek hiervoor gebruiken. "

"De opleiding sluit op dit moment niet heel goed aan op het werkveld. Er wordt nog te weinig gekeken naar hoe je ingezet wordt als beginnend professional en wat er dan allemaal op je af komt. De werkgever kan veel doen om nieuwe medewerkers goed te ontvangen. Denk aan frequent intervisie aanbieden aan het team. Goede coaching organiseren van nieuwe medewerkers, bijvoorbeeld door buddy's in te zetten en vaste aanspreekpunt voor medewerkers te creëren (kan ook de buddy zijn). Het is belangrijk om oog te hebben voor medewerkers (keertje langer blijven om te evalueren, er wordt te vaak overheen gestapt in de dagelijkse gang van zaken).De tijd boven sterkte moet voldoende lang zijn, bijvoorbeeld enkele maanden (3 maanden). In die tijd bij voorkeur gekoppeld worden aan de dienst van een ervaren kracht. Nu is het vaak een te korte tijd waarna je in het diepe wordt gegooid."

Push- en Pullfactoren voor pedagogisch medewerkers t.o.v. jeugdzorglocatie

Medewerkers in dienst:

Respondent ID	In welke mate zou jij de jeugdzorglocatie aanbevelen bij andere pedagogisch medewerkers?
1	7
2	9
3	7
4	7
5	7
Gemiddelde	7,4

Medewerkers uit dienst:

Respondent	In welke mate zou jij de jeugdzorglocatie aanbevelen bij andere pedagogisch medewerkers?
6	8
7	7
8	8
9	8
10	9
Gemiddelde	8

Pullfactoren:

Toelichting op waarom medewerkers andere pedagogisch medewerkers zouden aanbevelen om bij de jeugdzorglocatie te gaan werken.

Kernantwoord	Toelichting	Respondent ID
Inhoud van het werk	Interessante doelgroep	1
	Diverse doelgroep	3
	Dynamische doelgroep	4
		7
		8
		9
		10
	Het verschil kunnen maken De kinderen op weg helpen voelt goed	1
	Uitdaging	1
		5
	Interessante setting	1
	Veel specialisme aanwezig waar je veel van kan leren	6
	Kan je in deze locatie werken, dan kan je alle doelgroepen aan	9
	Leuk/interessant werk	1
	Werk waar je energie van krijgt	2
	Afwisselend werk	3
		5
	Goede inhoudelijke voorwaarden	3
	Behandeling op maat en kleinere groepen Ruimte voor out of the box denken	4
Collega's	Gezelligheid onderling	2
	Leuke collega's	3
	Er is een fijne samenwerking	5
		6
		9
	Je ziet elkaar soms meer dan dat je je partner thuis ziet, dus je leert elkaar echt kennen.	2
	Het basisteam (afdelingshoofd, gedragswetenschapper, trajectbegeleider en het team) staat er als één team	3
	Grote betrokkenheid	6
	Collega's willen graag helpen	8
	Cultuur die open, vrij en welkom is	4
	Hechte cultuur	7
Locatie	Mooie locatie op een rustige plek	5
	Leuke locatie	7
Arbeidsvoorwaarden	Ik vond de inhoud van het werk belangrijker dan salaris	10

Pushfactoren:

