

AFSTUDEEROPDRACHT

8/10/2018

Een onderzoek naar het behouden van verpleegkundigen en verzorgenden binnen Libertas Leiden

Auteur	Melissa Todd
Studentennummer en klas	s1079681 HRM4
Onderwijsinstelling	Hogeschool Leiden
Opleiding	Human Resource Management
Vak	Afstudeeropdracht
Modulecode	HRHt14-16/ HRHt14-18
Opdrachtgever	Libertas Leiden
Begeleider	Natasja Sabajo en Lise-Lotte Geutjes
Datum	8 oktober 2018

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie met als onderwerp 'het behouden van verzorgenden en verpleegkundigen in Libertas Leiden vanuit personeelsontwikkeling'. Met personeelsontwikkeling wordt de persoonlijke en professionele ontwikkeling van medewerkers bedoeld. Ik heb deze scriptie geschreven naar aanleiding van mijn afstuderen aan de opleiding Human Resource Management op de Hogeschool Leiden te Leiden. Het onderzoek is uitgevoerd bij Libertas Leiden, een Leidsche zorg- en welzijnsorganisatie. Ik ben van 12 februari tot 13 augustus 2018 bezig geweest met het onderzoek en het schrijven van deze scriptie.

Het doel van het onderzoek was om concrete aanbevelingen te leveren over de manier waarop personeelsontwikkeling ingebed moet worden in de organisatie, zodat Libertas Leiden op dit aspect zichzelf als aantrekkelijke werkgever kan onderscheiden van andere zorginstellingen. Wanneer een organisatie investeert in de ontwikkeling van haar medewerkers, ondersteunt ze de medewerkers in het waarmaken van hun ambities. Hierdoor voelen medewerkers zich gewaardeerd en krijgen ze het gevoel dat hun kwaliteiten erkend worden. Dit zorgt ervoor dat medewerkers minder snel vetrekken en behouden blijven (Jacobs, 2017, p. 203 en (Noomen, 2012, p. 237).

Middels het onderzoek is onderzocht wat de relatie is tussen personeelsontwikkeling en het behoud van personeel en is advies gegeven over hoe de organisatie dit kan inzetten om de medewerkers te behouden. Dit onderzoek is uitgevoerd omdat zich in Nederland een groot tekort voordoet onder verzorgenden en verpleegkundigen. Het UWV schrijft dat het aantal zorgbedrijven met moeilijk opvulbare vacatures tussen medio 2016 en medio 2017 opgelopen is van 45% naar 51%. Bovendien heeft 80% van de thuiszorg en verpleeghuizen moeite met het vinden van personeel. Kijkend naar de regio Leiden werkten in 2012 nog 44.020 mensen in de zorg; vier jaar later waren dit er nog slechts 40.049. Daarnaast kapen zorgwerkgevers zorgpersoneel bij elkaar weg. Zodra een organisatie zorgpersoneel heeft binnengehaald, is het daarom des te belangrijker om dit personeel te behouden.

De hoofdvraag van het onderzoek luidt als volgt: *Hoe kan personeelsontwikkeling bijdragen aan het behouden van de verpleegkundigen en verzorgenden binnen Libertas Leiden?* Om antwoord te geven op de hoofdvraag, is desk- en fieldresearch uitgevoerd. Er is een enquête uitgezet onder de zorgmedewerkers, om zo hun behoeften te achterhalen op het gebied van personeelsontwikkeling.

Hierbij wil ik graag mijn begeleiders Barbara Konstapel (HR-manager) en Ingrid Kraaijenoord (sectormanager Thuiszorg) bedanken voor de fijne en leerzame begeleiding tijdens deze belangrijke periode in mijn leven. Ik wil ook de collega's bedanken die mij hebben geholpen tijdens het onderzoek. Tot slot wil ik alle respondenten bedanken die mee hebben gewerkt aan dit onderzoek.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Melissa Todd

Leiden, 8 oktober 2018

Inhoud

BEGRIPPENLIJST	3
MANAGEMENTSAMENVATTING	5
INLEIDING.....	7
1 SITUATIESCHETS	8
1.1 LIBERTAS LEIDEN.....	8
1.2 EXTERNE ANALYSE.....	8
1.3 INTERNE ANALYSE.....	10
1.4 DE HUIDIGE EN GEWENSTE SITUATIE VAN PERSONEELSONTWIKKELING.....	17
1.5 VOORONDERZOEK HR OPLEIDEN.....	18
2 PROBLEEMFORMULERING.....	20
2.1 AANLEIDING	20
2.2 DOELSTELLING	20
2.3 PROBLEEMSTELLING.....	20
2.4 DEELVRAGEN	20
2.5 DOELGROEP	20
2.6 AFBAKENING	21
3 THEORETISCH KADER.....	22
3.1.1 HET BEHOUDEN VAN MEDEWERKERS	22
3.1.2 DE RELATIE TUSSEN PERSONEELSONTWIKKELING EN HET BEHOUD VAN MEDEWERKERS.....	23
3.2 ORGANISATIEBIJDRAGEN AAN BEHOUD DOOR PERSONEELSONTWIKKELING	24
3.3 FACTOREN DIE INVLOED HEBBEN OP (PERSONEELS)ONTWIKKELING	27
3.4 BEST PRACTICES	29
4 METHODOLOGIE	31
4.2 ONDERZOEKSMETHODE PER DEELVRAAG	31
4.4 MEETINSTRUMENTEN	34
4.5 PROCEDURE EN ANALYSE	35
5 RESULTATEN.....	37
5.1 ENQUÊTE.....	37
5.2 INTERVIEW	40
6 CONCLUSIE.....	42
7 DISCUSSIE.....	45
8 AANBEVELINGEN	47
LITERATUURLIJST	50
BIJLAGEN	56

Begrippenlijst

In deze begrippenlijst worden op alfabetische volgorde de begrippen toegelicht die relevant zijn voor dit onderzoek.

Begrip	Definitie/verklaring
Autoritair leiderschap	Bij deze vorm van leiderschap deelt de leider bevelen uit aan medewerkers over het te verrichten werk en de manier waarop medewerkers zich dienen te gedragen. Macht wordt als middel ingezet om gezag uit te oefenen. Er heerst een strikte hiërarchische verhouding tussen leidinggevend en onderschikten. Ruimte voor discussie en inspraak is er niet. De leider beschikt over alle bevoegdheid en neemt zelf alle beslissingen (Marcus & van Dam, 2012, p. 237).
Creërend leren	Leren gericht op het ontwikkelen en ontwerpen van diensten, producten of middelen om nieuwe manieren van werken of nieuw werk te creëren (Noij & Kengen, 2013, p. 20).
Geboeide werkers	Dit zijn medewerkers die geboeid zijn door het succes op de markt, de arbeidsvoorwaarden, de collega's, door het leuke werk, de ontwikkelingsmogelijkheden, enzovoort (Briel & Colsen, 1998, p. 41)
Human Resource Development	Het organiseren van collectieve en individuele leerprocessen die gericht zijn op de persoonlijke en professionele ontwikkeling van werknemers, samen met het functioneren van de organisatie als geheel (Poell, 2006, p. 12).
Libertas Leiden Talent Academie	Een hoogwaardig opleidingsbureau dat inspeelt op de behoefte van de medewerker op het gebied van ontwikkeling (I. Kraaijenoord, persoonlijke communicatie, 12 februari 2018).
Mass-customisation	Het rekening houden van een werkgever met de verschillende wensen en behoeften van medewerkers (Herremans, 2005, p. 72-73).
Onderzoekend leren	Leren door via onderzoek kennis te ontwikkelen, die ingezet kan worden in eigen of andermans werk (Noij & Kengen, 2013, p. 21).
Participatiesamenleving	Een participatiesamenleving is volgens het Algemeen Nederlands Woordenboek een samenleving waarin iedereen die dat geacht wordt, verantwoordelijkheid neemt voor de invulling van zijn eigen leven en omgeving, zonder hulp van de overheid. Ze is een maatschappij waarin iedereen zoveel mogelijk participeert (Ensie, 2017).
Peer debriefing	Bij peer debriefing worden vakexperts of vakgenoten ingeschakeld om de bevindingen van een onderzoek te controleren (Baarda et al., 2013, p. 245).

