



BETROKKENHEID VAN HET PERSONEEL

*Het vergroten van de betrokkenheid en motivatie van het
personeel van de afdeling X*

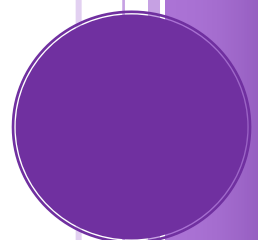
Naam: Michel Brookhuis

Examinator: Dr.Ir. J. de Leede

Meelezer: Prof.dr. J. K. Looise

Bachelorscriptie

27-02-2013



SAMENVATTING

Naar aanleiding van de vraag van Livio om de efficiëntie op de afdeling X te vergroten is dit onderzoek gestart. Na een aantal dagen op de afdeling te zijn geweest kwam naar voren dat dit niet het goede onderwerp voor het onderzoek was. En is het onderwerp veranderd in het vergroten van de betrokkenheid en motivatie van de werknemers op de afdeling

De vraag die centraal staat in het onderzoek luidt:

‘Hoe kan de betrokkenheid en motivatie van de medewerkers op de afdeling X vergroot worden?’

Er is gestart vanuit een literatuuronderzoek om te onderzoeken wat de begrippen motivatie en betrokkenheid betekenen en wat de factoren zijn die invloed hebben op deze begrippen. Vanuit deze literatuur is er een vragenlijst opgesteld en neergelegd bij alle 28 verzorgenden op de afdeling. Doel van de vragenlijst was het analyseren van de factoren en bepalen welke factoren goed waren en welke nog verbeterd konden worden. Naast deze vragenlijst is er gebruik gemaakt van interviews om samen met de verzorgenden op de afdeling en de behandelaars buiten de afdeling te kijken naar concrete punten die verbeterd konden worden.

De factoren taakvariëteit en taakidentiteit zijn de factoren waar op dit moment geen grote veranderingen nodig zijn. Op de factoren feedback, waar het gaat om het stellen van doelen en de factor groei en ontwikkeling, waar het gaat over de mogelijkheden van de werknemers, is nog een aantal verbeteringen mogelijk. Ook op het sociale aspect van de afdeling is er nog een aantal zaken dat veranderd kan worden.

Tot slot zijn er een aantal aanbevelingen gedaan waarvan de volgende het belangrijkste zijn:

- Livio zal in samenwerking met een externe trainer er voor moeten zorgen dat er teamdoelen worden opgesteld. Deze zullen door het team en hun leidinggevende gemaakt moeten worden. Het is van belang dat deze doelen SMART opgesteld worden.
- Het elkaar aanspreken op gedrag en adviseren in het werk zal moeten gebeuren. Ook hiervoor kan gekozen worden voor een externe trainer om de mensen de juiste technieken bij te brengen. Dit zal moeten zorgen voor een betere sfeer op de afdeling
- Het maken van een persoonlijk groei en ontwikkelingsplan voor alle medewerkers is een aanbeveling die voor heel Livio zal gelden. Op deze manier kan Livio zich profileren op de markt.
- Het strikt naleven van de protocollen rond persoonlijke hygiëne. Ook dit zal binnen de hele organisatie Livio doorgevoerd moeten worden zodat er een lijn getrokken wordt door de hele organisatie.

VOORWOORD

Voor mijn bachelorscriptie heb ik een onderzoek gedaan naar de betrokkenheid en motivatie onder de medewerkers van de afdeling X. Een afdeling gevestigd aan de bleekhofstraat in Enschede. Een van de zeven woonlocaties van zorginstelling Livio in Enschede.

Tijdens dit onderzoek heb ik de kans gekregen mijn opgedane kennis van de afgelopen jaren aan de Universiteit van Twente in praktijk te brengen en een keer een kijkje te nemen in een zorginstelling. Ik heb met veel plezier het afgelopen half jaar bij Livio gewerkt aan het onderzoek dat hier nu ligt.

Door deze opdracht heb ik mogen ervaren dat veel dingen die in de theorie staan ook daadwerkelijk in de praktijk te gebruiken zijn. Maar ook dat er altijd dingen zijn die je niet in boeken kunt vinden maar gewoon van de mensen zelf moet horen en aan moet voelen.

Graag wil ik de mensen van Livio bedanken voor het mogelijk maken van dit onderzoek en de faciliteiten die zij mij hebben geboden om dit onderzoek goed af te sluiten.

Daarnaast wil ik de afdeling X bedanken voor hun gastvrijheid en de openheid die ze mij hebben gegeven om die informatie te verkrijgen die ik nodig had voor dit onderzoek.

Tot slot wil ik mijn begeleiders Jan de Leede en Jan Kees Looise bedanken voor de begeleiding en het beoordelen van mijn onderzoek.

Michel Brookhuis

Enschede, 27-02-2013

INHOUD

1. Motiveren van personeel.....	4
1.1 Inleiding.....	4
1.2 Doel van het onderzoek.....	5
1.3 Vraagstelling.....	5
1.4 Onderzoeksvorm.....	6
2. De Theorie.....	7
2.1 Motivatie.....	7
2.2 Betrokkenheid.....	10
2.3 Model.....	11
3. Methode.....	12
3.1 Operationalisatie.....	12
3.2 Dataverzameling en Analyse.....	14
4. Resultaten.....	15
4.1 Vragenlijst.....	15
4.2 Interviews.....	17
4.2.1 Behandelaars.....	17
4.2.2 Verzorgenden.....	17
4.3 Confrontatie tussen vragenlijst en interviews.....	20
5. Conclusies en Aanbevelingen.....	21
5.1 Conclusies.....	21
5.2 Visie.....	22
5.3 Aanbevelingen.....	23
5.4 Reflectie.....	25
Referenties.....	26
Bijlagen	
A: Interview protocol.....	27
B: Vragenlijst verzorgende.....	29
C: Resultaten vragenlijst.....	33

1. MOTIVEREN VAN PERSONEEL

1.1 Inleiding

Voor mijn bacheloropdracht heb ik een opdracht uitgevoerd bij de zorginstelling Livio in Enschede. Ik zou een opdracht uitvoeren om de efficiëntie op een afdeling te vergroten.

Na een korte periode te hebben rondgelopen op de afdeling X, de afdeling waar mijn onderzoek plaats zou vinden kwam al snel naar voren dat efficiëntie niet het meest belangrijk zou zijn op de afdeling. Na een korte evaluatie met alle betrokkenen kwamen we snel op de conclusie dat het onderwerp voor het onderzoek misschien niet goed gekozen was.

Vervolgens begon het onderzoek zoals het hier nu ligt. De sfeer op de afdeling is niet zoals het gewenst is. Daarom is gevraagd om dit onderzoek te wijden aan het vergroten van de betrokkenheid van de medewerkers als ook de motivatie. Op deze manier zou er weer een team gevormd moeten worden op de afdeling waar iedereen dezelfde doelen heeft en er weer beter maar ook efficiënter gewerkt kan worden.

De aanleiding van dit onderzoek zijn mijn observaties geweest op de afdeling X. Gedurende een viertal dagen ben ik zelf op de afdeling geweest om de huidige situatie in kaart te brengen. Dit voornamelijk om een beeld te vormen van het werk in een verpleeghuis. Tijdens deze bezoeken heb ik al mijn bevindingen opgeschreven om zo een totaalbeeld te krijgen, maar ook om te onderzoeken waar de verbeterpunten zich bevinden op de afdeling. Enkele opvallende zaken die ik tijdens mijn aanwezigheid heb gezien zijn:

Het niet naleven van gedragsregels en protocollen zoals deze algemeen gelden binnen de zorg. Voornamelijk op het punt van de handhygiëne zijn er verschillende mensen die zich hier niet of in mindere mate aan houden. Op de afdeling heb ik veelvuldig mensen met ringen en andere sieraden zien lopen. Ook over afspraken met medicijnen en het dragen van een hesje tijdens het ronddelen van deze medicijnen. Zo werd het delen van medicijnen door verschillende mensen gedaan en gebeurde dit tussen andere werkzaamheden door.

Een ander onderwerp dat opviel tijdens mijn bezoeken aan de afdeling is het lezen en bijhouden van de klantdossiers. Tijdens het werk wordt hier niet tot nauwelijks in gelezen door de medewerkers. Ook het rapporteren laat te wensen over. De medewerkers zelf hebben het idee de mensen wel zo goed te kennen dat ze weten wat er moet gebeuren. Ook is er van bovenaf bepaald dat er alleen relevante dingen in de dossiers bijgeschreven moeten worden. De mensen op de afdeling zijn het er wel mee eens dat er meer gelezen en gerapporteerd moet worden.

Na mijn observaties heb ik ook nog enkele gesprekken gehad met verantwoordelijken van de afdeling. Wat hierin duidelijk naar voren kwam is het gebrek aan teamgevoel en het helemaal gaan voor de klant. Wat ook meespeelt, is het niet durven aan te spreken op onwenselijk gedrag of het niet houden aan afspraken.

Naar aanleiding van deze gesprekken en observaties komt de probleemstelling naar voren: De zorg naar de klant toe verslechterd, informatie over de klant komt niet door bij alle medewerkers waardoor er dingen mis gaan. Met name door slechte communicatie en het niet goed functioneren van het team als geheel is deze situatie ontstaan. Er zal weer toegewerkt moeten worden naar een situatie waar de afdeling weer als team gaat functioneren en de mensen elkaar gaan aanspreken op gedrag, en er voor zorgen dat alle informatie voor iedereen beschikbaar is.

1.2 Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is het vergroten van de betrokkenheid en de motivatie van de medewerkers op de afdeling X. Er zal een aantal aanbevelingen gedaan worden waarmee de afdeling aan het werk kan. Als de motivatie en betrokkenheid van de medewerkers groter worden zal er een beter team ontstaan dat er meer zal zijn voor de klant, iets wat de kwaliteit van de zorg ten goede komt. Er zal een verbetering optreden op al deze fronten. Een goed team zal zowel voor zichzelf als voor de klant een betere omgeving creëren waardoor de kwaliteit van zorg omhoog zal gaan.

1.3 Vraagstelling

Naar aanleiding van de observaties en gesprekken zoals in de inleiding besproken is, komt de volgende vraag naar voren:

“ Hoe kan de betrokkenheid en de motivatie van de medewerkers op de afdeling X vergroot worden?”

Ook is er een aantal subvragen, die dienen om de centrale vraag te kunnen beantwoorden:

- *Wat zijn de factoren die motivatie verhogen?*
- *Hoe hangen deze motivatiefactoren samen met de betrokkenheid van personeelsleden?*
- *Wat zijn de motivatiefactoren waar het goed gaat en welke kunnen verbeterd worden op de*

Een aantal randvoorwaarden waaraan voldaan moet worden en waarbinnen de veranderingen plaats moeten vinden:

- **De efficiëntie:** De betrokkenheid van het personeel moet vergroot worden, maar dit moet wel binnen de normen zoals deze er nu binnen Livio zijn. Na dit onderzoek zal de zorgvraag zoals die er ligt gehandhaafd kunnen worden met hetzelfde aantal uren.
- **personeelstevreidenheid:** De tevredenheid van het personeel zal niet mogen afnemen, het is juist de bedoeling dat door dit onderzoek het teamgevoel versterkt wordt. Mensen moeten elkaar kunnen versterken en aan kunnen vullen.
- **De zorg voor de klant:** Binnen Livio en de brancheorganisatie zijn er standaarden waaraan de zorg moet voldoen. Uiteraard moeten die gehandhaafd blijven, maar is het doel deze te vergroten door een betere motivatie onder de werknemers.
- **CAO:** Alle aanbevelingen zullen binnen de CAO moeten passen zoals het er ligt, dit geldt ook voor de ATW (arbeidstijdenwet) en de normen van de NZa. (Nederlandse Zorgautoriteit)

Daarnaast is het ook van groot belang dat de aanbevelingen passen binnen verschillende groepen binnen de organisatie. Natuurlijk zal het voor de werknemers een goede oplossing moeten zijn. Maar daarnaast moet het ook goed uitpakken voor de klant en de organisatie. Het is van belang dat het spanningsveld dat hier tussen ligt zo klein mogelijk blijft. En het liefst helemaal niet ontstaat.