Toelichting op waarom medewerkers andere pedagogisch medewerkers niet zouden aanbevelen om bij deze jeugdzorglocatie gaan werken.		
Kernantwoord	**Toelichting**	**Respondent ID**
Inhoud van het werk	Er zijn ernstige incidenten	1
	Nazorg na incidenten	8
	Je hebt te maken met zware problematiek	1
	Bepaalde doelgroepen geven een stuk onveiligheid	3
	Jongeren zoeken continu de grens op	4
	Doelgroep wordt steeds complexer	5
	Voorheen had je een rustuur waarin je meer verbinding met elkaar had (met collega's), dit is er nu maar beperkt	2
	Het lukt niet om passende vervolgplekken te vinden voor de jongeren	4
	Verwachtingen vanuit de rechtspraak zijn steeds hoger	4
	De groepsverkleining is niet doorgevoerd bij de open groepen, we doen daardoor de kinderen tekort.	4
Cultuur	Het is een harde omgeving, je moet een dikke huid hebben Het is soms een moeilijke cultuur	1
Organisatie	Er is onvoldoende nabijheid van leidinggevenden	1
	Er is niet altijd even veel aandacht voor je	9
	Gebrek aan waardering voor personeel (vooral kleine gebaren)	10
	Er is te weinig tijd voor het inwerken van nieuwe collega's	4
		5
	De onregelmatigheid	2
		6
		7
	Negatief imago van de organisatie en de sector	5
	Veel druk op de roosters	3
	Ziekte moeten we zelf opvangen	6
		9
	Werkdruk	9
Voorwaarden	Het is soms zwaar voor de thuissituatie Je kunt niet altijd weg op de momenten dat je het wil Er is geen ruimte voor een 9-17 mentaliteit	2
	De arbeidsvoorwaarden zijn onvoldoende	2
		5
		6
		7
		8

	Er zijn onvoldoende ontwikkelmogelijkheden	1
		5
		6
	Reisafstand	6

Expertinterviews over push- en pullfactoren

Wat ziet u als de grootste pullfactoren voor het behouden van pedagogisch medewerkers uit de Generatie Y in een organisatie?
Er moeten voldoende ontwikkelmogelijkheden zijn voor medewerkers uit de Generatie Y. Kunnen leren van elkaar is daarnaast een belangrijke drijfveer. De organisatie moet oog hebben voor de talenten van de medewerker, dus er moet aandacht en ruimte zijn om je te ontwikkelen. Dit vraagt ook proactiviteit van de organisatie. Met elkaar in gesprek kunnen gaan en blijven, er moet een open en laagdrempelige organisatiecultuur zijn. *Ze (de generatie Y) vinden het belangrijk om autonomie te hebben, de generatie kenmerkt zich in mijn optiek door zelf dingen te kunnen bepalen.* *Inclusiviteit/diversiteit is belangrijk: "Iedereen is welkom"*
Een organisatie moet voldoende opleidingsmogelijkheden bieden. Een goed salaris is een belangrijke basis. Daarbij is het ook van belang dat er een eerlijke salarisverdeling is voor personeel, dus geen scheefgroei of verschillend beleid tussen collega's. Het is enorm helpend wanneer er een goede sfeer (in de dagelijkse gang, maar ook door teamuitjes of personeelsfeesten) is binnen de locatie. Dit zorgt voor een sterker teamgevoel en binding. *De kans om verschillende doelgroepen te onderzoeken en daarin vrij aan te geven wanneer een specifieke doelgroep je toch niet ligt (zonder erop afgerekend te worden). Er moet een open en transparante cultuur zijn waarin mensen zich kunnen ontwikkelen. Secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals bedrijfsfitness, waarmee medewerkers goedkoper kunnen sporten. Dit vooral vanuit het oogpunt van gezondheid en vitaliteit van de medewerkers. Je laat zien dat je voor ze zorgt.*
Drie zaken zijn belangrijk *- Participatie* *- Inzicht krijgen in impact* *- Transparantie* *Horizontale hiërarchie. We beslissen samen. We nemen mensen mee. Communicatie goed op orde.* *De doelgroep wil zelfbeschikking en wil niet meer geleid worden. We zien echter nog vaak het zoeken van dominantie ten opzichte van de werknemer.* *Organisaties kunnen nog een boel zaken verbeteren op het gebied van werving. Maar wil je echt inspelen op de nieuwe wereld, dan moet je breken met wat je ooit bedacht hebt en er anders naar gaan kijken. Het marketplace idee is daar een voorbeeld van.* *De angst om daardoor je organisatiecultuur te verliezen is een tegenargument. Maar zijn de internen wel de cultuurdragers, als we al jarenlang externen hebben rondlopen?*