Praktiserend leren	Al doende leren van het dagelijkse werk (Noij & Kengen, 2013, p. 20).
Statushouders	Asielzoekers die worden erkend als vluchteling, krijgen een vluchtelingenstatus toegewezen. Deze vluchtelingen worden vergunningshouders of statushouders genoemd (SER, z.d.).
Taakverrijking	Elementen van kwalitatief hoger niveau worden toegevoegd aan het takenpakket (Marcus & Van Dam, 2012, p. 186).
Taakverruiming	Elementen van kwalitatief gelijk niveau worden toegevoegd aan het takenpakket (Marcus & Van Dam, 2012, p. 186).
Taakroulatie	Onderling wisselen de medewerkers taken uit (Marcus & Van Dam, 2012, p. 186).
Verbonden werkers	Dit zijn medewerkers die zich verbinden aan de identiteit en missie van de organisatie en zij zijn ook bereid hun lot te verbinden aan het lot van de organisatie (Bruel & Colsen, 1998, p. 40).
Verletkosten	Opbrengst die de organisatie mist doordat het personeel afwezig is in verband met scholing en ontwikkeling. Voor de medewerkers die scholing volgen tijdens werktijd, moet vervanging worden geregeld. De vervangingskosten van het personeel worden verletkosten genoemd (B. Konstapel, persoonlijke communicatie, 20 juli 2018).
Verzorgingsstaat	Een verzorgingsstaat is een land waarin de overheid garant staat voor een welzijns- en welvaartspeil van de inwoners (Van Dale, 2018).
Vorbereidend leren	Het eigen maken van vaardigheden en kennis voor de toepassing in toekomstig of huidig werk door middel van training, begeleiding of opleiding (Noij & Kengen, 2013, p. 21).
Zorgmedewerkers	Alle verzorgenden en verpleegkundigen binnen Libertas Leiden, inclusief stagiaires en zij-instromers (I. Kraaijenoord, persoonlijke communicatie, 3 maart 2018).

Managementsamenvatting

De organisatie merkt dat het tegenwoordig lastig is om zorgmedewerkers te behouden. Er is namelijk een groot tekort aan verpleegkundigen en verzorgenden (hierna: zorgmedewerkers) op de arbeidsmarkt (Werf&, 2018). Door dit tekort proberen organisaties personeel bij elkaar weg te kapen. Om deze reden is het van extra belang dat organisaties hun best doen om zorgmedewerker te behouden. Naar aanleiding van de krapte op de arbeidsmarkt onder zorgmedewerkers heeft Libertas Leiden een groep medewerkers aangesteld die zich bezighoudt met onder andere het behouden van zorgmedewerkers, waarbij de focus ligt op personeelsontwikkeling. Hiervoor is gekozen, omdat de organisatie heeft geconstateerd dat de zorgmedewerkers niet tevreden zijn met de huidige manier van personeelsontwikkeling. Tevens is gebleken dat dit een uitstroomreden is.

Het doel van het onderzoek is om concrete aanbevelingen te leveren over de manier waarop personeelsontwikkeling ingebed zou moeten worden in de organisatie, zodat Libertas Leiden op dit aspect zichzelf als aantrekkelijke werkgever kan onderscheiden van andere zorginstellingen. Met personeelsontwikkeling wordt bedoeld: de persoonlijke en professionele ontwikkeling van zorgmedewerkers. Volgens Eraut, 1995:232; Clement, Slegers & Vandenberghe, 1995:192v.; Kwakman, 1999:33 (in Verbiest, 2002, p. 327) is *professionele ontwikkeling het professioneel ontwikkelen waarbij beroepsbeoefenaren de kennis, waarden en vaardigheden verwerven die hun eigen dienstverlening verbeteren* (Verbiest, 2002, p. 2). *Persoonlijke ontwikkeling is het werken van medewerkers aan hun persoonlijke ontwikkeling* (Noomen, 2014, p. 327).

Met het onderzoek wordt antwoord gegeven op de volgende hoofdvraag: Hoe kan personeelsontwikkeling bijdragen aan het behouden van de verpleegkundigen en verzorgenden binnen Libertas Leiden?

Deze vraag is beantwoord door middel van verschillende dataverzamelmethode(n) (literatuuronderzoek, documentenanalyse, interviews en enquêtes). De belangrijkste bevindingen uit het onderzoek zijn als volgt:

- De medewerkers willen zelf kunnen kiezen waarin zij zich ontwikkelen.
- De medewerkers willen zich kunnen specialiseren, ofwel in hun functie, ofwel door middel van scholing die gericht is op de werksituatie.
- Er worden te weinig doorgroeimogelijkheden aangeboden, de organisatie moet meer duidelijkheid, structuur en overzicht bieden aan de zorgmedewerkers en de werkbegeleiding moet verbeterd worden.
- Bijna de helft van de zorgmedewerkers zou de organisatie kunnen verlaten doordat de juiste ontwikkelingsmogelijkheden ontbreken en meer dan de helft van de zorgmedewerkers wil werken aan haar loopbaan binnen de organisatie.
- De medewerkers zijn bereid om van elkaar te leren, kennis te delen en elkaar te helpen met hun talenten.
- De populairste leervormen onder de medewerkers zijn her- en bijscholing naar keuze, collega's helpen met talenten, trainingen, verpleegtechnische handelingen oefenen, workshops en leertrajecten doorlopen.
- Uit het veldonderzoek is gebleken dat het aanbieden van opleidingen als Helpende niveau 2+, Verzorgende IG, Verpleegkundige niveau 4 en Management noodzakelijk is om medewerkers te behouden.
- Volgens de zorgmedewerkers moet er een hoger ontwikkelingsbudget komen en moet scholing binnen werktijd plaatsvinden.

Om personeelsontwikkeling te laten bijdragen aan het behouden van de zorgmedewerkers is het wenselijk dat de organisatie de zorgmedewerkers meer autonomie geeft op het gebied van ontwikkeling, meer doorgroeimogelijkheden en loopbaanmogelijkheden aanbiedt en de zorgmedewerkers van en met elkaar laat leren. Bovendien is het wenselijk dat de organisatie duidelijk communiceert. Voorbeelden hiervan zijn informatie over waar een medewerker iets kan vinden en een overzicht van de ontwikkelingsmogelijkheden. Bovendien dienen de zorgmedewerkers door personeelsontwikkeling de mogelijkheid te krijgen om te werken aan communicatie binnen teams. Tevens is het wenselijk dat de organisatie de meest gewilde leervormen, opleidingen en cursussen aanbiedt aan de medewerkers. Voorbeelden hiervan zijn her- en bijscholing naar eigen keuze, training, verpleegtechnische handelingen oefenen, Helpende niveau 2+ en palliatieve zorg.

Daarnaast wordt aanbevolen meer ruimte te geven voor kennisdeling tussen medewerkers, maar ook tussen de organisatie en medewerkers.

Op basis van het onderzoek kunnen aanbevelingen worden gedaan op verschillende niveaus, namelijk op organisatie-, sectoren- en HR-niveau. Hieronder worden de aanbevelingen per niveau samengevat. HR bewaakt de implementatie van de adviezen door middel van de PDCA-cyclus van Deming.

Organisatieniveau

De organisatie dient jaarlijks te zorgen dat een interessant aanbod wordt geboden, dat een talentenbank wordt ingevoerd, dat succes met elkaar wordt gedeeld, dat ze inspeelt op de wensen van de medewerkers en ze evalueert wat medewerkers nodig hebben.

HR-afdeling

De HR-afdeling dient op de hoogte te zijn van alle ontwikkelingsmogelijkheden in de organisatie. Ontwikkelingsmogelijkheden dienen bij te dragen aan organisatiedoelinden, kernwaarden en competenties. HR dient een handleiding te maken met onder andere de ontwikkelingsmogelijkheden die aangeboden worden en informatie over waar mensen zich kunnen inschrijven. Evaluaties van ontwikkelingsmogelijkheden dienen teruggekoppeld te worden aan HR.

Sectoren

De teams in de sectoren dienen teamontwikkelingsplannen te maken en hieraan te werken. In deze teamontwikkelingsplannen maken teams doelen omtrent teamcommunicatie met elkaar en werken zij hieraan door een plan van aanpak.

Een toelichting op de aanbevelingen is te vinden in hoofdstuk 8.