1.4 Onderzoeksvorm

Het onderzoek heeft een looptijd van een half jaar gehad, van september 2012 tot februari 2013. Voor dit onderzoek is gekozen voor zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek. In de vragenlijst die aan alle verzorgenden is voorgelegd zijn de punten naar voren gekomen waar verbeterd kon worden. Door middel van een kwantitatieve analyse in SPSS zijn hier cijfers van in kaart gebracht. Daarnaast bestond het kwalitatieve deel uit diepte-interviews met zowel een aantal verzorgenden als uit andere partijen als een diëtiste, fysiotherapeut en logopedist. Het accent van het onderzoek lag bij de interviews, de vragenlijst heeft gediend als onderbouwing. Er is gekozen voor deze aanpak om de meningen, wensen, behoeften en achterliggende gedachten van de doelgroep te achterhalen. Voor dit onderzoek waren bovenstaande factoren van groter belang dan een aantal statistische cijfers omdat met dit onderzoek vooruitgang geboekt moest worden op de afdeling, die door de mensen zelf tot stand moest komen.

Het onderzoek is gestart met een aantal dagen observeren en korte gesprekjes met verzorgenden, vanuit daar is een situatie geschetst van hoe het op dit moment op de afdeling is. Deze is niet uitgebreid aan bod gekomen in dit onderzoek omdat de focus ligt bij het verbeteren van de situatie en niet op een beschrijving van de huidige.

Daarnaast heeft er een desk research plaatsgevonden. In dit onderzoek heeft een literatuuronderzoek plaatsgevonden naar de betrokkenheid en motivatie van het personeel. Hier zijn verschillende theorieën aan bod gekomen die te maken hebben met dit onderwerp. Met deze literatuur is een antwoord gevonden op de eerste twee subvragen zoals deze eerder zijn besproken. Aan de hand van dit literatuuronderzoek is er een model gepresenteerd, net als een raamwerk van theorie zodat duidelijk is hoe er naar het probleem gekeken is.

Naar aanleiding van dit theoretische kader zijn vragenlijsten gebruikt en interviews gehouden. De vragenlijst diende voornamelijk als onderbouwing van de interviews maar had daarnaast ook als doel te achterhalen wat de factoren waren waar verbetering mogelijk was op de afdeling. De interviews zijn gebruikt om dieper op deze onderwerpen in te gaan en tot een oplossing te komen. Deze vragen waren gericht op het verbeteren van de situatie en niet zozeer op het beschrijven van de situatie zoals deze was. Hierna volgt een hoofdstuk resultaten waarin de theorie samen is gekomen met de informatie die uit de laatste interviews is gehaald.

Tot slot is er een hoofdstuk conclusies en aanbevelingen. In dit hoofdstuk komen de conclusies naar voren die volgen uit alle informatie die tijdens dit onderzoek verzameld is. Daarnaast worden enkele aanbevelingen gedaan waar de organisatie mee aan de slag kan om de motivatie en de betrokkenheid te vergroten.

2. DE THEORIE

Voordat er gekeken kan worden naar theorieën over motivatie en betrokkenheid zal eerst duidelijk moeten zijn wat deze begrippen eigenlijk betekenen. Vervolgens zal er een model gepresenteerd worden met de factoren die leiden tot een betere motivatie en uiteindelijk betere prestaties.

2.1 Motivatie

Motivatie is datgene dat er voor zorgt dat mensen bepaalde dingen doen. Hierin zijn twee verschillende soorten te onderscheiden, namelijk aangeboren motivatie en aangeleerde motivatie. Daarnaast is er een onderscheid te maken tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Volgens de zelfdeterminatie theorie van Deci en Ryan (Deci & Ryan, 2002) gaat het bij extrinsieke motivatie om motivatie van buitenaf, dit is vaak gericht op het vooruitzicht op een beloning of in een negatieve situatie op straf. Als het gaat over intrinsieke motivatie handelt de betreffende persoon niet vanuit beloning of straf maar komt de motivatie vanuit de persoon zelf. Het gaat hier om de doelen die deze persoon zelf wil halen en over zijn of haar toekomst. Daarnaast komt in deze theorie naar voren dat er voor mensen drie natuurlijke basisbehoeften zijn; autonomie, competentie en verbondenheid, en dat als aan deze drie voldaan wordt, de optimale omgeving wordt gecreëerd waarin deze persoon kan groeien en functioneren. Volgens de theorie is het mogelijk dat de extrinsieke motivatie sterker wordt dan de intrinsieke motivatie en deze daardoor verdringt. Als dus de behoefte van autonomie weg valt zal de beloning die voor de handeling staat gezien worden als oorzaak. Op dat moment draait het systeem dus om, en zien mensen het niet als beloning maar als reden om iets te doen, en zijn ze dus extrinsiek gemotiveerd.

Een ander zeer bekende auteur op het gebied van motivatie op het werk is Frederick Herzberg, Hij onderscheidt twee factoren in zijn theorie namelijk hygiëne en motivatie (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959).

Het eerste deel met de hygiënefactoren is gericht op de randvoorwaarden voor een werknemer. Dit zijn factoren die er voor kunnen zorgen dat mensen ontevreden zijn over het werk dat ze doen. Een positieve verandering in deze factoren zal dan ook leiden tot een kortdurende opleving van de werknemer waarna er weer snel wordt teruggevallen op de oude situatie. De factoren die Herzberg (1968) beschrijft zijn:

- De organisatie zelf
- De administratie
- Manier van leidinggeven
- Relatie met leidinggevende
- De werkomstandigheden
- De relaties tussen werknemers
- Het salaris
- De status
- De zekerheden van bestaan.

Daarnaast zijn er de motiverende factoren. Deze factoren zorgen er voor dat de werknemer gemotiveerd raakt en beter zijn werk zou moeten kunnen uitvoeren. De factoren die worden genoemd zijn:

- Prestaties
- Erkenning
- Groei en ontwikkeling
- Het werk zelf
- Uitdaging in het werk
- De interesse in het werk zelf

Een aantal van deze factoren komen terug in de theorie van Deci.

Richard Hackman is een man die ook veel onderzoek heeft gedaan op het gebied van sociale- en organisatorische psychologie. In het werk dat hij heeft geschreven over motivatie komen verschillende factoren terug die de motivatie van werknemers kunnen vergroten. In zijn artikelen komt hij tot vijf factoren die nodig zijn om de motivatie, tevredenheid en performance van mensen te vergroten. (Hackman & Pierce, 1976)

De vijf factoren die hij benoemt zijn:

- Handelingsvariëteit
- Taakidentiteit
- Taakbelang
- Autonomie
- Feedback

Als er van deze vijf factoren één of meerdere ontbreken kan dat leiden tot ontevredenheid onder de werknemers. Mensen die ontevreden zijn zullen zich gaan richten op die dingen waar ze ontevreden over zijn en daar hun energie en aandacht in stoppen. Dit gaat ten koste van de prestaties van deze werknemers. Wanneer deze factoren allemaal aanwezig zijn, kunnen mensen zich volledig richten op het werk en kan er volgens Hackman het beste gewerkt worden.

Naast de factoren die Hackman, Deci en Herzberg noemen bestaat er ook nog een sociale kant van motivatie. Het is van belang dat deze wordt meegenomen in het onderzoek. In het artikel van Parker en Grant (Parker & Grant, 2009) wordt dit sociale aspect als volgt omschreven; 'de interpersoonlijke interacties en relaties die gevormd worden en beïnvloed worden door de banen, rollen en taken die werknemers hebben.' In het artikel van Morgeson en Humprey wordt deze factor ook besproken (Morgeson & Humprey, 2006). De factor die daarnaast nog besproken wordt is: sociale support; de mogelijkheid om elkaar advies te geven en te ontvangen. Als laatste speelt de onderlinge afhankelijkheid een rol, in welke mate ben je van elkaar afhankelijk tijdens je werkzaamheden en in hoeverre kun je zelf het werk compleet afhandelen. De laatste is een factor die ook terugkomt in Hackman en heeft betrekking op het geven en ontvangen van feedback van zowel directe collega's als leidinggevenden.

De laatste auteur die besproken wordt is Douglas McGregor, deze auteur hanteert de theorie X en Y. In zijn boek *The Human Side of Enterprise* beschrijft hij deze twee theorieën. (McGregor, 1960)

Theorie X gaat er van uit dat mensen van zichzelf een afkeer hebben tegen werk en dat ze het zullen ontlopen op het moment dat ze daar de kans voor krijgen. Een aantal zaken die dan ook terugkomen in deze theorie zijn dan ook dat het personeel streng gecontroleerd moet worden, dat je ze de weg moet wijzen. Dit zorgt voor twee soorten management, het harde management met straffen of het zachte management waar wordt gestreefd naar harmonie op het werk.

Theorie Y van McGregor is met gericht op dezelfde doeleinden die al eerder besproken zijn bij Hackman, Deci, en Herzberg.

Nu bekend is wat motivatie is en wat de verschillende auteurs schrijven over het onderwerp zijn er een aantal factoren dat bij veel auteurs terugkomen en waar de focus zal liggen tijdens de interviews en vragenlijsten later in het onderzoek. De eerste drie factoren hebben betrekking op het werk zelf, zoals Deci het beschrijft als competentie, laten andere auteurs dit ook terugkomen als uitdaging in het werk, interesse in het werk of taakvariëteit. Deze factoren zullen terugkomen onder de noemers: Taakvariëteit, taakidentiteit en taakbelang. Autonomie is de volgende factor en is een onderwerp dat bij alle auteurs terugkomt. Vervolgens het punt feedback hier spreekt Herzberg over in de vorm van erkenning, en Hackman praat over de informatie die door de organisatie gaat. Groei en ontwikkeling is een factor die heel expliciet terugkomt bij Herzberg en ook volgens de theorie Y van McGregor van belang is voor het motiveren van personeel. Het laatste punt is het sociale aspect, Parker en Grant komen hier op terug maar ook Deci ziet verbondenheid als een grote factor. Hieronder staat het overzicht van de factoren die meegenomen worden in de vragenlijst en de interviews:

- Taakvariëteit
- Taakidentiteit
- Taakbelang
- Autonomie
- Feedback
- Groei en ontwikkeling
- Sociale aspect

2.2 Betrokkenheid

Betrokkenheid is een onderwerp dat vaak terugkomt samen met de term motivatie. Er zijn twee soorten betrokkenheid waar eerst onderscheidt in gemaakt moet worden, dit zijn betrokkenheid bij de organisatie en betrokkenheid bij een beroep, de eerste soort is volgens de theorie van Meyer en Allen onder te verdelen in drie componenten, te weten affectieve, normatieve en continuïteit betrokkenheid. Deze drie worden gezien als componenten en niet als typen omdat er mensen zijn die tekenen vertonen van meerdere componenten. (Meyer & Allen, 1991) Uit een vervolgonderzoek van Meyer en Allen komt naar voren dat affectieve betrokkenheid de beste meting oplevert als gekeken wordt naar algemene betrokkenheid binnen organisaties. (Meyer & Allen, 1997)

Affectieve betrokkenheid, is de vorm van betrokkenheid waarbij de werknemers graag bij de organisatie willen blijven omdat ze hier een goed gevoel bij hebben en omdat ze bij willen dragen aan het gezamenlijke doel dat de organisatie nastreeft. Naast affectieve betrokkenheid bestaat normatieve betrokkenheid, hierbij hebben de werknemers het gevoel dat ze niet weg kunnen bij de organisatie omdat ze deze nog wat verschuldigd zijn. Dat kan van alles zijn, van salaris tot opleidingsmogelijkheden die de werknemers van de organisatie hebben ontvangen. Maar ook opvoeding kan hier mee te maken hebben of culturele verschillen, waar het collectief boven het individu wordt gezet, en het dus erg belangrijk is om loyaal te blijven aan je werkgever. De laatste vorm van betrokkenheid is continuïteit betrokkenheid, hierbij heeft de werknemer geen ander alternatief dan bij de organisatie blijven. Het draait bij deze vorm dan ook meestal om financiële middelen die de werknemer ontvangt van de organisatie. Als de werknemer besluit om weg te gaan dan zullen deze middelen wegvallen en de werknemer geen financiële mogelijkheden meer hebben.