Met de verschillende generaties binnen organisaties blijft het voorlopig een hybride systeem met medewerkers die graag een goed contract willen en medewerkers die flexibiliteit zoeken. Daar moeten organisaties mee leren leven. We moeten vooral stoppen met iedereen in dezelfde lijn benaderen. Het kost meer effort om verbinding te krijgen met mensen. *In arbeidscontracten zat een vorm van beloning vroeger. Je werd gefeliciteerd op verjaardagen als je een vast contract aangeboden kreeg. Maar is dat nog wel de toekomst?*

Wat ziet u als de grootste pushfactoren voor het behouden van pedagogisch medewerkers uit de Generatie Y in een organisatie?
De werkdruk en dan met name de roosters die elke dag weer gevuld moeten worden in de zorg. Het werk gaat altijd door, er wordt veel van je verwacht. De arbeidsvoorwaarden zijn ongunstig ten opzichte van de markt. Wisselingen in de teams en leidinggevenden zorgen voor instabiliteit. ZZP-ers die de overhand krijgen. Het wordt interessant gemaakt om als ZZP-er te werken, dit zorgt voor ongezonde situaties op meerdere locaties. Werktijden (onregelmatigheid) zijn op den duur niet voor iedereen interessant, bijvoorbeeld voor jonge moeders. Geen waardering/aandacht krijgen. Onvoldoende gezien worden.
Onvoldoende oog hebben voor elkaar. Te weinig ontwikkelmogelijkheden aanbieden. Onvoldoende persoonlijke aandacht voor de ontwikkelwens van de medewerker. Afhandeling van incidenten. Goede opvang en nazorg aanbieden, een goede terugkoppeling geven na incidenten of na bijvoorbeeld een aangifte. Niet lopende teams voldoende aandacht geven en een slechte sfeer (of een roddelcultuur) voorkomen.
Het zit verhuld dus het is een vrije vertaling wat ik zie; het zit in moeten, niet in mogen. Leiderschap issues horen hier bij. Er is meer behoefte aan zelfstandigheid. Het ervaren van een wij/zij gevoel. Salaris is ook wel een dooddoener. Het loont om over te stappen voor medewerkers. Specifiek voor de organisatie zie je ook wel dat speciaal onderwijs en jeugdzorg als zwaar worden ervaren. Door de complexere doelgroep. Dit ligt over alle generaties heen.

Vertrekredenen

Aan de medewerkers die uit dienst zijn getreden is gevraagd waarom zij ontslag hebben genomen:

- (6) Ik kon meer verdienen als ZZP-er. Ik ben ingegaan op een aanbod via LinkedIn. Ik wilde meer flexibiliteit en dat heb ik als ZZP-er.
- (7) Ik wilde regelmatiger werken. Er waren kleinere zaken, zoals samenwerking met enkele collega's, maar met name de onregelmatigheid was de hoofdreden.
- (8) Ik heb seksueel grensoverschrijdend gedrag meegemaakt door jongeren. Dit heeft schade bij mij aangericht en wilde daarom niet langer in deze setting werken. Ik heb te weinig nazorg gekregen.
- (9) Ik heb ontslag genomen in verband met een verhuizing
- (10) Ik kreeg een relatie elders in het land en ben gaan verhuizen. Qua reisafstand (en de vergoeding hiervoor) was het niet meer te doen om elke dag op en neer te reizen.