Inleiding

Libertas Leiden (L.L.) is een Leidsche zorg- en welzijnsorganisatie. De organisatie biedt thuiszorg en geeft mensen die niet meer voor zichzelf kunnen zorgen een woonplek in een van haar wooncentra. Hierbij zet de organisatie zich in om de regie zo lang mogelijk bij de cliënten te houden.

Aanleiding

De arbeidsmarkt binnen de zorg kampt momenteel met een grote krapte (Werf&, 2018). Dit is ook merkbaar voor L.L., bij het behouden en aantrekken van zorgmedewerkers. Er is een grote uitstroom van zorgmedewerkers in de regio Leiden. L.L. zet daarom een tweesporenbeleid uit, namelijk het aantrekken van nieuwe zorgmedewerkers en het behouden van de huidige zorgmedewerkers (I. Kraaijenoord, persoonlijke communicatie, 12 februari 2018). Dit tweesporenbeleid is ontstaan door een werkgroep die de organisatie heeft opgericht, omdat ze heeft ondervonden dat het in deze tijd van krapte op de arbeidsmarkt moeilijk is om medewerkers aan te trekken en te behouden. Deze werkgroep is ontstaan op 15 november 2017. In deze werkgroep van zeven medewerkers uit het managementteam van L.L. ontfermt iedereen zich over een of meerdere van de twaalf actiepunten die L.L. heeft ingezet, met als doel medewerkers te werven en behouden. Deze werkgroep heeft een aantal actiepunten opgesteld waar de groep zich op richt. Een van deze actiepunten is het behouden van zorgmedewerkers door ontwikkelingsmogelijkheden. Op de werkgroep wordt verder ingegaan in de aanleiding van het onderzoek in hoofdstuk 2 (I. Kraaijenoord, persoonlijke communicatie, 12 februari 2018).

Het huidige onderzoek richt zich uitsluitend op het tweede beleid, namelijk het behouden van de zorgmedewerkers. De organisatie wil personeelsontwikkeling als middel inzetten op zorgmedewerkers te behouden. Hiervoor is gekozen, omdat de organisatie heeft geconstateerd dat de zorgmedewerkers niet tevreden zijn met de huidige manier van personeelsontwikkeling. Tevens is gebleken dat dit een uitstroomreden is.

Hoofdvraag

Het doel van het onderzoek is om concrete aanbevelingen te doen over de manier waarop personeelsontwikkeling ingebed moet worden in de organisatie, zodat L.L. op dit aspect zichzelf als aantrekkelijke werkgever kan onderscheiden van andere zorginstellingen. In dit onderzoek wordt dan ook antwoord gegeven op de volgende hoofdvraag:

Hoe kan personeelsontwikkeling bijdragen aan het behouden van de verpleegkundigen en verzorgenden binnen Libertas Leiden?

Om de hoofdvraag te beantwoorden, zijn verschillende instrumenten gebruikt. Er is een literatuurstudie gedaan, met de nadruk op theorie over personeelsontwikkeling en behouden van medewerkers. Best practices zijn bestudeerd, met als doel aansprekende voorbeelden als ijkpunt te gebruiken. Daarnaast is HR Opleiden geïnterviewd, om inzichtelijk te krijgen waar verantwoordelijkheden liggen op het gebied van personeelsontwikkeling en om erachter te komen hoe deze afdeling denkt dat medewerkers behouden kunnen worden. De zorgmedewerkers zijn geënquêteerd, met als doel hun wensen en behoeften op het gebied van opleiding in kaart te brengen. Tot slot is documentenonderzoek uitgevoerd, zijn voorgaande onderzoeken bestudeerd en is een data-analyse uitgevoerd.

Leeswijzer

Eerst wordt in hoofdstuk 1 de situatieschets beschreven en vervolgens wordt in hoofdstuk 2 het probleem geformuleerd. Aan de hand van de probleemformulering zijn onderzoeksvragen geformuleerd, die zijn uitgewerkt in het theoretisch kader in hoofdstuk 3. In paragraaf 3.1 wordt literatuur over (personeel)ontwikkeling beschreven en vervolgens wordt in paragraaf 3.2 ingegaan op de relatie tussen (personeel)ontwikkeling en het behouden van medewerkers. Daarna wordt in paragraaf 3.3 ingegaan op manieren die een organisatie kan inzetten om medewerkers te behouden door personeelsontwikkeling en in paragraaf 3.4 worden best practices beschreven. In hoofdstuk 4 wordt de methodologie van het onderzoek beschreven. De resultaten komen aan bod in hoofdstuk 5. Daarna komen de conclusie, discussie en aanbevelingen ter sprake in hoofdstuk 6 en tot slot zijn de literatuurlijst en bijlagen toegevoegd. Het implementatieplan staat in bijlage A.

1 Situatieschets

In dit hoofdstuk wordt algemene informatie gegeven over L.L. als organisatie. Er wordt een interne en externe analyse beschreven en informatie gegeven over het vraagstuk. Daarnaast is de huidige en gewenste situatie met betrekking tot personeelsontwikkeling beschreven. Het doel van dit hoofdstuk is om inzicht te geven in relevante externe en interne ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op het vraagstuk.

1.1 Libertas Leiden

L.L. is een zorginstelling die al meer dan vijftig jaar zorg aanbiedt aan de inwoners van Leiden en omstreken. De organisatie bestaat om het leven van inwoners zo aangenaam mogelijk te maken en de regie over het eigen leven zo lang mogelijk bij de inwoners zelf te houden. De organisatie bestaat uit drie sectoren:

- Thuiszorg: L.L. biedt zorg bij cliënten thuis. Deze cliënten zijn nog in staat om zelfstandig te wonen, maar hebben hierbij verzorging en verpleging nodig.
- Wonen met zorg: L.L. biedt een woonplek in een van haar wooncentra aan, waarin cliënten die niet meer voor zichzelf kunnen zorgen, dag en nacht verzorgd kunnen worden. Deze bewoners kunnen een somatische en psychogeriatrische indicatie hebben.
- Ondersteuning en Participatie: Deze sector richt zich op ondersteuning en participatie voor buurtbewoners van Leiden. Zo organiseert de organisatie activiteiten zoals buurtbemiddeling en ontmoetingsplekken voor mantelzorgers (I. Kraaijenoord, persoonlijke communicatie, 5 mei 2018).

In figuur 1.1 wordt het logo van de organisatie weergegeven.



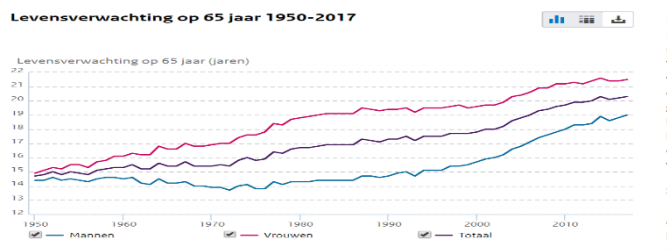
Figuur 1.1. Logo Libertas Leiden. Overgenomen uit 'Over Libertas Leiden' van Libertas Leiden, 2018 (<https://www.libertasleiden.nl/#lb10581/over-libertas-leiden>). Copyright 2018, Libertas Leiden.

1.2 Externe analyse

De algemene omgeving, ook wel de macro-omgeving genoemd, is geanalyseerd aan de hand van de DESTEP-factoren. DESTEP is een acroniem dat staat voor 'demografische, economische, sociaal-maatschappelijke, technologische, ecologische en politiek-juridische' ontwikkelingen. In deze paragraaf is de DESTEP-analyse toegepast op L.L. (Kleijn & Rorink, 2016, p. 146).

Demografische factoren

Mensen in Nederland worden steeds ouder (Van der Weegen, 2018).



Figuur 1.2. Levensverwachting op 65. Overgenomen uit 'Trend in levensverwachting op 65 jaar' van Volksgezondheidszorg.info, 2018 (<https://www.volksgezondheidszorg.info/onderwerp/levensverwachting/cijfers-context/trends#node-trend-levensverwachting-op-65-jaar>). Copyright, 2018, Volksgezondheidszorg.info 2018.

Zoals in het figuur te zien is, is de resterende levensverwachting op 65-jarige leeftijd sterk gestegen in de periode 1950 – 2017. Zowel voor mannen als voor vrouwen is de levensverwachting toegenomen (Volksgezondheidszorg, 2018).