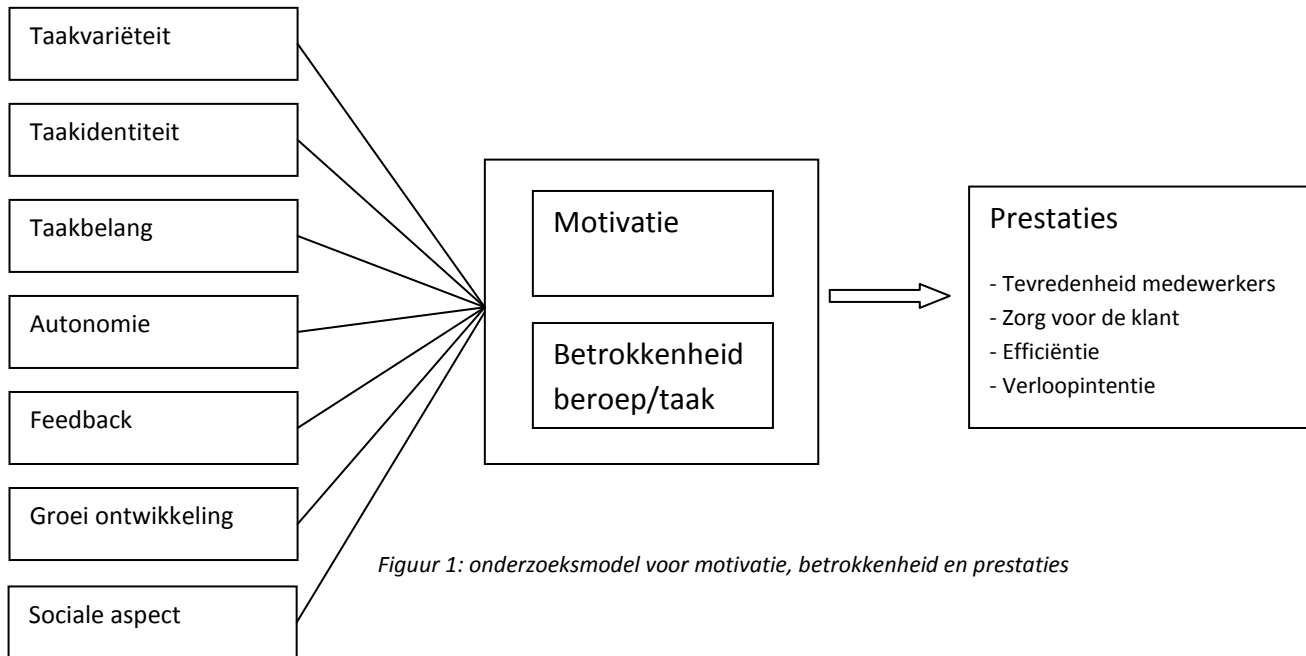
Daarnaast bestaat er dus betrokkenheid bij een beroep of taak. Hierbij is de organisatie dus minder van belang en is de werknemer meer gefocust op de taak die hij of zij moet uitvoeren. Deze vorm van betrokkenheid zorgt er voor dat mensen vaak volledig voor de klant gaan. Volgens de literatuur van Farrel en Rusbult (1981) gaat het bij deze vorm van betrokkenheid er om dat de werknemer voelt dat hij of zij een connectie heeft met het beroep dat hij of zij heeft. Voor dit onderzoek is deze laatste vorm van betrokkenheid van groter belang omdat de zorg naar de klant centraal staat.

Een van de indicatoren die samenhangen met de betrokkenheid is het verloop van de medewerkers volgens het artikel van Porter (1974). Naarmate de mensen minder betrokken zijn bij de organisatie zullen ze eerder geneigd zijn om weg te gaan. Het verloop heeft volgens het artikel een sterkere relatie met de betrokkenheid dan met de tevredenheid over het werk.

In de literatuur worden de begrippen motivatie en betrokkenheid vaak naast elkaar gebruikt. In de oudere literatuur zie je dat er vaak gesproken wordt over motivatie terwijl er in de meer recente stukken betrokkenheid de boventoon voert. Volgens onderzoek van Norris-Watts en Levy (2004) is er een sterke relatie tussen de betrokkenheid van de mensen en een feedback werkomgeving. Deze feedback is een van de motivatie factoren zoals deze eerder is genoemd in dit stuk. Daarnaast komt ook een aantal van de sociale aspecten naar voren als het gaat om de relatie tussen motivatie en betrokkenheid. (Norris-Watts & Levy, 2004). Uit een onderzoek uit 2009 komt eveneens naar voren dat er een significante relatie bestaat tussen de motivatie van de werknemer en de beroepsbetrokkenheid van deze persoon. (Aborisade & Emeka, 2009). Volgens de literatuur van Mowday, Steers en Porter (1979) heeft betrokkenheid voornamelijk te maken met de mate waarin werknemers kunnen groeien en ontwikkelen binnen organisaties evenals door de doelen die de organisatie heeft gesteld en de doelen die mensen persoonlijk hebben gesteld. Hoe meer deze in een lijn liggen, des te groter zal de betrokkenheid zijn.

2.3 Model

Vanuit de bovenstaande theorieën wordt toegewerkt naar een algemeen model waarin naar voren komt hoe de factoren van motivatie, de betrokkenheid en de prestaties tot elkaar in relatie staan.



Figuur 1: onderzoeksmodel voor motivatie, betrokkenheid en prestaties

Het model start met een zevental factoren die in dit onderzoek worden meegenomen. Dit zijn de factoren die leiden tot een betere motivatie en betrokkenheid bij de werknemers. Uit het literatuuronderzoek komt naar voren dat deze factoren zowel bij motivatie als bij betrokkenheid terugkomen waardoor deze in het model samen zijn genomen. Deze betrokkenheid en motivatie zullen er uiteindelijk voor moeten zorgen dat de prestaties op de afdeling weer omhoog gaan. De prestaties die belangrijk zijn staan in het laatste blok. Deze prestaties staan genoemd en verder uitgelegd onder de randvoorwaarden in hoofdstuk 1. De focus van het onderzoek ligt op het vergroten van de motivatie en betrokkenheid, naar de prestaties zal geen onderzoek gedaan worden.

3. METHODEN

Om vanuit het model dat is gegeven in hoofdstuk twee toe te werken naar de interviews en vragenlijsten, zal in dit hoofdstuk besproken worden hoe de verschillende factoren terug gaan komen in deze interviews en lijsten. Daarnaast zullen de verschillende factoren geoperationaliseerd worden en zal de analyse van de resultaten besproken worden.

3.1 Operationalisatie

Eerst volgt een uitleg over de verschillende factoren en hoe deze bij dit onderzoek bij Livio geïnterpreteerd worden. Allereerst de taakvariëteit, het gaat hierbij om de hoeveelheid verschillende handelingen die een werknemer moet doen tijdens zijn of haar werkzaamheden. Naarmate dit aantal handelingen zal stijgen zal de werknemer meer tevreden zijn omdat er meer afwisseling in de werkzaamheden zit. In fabrieken zie je vaak terug dat dit een of slechts enkele handelingen zijn. In de zorgsector is dit al een stuk gevarieerder. Tijdens dit onderzoek zal bij taakvariëteit gekeken worden naar het aantal verschillende handelingen of behandelingen die de werknemers mogen, en of dit mogelijk te weinig is voor een goede motivatie.

Taakidentiteit, heeft te maken met de volledigheid van de handelingen. Het is hier van belang dat voor een goede motivatie de werknemer het gevoel moet hebben dat de handelingen die verricht worden ook het eindresultaat zijn en dat het dus het gevolg is van eigen handelen. Er moet herkenbaarheid zitten in het eindresultaat, mensen moeten kunnen zien dat wat zij gedaan hebben ook terug te vinden is in het eindresultaat. Op deze manier voel je meer verantwoordelijkheid voor je werk en zal naar mate de taakidentiteit toeneemt dit gevoel ook sterker worden en zullen werknemers meer gemotiveerd raken. In dit onderzoek is vooral van belang in hoeverre mensen het gevoel hebben dat het werk waar ze mee starten ook daadwerkelijk afmaken. En ook hun inspanningen terug zien in het eindresultaat.

Taakbelang gaat over de impact die het werk dat je doet heeft op het werk of leven van andere mensen, dit kan zowel binnen de organisatie zijn als extern. Binnen Livio spreekt het voor zich dat de handelingen die mensen verrichten een directe impact hebben op de mensen die binnen de afdeling wonen. Je kunt je wel afvragen of er op dit moment alles aan gedaan wordt om deze impact zo positief mogelijk te laten zijn. Je kunt kijken naar de tevredenheid van de klanten en de aandacht die ze krijgen van de werknemers. Als werknemers deze impact kunnen vergroten zal naar alle waarschijnlijkheid de tevredenheid van de klant stijgen en daarmee de motivatie van de werknemer weer kunnen stijgen. Tijdens de vragenlijst en de interviews zal met name het gevoel dat mensen hebben over de invloed die hun werk heeft op de levens van klanten, collega's en familieleden van de klanten.

Autonomie heeft alles te maken met keuzes die mensen zelf kunnen maken tijdens de werkzaamheden. Dit kan betrekking hebben op verschillende zaken op de afdeling, zoals het inroosteren van diensten, de manier van handelen in bepaalde situaties maar ook procedures uitvoeren zoals jij deze het beste vindt. Voor veel handelingen in de zorg staat gewoon vast hoe deze uitgevoerd dienen te worden omdat deze te maken hebben met strenge regels. Waar naar gekeken wordt is voornamelijk het zelf beslissingen nemen en niet meteen naar de leidinggevende stappen. Dit kan zowel op individueel niveau als op teamniveau. Hierin zal Livio mee moeten werken om deze ruimte te bieden.

Feedback gaat over de informatievoorziening, het is van groot belang dat mensen op de hoogte zijn van de situatie op de afdeling en van de organisatie als geheel. Feedback kan op verschillende niveaus plaatsvinden, zo kan feedback van de leidinggevende afkomstig zijn maar ook van collega's

en zelfs klanten. Op het hoogste niveau kan er met enige regelmaat met een werknemer om de tafel gezeten worden om de manier waarop de werkzaamheden uitgevoerd worden te bespreken, tijdens zo'n gesprek komen dan de positieve en negatieve aspecten naar voren, maar ook het brengen van informatie wordt gezien als het verzorgen van feedback. Op het tweede niveau wordt er vanuit collega's feedback gegeven of worden de doelen samen met de collega's gesteld. Op het laatste niveau komt de feedback vanuit de klant en kan er dus in samenspraak met de klant nog een doel zijn of worden er verbeterpunten aangedragen. Tijdens dit onderzoek ligt de focus op het daadwerkelijk evalueren van de werkzaamheden zoals deze uitgevoerd worden. Maar ook bij het op de hoogte houden van de werknemers en het gezamenlijk stellen van doelen zodat mensen weten waar de organisatie heen wil en de mensen weten waar ze naartoe kunnen werken. Met name op niveau een en twee wordt dus gekeken, de feedback van de leidinggevende en van de collega's.

De volgende factor die wordt meegenomen in het onderzoek is groei en ontwikkeling. Mensen willen in hun leven verder komen. Dit is voor de ene persoon van groter belang dan voor de andere. Je ziet bij de jongere generatie terug dat ze niet hun hele leven vast willen zitten aan een job maar dat ze verder willen en hogerop willen komen binnen de organisatie. Deze groei en ontwikkelmogelijkheden zorgen er voor dat als mensen erg gemotiveerd zijn en hun werk goed doen ze de kans hebben op een hogere functie, met alle voordelen die daar bij komen. Het uitzicht op een hogere functie zorgt er voor dat mensen iets hebben om voor te gaan en soms wat extra te geven. Dit zorgt mede voor motivatie. In dit onderzoek zal er met name gekeken worden of mensen zich meer willen ontwikkelen, dan wel door scholing of door een functie hogerop.

De laatste factor die wordt meegenomen is het sociale aspect dat vastzit aan motivatie en betrokkenheid. Het gaat bij deze factor om drie factoren die meegenomen worden in de vragenlijst en de interviews. Het sociale aspect in dit onderzoek zal gericht zijn op de interpersoonlijke relaties die mensen hebben op de afdeling. De volgende factor is het elkaar aanspreken op gedrag en advies geven tijdens de werkzaamheden. Als laatste is er een stuk over de onderlinge afhankelijkheid, in hoeverre zijn de mensen op de afdeling afhankelijk van de beslissingen en werkzaamheden van andere mensen. Dit is voornamelijk gericht op de hiërarchie op de afdeling en de momenten dat mensen op elkaar moeten wachten omdat ze handelingen niet mogen verrichten.

Vervolgens komt de betrokkenheid van de mensen aan bod. Hier gaat het over het gevoel dat de mensen hebben over de betrokkenheid bij zowel de organisatie, de afdeling als bij het werk zelf. Dit zal door middel van rapportcijfers naar voren komen. Daarnaast gaat het over de verloopintentie bij de medewerkers. Ook hier zal door middel van het geven van een rapportcijfer gekeken worden in hoeverre de medewerkers binnen de afdeling willen blijven werken.

Het laatste deel uit het model zijn de prestaties, deze prestaties zijn een gevolg van het verbeteren van de motivatie en betrokkenheid. Naar deze prestaties zal geen verder onderzoek gedaan worden. Wel is beschreven onder de randvoorwaarden wat deze prestaties zijn. In mogelijk vervolgonderzoek kan hier naar gekeken worden. Het is van belang dat deze prestaties in dit onderzoek gezien worden als het gebied waar je binnen moet blijven. Het verhogen van de motivatie en betrokkenheid zal er niet toe mogen leiden dat de prestaties die genoemd staan naar beneden gaan.