Vertrekredenen voor medewerkers in dienst

Respondent ID	Hoe groot is de kans dat je over twee jaar nog werkt voor deze jeugdzorglocatie?
1	7
2	4
3	1
4	10
5	8
Gemiddelde	6

Wat zijn redenen voor jou om te vertrekken?		
Kernantwoord	**Toelichting**	**Respondent ID**
Werkomstandigheden	De onregelmatigheid	3
Arbeidsvoorwaarden	Groei in verantwoordelijkheden, maar geen groei in salaris	2
	Nieuwe medewerkers die op hetzelfde niveau worden ingeschaald	2
	Hogere inschaling elders	2
	Hoger salaris elders	5
Persoonlijke groei	Als ik niet door kan groeien, dan wil ik mogelijk vertrekken Als ik uitgegroeid ben wil ik een volgende stap kunnen zetten	2
	Ik zou graag wat willen doen met systemisch werken	4
Andere carrière	Ik ben aan het verkennen of ik als zelfstandige aan het werk kan om ook eens andere organisaties te kunnen zien	1

Benutten van vaardigheden

In welke mate worden jouw vaardigheden als professional optimaal benut door deze jeugdzorglocatie?

Respondent ID	Beoordeling
1	7
2	5
3	7
4	4
5	6
Gemiddelde	5,8

Kernantwoord	Toelichting	Respondent ID
Onvoldoende benutting	Ik kan meer dan ik nu doe	1
		2

		5
	Dat ik meer kan wordt door anderen benoemd, maar niemand doet er vervolgens iets aan	4
	Ik wil een meer coachende rol innemen, maar krijg daar geen tijd of ruimte voor Ik zou meer procesbewaking willen doen	3 4
	Ik zou de gedragswetenschappers meer willen ondersteunen en o.a. hun werkdruk verlagen, maar ben nu teveel met groepszaken bezig	3
	Ik wil systemisch meer doen, maar daar is nu geen plan voor.	4
Ontbreken van goed werkgeverschap	Het ontbreekt aan goed werkgeverschap.	2
	Gesprekken gehad over opleidingen, maar dit heeft nog in niets geresulteerd.	4
	Ik weet niet goed wat mijn mogelijkheden zijn In het verleden waren opleidingsmogelijkheden beperkt, dat maakt dat je niet snel gaat vragen	5
Goede benutting door inzet bij werkgroepen	Ik word bij verschillende zaken betrokken, bijvoorbeeld werkgroepen of om mee te denken	1

Ontwikkelmogelijkheden

In welke mate zijn ontwikkelmogelijkheden belangrijk voor jou?

Medewerkers in dienst:

Respondent	Beoordeling
1	8
2	10
3	8
4	10
5	8
Gemiddelde	8,8

Medewerkers uit dienst

Respondent	Beoordeling
6	8
7	7
8	8
9	7
10	7
Gemiddelde	7,4

Toelichting op hoe belangrijk men ontwikkelmogelijkheden vindt?

Kernantwoord	Toelichting	Respondent ID
Belangrijk	Heel belangrijk Ik kom niet graag stil te staan	1
		5
Wensen	Het is erg afhankelijk van je leidinggevende of je opleidingen krijgt	1
	Je moet actuele kennis houden en krijgt daar wel enkele opleidingen voor, maar het mag vooruitstrevender	7
		8
	Er moet meer gekeken worden naar potentie en de medewerker moet daarin meegenomen worden	9
Minder belangrijk	Wel belangrijk, niet doorslaggevend	10
Vertrekredenen	Ik was wellicht gebleven als ik een opleiding had kunnen volgen (bijv. hbo)	6
	Ik kon bij mijn nieuwe werkgever een master gaan doen	8

Toelichting op wat men al aangeboden heeft gekregen?		
Kernantwoord	**Toelichting**	**Respondent ID**
Basisopleiding PM	Ik heb de basisopleidingen voor het werk van pedagogisch medewerker aangeboden gekregen	1
		3
		5
		6
		7
		8
		9
		10
	Ik heb een opleiding intervisie naast de basisopleidingen gedaan	7
Hbo	Ik doe een studie post hbo systemisch werk	1
		4
	Ik doe nu een hbo studie Ik ga een hbo studie doen	10
Organisatie faciliteert onvoldoende	Ik heb het niet aangeboden gekregen, maar heb er zelf vervolgens om gevraagd	2
	Veel verzoeken worden niet gehoord	4
	Er worden te weinig concrete afspraken gemaakt in functioneringsgesprekken	2
	Er zijn geen functioneringsgesprekken	3
	Het opleidingsbeleid was qua vergoeding beperkend	10