Gemeenten moeten ervoor zorgen dat mensen zo lang mogelijk thuis blijven wonen (Rijsoverheid, 2018). In 1995 woonde 17% van de 75-plussers in een zorginstelling. Op dit moment (2018) woont 95% van de 65-plussers (2,8 miljoen mensen) thuis. Mensen met een lichte zorgvraag komen sinds 2013 niet meer in aanmerking voor het wonen in een zorginstelling. De wet langdurende zorg zorgt er bovendien voor dat het mogelijk is om met een zwaardere zorgvraag thuis te blijven wonen. Het gevolg hiervan is wel dat de zorg steeds complexer wordt (Van der Weegen, 2018). De zorg wordt steeds complexer, omdat mensen steeds meer zorg op maat dienen te krijgen. Waar cliënten eerst allemaal dezelfde thuiszorg of allemaal zorg in een wooninstelling kregen, krijgen cliënten tegenwoordig alleen de zorg die ze werkelijk nodig hebben. De zorg die cliënten krijgen, kan variëren van basiszorg, zoals het aantrekken van steunkousen, tot complexere zorg.

De impact die deze ontwikkelingen op L.L. en dit vraagstuk kunnen hebben, is dat de sector thuiszorg steeds groter wordt. De reden hiervoor is dat mensen door de wet langdurige zorg steeds langer thuis moeten blijven wonen en er dus steeds meer zorg op maat geboden wordt aan huis. De organisatie ondersteunt hierdoor steeds meer bij het zo zelfstandig mogelijk blijven leven van cliënten in plaats van het volledig verzorgen en verplegen van cliënten.

Economische, politieke en sociaal-culturele factoren

De kosten van de ouderenzorg in Nederland stijgen snel. Als deze trend zich doorzet, wordt in 2050 8,2% van het bruto nationaal product besteed aan langdurige zorg. In Europa zou Nederland daarmee de grootste stijger zijn wat betreft publieke uitgaven voor langdurige zorg (Van der Weegen, 2018). Nederland was voorheen een verzorgingsstaat, maar is sinds 2014 een participatiesamenleving. Volgens Van Dale (2018) is een verzorgingsstaat een land waarin de overheid garant staat voor een welzijns- en welvaartspeil van de inwoners. Een participatiesamenleving daarentegen is volgens het Algemeen Nederlands Woordenboek een samenleving waarin iedereen die daartoe in staat is geacht wordt verantwoordelijkheid te nemen voor de invulling van zijn eigen leven en omgeving, zonder hulp van de overheid. Dit is een maatschappij waarin iedereen zoveel mogelijk participeert in de samenleving (Ensie, 2017). De participatiesamenleving wordt steeds meer doorgevoerd. De focus ligt hierbij op de burger, eigen regie, gezondheid en goede zorg. De overheid speelt hierin een faciliterende en verbindende rol door alle partijen bij elkaar te brengen om vernieuwing te realiseren en zorg te organiseren (Van der Weegen, 2018).

Er zijn nieuwe opvattingen ontstaan over de kwaliteit van leven en gezondheid. Centraal hierin staat dat veerkracht en zelfmanagement op alle domeinen in het leven betekenisvol zijn. Deze domeinen zijn psychisch welbevinden, intermenselijke relaties, lichamelijk welbevinden, persoonlijke ontwikkeling, deelname aan de samenleving, zelfbepaling, eigen regie, materieel welzijn, rechten en belangen, spiritualiteit en dagelijks functioneren (Van der Weegen, 2018).

De sociaal-culturele, economische en politieke factoren stellen dat zaken als het hebben van eigen regie in het leven, zelfmanagement, deelname aan de samenleving, psychisch welzijn en gezondheid in deze samenleving passen. De invloed die dit op de organisatie en de zorgmedewerkers heeft is dat het werk niet meer alleen om het verzorgen en verplegen van cliënten draait, maar ook om het bieden van handvatten aan cliënten om zelf de regie te nemen over hun leven. Het gaat dus niet meer om het louter verzorgen van cliënten, maar ook om de kwaliteit van leven van de cliënten. Een zorgorganisatie moet steeds meer zorg op maat geven, wat ook van de zorgmedewerkers van L.L. wordt verwacht. Om zorg op maat te bieden en de omschakeling te maken waarbij zorgmedewerkers ook hulp moeten kunnen bieden op het gebied van zelfmanagement, is het van belang de zorgmedewerkers hierop voor te bereiden door middel van ontwikkeling. Momenteel ondergaan de zorgmedewerkers dezelfde verplichte scholing; hierdoor kunnen de zorgmedewerkers de cliënten niet altijd zorg op maat bieden. Om op de ontwikkelingen in te spelen, is het van belang dat de zorgmedewerkers ontwikkeling op maat krijgen, waardoor zij ook verzorging op maat aan cliënten kunnen bieden. Ontwikkeling op maat kan plaatsvinden door vraaggerichte scholing aan te bieden aan de zorgmedewerkers. De zorgmedewerkers kunnen zelf bepalen wat zij nodig hebben en waar zij behoefte aan hebben om de juiste zorg op maat aan de cliënten te bieden.

Technologische factoren

Technologische zorginnovaties worden veelal gebruikt om kosten en arbeid te besparen. Voorbeelden van nieuwe technologieën zijn uitluisteren, verzorgend wassen en beweeg- en meldfuncties. Daarbij kunnen

nieuwe technologieën het werk verlichten en betere zorg tot stand brengen. Het succes van vernieuwingen hangt af van verschillende factoren, zoals de complexiteit van de zorg, hoe goed de technologie past bij het werk en of er genoeg middelen en ondersteuning zijn om te werken met de technologie (Bekkema, De Veer & Francke, 2010). Om de zorg meer toekomstbestendig te maken, wordt verwacht dat meer technologie ingezet wordt. EHealth is het inzetten van met name ICT om de gezondheid en gezondheidszorg te ondersteunen. Dit moet een bijdrage leveren aan het betaalbaar en toegankelijk maken van zorg van hoge kwaliteit (Nivel, 2018). De sectormanager thuiszorg heeft vrij recent een Projectleider eHealth aangesteld om uit te zoeken wat de mogelijkheden binnen de organisatie zijn en hoe deze technologische ontwikkelingen de zorgmedewerkers kunnen ontlasten (B. Konstapel, persoonlijke communicatie, 25 september 2018).

Ook de ontwikkeling omtrent technologie heeft impact op het vraagstuk en laat zien dat personeelsontwikkeling van belang is om met deze ontwikkeling mee te gaan. Om de steeds grotere groep cliënten die thuis wonen betaalbaar te houden, maar ook om de kwaliteit te waarborgen, wordt technologie ingezet. Deze technologieën ondersteunen zorgmedewerkers bij hun werk en ondersteunen cliënten in hun leven. De zorgmedewerkers dienen scholing te volgen om met deze ontwikkelingen om te gaan. Om de zorgmedewerkers in hun behoeften en wensen te voorzien tijdens al deze ontwikkelingen, zorgt de organisatie door middel van vraaggerichte scholing ervoor dat zij de zorgmedewerkers in hun behoefte kunnen voorzien, waarbij zij inspeelt op de wensen en benodigheden van de medewerkers.

Ecologische factoren

Er zijn organisaties, zoals Milieuplatform Zorgsector (MPZ), die verenigd zijn voor en door zorg. Zo werkt MPZ onder andere aan kennisontwikkeling en -verspreiding op het gebied van milieuzorg, duurzaam beleid, milieuaudits, veilig werken met gevaarlijke stoffen, water, afval en het tegengaan van voedselverspilling. De invloed die organisaties zoals MPZ op zorgorganisaties hebben, is dat zij bijdragen aan een duurzame bedrijfsvoering en innovatie door middel van kennisdeling met andere zorginstellingen (Milieuplatform zorgsector, z.d.).