De zeven motivatiefactoren die in het begin van dit hoofdstuk beschreven staan zullen dienen als onderwerpen voor de vragenlijst. Tijdens de interviews zullen hier enkele vragen over de betrokkenheid aan toegevoegd worden. Deze interviews zullen zoals eerder genoemd samen met de vragenlijst gebruikt worden bij het uitwerken van de resultaten en de aanbevelingen zullen hier mede van af hangen.

3.2 Dataverzameling en analyse

De vragenlijst bevat gesloten vragen met een schaal van 1 tot 5, die staan voor helemaal mee oneens tot helemaal mee eens. Daarnaast bestaat er de mogelijkheid om uitleg te geven bij de antwoorden. Alle mensen die als verzorgende binnen de afdeling actief zijn zullen de vragenlijst ontvangen, in totaal gaat het om 28 mensen en zal er aan de hand van deze vragen af te lezen zijn wat de factoren zijn die nog verbeterd kunnen worden en wordt de vragenlijst gebruikt als ondersteuning van de interviews. In totaal zijn er 37 vragen gesteld die verdeeld zijn over de zeven motivatiefactoren die beschreven staan in het model. De reden dat er alleen gekozen is om vragen te stellen over de zeven motivatiefactoren is dat dit de factoren zijn waar aanpassingen in te doen zijn. Door het aanpassen van deze factoren zal de motivatie en de betrokkenheid stijgen. De betrokkenheid wordt hierin niet meegenomen omdat deze alleen iets beschrijft en niet direct aanpasbaar is, stijging van de betrokkenheid zal voortkomen uit een verandering in de motivatiefactoren. De betrokkenheid zal wel in de interviews meegenomen worden. Uit ervaringen van Livio bij eerdere onderzoeken, zoals het jaarlijks terugkerende medewerkerstevredenheidsonderzoek blijkt dat de respons vaak niet hoog is. De verwachting zal zijn dat deze rond de 50% zal liggen. Met het programma SPSS 20 zullen twee analyses worden uitgevoerd, zo zal de betrouwbaarheid gemeten worden door middel van het berekenen van de Crombach alpha voor elke factor en zal er door middel van een one way Anova test bepaald worden of er een relatie bestaat tussen de gegeven antwoorden en de leeftijd van de respondenten. Verder zijn er geen andere mogelijke relaties waardoor het bij deze twee analyses blijft. Daarnaast wordt er een overzicht gemaakt met de gemiddelden, en de standaardafwijking.

De interviews zullen kwalitatief zijn en open vragen bevatten over de zeven motivatiefactoren. De interviews zullen gehouden worden met vijf mensen binnen de afdeling, dit zijn de verzorgenden. Zij zullen bevraagd worden over de zeven motivatiefactoren en daarnaast ook nog enkele vragen krijgen over de betrokkenheid. Deze vragen gaan in het bijzonder over de betrokkenheid die mensen voelen bij de afdeling en de verloopintentie komt hierin terug. Daarnaast worden vier mensen van buiten de afdeling ondervraagd, dit zijn behandelaars die met enige regelmaat op de afdeling zijn en samenwerken met de afdeling. De behandelaars die ondervraagd worden zijn: een fysiotherapeut, een logopedist, een diëtiste en de persoon die verantwoordelijk is voor de voeding op de afdeling. De vragen richting deze personen hebben alleen betrekking op de volgende motivatiefactoren: autonomie, feedback en het sociale aspect. Hier is voor gekozen omdat deze factoren te maken hebben met de samenwerking met de afdeling, naar de inrichting van het werk van deze mensen wordt geen onderzoek gedaan en dus worden er ook geen vragen over gesteld. Het is van belang dat de geïnterviewden hun eigen verhaal kunnen vertellen en op deze manier het beste de mogelijke verbeteringen naar voren kunnen laten komen. Aan de hand van de resultaten van de interviews zal er een overzicht gemaakt worden van de punten die worden aangedragen vanuit de afdeling.

Naar aanleiding van de vragenlijsten en de interviews zal er toegewerkt worden naar de conclusies en aanbevelingen. Waar de interviews moeten zorgen voor de concretere problemen die er zijn en de oplossingen waar naartoe gewerkt wordt, zijn de vragenlijsten meer voor de onderbouwing hiervan en kunnen ze een breder beeld geven over de factoren.

4. RESULTATEN

In dit hoofdstuk zal ingegaan worden op de resultaten en de analyses van zowel de vragenlijsten als de gehouden interviews.

4.1 Vragenlijst

Zoals al werd verwacht is de respons op de vragenlijst niet erg hoog, namelijk 39%. Iets wat opvalt bij de vragenlijsten is dat de gemiddelden van de verschillende factoren allemaal positief uitvallen. Dit is minimaal en zit bijna overal tussen de 3 en 3,50. De enige factor die iets naar boven uitschiet is de factor groei en ontwikkeling, over deze factor zijn de respondenten positiever gestemd dan over de andere factoren.

Als het gaat over specifieke vragen komen nog wel punten terug waar verbetering mogelijk is. Ook zijn er punten waar de respondenten al tevreden over zijn. Op het punt taakvariëteit komt naar voren dat mensen vinden dat ze veel verschillende dingen te doen hebben op een dag. Als het gaat over taakidentiteit en de vraag of mensen hulp nodig hebben van anderen tijdens het werk komt heel sterk naar voren dat mensen die hulp niet nodig hebben omdat ze veelal zelfstandig kunnen werken en dus hun werk compleet is. Opvallend is hier wel dat de mensen in de leeftijdscategorie boven de 50 hier ontevredener over zijn. Het gevoel dat er bij mensen heerst over de invloed die hun werk heeft op het leven van anderen is goed. Als het gaat over het leven van de klant zijn de mensen veelal positief en vinden ze dat hun werk een positieve invloed heeft. Als het gaat over het leven van de familie van de klant dan is dit gevoel er nog wel, maar in mindere mate. Op het gebied van autonomie komt bij de vraag: ik heb veel te vertellen binnen mijn functie toch vaker mee oneens terug dan dat mensen het er mee eens zijn. Vooral in de groep van boven de 50 komt vaak oneens naar voren. Daarnaast komt naar voren dat veel beslissingen samen met de afdeling worden genomen en niet door een persoon. De vraag over de begaandheid van de leidinggevende met de afdeling scoort erg hoog, hier is iedereen het mee eens, en wordt het ook bij de opmerkingen herhaald. Bij de factor feedback komt naast de begaandheid van de leidinggevende ook het stellen van doelen terug. Volgens meer dan de helft van de respondenten worden er samen met de leidinggevende doelen gesteld om tot bepaalde resultaten te komen. Groei en ontwikkeling scoort gemiddeld hoog alleen de vraag: Mijn vooruitzichten voor loopbaanontwikkeling en promotie zijn goed, zorgt voor een verdeeldheid onder de respondenten. Mensen vinden het daarnaast wel belangrijk dat ze nieuwe dingen leren in hun baan. De laatste factor uit de vragenlijst is het sociale aspect. Hier zijn verschillende aspecten van belang, zo scoort de sociale support, ofwel het helpen van elkaar goed. Daarnaast geven de respondenten aan dat ze ook afhankelijk zijn van de werkzaamheden die uitgevoerd worden door hun collega's.

Voor de betrouwbaarheid van de vragenlijst is de cronbach alpha uitgerekend voor elk van de zeven factoren. Voor een betrouwbaar onderzoek is een minimumwaarde van 0,7 gewenst. In de vragenlijsten scoren de factoren taakvariëteit, taakidentiteit en feedback boven deze waarde en kunnen dus als betrouwbaar worden beschouwd. De factor groei en ontwikkeling scoort daarentegen slechts 0,345 en is dus minder betrouwbaar. De overige factoren scoren afgerond 0,6.

Ook heeft er een analyse plaatsgevonden van de verschillende factoren en de invloed die de leeftijd van de respondenten hier op heeft. De uitkomsten daarvan zijn voor de verschillende factoren als volgt: taakvariëteit: $F(1,11)=0,170$, $p=0,913$, voor taakidentiteit: $F(1,11)=0,388$, $p=0,766$, voor taakbelang: $F(1,11)=0,111$, $p=0,951$, voor autonomie: $F(1,11)=1,637$, $p=0,266$, voor feedback: $F(1,11)=0,693$, $p=0,585$, voor groei en ontwikkeling: $F(1,11)=0,600$, $p=0,585$ en voor het sociale aspect: $F(1,11)=0,962$, $p=0,462$. Voor geen van de factoren is een significante relatie gevonden. Wat

wel opvallend is, is dat de leeftijdscategorie van boven de 50 toch aanzienlijk lager scoort op twee factoren dan de andere leeftijdsgroepen. Op de punten taakidentiteit en autonomie geeft deze groep gemiddeld bijna een punt lager.

De resultaten van de analyse in SPSS 20 voor de beschrijvende statistiek en de betrouwbaarheid zijn hieronder in tabel 1 en tabel 2 weergegeven.

	Taakvariëteit (n=11)	Taakidentiteit (n=11)	Taakbelang (n=11)	Autonomie (n=11)	Feedback (n=11)	Groei en ontwikkeling (n=11)	Sociale aspect (n=11)
Leeftijd <30	3,33 (0,86)	3,44 (0,51)	3,33 (0,63)	3,00 (0,52)	3,10 (0,08)	3,58 (0,38)	3,38 (0,30)
Leeftijd >30 en < 40	3,52 (0,22)	3,89 (0,19)	3,58 (0,38)	3,27 (0,50)	3,71 (0,29)	3,75 (0,43)	3,62 (0,16)
Leeftijd >40 en < 50	3,21 (0,10)	3,83 (0,24)	3,38 (0,53)	3,40 (0,57)	3,50 (0,71)	3,63 (0,18)	3,43 (0,40)
Leeftijd >50	3,24 (0,58)	2,44 (0,19)	3,58 (0,95)	2,27 (0,42)	3,48 (0,81)	3,25 (0,66)	3,05 (0,64)
totaal	3,34 (0,49)	3,36 (0,67)	3,48 (0,58)	3,05 (0,46)	3,44 (0,51)	3,55 (0,44)	3,36 (0,42)

Tabel 1: Gemiddelden en (SD) gemeten per factor en leeftijdscategorie

Factor	Reliability Statistics	
	Cronbach's Alpha	N of Items
Taakvariëteit	,589	7
Taakidentiteit	,733	3
Taakbelang	,733	4
Autonomie	,647	5
Feedback	,769	7
Groei en ontwikkeling	,345	4
Sociale aspect	,608	7

Tabel 2: Betrouwbaarheid van de verschillende factoren

4.2 Interviews

4.2.1 Behandelaars

Uit de interviews met verschillende mensen zijn opmerkelijke zaken naar voren gekomen. Vanuit de behandelaars die buiten de afdeling werken komt er een eenzijdig verhaal naar voren als het gaat over de afhankelijkheid van de afdeling. Alle mensen, van fysiotherapeut tot logopedist geven aan dat ze erg afhankelijk zijn van de afdeling, en dan wel omdat de adviezen die zij geven aan de klanten van de afdeling uitgevoerd moeten worden door de verzorgenden. Hier zitten volgens de behandelaars nog veel verbeterpunten. Vaak zijn de verzorgenden op de afdeling wel op de hoogte maar voeren ze de adviezen niet uit. Ook de slechte communicatie kan een oorzaak zijn dat de verzorgenden op de afdeling niet op de hoogte zijn. De slechte communicatie kan verschillende oorzaken hebben, zo is de rapportage binnen de afdeling niet goed waardoor er adviezen niet gerapporteerd worden. Ook kan het zijn dat de betreffende logopedist of fysio er niet alles aan doet om het advies goed over te brengen.