Aantrekkelijkheid als werkgever

Wat zijn andere zaken waarin de organisatie moet voorzien om een aantrekkelijke werkgever te zijn voor jou?		
Kernantwoord	**Toelichting**	**Respondent ID**
Opleidingen	Aanbieden van opleidingen	1
	Goed opleidingsbeleid hebben Opleidingen aanbieden waar je ook in je verdere carrière iets aan hebt	5
Organisatorisch	Beter benutten van elkaars expertises	1
	Organiseren van intervisie binnen het team (zonder leidinggevenden)	1
	Medewerkers moeten gezien en gehoord worden Functioneringsgesprekken moeten structureel worden	1 3
	Goede communicatie organiseren (een nee krijgen is niet erg, maar wil wel meegenomen worden)	1
	Ambitie tonen en uitstralen	2
	Ambitieus zijn, maar ook denken aan het personeel Faciliteren om meer zorg te kunnen leveren	5
	De organisatie moet een vertrouwd gevoel geven	4
	Er moet een goede sfeer zijn Goede cultuur / positiviteit	5
Arbeidsvoorwaarden	Overuur regeling updaten (uitbetalen versus verlof opnemen)	1
	Financieel meer bieden	2
	Meer salaris	3
	Niet alleen nemen, maar ook geven Arbeidsvoorwaarden aanpassen zodat het meer concurrerend is Een goed salaris bieden, zowel primair als secundair	4
	Goed functioneren verdient een extra beloning	3

Welke verschillen zie jij op het gebied van drijfveren (bijvoorbeeld ontwikkelbehoefte, arbeidsvoorwaarden) tussen de Generatie Y medewerkers en de oudere generaties?
Een algemeen beeld, die ik op dit moment niet in cijfers kan onderbouwen, is dat de jongere groep medewerkers meer en sneller wil groeien. Het wordt daarom ook interessanter voor hen om over te stappen als die vooruitgang (in opleiding, promotie, salaris) niet snel geboekt kan worden. Waar oudere medewerkers soms nog een leven lang bij organisaties werken, en waarbij jubilea boven de 12,5 en 25 jaar vrij normaal zijn, is dat bij de jongere generaties tot op heden minder het geval.
Ik heb er nooit een specifieke studie van gemaakt, maar ik ben er zelf ook onderdeel van en heb veel leeftijdsgenoten voorbij zien komen de afgelopen jaren. De Generatie Y wil altijd meer, wil sneller iets nieuws. Oudere generatie wilde vaak 20/30 jaar blijven werken, dit zag ik bijvoorbeeld bij [oud werkgever] veel. Dat wil deze generatie niet. We zijn sneller uitgekeken.
Qua opleidingsbeleid: Waarom standaard cursussen aanbieden? Jongere medewerkers willen eigenaar zijn van hun eigen ontwikkeling. De gedachte moet zijn "Ik heb geen baan, maar een ontwikkelpad". "Hoezo moet ik aan mijn manager vertellen wat ik over 5 jaar wil doen, ik wil

het nu al." Hier zijn ook dingen die we moeten doorbreken. Ik ben als persoon eigenaar van mijn leven, mijn carrière, mijn ontwikkeltraject. Vooral niet standaardiseren. Niet denken vanuit de functioneringsbehoefte, maar vanuit de mens behoefte.

Vrouwen in de leeftijd tussen de 30-40 jaar gaan er vaak tussenuit. Voor mannen is dan vaak de groei naar de piek van hun carrière. Vrouwen missen die stap. Dat is een traditioneel het pad, maar is dat nog steeds wel gewenst? Bij de groep 40-50-60 zie je soms een vorm van uitgeblust zijn. Je zou daar moeten kunnen kijken naar andere ambities. Demotie wordt vaak gezien als iets negatiefs, maar is dat het wel? Het kan ook positief zijn.