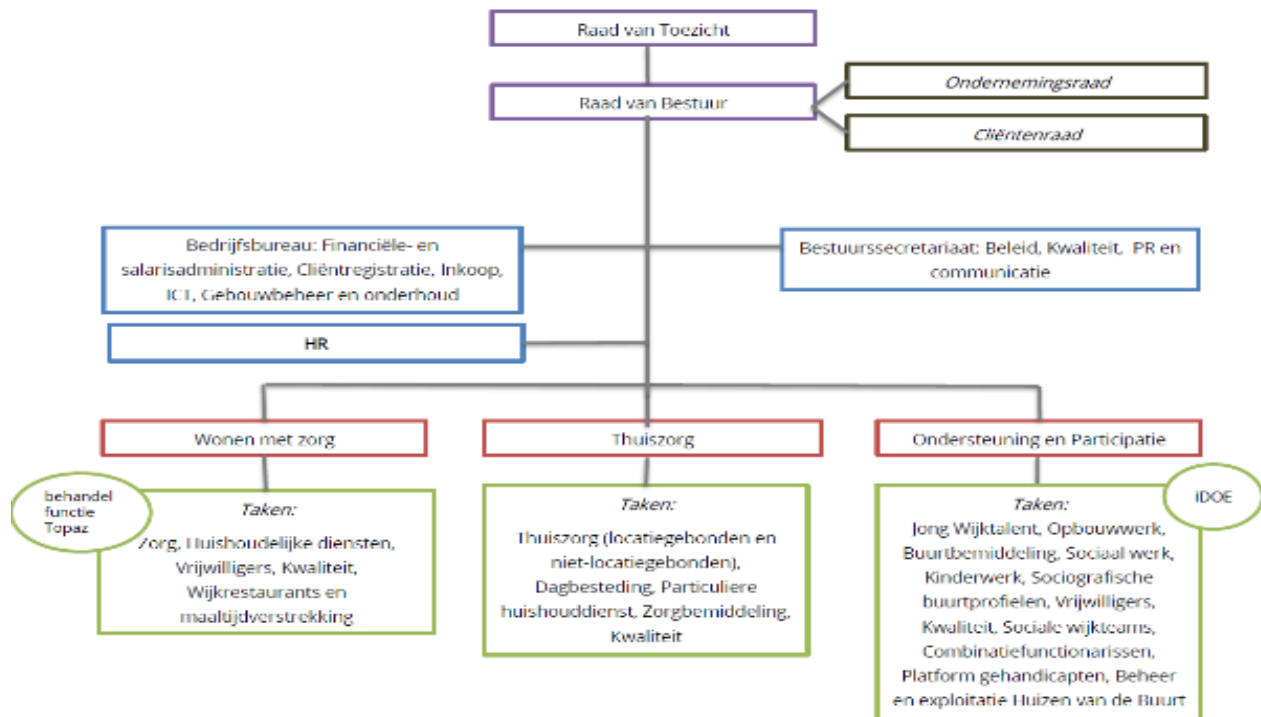
De impact die deze ontwikkelingen op L.L. en dit vraagstuk kan hebben, is dat de organisatie ook kennis kan delen met andere zorginstellingen, maar ook kennis kan vergaren over duurzaamheid. Ook met de steeds groter wordende groep ouderen en het tekort op de arbeidsmarkt is het van belang dat de organisatie zich inzet voor een duurzame toekomst in de bedrijfsvoering, maar ook voor het verzorgen en verplegen van ouderen. De organisatie kan kennis delen en vergaren over het behouden van zorgmedewerkers en hoe zorgwerkgevers elkaar juist kunnen helpen, en over duurzame inzetbaarheid op het gebied van personeelsontwikkeling om medewerkers te behouden. Het inzetten van duurzame inzetbaarheid op het gebied van personeelsontwikkeling kan door employability. Employability is het vermogen van werknemers om duurzaam inzetbaar te blijven op de arbeidsmarkt en betaald werk te vinden. Wilthagen & Tros stellen (in Dorenbosch et al., 2015, p. 168) dat employability specifiek verwijst naar de mate waarin werknemers in staat zijn een langdurige baan-, werk- en/of inkomenszekerheid te verschaffen voor zichzelf (Dorenbosch et al., 2015, p. 168).

1.3 Interne analyse

In dit onderdeel wordt een beeld gegeven van de interne omgeving van L.L. door middel van de missie, visie, het 7S-model, de strategie en in- en uitstroomcijfers.

L.L. heeft in totaal 675 medewerkers in dienst, inclusief oproepkrachten en studenten, die samen 378 FTE vervullen (B. Konstapel, persoonlijke communicatie, 13 maart 2018).

In figuur 1.3 wordt de organisatiestructuur van L.L. weergegeven.



Figuur 1.3. Organogram. Overgenomen uit 'Over Libertas leiden' van Libertas Leiden, 2018 (https://www.libertasleiden.nl/uimg/libertas/b10581_att-organogram-2017.pdf). Copyright 2018, Libertas Leiden

1.3.1 Interne strategieën

Hier wordt het strategisch beleid van L.L. beschreven op verschillende vlakken in de organisatie. Er is voor gekozen om de onderstaande strategieën te weergeven, omdat deze strategieën raakvlakken hebben met het vraagstuk.

Doelen kwaliteitsverbetering en ontwikkeling van medewerkers 2016-2018

De komende jaren worden de volgende zaken verder op orde gebracht, zodat L.L. beschikt over vakbekwame en klantgerichte medewerkers die in staat zijn om aan de veranderende zorg- en ondersteuningsvraag te voldoen:

- opleiding en ontwikkeling gericht op bekwaamheid in en verdieping van het eigen vakgebied;
- ontwikkeling van (meer) mogelijkheden voor horizontale doorstroming;
- ontwikkeling van een vernieuwd functiehuis en functieboek, passend bij wat in de toekomst nodig is aan functies en competenties;
- implementatie van de prestatiecyclus;
- aanscherping van het aannamebeleid (Libertas Leiden, persoonlijke communicatie, 15 maart 2018).

Visie op opleiden

L.L. beschikt over bevoegde en vakbekwame medewerkers die in staat zijn om aan de veranderende zorg- en ondersteuningsvraag te voldoen. In het competentieboek (2017) staat beschreven dat L.L. een betrouwbare, professionele en klantgerichte organisatie wil zijn, waar collegialiteit hoog in het vaandel staat (Libertas Leiden, persoonlijke communicatie, 12 maart 2018). Voor alle functies in de organisatie zijn vijf competenties van groot belang, te weten:

- klantgericht werken (sluit aan);
- samenwerken (werk als collectief, denk vanuit "wij");

- flexibel (schakel);
- inleven (stel een vraag);
- reflecteren en leren (Libertas Leiden, persoonlijke communicatie, 12 maart 2018).

De competenties moeten zichtbaar zijn in het dagelijks handelen van de medewerkers. De studenten zijn nog lerend, maar ook voor hen gelden de competenties als uitgangspunt. Voldoende bevoegde en vakbekwame verzorgenden, verpleegkundigen en sociaal werkers zijn van cruciaal belang voor de zorg en dienstverlening en een kritische succesfactor voor de positie van L.L. voor nu en in de toekomst (Libertas Leiden, persoonlijke communicatie, 12 maart 2018).

Concept-HR-Strategie op het gebied van ontwikkeling van medewerkers 2018-2020:

L.L. heeft een concept-HR-strategie opgesteld om haar doelen te bewerkstelligen. De belangrijkste punten hieruit zijn als volgt:

- inzetten op een veilige werkomgeving zodat medewerkers zich kunnen blijven ontwikkelen;
- training aanbieden voor leidinggevendenden op het gebied van PSA (werkdruk, pesten, discriminatie, seksuele intimidatie, agressie en geweld);
- het bespreekbaar maken van ongewenst gedrag in teamverband;
- meer aandacht voor protocollen en interne vertrouwenspersonen;
- implementatie van een verzuimreglement (Libertas Leiden, persoonlijke communicatie, 22 juni 2018).

Management van medewerkers

Het management van medewerkers maakt deel uit van het strategisch personeelsbeleid. Dit beleid wordt voor drie jaar geschreven en op basis hiervan wordt elk jaar een jaarplan geschreven. De volgende punten met betrekking tot het management van medewerkers in 2018 worden hierin genoemd:

- positieve voorbeelden een platform geven, zoals het aanwijzen van de medewerker van het kwartaal;
- het bespreken van een veilige werkomgeving en het formuleren van deze aanpak;
- een leerhuis ontwikkelen. Deze strategie is uitgediept, omdat het huidige onderzoek direct deel uitmaakt van deze ontwikkeling. De organisatie wil een intern leerhuis ontwikkelen die ze de *Libertas Leiden Talent Academie* noemt.