De diëtiste gaf aan: *'Het zou goed zijn als iedereen goed rapporteert en de dingen doorspreekt en ook de dingen goed overdraagt'*. De uitweg die gezocht wordt is toch maar vaak herhalen of naar de leidinggevende stappen. Meermaals wordt aangegeven dat er meer structuur zou moeten zijn op de afdeling. Daarnaast werkt het systeem met de twee aanspreekpunten voor de een wel en voor de ander niet. *'Het zijn niet de echte leiders'* om de fysiotherapeut te citeren. Maar aan de andere kant wordt het wel als prettig ervaren dat je weet dat er bepaalde mensen zijn waar je met alle dingen terecht kunt

Een ander gehoord probleem bij de logopedist en fysiotherapeut is het probleem dat de mensen op de afdeling te veel met zichzelf bezig zijn en daardoor te weinig oog hebben voor de klant. Om de logopedist te citeren: *'Ik krijg de indruk dat veel mensen er voor zichzelf rondlopen en niet voor de klanten'*

De verzorgenden op de afdeling leven niet meer mee met de klanten en maken geen tijd meer voor een gezellig praatje. Een ander citaat van de logopedist dat hierbij aansluit: *'verzorgenden praten met elkaar over het weekend terwijl ze met een klant bezig zijn'*. Volgens de behandelaars zal er een verandering moeten komen in de cultuur, en moet het gevoel terugkomen dat de verzorgenden het voor de klanten doen en niet alleen voor zichzelf.

4.2.2 Verzorgenden

Bij de verzorgenden op de afdeling komen andere punten naar voren dan bij de behandelaars, zij hebben ook meer vragen gekregen over de eigen werkzaamheden. De zeven motivatiefactoren evenals de vragen over de betrokkenheid zullen hier besproken worden.

Als het gaat om taakvariëteit zijn de meningen vrijwel gelijk. Op dit moment is het zo dat iedereen tevreden is met het aantal taken dat zij uit mag voeren op de werkvloer. Een aantal zouden nog wel een paar kleine, vaak verpleegkundige handelingen bij willen leren maar met het takenpakket dat er nu ligt zijn ze over het algemeen tevreden. Iets wat wel naar voren kwam is dat mensen dingen die ze wel geleerd hebben in de opleiding nu niet meer mogen. Om verzorgende 3 te citeren: *'Ik mag niet alles doen wat ik wel geleerd heb om te doen, ik ben toch niet voor niets naar school geweest?'*. Ook als het gaat over hoe afwisselend het werk is geven de mensen aan dat het meer dan voldoende is op deze manier. Bij taakidentiteit komen dezelfde dingen naar voren. Mensen vinden dat het werk dat ze doen compleet is en op hier en daar een kleine handeling na goed is.

Bij de factor van taakbelang liggen de meningen toch beduidend anders. Voor een aantal van de ondervraagde personen heerst nog sterk het gevoel dat het werk dat ze doen een positieve impact

heeft op het leven van de klanten en de verwanten van deze mensen. Maar voor een andere groep is dit gevoel over gegaan in gewoonte en is het gevoel dat je iets goeds doet voor de mensen, en de roeping die veel mensen hebben die in de zorg zitten verdwenen. Ook wordt dit geweten aan de tijdsdruk zo werd er gezegd door verzorgende 2: *'Het begint langzaam aan standaard te worden'*. Daarnaast zei verzorgende 4: *'Door de tijdsdruk krijg ik het gevoel dat er niet alles aan gedaan kan worden. Ook al zou ik het wel meer willen.'* Van de mensen die dit gevoel nog wel kennen hoor je ook meer dat ze op deze manier voldoening uit hun werk halen.

Autonomie is ook een factor waar de meningen nog enigszins over verdeeld zijn, dit kan mede komen omdat er een verschil in taken ligt tussen de mensen die geïnterviewd zijn. Om met een aantal citaten te beginnen: *'Ik zou best meer dingen willen maar niet de eindverantwoordelijkheid'*, *'Voor verpleegtechnische handelingen moet ik altijd de praktijkverpleegkundige bellen en wachten op een verpleegkundige, dat is irritant'*, en tot slot: *'Ik hoef op dit moment niet meer verantwoordelijkheden'* Een aantal zaken komt vaker terug. Bij het ontstaan van mogelijke aandoeningen of wonden is er altijd de toestemming nodig van een verpleegkundige. Deze toestemming laat nog wel eens op zich wachten waardoor het proces vertraging oploopt. Dit wordt door een aantal gezien als een belemmering in het werk. Vaak zijn de mensen op de afdeling best in staat hier zelf een beslissing in te nemen, of weten ze wat de goede vervolgstappen zijn. Een aantal zou hier best meer verantwoording in willen dragen terwijl er ook een groep is die deze verantwoording niet wil en het liever zo laat voor de veiligheid.

Als het gaat over feedback zijn de meeste mensen het ook met elkaar eens. De meeste mensen hebben geen belang bij extra informatie over de organisatie maar zouden wat meer informatie over de afdeling en hoe het er voor staat wel prettig vinden. Dit zou via het werkoverleg moeten gaan. Als het gaat over het opstellen van doelen zijn de meeste mensen hier nog sceptisch in maar zien het wel zitten om het te proberen. Een aantal opmerkingen, dat voorbij is gekomen: *'Het zou mooi zijn als er koersen uitgezet zouden worden, maar dan regelmatig een update.'* En *'Graag, dat houdt mensen scherp, maar dan wel met een goede controle.'* En als laatste: *'Ik zie het wel zitten, zou wel als team moeten. Het is lastig maar wil het wel proberen'*. Door met doelen te gaan werken zou er meer structuur in het werk aangebracht kunnen worden, en met een gezamenlijk doel weet iedereen waar die voor werkt en zal iedereen hier aan mee moeten werken om het uiteindelijke doel ook te behalen. Bij de vraag of mensen meer contact zouden willen met hun direct leidinggevende is de algemene tendens dat de gesprekken die ze nu hebben voldoende zijn. Wat ze wel op prijs zouden stellen is dat de leidinggevende vaker op de afdeling zou zijn. Op deze manier zou er wat meer structuur kunnen komen en strakker leiding gegeven kunnen worden.

Het aspect groei en ontwikkeling geeft de meeste mensen stof tot nadenken. Bijna iedereen zou wel iets willen, meestal in de vorm van een cursus of korte opleiding om de taken helemaal compleet te maken. Anderen willen wel een keer wat anders maar dan in de toekomst, iets waar ze het nog nooit over gehad hebben of waar ze nog wel een paar jaar mee willen wachten. Het vaststellen van een mogelijk plan voor de toekomst wordt wel gezien als waardevolle toevoeging. Mensen weten vaak niet wat de mogelijkheden zijn. Maar vinden wel dat ze nieuwe dingen moeten leren om bij te blijven in hun vak.

De laatste factor voor motivatie is het sociale aspect. Hier is iedereen het erover eens dat mensen elkaar meer zouden moeten aanspreken op het vertoonde gedrag op de afdeling. De manier waarop verschilt nog wel veel per persoon. Waar een aantal dit zien als een taak voor het team. Ziet ook een grote groep dit als de taak van de direct leidinggevende. Een vaak gehoorde zin is: *'je bent ook nog collega's, je zegt niet zo maar alles.'* Wat ook naar voren komt is dat mensen het wel willen doen, maar dat er niets mee gedaan wordt door de ander waardoor het verwaterd en het inwendig blijft borrelen tot het een keer helemaal mis gaat. Een duidelijk voorbeeld van verzorgende 4: *'Ik spreek*

mensen wel aan op hun gedrag, een paar keer daarna gaat het boven mijn macht. Mensen hebben te veel vrijheid gehad in het verleden.' Ook de manier waarop gereageerd wordt op advies draagt hier niet aan bij, vaak worden deze adviezen als kritiek gezien en ook zo beschouwd. *'Zowel advies geven en aanspreken op gedrag zou moeten, maar mensen moeten zich dan niet aangevallen voelen.'* Wat de communicatie betreft zou er dus nog veel verbeterd kunnen worden. Er zijn onderlinge groepen op de afdeling waardoor dit al niet optimaal verloopt. Mensen geven aan dat bepaalde informatie niet bij iedereen bekend is, zowel omdat de groep heel groot is, evenals door het niet goed lezen of kennen van de klantdossiers. Naast de interne communicatie geven de meesten aan ook persoonlijk contact te hebben met een aantal collega's buiten de werktijden en dat dit voldoende is.

Naast de vragen over de motivatiefactoren zijn er nog een aantal opmerkelijke zaken naar voren gekomen over de betrokkenheid die mensen voelen op een schaal van 1 tot 10. Als het gaat over de betrokkenheid bij de organisatie geven de mensen dit toch een 7, en als het gaat over de betrokkenheid bij de afdeling of over het werk zelf gaat dit zelfs tot een 9 gemiddeld. Ook als het gaat over de kans dat mensen het komende jaar nog bij Livio werken scoort iedereen tussen de 8 en de 10 en dit cijfer gaat gemiddeld een punt omlaag als het gaat over het vooruitzicht van vijf jaar. Mensen willen dus ondanks dat er dingen verbeterd kunnen worden en het niet echt een hecht team is, niet zomaar weg. Een reden die hiervoor genoemd wordt is de zekerheid die ze nu hebben. Deze baan zekerheid weegt veel zwaarder dan de dingen die niet zo lekker lopen op de afdeling. Als het gaat over de motivatie liggen de cijfers wel iets lager, de meeste mensen scoren hier een 7 en het is voor veel mensen dan zowel afhankelijk van de situatie thuis als van de collega's waar die dag mee gewerkt moet worden.

Naast de motivatiefactoren en betrokkenheid komen in de meeste interviews nog andere zaken naar voren, de zogenoemde verborgen factoren. Het roosteren is hier een van en komt sterk terug. Op de afdeling is dit een van de grootste punten als het gaat om irritatie. Mensen vinden dat er niet goed rekening wordt gehouden met de wensen van sommigen en zelfs weer te veel rekening wordt gehouden met anderen. Het roosteren zou dus ook al een verbetering teweeg kunnen brengen op de afdeling. Deze onvrede is met name ontstaan doordat de afdeling vroeger zelf het rooster mocht maken waardoor iedereen die diensten kon draaien die hij of zij wilde. Doordat dit niet goed werkte, met name in de cijfers, is besloten dat dit weer gedaan moet worden door een planner van buiten de afdeling. Hierdoor zijn de mensen ontevreden omdat er de ene week weer meer gewerkt moet worden dan de ander en er diensten gedraaid moeten worden die de mensen liever niet doen. Iets wat ook terugkomt, is dat er vaak rekening gehouden moet worden met collega's die lichamelijke klachten hebben en daardoor hun werk niet meer goed kunnen uitvoeren. Volgens een aantal mensen zou er dus beter gekeken kunnen worden naar het aantal mensen op de afdeling waarvoor de afdeling te zwaar zou zijn en deze mogelijk van afdeling te laten switchen omdat hierdoor altijd dezelfde mensen de zwaarste taken krijgen. Tot slot komt het niet naleven van protocollen ook nog ter sprake. Iets wat vanaf de eerste observaties al naar voren is gekomen is het niet naleven van het protocol rond handhygiëne. Medewerkers die zich hier wel aan houden storen zich er aan als anderen het niet doen en denken dat zij dat niet hoeven te doen.

4.3 Confrontatie vragenlijst en interviews

Over de bovenste factoren in het onderzoeksmodel, de taakvariëteit en taakidentiteit komen dezelfde dingen naar voren in zowel de vragenlijst en de interviews. De mensen zijn hier best over te spreken en vinden het prima zo. Ook bij de vragen over groei en ontwikkeling komen de antwoorden overeen, alleen zijn er hier nog wel een aantal zaken dat verbeterd moeten worden.

Er zijn ook een aantal uitkomsten van de vragenlijsten die niet overeen komen met de antwoorden die mensen hebben gegeven tijdens de interviews. Bij de factor taakbelang komt een eenduidig beeld naar voren in de vragenlijsten, mensen vinden dat hun werk er voor zorgt dat het leven van de klant verbeterd. Bij de interviews heerst hier toch nog een lichte verdeeldheid over.

Bij de factor feedback komt het stellen van doelen naar voren. Uit de vragenlijsten komt naar voren dat veel mensen op dit moment al doelen stellen met de hele afdeling, terwijl vervolgens uit de interviews blijkt dat dit nog helemaal niet het geval is, maar de mensen wel bereidt zijn om hier mee aan de slag te gaan.

Een gelijk voorbeeld komt terug bij het sociale aspect. In de vragenlijst scoort de vraag over het geven van tips en advies aan collega's vrij hoog. In de interviews komt naar voren dat mensen elkaar meer advies en feedback moeten geven. Wat wel naar voren komt is dat veel mensen het al wel doen maar het nog niet als advies wordt gezien maar als een persoonlijke aanval.

De verhouding waarin de interviews en vragenlijsten worden meegenomen in de conclusies is als volgt verdeeld: Het accent zal liggen bij de interviews, hier zijn de meest concrete plannen in naar voren gekomen. Daarnaast zullen de vragenlijsten dienen als onderbouwing. Op het moment dat de vragenlijsten en interviews elkaar tegen spreken zal er meer waarde worden gehecht aan de antwoorden zoals deze bij de interviews gegeven zijn. Dit blijkt uit de verschillende observaties op de afdeling gedurende de gehele onderzoeksperiode, waarbij er rondgelopen is op de afdeling en gekeken is naar de werkwijze van de mensen en de sfeer. Daarnaast geven ook een vijftal gesprekken buiten de interviews om met verzorgenden op de afdeling, en een aantal gesprekken met klanten aanleiding om deze interviews als leidend te beschouwen.

5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

5.1 Conclusies

Zoals uit de theorie naar voren is gekomen zijn er een zevental factoren dat een grote rol spelen bij de motivatie en betrokkenheid van medewerkers. Deze factoren: taakvariëteit, taakidentiteit, taakbelang, autonomie, feedback, groei en ontwikkeling en het sociale aspect, zijn dus het antwoord op de eerste subvraag: *Wat zijn de factoren die motivatie verhogen?*

Het antwoord van de tweede subvraag: *Hoe hangen deze motivatiefactoren samen met de betrokkenheid van de personeelsleden?* De begrippen motivatie en betrokkenheid worden in de theorie vaak naast elkaar gebruikt. In de oude literatuur wordt vaak gesproken over motivatie, waar het in de nieuwe literatuur vaker gaat over betrokkenheid. De factoren die terugkomen bij de motivatiefactoren zijn ook de factoren die veel genoemd worden in de theorie over betrokkenheid. Daardoor zijn deze twee begrippen samengenomen in het model.

Alle motivatiefactoren zijn ondervraagd in zowel de vragenlijst als in de interviews. Uit de vragenlijst komt over het algemeen een positief beeld naar voren als het gaat om alle zeven motivatiefactoren. Op basis hiervan kan er geconcludeerd worden dat er misschien niet zo veel aan de hand is op de afdeling. Wat wel opvallend is in de vragenlijst zijn de lage scores die de leeftijdscategorie boven de 50 geeft op de punten taakidentiteit en autonomie. Deze groep vindt dus dat hun werk niet compleet genoeg is en dat ze te weinig zelf mogen bepalen. Ook op de factor groei en ontwikkeling scores zij lager. Het kan dus zo zijn dat doordat de ontwikkelingsmogelijkheden te laag zijn, de mensen ondanks hun leeftijd en ervaring niet groeien in hun werk en er meer taken en verantwoordelijkheden bij krijgen.

Uit de interviews komen zaken naar voren die verbeterd kunnen worden. Aan de hand hiervan kan ook de derde subvraag beantwoordt worden. Voornamelijk op de punten feedback, groei en ontwikkeling en op het sociale aspect is nog veel verbetering mogelijk. Dit zijn punten waarop in de vragenlijst positief is geantwoord maar op het moment van doorvragen in de interviews mensen toch een aantal zaken aanhalen die verbeterd moeten worden. Op het punt feedback komt naar voren dat mensen meer informatie willen over de organisatie en dat het dit moment aan structuur ontbreekt evenals het stellen van doelen. Daarnaast komt het aanwezig zijn van de leidinggevende op de afdeling terug in de interviews, mensen vinden het belangrijk dat deze vaker op de afdeling te vinden is. Voorgaande leidinggevendens hebben dit ook gedaan en dat werd als prettig ervaren, mede omdat deze persoon dan mensen sneller aan kan spreken op ongewenst gedrag maar ook om beter te weten wat er speelt binnen de afdeling.

Op het punt groei en ontwikkeling liggen de verbeterpunten in het meer structureren van de groei en ontwikkelingsmogelijkheden. De mensen krijgen hun verplichte scholing en cursussen maar voor dingen die daarbuiten vallen is er weinig vastgelegd en is ook niet voor iedereen duidelijk hoe dit in elkaar zit. Ook in de vragenlijst komt er verdeeldheid naar voren als het gaat om het vooruitzicht op groei en promotie binnen de organisatie. Daarnaast komt wel in de vragenlijst naar voren dat mensen vinden dat het nodig is om in hun baan nieuwe dingen te leren om goed bij te blijven.

In het sociale aspect is iedereen het er over eens dat mensen elkaar meer moeten kunnen aanspreken op vertoond gedrag en zal er nog wel wat veranderd moeten worden aan de mentaliteit van de mensen. Ze moeten openstaan voor advies en het niet altijd als kritiek beschouwen. Daarnaast is de vraag wie wie gaat aanspreken aangezien een gedeelte van de afdeling dit ziet als een taak van het team maar ook een gedeelte dit ziet als een taak voor de leidinggevende. Uit de vragenlijst komt naar voren dat mensen elkaar wel aanspreken over bepaald gedrag, later komt dit in

de interviews ook terug dat dat zo is maar dat er vervolgens niets met het advies gedaan wordt, of dat het verkeerd wordt opgepakt. Ook zijn binnen de afdeling verschillende groepen, en de mensen geven aan dat ze met bepaalde collega's liever niet willen samenwerken.

De resultaten van de vragen over betrokkenheid zijn erg positief, de verzorgenden geven aan dat ze nog erg betrokken zijn bij de afdeling en dat ze over een aantal jaar nog steeds actief willen zijn binnen de organisatie. De grootste reden die hiervoor is aan te wijzen is de baanzekerheid die de verzorgenden nu hebben, en de angst om in deze tijd van baan te switchen en met lege handen komen te staan. De uitkomsten van de betrokkenheid liggen dus wel in lijn met de resultaten die uit de vragenlijst naar voren komen, deze waren ook positief. Wel zijn de cijfers die gegeven zijn positiever dan verwacht na de uitkomsten van de vragenlijst.

Uit de interviews met de behandelaars valt nog te halen dat de afdeling zich meer moet richten op de klant en dat de mensen niet alleen maar met zichzelf bezig moeten zijn. Het wordt door hen als zeer belangrijk ervaren dat de mensen op de afdeling meer aandacht moeten schenken aan de klanten en meer in het werk moeten stellen om deze mensen het zo aangenaam mogelijk te maken. Ook de communicatie tussen de behandelaars en de afdeling kan beter. De informatie zal beter bekend moeten worden op de afdeling.

Naast de conclusies uit de vragenlijst en interviews over de motivatiefactoren en betrokkenheid zijn er nog een aantal andere zaken die mensen storen op de afdeling. Dit zijn niet zo zeer zaken die leiden tot een betere motivatie van de mensen maar wel kunnen zorgen voor onvrede en daardoor behoren tot hygiënefactoren zoals Herzberg deze noemt in zijn theorie. Deze zaken zijn het rooster en de lichamelijke toestand van collega's. Het rooster is een punt waar al langer onvrede over bestaat op de afdeling. Doordat er teveel rekening wordt gehouden met de een, en te weinig met de ander ontstaat deze onvrede. Ook de lichamelijke toestand van een aantal medewerkers wordt gezien als iets dat anders moet. Een aantal mensen op de afdeling kunnen het lichamelijk niet meer aan waardoor ze altijd de lichtere patiënten helpen of alleen met de hulp van iemand anders werken.

Het antwoord op subvraag drie; *Wat zijn de motivatiefactoren waar het goed gaat en welke kunnen verbeterd worden op de afdeling?* De factoren waar het op dit moment goed zit zijn de eerste twee factoren in het model. De taakvariëteit en de taakidentiteit. De overige vijf factoren zijn nog te verbeteren.

5.2 Visie

Ondanks dat er nog een aantal zaken zijn op deze afdeling die verbeterd kunnen worden staat er wel een team dat het met elkaar op wil pakken.

Het is van groot belang dat tijdens de trainingen op het gebied van doelen stellen en het elkaar aanspreken iedereen aanwezig is en iedereen achter deze aanpak staat. Ook is het belangrijk dat de leidinggevende hierbij aanwezig is zodat ook zij op de hoogte is van de nieuwe werkwijze. De leidinggevende zal een meer faciliterende rol moeten spelen binnen de afdeling en er voor moeten zorgen dat de mensen aan de slag kunnen en ze het met elkaar kunnen doen. Het op de hoogte houden van de medewerkers over veranderingen binnen de afdeling en organisatie zal ook bij de leidinggevende liggen. Dit zou kunnen op de oude manier tijdens de werkoverleggen maar zou ook via een digitale nieuwsbrief kunnen. Over het naleven van de protocollen, hiervoor zal er van bovenin de organisatie een plan van aanpak moeten komen, maar zullen de werknemers onderling er voor moeten zorgen dat de afdeling zich er aan houdt. Op deze manier hoeft niet de leidinggevende als agent over de afdeling te lopen maar zullen de mensen elkaar hier op aan moeten spreken.

De sfeer op de afdeling zal een stuk beter worden als mensen elkaar de dingen kunnen zeggen die ze stoort en elkaar advies geven over het werk dat ze doen. De klanten zullen merken dat het team het beter doet en meer aandacht zullen hebben voor hen. Al deze zaken samen zullen er voor zorgen dat iedereen gemotiveerder is en er met zijn allen een leukere en levendigere afdeling ontstaat.

5.3 Aanbevelingen

Hieronder zullen de aanbevelingen gepresenteerd worden. Deze aanbevelingen geven het antwoord op de hoofdvraag van de dit onderzoek:

Hoe kan de betrokkenheid en motivatie van de medewerkers op de afdeling X vergroot worden?

Het opstellen van teamdoelen. Er zal een bijeenkomst gehouden moeten worden om gezamenlijk deze doelen op te stellen en duidelijke afspraken over te maken. Een externe trainer kan hier een grote invloed op hebben en kan er voor zorgen dat mensen deze doelen op de juiste manier stellen. Wat van groot belang is bij deze doelen is dat ze SMART opgesteld worden. Specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden. Als doelen op deze manier worden opgesteld zullen ze voor iedereen helder moeten zijn maar ook zichtbaar op de afdeling. Daarnaast is de controle makkelijker uit te voeren als er vaste data aan de doelen gekoppeld worden. Door middel van deze doelen zal er weer een team moeten ontstaan dat het met elkaar moet doen. Daarnaast zal het doel goed moeten zijn voor dan wel de klant, de organisatie en of het team. De doelen zullen door het team samen met de leidinggevende opgesteld moeten worden. In het verleden vaker is geprobeerd om meer structuur aan te brengen en geprobeerd dingen te veranderen, dit was vaak van korte duur. Daarom zal er een externe trainer bij moeten zijn om hier een goede methode voor aan te leren en te zorgen dat het goede doelen zijn waar mee gewerkt kan worden. De rol van de leidinggevende zal het faciliteren zijn, het is van belang dat het team met de doelen kan werken en de leidinggevende er voor zorgt dat dat kan. Daarnaast zal het monitoren en controleren van de doelen ook bij de leidinggevende liggen. Dit zal een continu proces moeten worden. Doelen stellen, doelen halen, en weer nieuwe doelen opstellen. Op deze manier is er een constante verbetering op de afdeling.

Als het gaat om groei en ontwikkeling zou er een persoonlijk groei en ontwikkelingsplan moeten komen voor alle medewerkers, zowel de huidige medewerkers als mensen die nieuw binnen de organisatie komen. Het maken van een persoonlijk plan voor medewerkers kan leiden tot meer duidelijkheid in de toekomst en ook tot individuele doelen. Mensen willen vaak nog extra scholing of doorgroeien binnen de organisatie zonder dat de leidinggevende daar van op de hoogte is. Tijdens de functioneringsgesprekken zou dit onderwerp naar voren moeten komen en daar ook concretere plannen over gemaakt moeten worden, mogelijk met data. Dit zou door de gehele organisatie moeten worden opgenomen. Zo kan er voor iedereen die start als nieuwe medewerker binnen Livio een plan geschreven worden waardoor de eerste jaren al duidelijk is wat het traject is dat mensen gaan lopen binnen de organisatie. Op deze manier kan Livio zich onderscheiden van concurrerende organisaties. Het is mogelijk om op deze mensen meer te bieden dan alleen salaris en baan zekerheid. De vraag naar goede mensen in de zorg zal stijgen en op deze manier kan Livio een voorsprong pakken op de rest. De opzet voor dit plan zal van bovenin de organisatie moeten komen. Voor heel Livio zal hier een standaard procedure voor ontwikkeld moeten worden. Daarna is het aan de leidinggevende om dit samen met de medewerker vorm te geven. Vervolgens zijn zowel de werknemer als de direct leidinggevende verantwoordelijk voor het verloop van het plan.