De snelle veranderingen, zowel in de samenleving als op het gebied van zorg en welzijn, leiden tot een veranderende eisenstelling van de zorgprofessional. Door de *Libertas Talent Academie* op te richten, wil de organisatie een aantrekkelijke en onderscheidende werkgever zijn van buiten en van binnen, ofwel voor medewerkers en voor potentiële medewerkers door een modern concept van opleiden. De kern van de *Libertas Leiden Talent Academie* is het ontwikkelen van opleidingen door zorgorganisaties en het onderwijs. L.L. biedt ruimte, scholing en ondersteuning aan de professional om zich te blijven ontwikkelen en passende zorg te kunnen blijven bieden. De *Libertas Leiden Talent Academie* richt zich op de uitgangspunten samenwerking, kennisdeling, innovatie en ontwikkeling. De opgedane kennis en ervaringen zijn direct toe te passen bij de opdracht of functie van de medewerkers (B. Konstapel, persoonlijke communicatie, 21 juni 2018).

Strategisch HR-beleid (concept)

HR wil van 2018 tot en met 2020 werken aan een strategisch beleid. Hierin heeft zij een aantal doelen geformuleerd. Voor het beantwoorden van de hoofdvraag van het onderzoek is een aantal doelen uitgekozen. De onderstaande doelen zijn weergegeven, omdat ze invloed kunnen hebben op het behoud van zorgpersoneel binnen de organisatie.

- het creëren van een aantrekkelijk leerklimaat.
HR wil een omgeving creëren waarin medewerkers fouten mogen maken. Ook dient dit een omgeving te zijn met voldoende loopbaanpaden en waarin medewerkers zowel horizontaal als verticaal carrière kunnen maken. HR wil een omgeving creëren waarin iedereen zich kan ontwikkelen op de manier die bij diegene past (B. Konstapel, persoonlijke communicatie, 20 juli 2018).
Het onderzoek draagt bij aan deze doelstelling, omdat HR een aantrekkelijk leerklimaat wil creëren. Het onderzoek beveelt mogelijkheden aan waarmee de organisatie middels personeelsontwikkeling kan bijdragen aan behoud van medewerkers. Om medewerkers te behouden door personeelsontwikkeling dient de personeelsontwikkeling aantrekkelijk te zijn voor de zorgmedewerkers van de organisatie. Uit de fieldresearch blijkt wat de zorgmedewerkers willen op het gebied van

personeelsontwikkeling. Hierdoor heeft de organisatie in kaart wat de medewerkers aantrekkelijk vinden en daarom draagt dit onderzoek bij aan deze strategische doelstelling;

- inzetten op een veilige werkomgeving, zodat medewerkers zich kunnen blijven ontwikkelen. HR wil een veilige omgeving creëren waarin medewerkers om hulp durven te vragen, waarin zij niet gepest of gediscrimineerd worden en waarin iedereen kan zijn wie hij is (B. Konstapel, persoonlijke communicatie, 20 juli 2018). Het onderzoek draagt bij aan deze doelstelling, omdat door de fieldresearch de wensen/behoefte van de zorgmedewerkers in kaart worden gebracht. Door in te spelen op deze wensen/behoefte creëert HR (deels) de veilige werkomgeving, waarin de zorgmedewerkers zich kunnen en willen blijven ontwikkelen. Dit kan de kans vergroten dat de zorgmedewerkers bij de organisatie blijven werken;
- loopbaanpaden in de organisatie creëren (Libertas Leiden, persoonlijke communicatie, 15 juni 2018). Dit onderzoek kan bijdragen aan deze doelstelling, omdat uit de fieldresearch kan blijken of de zorgmedewerkers ook werkelijk behoeften hebben aan deze loopbaanpaden. Hiermee versterkt het onderzoek het belang van dit doel of behoedt het de organisatie voor het inzetten op een onderdeel dat geen grote toegevoegde waarde heeft voor de zorgmedewerkers.

1.3.2 7S-model

Het 7S-model is een model waarin aan de hand van zeven factoren een interne analyse van een organisatie wordt gemaakt.

Strategie en Shared Values

Missie

L.L. draagt bij aan het behouden en verbeteren van de levenskwaliteit van de inwoners van Leiden en omstreken (Libertas Leiden, 2018).

Visie

L.L. streeft ernaar om inwoners van Leiden zo lang mogelijk de regie over het eigen leven te laten behouden. De organisatie stimuleert zelfredzaamheid en gaat uit van de mogelijkheden die mensen hebben. L.L. biedt ondersteuning aan mensen die daar behoefte aan hebben. De organisatie levert zorg aan huis en ze biedt mensen een woonomgeving als ze niet meer thuis kunnen wonen. Ze gaat uit van de persoonlijke voorkeuren van cliënten, familie, mantelzorgers en buurtbewoners en staat stevig geworteld in de Leidse wijken. Vertrouwd en dichtbij en sterk in de wijk is waar L.L. voor staat (Libertas Leiden, 2018).

L.L. wil een aantal kernwaarden inzetten in de organisatie, namelijk ondernemen, plezier en aandacht (B. Konstapel, persoonlijke communicatie, 22 juli 2018).

De organisatie wil een lerende organisatie worden, waarin al doende van elkaar en met elkaar geleerd wordt (Noomen, 2012, p. 190). De organisatie motiveert medewerkers om de bedrijfsvisie na te leven door de kernwaarden aan hun kerntaken te linken. Door middel van een boekje kunnen medewerkers deze kerntaken bekijken (B. Konstapel, persoonlijke communicatie, 8 september 2018).

Systemen

ONS wordt gebruikt voor het ECD en de urenregistratie. YouForce wordt gebruikt voor het digitale personeelsdossier en verzuimmanagement. Workflowmanagersportaal wordt gebruikt voor alles van mutatie tot arbeidsovereenkomst. Beaufort wordt gebruikt voor personeelsregistratie en salarissysteem. Plancare Kwaliteit wordt gebruikt voor protocollen, procedures, richtlijnen en beleid. Er zit een knelpunt in het gebruik van YouForce op het gebied van personeelsontwikkeling. Het systeem is namelijk niet ingericht om medewerkers zelf een actieve rol in het managen van hun ontwikkeling te geven, wat bij zou dragen aan de totstandkoming van een lerende organisatie. Een ander knelpunt is het systeem Plancare Kwaliteit. Het is een verouderd en traag systeem. Dit verhoogt de drempel om de protocollen, procedures, richtlijnen en het beleid te lezen (B. Konstapel, persoonlijke communicatie, 28 september 2018).

Structuur en Stijl

De organisatie is bureaucratisch ingericht. De organisatiestructuur wordt gekenmerkt door procedures, regels en afspraken die standaard voor iedereen worden toegepast. Er is sprake van standaardisatie van

werkprocessen. Er is een duidelijke taakverdeling binnen het bedrijf. Voor iedere medewerker is duidelijk wat hij of zij moet doen. Het werk bestaat veelal uit routines en medewerkers voeren vaak dezelfde handelingen uit (Kluijtmans, 2014, p. 47). Momenteel ligt de verantwoordelijkheid voornamelijk bij de bovenste laag van de organisatiestructuur. Het valt echter te betwijfelen of deze cultuur aansluit bij het snel kunnen inspelen op ontwikkelingen en bij het creëren van het gewenste leerklimaat voor medewerkers. Zorgmedewerkers moeten steeds meer zorg op maat bieden en de rol en functie van een zorgmedewerker verandert. Veel zorgbanen krijgen een brede invulling, door het vervullen van de poortwachtersrol, signalering, en samenwerking met mantelzorgers (Van der Weegen, 2018). Hierdoor worden zorgmedewerkers steeds meer zelfstandige professionals die zelf moeten kunnen inschatten en bepalen wat zij op welk moment moeten doen. Hierdoor is er een minder duidelijke taakverdeling en verdwijnen routines steeds meer.