Vanuit het sociale aspect zullen mensen beter met elkaar samen moeten werken en zullen mensen elkaar moeten aanspreken en verantwoordelijkheid moeten nemen. Ook hiervoor is een externe trainer van belang. Mensen moeten elkaar op de juiste manier aanspreken op ongewenst gedrag, maar ook goed reageren als ze door een ander worden aangesproken. Een externe trainer kan samen met de afdeling hier een aantal richtlijnen voor opstellen en de mensen leren hoe ze elkaar goed aanspreken en feedback geven. Het is belangrijk dat ook de leidinggevende hierbij aanwezig is en op die manier de juiste methode ook aangeleerd krijgt. Een vervolg hiervan is dat de mensen zelf wel de verantwoordelijkheid moeten nemen om het op de afdeling uit te voeren en als team achter deze methode moeten staan. Als dit goed loopt zal het team goed alleen kunnen functioneren en zal de leidinggevende zelfs minder op de afdeling aanwezig hoeven te zijn om mensen te corrigeren dan meer. De wens van de medewerkers is namelijk dat de leidinggevende meer op de afdeling is.

Werken voor de klant. Er zal meer tijd genomen moeten worden voor de klanten. De medewerkers op de afdeling zullen tijdens hun werkzaamheden minder met elkaar en met zichzelf bezig moeten zijn en meer tijd moeten maken voor de klant. Met name op de momenten waarop patiënten geholpen worden door twee of meerdere verzorgenden is het nog wel eens zo dat er meer aandacht is voor elkaar dan voor de klant. Ook tijdens kleine pauzes tussen het werk door zou het goed zijn om eens een praatje te maken met de bewoners.

Goed naleven van de protocollen rond hygiëne. Dit is iets dat weer door de hele organisatie doorgevoerd moet worden. Er zal een aanpak gevonden moeten worden die voor heel Livio gaat gelden. Dit zal er niet voor zorgen dat mensen weer beter gemotiveerd zullen zijn, maar met name dat er weer een lijn getrokken wordt door de organisatie waardoor mensen niet meer het gevoel hebben dat de een het wel moet en de ander niet. De verantwoordelijkheid van een dergelijk plan zal liggen bij de leiding van Livio. X is niet de enige afdeling waar dit speelt waardoor dit een probleem is dat binnen heel Livio moet worden opgepakt. Het gaat hier om zaken die bij een inspectie voor problemen kunnen zorgen en dus snel en consequent aangepakt moeten worden.

Kijken naar de vaardigheden en lichamelijke klachten van de medewerkers. Er zal een keer weer gekeken moeten worden naar alle vaardigheden en bekwaamheden van de medewerkers. In de loop van de tijd zijn er een aantal taken van de medewerkers afgepakt die ze best zouden kunnen en willen uitvoeren. Op deze manier zou het werk completer kunnen worden, en de mensen meer gemotiveerd. Daarnaast zal er ook een keer gekeken moeten worden naar de lichamelijke klachten van de mensen. Er zijn een aantal mensen op de afdeling waarvoor de afdeling eigenlijk te zwaar is en daardoor niet meer volledig mee kunnen draaien. Er zou een keer gekeken moeten worden welke mensen dat zijn en of er de mogelijkheid bestaat deze mensen over te plaatsen naar een fysiek lichtere afdeling. Vervolgens zullen daar wel weer andere mensen aangetrokken moeten worden die het wel aan kunnen. Op deze manier is iedereen binnen de afdeling gelijk. Voor beide aanbevelingen geldt dat de leidinggevende dit zal moeten oppakken en in het geval van lichamelijke klachten samen met de medewerker naar een gepaste oplossing moet zoeken.

De laatste aanbeveling is gericht op het rooster. Hier zal ook een keer goed naar gekeken moeten worden. Waar de medewerkers hier nog grote onvrede over hebben, is de situatie volgens de leidinggevende niet anders dan op andere afdelingen. Maar zolang het gevoel er nog heerst bij de mensen op de afdeling zorgt het voor ontevredenheid. Er zal dus duidelijkheid moeten komen over hoe het rooster in elkaar zit en duidelijk moeten worden voor alle partijen dat het rooster dan wel goed is, dan wel aangepast moet worden. De leidinggevende zal hiervoor om de tafel moeten met de mensen om alles boven water te krijgen. Mocht er aanleiding zijn voor verbeteringen dan zullen deze naar de planner moeten gaan.

5.4 reflectie

Ondanks dat er een aantal verbeterpunten naar voren is gekomen aan de hand van de observaties, vragenlijsten en interviews zijn er een aantal zaken dat in een vervolgonderzoek beter zou kunnen. De grootste verbeterpunten zitten in de vragenlijst. Het zou een beter inzicht hebben gegeven als de vragen over de betrokkenheid van de verzorgenden ook mee waren genomen in de vragenlijst. Op die manier was er een beter beeld ontstaan van de betrokkenheid van de hele groep. Daarnaast is de respons niet hoog geweest. 39% is op een groep van 28 verzorgenden niet hoog, zeker als je bedenkt dat het onderzoek een directe invloed heeft op alle medewerkers. Mogelijkheden om dit in het vervolg te verbeteren zouden het nog meer aan kunnen spreken van de mensen zijn, of zelfs een prijs verloten onder de deelnemers, om zo mensen te verleiden de lijst in te vullen. Mede door het lage aantal deelnemers is het vrijwel onmogelijk om significante relaties te vinden. In elke leeftijdscategorie zaten maximaal drie respondenten.

Ook zouden meer interviews er voor zorgen dat er meer zaken aan het licht komen. In dit onderzoek is er al veel meer waarde gehecht aan de interviews dan aan de vragenlijst, in een vervolgonderzoek zou er voor gekozen kunnen worden het aantal interviews uit te breiden en de vragenlijst achterwege te laten. Vaak vertellen mensen meer dan dat ze in een vragenlijst in kunnen vullen.

De start van het onderzoek met de observaties was goed. Dit heeft er voor gezorgd dat de huidige situatie geschetst kon worden en er een goed beeld gevormd kon worden bij de afdeling voordat er begonnen is aan het daadwerkelijke onderzoek.

De interviews met de behandelaars heeft er voor gezorgd dat er ook vanuit een ander perspectief is gekeken naar de afdeling. Deze mensen komen vaker op de afdeling en hebben daardoor ook een completer beeld van alles wat er speelt.

REFERENTIES

- Aborisade, R., & Obioha, E. (2009). The Role of Motivation in Enhancing Job Commitment in Nigeria Industries: A case of energy Foods Company Limited, Ibadan. *J Soc Sci*, 149-154.
- Deci, E., & Ryan. (2002). Overview of Self-Determination Theory: An Organismic Dialectal Perspective. *Handbook of Self-Determination Research*, 3-34.
- Farrell, D., & Rusbult, C. (1981). Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment en Turnover. *Organizational Behavior and Human Performances*, 78-95.
- Herzberg, F. (1987). *One more time: How do you Motivate Employees*. Harvard business review.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work 2nd ed*. New York: John Wiley & Sons.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 61-89.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Morgeson, F., & Humphrey, S. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 1321-1339.
- Mowday, R., & Steers, R. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 224-247.
- Norris-Watts, C., & Levy, P. (2004). The mediating role of affective commitments in the relation of the feedback environment to work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 351-365.
- Oldham, G., Hackman, R., & Pearce, J. (1976). Conditions under which employees respond positively to enriched work. *Journal of Applied Psychology*, 395-403.
- Parker, S., & Grant, A. (2009). Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. *The Academy of Management Annals*, 317-375.
- Porter, Lyman, W., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 603-609.

BIJLAGEN

A. INTERVIEW PROTOCOL

Voor de volledigheid van het onderzoek, en om te kijken waar de verschillende personeelsgroepen de meeste waarde aan hechten volgt er aan het einde van het onderzoek nog een aantal interviews met verschillende personen. De vragen in dit interview zijn voortgekomen uit de verschillende theorie stukken voorafgaand.

De personen die worden ondervraagd zullen uit verschillende groepen komen, gestreefd wordt naar vijf verzorgenden, een dokter, een activiteitenbegeleider, een diëtiste en mogelijk nog iemand van de voeding. In de tabel onderaan dit hoofdstuk is te zien welke groep welke vragen voorgelegd krijgen.

De vragen zijn opgedeeld in een aantal categorieën, in elke categorie worden een aantal subvragen gesteld. Voor het gemak van het onderzoek zijn de verschillende categorieën de zes factoren zoals deze in de theorie besproken zijn.

- ***Taak variëteit.***

- 1: Zou je meer handelingen willen verrichten tijdens je werk?
- 2: welke taken zou je zelf uit kunnen/willen voeren die nu door een ander gedaan worden?
- 3: Hoe zou je je werk afwisselender kunnen maken?

- ***taakidentiteit***

- 4: heb je het gevoel dat de werkzaamheden die je doet compleet zijn? Hoe kunnen deze eventueel completer gemaakt worden?

- ***taakbelang***

- 5: Hoe zou je de impact die je met je werk hebt op het leven van de klant op een positieve manier kunnen vergroten?

- ***autonomie***

- 6: In welke situaties zou je liever/ beter zelf een beslissing kunnen nemen in plaats van het direct naar boven toe te spelen.
- 7: Welke procedures zou je willen verbeteren op de afdeling en hoe?

- ***Feedback***

- 8: Heb je de behoefte aan meer informatie van bovenaf? Zo ja, welke?
- 9: Zou je doelen willen opstellen met de rest van het team + leidinggevende om zo gezamenlijk ergens naar toe te werken? Zo ja, welke?
- 10: Wil je vaker met de werkgever om tafel om te praten over je werkzaamheden? (momenteel 1x per jaar?)

- **Groei en ontwikkeling**

11: Naar welke functie binnen de afdeling/ Livio zou je nog door willen groeien?

12: Zou je nog opleidingen of cursussen willen volgen naast je werk? Zo ja, welke?

- **sociale aspect**

13: Vind je dat mensen elkaar meer op zaken moeten aanspreken op de afdeling? Zowel als advies als het melden van het niet nastreven van regels.

14: Ben je afhankelijk van je collega's tijdens je werk? En zou je meer onafhankelijk willen werken?

15: Zou je meer de kans willen hebben om persoonlijk met collega's te praten in plaats van alleen op en over werk? Of is heb je deze kans al?

Betrokkenheid: (rapportcijfer schaal 1 tot 10)

Voel je je betrokken bij Livio?

Voel je je betrokken bij de afdeling?

Voel je je betrokken bij je baan?

Hoe groot is de kans dat je hier over een jaar nog werkt?

Hoe groot schat je die kans over 5 jaar?

Voel je je gemotiveerd?

In onderstaande tabel is af te lezen welke factoren er bevraagd zullen worden tijdens de interviews.

	Verz. 1	Verz. 2	Verz. 3	Verz. 4	Verz. 5	fysiotherapeut	diëtiste	voeding	logopedist
Variëteit in handelingen	X	X	X	X	X				
Taakidentiteit	X	X	X	X	X				
Taakbelang	X	X	X	X	X				
Autonomie	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Feedback	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Groei en ontwikkeling	X	X	X	X	X				
Sociale aspect	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tabel 3: De verdeling van factoren per respondent tijdens de interviews

B. VRAGENLIJST VERZORGENDE

Vragenlijst Livio

11 december 2012

Door middel van deze vragenlijst wil ik graag een goed beeld krijgen van de verschillende motivatiefactoren. Zoals deze in mijn onderzoek terugkomen.

Het onderzoek bestaat uit **4** pagina's en is opgedeeld in zeven onderdelen, elk onderdeel gaat over een van de factoren. In totaal zal het gaan om **37** vragen die allemaal beantwoord kunnen worden op een schaal van helemaal mee eens tot helemaal mee oneens. Het antwoord wordt gegeven door een x in het gekozen vak te zetten.

De vragenlijsten kunnen anoniem worden ingevuld en worden ingeleverd op het kantoor.

Start vragenlijst.

Leeftijd: ☐ <30 jaar ☐ tussen de 30 en 40 ☐ tussen de 40 en 50 ☐ >50

Factor 1:

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
1. Mijn baan bevat een hoge mate van herhalende werkzaamheden.					
2. Mijn baan verlangt creativiteit.					
3. Ik heb veel verschillende dingen te doen binnen mijn functie					
4. Leiding geven aan anderen is onderdeel van mijn werk					
5. Mijn taken zien er elke dag hetzelfde uit.					
6. De manier van werken is vastgelegd in protocollen.					
7 De volgorde van mijn taken ligt vast.					

Eventuele opmerkingen:

.....

.....

.....

.....

Factor 2:

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
1. De taken die ik doe tijdens mijn werk zijn compleet.					
2. Andere mensen moeten mij vaak helpen tijdens mijn werk, omdat ik zelf de bevoegdheid niet heb.					
3. Als ik ergens aan begin kan ik dit ook altijd afmaken.					

Eventuele opmerkingen:

.....

.....