De organisatie wil hier verandering in brengen door middel van de nieuwe visie. Het uitgangspunt van deze nieuwe visie is verantwoordelijkheden 'bottom-up' in de organisatie neerleggen. Tijdens het vorige bestuur werd de macht voornamelijk vanuit de top uitgevoerd en voerde de bestuurder vooral autoritair leiderschap uit. Dit paste in de tijdslijn van de organisatie, omdat de organisatie in een fase verkeerde waarin ze moest doen wat nodig was om te overleven als organisatie. Toen de organisatie uit deze fase kwam, is in oktober 2017 een nieuw bestuur aangetreden. Deze bestuurder oefent een coachend leiderschap uit en streeft ernaar de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie weg te zetten (B. Konstapel, persoonlijke communicatie, 13 maart 2018). Dit is een cultuuromslag en de organisatie werkt hier langzaam naartoe. De organisatie weet niet of wat tot nu toe heeft plaatsgevonden impact heeft gehad op eventuele vertrekcijfers en werktevredenheid. Het geven van coachend leiderschap is een verbetering ten opzichte van de bureaucratische stijl die er eerst was, omdat de organisatie de verantwoordelijkheden nu zo laag mogelijk in de organisatie probeert te zetten, dus bij de zorgmedewerkers. Dit sluit aan bij het feit dat zorgmedewerkers steeds meer zelf moeten kunnen inschatten wat zij nodig hebben en ze zelf inschattingen moeten maken en beslissingen moeten nemen bij het verzorgen en verplegen van cliënten.

Medewerkers worden gecoördineerd door hun managers. Er zijn twee à drie managementlagen binnen de organisatie waar medewerkers direct mee te maken hebben. Dit is het bestuur en hun eigen managers en sectormanagers. Inbreng van medewerkers wordt gewaardeerd. Echter, er wordt nog niet veel inbreng gegeven. Medewerkers zijn eraan gewend voornamelijk taken opgelegd te krijgen en een reactieve functie te vervullen. De medewerkers moeten nog wennen aan de nieuwe visie van de organisatie, waarin van medewerkers zelf meer inbreng en regie wordt verwacht (B. Konstapel, persoonlijke communicatie, 7 september 2018).

Staff en skills

De medewerkers van L.L. zijn klantgericht en sluiten hierdoor aan bij de wensen van hun cliënten. De medewerkers werken samen en denken vanuit de 'wij'-gedachten in plaats van 'ik'. Hierdoor wordt rekening gehouden met alle betrokken partijen. Bovendien zijn zij flexibel en kunnen ze snel schakelen. De medewerkers hebben inlevingsvermogen en reflecteren op zichzelf en zetten zich in om te blijven leren en te verbeteren.

HR draagt bij aan de verbeterde kwaliteit van de instroom en preventie van problemen na indiensttreding, door de leidinggevenden te adviseren over het opvragen van referenties en de punten die in het sollicitatiegesprek aandacht moeten krijgen. Met iedere nieuwe medewerker wordt eerst een tijdelijk contract voor één jaar aangegaan. Er kan voor worden gekozen om na het eerste tijdelijke contract geen tweede contract aan te bieden (bijvoorbeeld door bedrijfsomstandigheden). Leidinggevenden volgen het functioneren van medewerkers en spreken medewerkers hierop aan. Minimaal eens in de twee jaar vindt een functioneringsgesprek plaats. In het functioneringsgesprek spreken medewerker en leidinggevende over de vijf competenties die voor alle functies in de organisatie van groot belang zijn. De organisatie maakt gebruik van competenties om vorm en inhoud te geven aan taken. Bovendien helpen de competenties om af te spreken hoe de medewerkers hun werk moeten uitvoeren (B. Konstapel, persoonlijke communicatie 28 september 2018).

1.3.3 De focus op personeelsontwikkeling

In deze tijd van krapte op de arbeidsmarkt is het des te belangrijker om de zorgmedewerkers te behouden (Werf&, 2018). De organisatie heeft onderzoek gedaan naar verbeterpunten om zo in kaart te brengen waar zij zich op kunnen focussen om zorgmedewerkers te behouden. Tijdens dit onderzoek heeft de organisatie

gekeken naar feedback uit functioneringsgesprekken, vergaderingen, overleggen met medewerkers en evaluaties van cursussen en trainingen. Ook heeft de organisatie gekeken naar exitformulieren. Zo is uit exitformulieren gebleken dat de zorgmedewerkers ontevreden waren over personeelsontwikkeling. De manier van personeelsontwikkeling is dus een van de uitstroomredenen en kan hebben bijgedragen aan het uitstroompercentage. Tevens merkte de organisatie dit aan weerstand van de zorgmedewerkers om aan scholing deel te nemen en ook aan het aantal mensen dat niet verscheen tijdens de scholing. De zorgmedewerkers zijn er ontevreden over dat de organisatie hen verplicht om allerlei trainingen te volgen. Er zijn geen aantallen geregistreerd van de documenten waaruit is gebleken dat de zorgmedewerkers ontevreden zijn. Het verplichten van allerlei trainingen kan ervoor zorgen dat zorgmedewerkers ontevreden raken. Ook kan dit ervoor zorgen dat L.L. onnodige kosten maakt (B. Konstapel, persoonlijke communicatie, 3 maart 2018). Ook is uit het laatste medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) gebleken dat medewerkers vinden dat er onvoldoende vooruitzichten zijn om door te groeien of promotie te maken (L.L., persoonlijke communicatie, 16 september 2018). Hiervan uitgaande heeft de huidige personeelsontwikkeling een negatieve invloed op het behouden van zorgmedewerkers binnen de organisatie. Bovendien wordt personeelsontwikkeling een steeds groter onderdeel van het werk in de lerende organisatie die L.L. wil worden (Noomen, 2012, p. 190). Daarom is het des te belangrijker dat de zorgmedewerkers een prettig gevoel hebben bij het aspect van het werk. De organisatie kan daarom veel vooruitgang boeken door zich in te zetten op het gebied van personeelsontwikkeling, om zo de uitstroom te verlagen.

De relatie tussen het behouden van zorgmedewerkers en personeelsontwikkeling is van belang, omdat zoals beschreven bij de externe analyse veel ontwikkelingen gaande zijn in de zorg. Deze veranderingen zorgen ervoor dat er steeds vernieuwende producten en diensten aangeboden moeten worden, wil de organisatie innovatief blijven. Als een organisatie iets wil veranderen, dan heeft ze haar personeel nodig. Alle veranderingen brengen gevolgen met zich mee voor het personeel. Het kan namelijk zo zijn dat het personeel anders moet gaan werken. Personeelsontwikkeling is een manier om deze medewerkers op deze ontwikkelingen voor te bereiden en om de kwaliteit van de zorgmedewerkers te waarborgen (Jacobs, 2017, p. 202). Bovendien wil de organisatie een lerende organisatie worden. Dat op verschillende vlakken negatieve signalen afgegeven zijn over de personeelsontwikkeling bevordert de totstandkoming van een lerende organisatie niet. De vele ontwikkelingen, het feit dat leren binnen de organisatie een steeds grotere rol speelt, de negatieve signalen op het gebied van personeelsontwikkeling en de constatering dat de huidige manier van personeelsontwikkeling bijdraagt aan de hoge uitstroom, maken het van belang om in kaart te brengen hoe de organisatie personeelsontwikkeling kan inzetten, zodat deze bijdraagt aan het behoud van medewerkers.

1.3.4 Instroom- en uitstroomcijfers

In tabel 1.3.1 worden de cijfers weergegeven van de instroom en uitstroom van medewerkers binnen L.L. over de jaren 2015, 2016 en 2017 en worden percentages weergegeven van de gemiddelde personeelsstromen in de zorg- en welzijnssector. Op basis hiervan wordt vergeleken hoe de ontwikkeling van de in- en uitstroom van de afgelopen drie jaar is geweest. Deze cijfers zijn verkregen via een HR-adviseur binnen de organisatie.