.....

.....

Factor 3:

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
1. Mijn werk zorgt ervoor dat klanten zich beter voelen.					
2. Zonder mij zouden de klanten niet op dit niveau kunnen leven.					
3. In mijn werk heb ik invloed op mijn collega's.					
4. Door mijn werk verlicht ik het leven van de familie van de klant.					

Eventuele opmerkingen:

.....

.....

.....

.....

Factor 4:

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
1. In mijn baan heb ik de vrijheid om veel keuzes zelf te maken.					
2. Binnen mijn functie heb ik slechts in heel beperkte mate de vrijheid om te bepalen hoe ik mijn werk doe.					
3. Ik heb veel te zeggen over wat er gebeurt binnen mijn functie.					
4. Ik heb een grote invloed op de beslissingen die worden genomen binnen de afdeling.					
5. Beslissingen binnen mijn afdeling worden gezamenlijk genomen.					

Eventuele opmerkingen:

.....

.....

.....

Factor 5:

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
1. Mijn direct leidinggevende is begaan met het welzijn van zijn team					
2. Ik heb met enige regelmaat een gesprek met mijn leidinggevende over mijn functioneren.					
3 Samen met mijn leidinggevende stel ik doelen op die gehaald moeten worden.					
4. Ik ben op de hoogte van de doelen die de organisatie heeft.					
5. Ik maak doelen met mijn collega's om tot bepaalde resultaten te komen.					
6. Ik stel doelen met de hele afdeling samen met de leidinggevende om tot bepaalde resultaten te komen.					
7. Mijn collega's geven mij tip of aanwijzingen als ik iets anders doe dan zij. Of mijn werk beter anders kan uitvoeren.					

Eventuele opmerkingen:

.....

.....

.....

Factor 6:

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
1. Mijn baan verlangt van mij dat ik nieuwe dingen leer.					
2. Ik heb geen mogelijkheid om mijn eigen speciale vaardigheden te ontwikkelen.					
3. Mijn vooruitzichten voor loopbaanontwikkeling en promotie zijn goed.					
4. Mijn vaardigheden zijn over vijf jaar nog steeds waardevol					

Eventuele opmerkingen:

.....

.....

Factor 7:

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
1. Het wachten op collega's of afdelingen vertraagd mij vaak in mijn werkzaamheden.					
2. Mijn collega's zijn niet goed in het uitvoeren van hun functie					
3. Mijn collega's stimuleren elkaar om samen te werken.					
4. Mijn collega's zijn behulpzaam als het gaat om het werk gedaan te krijgen.					
5. Ik ben tijdens mijn werk afhankelijk van de werkzaamheden van andere mensen/ collega's.					
6. Ik ben tijdens mijn werk afhankelijk van beslissingen van andere mensen/collega's					
7. Mijn collega's geven mij tips en advies tijdens mijn werkzaamheden					

C. RESULTATEN VRAGENLIJST

Hieronder staan de resultaten zoals deze voortkomen uit de vragenlijst. De scores lopen van 1 tot 5 die staan voor helemaal mee oneens tot helemaal mee eens. Vervolgens is er nog een overzicht van de uitkomsten van de analyse die is gedaan om te onderzoeken of de leeftijd van de respondenten invloed heeft op de vragenlijst.

Factor 1: Taakvariëteit

Vraag 1: Mijn baan bevat veel herhalende werkzaamheden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	2	18,2	18,2	18,2
3	2	18,2	18,2	36,4
Valid 4	6	54,5	54,5	90,9
5	1	9,1	9,1	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Vraag 2: Mijn baan verlangt veel creativiteit

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	2	18,2	18,2	18,2
3	2	18,2	18,2	36,4
Valid 4	5	45,5	45,5	81,8
5	2	18,2	18,2	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Vraag 3: Ik heb veel verschillende dingen te doen binnen mijn functie

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	1	9,1	9,1	9,1
3	2	18,2	18,2	27,3
Valid 4	5	45,5	45,5	72,7
5	3	27,3	27,3	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Vraag 4: Leiding geven aan anderen is onderdeel van mijn werk

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	1	9,1	9,1	9,1
3	5	45,5	45,5	54,5
Valid 4	3	27,3	27,3	81,8
5	2	18,2	18,2	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Vraag 5: Mijn taken zien er elke dag hetzelfde uit

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	4	36,4	36,4	36,4
3	5	45,5	45,5	81,8
Valid 4	1	9,1	9,1	90,9
5	1	9,1	9,1	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Vraag 6: De manier van werken is vastgelegd in protocollen.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	3	27,3	27,3	27,3
Valid 3	2	18,2	18,2	45,5
4	6	54,5	54,5	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Vraag 7: De volgorde van mijn taken ligt vast.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	6	54,5	54,5	54,5
Valid 3	4	36,4	36,4	90,9
4	1	9,1	9,1	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Factor 2: Taakidentiteit**Vraag 1: Mijn taken zijn compleet.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	2	18,2	18,2	18,2
Valid 3	6	54,5	54,5	72,7
4	3	27,3	27,3	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Vraag 2: Andere mensen moeten mij vaak helpen tijdens mijn werk omdat ik niet bevoegd ben deze werkzaamheden uit te voeren

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	3	27,3	27,3	27,3
2	6	54,5	54,5	81,8
Valid 3	1	9,1	9,1	90,9
4	1	9,1	9,1	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Vraag 3: Als ik ergens aan begin kan ik dit ook altijd afmaken.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	4	36,4	36,4	36,4
Valid 3	3	27,3	27,3	63,6
4	4	36,4	36,4	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Factor 3: Taakbelang

Vraag 1: Mijn werk zorgt er voor dat klanten zich beter voelen.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	3	27,3	27,3	27,3
Valid 4	6	54,5	54,5	81,8
5	2	18,2	18,2	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Vraag 2: Zonder mij zouden de klanten niet op dit niveau kunnen leven

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	1	9,1	9,1	9,1
3	6	54,5	54,5	63,6
Valid 4	3	27,3	27,3	90,9
5	1	9,1	9,1	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Vraag 3: In mijn werk heb ik invloed op mijn collega's

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	3	27,3	27,3	27,3
Valid 3	3	27,3	27,3	54,5
4	5	45,5	45,5	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Vraag 4: Door mijn werk verlicht ik het leven van de familie van de klant

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	1	9,1	9,1	9,1
Valid 3	4	36,4	36,4	45,5
4	6	54,5	54,5	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Factor 4: Autonomie**Vraag 1: In mijn baan heb ik de vrijheid om veel keuzes zelf te maken**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	9,1	9,1	9,1
2	2	18,2	18,2	27,3
Valid 3	4	36,4	36,4	63,6
4	4	36,4	36,4	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Vraag 2: Binnen mijn functie heb ik slechts in beperkte mate de vrijheid om te bepalen hoe ik mijn werk doe

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	2	18,2	18,2	18,2
3	4	36,4	36,4	54,5
Valid 4	4	36,4	36,4	90,9
5	1	9,1	9,1	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Vraag 3: Ik heb veel te zeggen over wat er gebeurt binnen mijn functie

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	9,1	9,1	9,1
2	3	27,3	27,3	36,4
Valid 3	5	45,5	45,5	81,8
4	2	18,2	18,2	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Vraag 4: Ik heb grote invloed op de beslissingen die worden genomen op de afdeling

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	18,2	18,2	18,2
2	2	18,2	18,2	36,4
Valid 3	6	54,5	54,5	90,9
4	1	9,1	9,1	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Vraag 5: Beslissingen binnen mijn afdeling worden gezamenlijk genomen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	9,1	9,1	9,1
2	2	18,2	18,2	27,3
Valid 3	3	27,3	27,3	54,5
4	5	45,5	45,5	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Factor 5: Feedback**Vraag 1: Mijn direct leidinggevende is begaan met het welzijn van het team**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	1	9,1	9,1	9,1
Valid 4	9	81,8	81,8	90,9
5	1	9,1	9,1	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Vraag 2: Ik heb met enige regelmaat een gesprek met mijn leidinggevende over mijn functioneren

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	18,2	18,2	18,2
3	3	27,3	27,3	45,5
4	6	54,5	54,5	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Vraag 3: Samen met mijn leidinggevende stel ik doelen op die gehaald moeten worden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	18,2	18,2	18,2
3	4	36,4	36,4	54,5
4	5	45,5	45,5	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Vraag 4: Ik ben op de hoogte van de doelen die de organisatie heeft

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	9,1	9,1	9,1
3	5	45,5	45,5	54,5
4	5	45,5	45,5	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Vraag 5: Ik maak doelen met mijn collega's om tot bepaalde resultaten te komen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	27,3	27,3	27,3
3	4	36,4	36,4	63,6
4	4	36,4	36,4	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Vraag 6: Ik stel doelen met de hele afdeling samen met mijn leidinggevende om tot bepaalde resultaten te komen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	9,1	9,1	9,1
3	5	45,5	45,5	54,5
Valid 4	4	36,4	36,4	90,9
5	1	9,1	9,1	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Vraag 7: Mijn collega's geven mij tips of aanwijzingen als ik iets anders doe dan zij, of mijn werk beter anders kan uitvoeren

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	1	9,1	9,1	9,1
3	3	27,3	27,3	36,4
Valid 4	6	54,5	54,5	90,9
5	1	9,1	9,1	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Factor 6: Groei en ontwikkeling

Vraag 1: Mijn baan verlangt van mij dat ik nieuwe dingen leer

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	1	9,1	9,1	9,1
Valid 3	1	9,1	9,1	18,2
4	9	81,8	81,8	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Vraag 2: Ik heb de mogelijkheid om mijn eigen speciale vaardigheden te ontwikkelen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	1	9,1	9,1	9,1
Valid 3	3	27,3	27,3	36,4
4	7	63,6	63,6	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Vraag 3: Mijn vooruitzichten voor loopbaanontwikkeling en promotie zijn goed

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	3	27,3	27,3	27,3
3	5	45,5	45,5	72,7
Valid 4	2	18,2	18,2	90,9
5	1	9,1	9,1	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Vraag 4: Mijn vaardigheden zijn over vijf jaar nog steeds waardevol

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	4	36,4	36,4	36,4
Valid 4	5	45,5	45,5	81,8
5	2	18,2	18,2	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Factor 7: Sociale aspect

Vraag 1: Het wachten op collega's vertraagt mij vaak in mijn werkzaamheden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	4	36,4	36,4	36,4
3	4	36,4	36,4	72,7
Valid 4	2	18,2	18,2	90,9
5	1	9,1	9,1	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Vraag 2: Mijn collega's zijn competent in het uitvoeren van hun functie

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	7	63,6	63,6	63,6
Valid 4	4	36,4	36,4	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Vraag 3: Mijn collega's stimuleren elkaar om samen te werken

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	18,2	18,2	18,2
3	4	36,4	36,4	54,5
4	5	45,5	45,5	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Vraag 4: Mijn collega's zijn behulpzaam als het gaat om het werk gedaan te krijgen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	9,1	9,1	9,1
3	2	18,2	18,2	27,3
4	8	72,7	72,7	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Vraag 5: Ik ben tijdens mijn werk afhankelijk van de werkzaamheden van andere mensen/ collega's

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	9,1	9,1	9,1
3	2	18,2	18,2	27,3
4	8	72,7	72,7	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Vraag 6: Ik ben tijdens mijn werk afhankelijk van beslissingen van andere mensen/ collega's

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	18,2	18,2	18,2
3	4	36,4	36,4	54,5
4	5	45,5	45,5	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Vraag 7: Mijn collega's geven mij tips en advies tijdens mijn werk

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	18,2	18,2	18,2
3	3	27,3	27,3	45,5
4	6	54,5	54,5	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Hieronder staat de uitwerking van het onderzoek naar de relatie tussen de antwoorden die gegeven zijn en de leeftijd van de respondenten.

Taakvariëteit

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,164	3	,055	,170	,913
Within Groups	2,255	7	,322		
Total	2,419	10			

Taakidentiteit

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,268	3	,089	,388	,766
Within Groups	1,611	7	,230		
Total	1,879	10			

Taakbelang

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,151	3	,050	,111	,951
Within Groups	3,156	7	,451		
Total	3,307	10			

Autonomie

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,861	3	,287	1,637	,266
Within Groups	1,227	7	,175		
Total	2,087	10			

Feedback

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,593	3	,198	,693	,585
Within Groups	1,997	7	,285		
Total	2,590	10			

Groei en ontwikkeling

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,404	3	,135	,600	,635
Within Groups	1,573	7	,225		
Total	1,977	10			

Sociale aspect

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,505	3	,168	,962	,462
Within Groups	1,224	7	,175		
Total	1,729	10			