Tabel 1.3.1

Instroom- en uitstroomcijfers 2015 Libertas Leiden

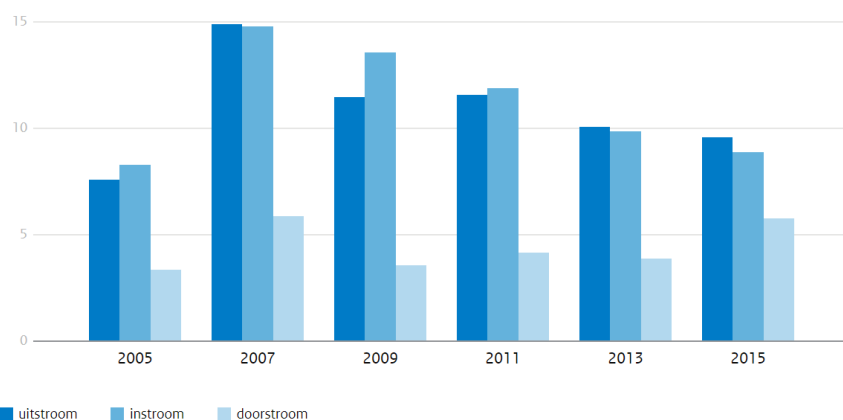
2015	Zorgmedewerkers	Stagiaires en vakantiekrachten
In dienst op 1-1-2015	494	
In dienst op 31-1-2015	499	
In dienst gekomen 2015	163	118
Uit dienst gegaan 2015	163	113

Tabel 1.3.2*Instroom- en uitstroomcijfers 2016 Libertas Leiden*

2016	Zorgmedewerkers
Instroom 2016	240
Uitstroom 2016	231

Tabel 1.3.3*Instroom- en uitstroomcijfers 2017 Libertas Leiden*

2017	Alle medewerkers van L.L.	Alle medewerkers van L.L., exclusief vakantiekrachten/stagiaires
In dienst op 1-1-2017	661	627
In dienst op 31-1-2017	689	657
Gemiddeld over 2017	675	642
In dienst gekomen 2017	262	156
Uit dienst gegaan 2017	258	160
Instroomcijfer 2017	38,81%	24,30%
Uitstroomcijfer 2017	38,22%	24,92%



Figuur 1.3.4. Personeelsstromen. Overgenomen uit 'Dynamiek op de arbeidsmarkt' van Sociaal en Cultureel Planbureau, 2017 (<https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarktinkaart-werkgevers2017/dynamiek-op-de-arbeidsmarkt/>). Copyright 2017, Sociaal en Cultureel Planbureau.

In de tabellen 1.3.1 tot en met 1.3.3 is af te lezen dat de instroomcijfers in 2015 en 2016 iets hoger lagen dan de uitstroomcijfers van de organisatie. Echter, in 2017 blijken de instroomcijfers lager te liggen dan de uitstroomcijfers en deze trend lijkt ook in 2018 door te zetten. In figuur 1.3.4 is ook te zien dat het instroomcijfer in 2015 lager is dan het uitstroomcijfer.

Meer dan de helft van de zorginstellingen in Nederland geeft aan moeite te hebben met het vervullen van vacatures. 80% geeft zelfs aan geen personeel te kunnen vinden voor bepaalde banen (Pauwe, 2018). Kijkend naar de in- en uitstroomcijfers van L.L. is binnen deze organisatie ook een stijgend uitstroompercentage zichtbaar in het afgelopen jaar. Hoewel de percentages nog niet zo zorgwekkend zijn als in andere zorginstellingen, is het wel een signaal dat om actie vraagt dan wel om preventieve maatregelen om een toename van deze stijging te voorkomen.

Bovendien heeft de organisatie uit onder andere exitgesprekken en het MTO geconcludeerd dat de zorgmedewerkers het niet als positief ervaren om verplicht scholing te volgen (B. Konstapel, persoonlijke communicatie 12 februari 2018). De manier van personeelsontwikkeling is dus een van de uitstroomredenen en kan hebben bijgedragen aan het uitstroompercentage. Hiervan uitgaande heeft de huidige werkwijze een negatieve invloed op het behouden van zorgmedewerkers. Een hoge uitstroom beïnvloedt het moreel van de overgebleven staf, vermindert haar motivatie voor werk en uiteindelijk haar productiviteit. Voor de organisatie kan de omzet invloed hebben op het budget, omdat ze de noodzaak met zich meebrengt van oriëntatie en training voor nieuw personeel, tijdelijke overuren, continue werving, adverteren en nieuwe medewerkers in dienst nemen. In het licht van deze huidige trend in de uitstroom van verplegers, moeten organisatie zich inspannen om de zelfs wereldwijde uitstroom van verplegers tegen te gaan (Labraque, Gloe, McEnroe, Konstantinos & Colet, 2017, p. 0).

1.3.5 Opleidingsbudget en de omgang met opleidingstijd

De zorgmedewerkers krijgen jaarlijks honderd euro die zij kunnen besteden aan scholing voor het kwaliteitsregister voor verzorgenden en verpleegkundigen. Zij kunnen deze honderd euro besteden naar eigen wens, mits de scholing bijdraagt aan hun bekwaamheden. Zo kunnen zij van dit bedrag bijvoorbeeld lid worden van een vakblad. Daarnaast wordt minimaal 2% van de brutoloon som besteed aan ontwikkeling van de organisatie. Dit is op deze manier vastgelegd in de cao. Verletkosten worden hier niet in meegenomen. Medewerkers krijgen de uren vergoed als zij scholing buiten werktijd volgen (B. Konstapel, persoonlijke communicatie, 20 juli 2018). Het begrotingsbudget van 2018 voor de opleidingskosten bedraagt voor zowel de sector thuiszorg als wonen met zorg 142.129,08 euro. Er zijn 555 medewerkers totaal in beide sectoren. Dit betekent dat elke medewerker slechts een klein bedrag krijgt uit het begrotingsbudget (B. Konstapel, persoonlijke communicatie, 20 juli 2018).

Rol van HR met betrekking tot het vraagstuk

HR heeft verschillende rollen met betrekking tot het vraagstuk dat in dit onderzoek centraal staat, waaronder het verzorgen van de opleidingen en het opleiden van zorgmedewerkers, de administratie van de medewerkers en werving en selectie van medewerkers en potentiële medewerkers die een opleiding willen volgen. Een andere rol van HR is om ervoor te zorgen dat de Libertas Leiden Talent Academie wordt opgezet.

1.4 De huidige en gewenste situatie van personeelsontwikkeling

In deze paragraaf wordt in grote lijnen de huidige manier van opleiden binnen L.L. beschreven. Vervolgens wordt een indruk gegeven van de gewenste situatie. Tot slot wordt een overzicht gegeven van het huidige opleidingsaanbod.

1.4.1 De huidige situatie

Momenteel biedt L.L. aanbodgerichte scholing aan. Dit houdt in dat de organisatie elk jaar bepaalt welke verplichte scholing hun medewerkers moeten volgen. Als wordt gesproken van verplichte scholing, wordt hier niet de wettelijk verplichte BIG-scholing bedoeld, maar de scholing die de organisatie verplicht stelt aan de eigen medewerkers (I. Kraaijenoord, persoonlijke communicatie, 12 februari 2018). L.L. bepaalt welke verplichte scholing de zorgmedewerkers moeten volgen aan de hand van:

- recente ontwikkelingen in de zorg;
- advies van de HR-adviseur Opleiden;
- scholing in de organisatie (B. Konstapel, persoonlijke communicatie, 12 februari 2018).

De organisatie zet zich in op verschillende gebieden, met als doel het behouden van zorgmedewerkers. Hieronder staan de andere manieren dan het investeren in personeelsontwikkeling waarop de organisatie zich richt om medewerkers te behouden:

1. het opstellen van een communicatieplan;
2. het inzetten van uitzendbureau Randstad;
3. het starten van een opleiding tot helpende en het opzetten van specifieke leerplekken;
4. het snel en adequaat reageren op kandidaten;
5. meer wervende vacatureteksten schrijven;
6. secundaire arbeidsvoorwaarden aanbieden;
7. werkgroep eHealth opzetten;
8. het tekort aan uren aanvullen vanuit andere teams;
9. medewerkers inzetten op specifieke uren;
10. het opzetten van specifieke leerplekken;
11. statushouders opleiden tot verzorgenden (B. Konstapel, persoonlijke communicatie, 23 februari 2018).

Deze punten zijn tot stand gekomen tijdens werkgroepoverleggen middels constatering en brainstormsessies van de medewerkers van de werkgroep. Hierin hebben de medewerkers bekeken wat gedaan is om medewerkers aan te trekken en te behouden. Hierbij zijn vragen gesteld als wat wel heeft geholpen, wat niet heeft geholpen en welke acties nog ondernomen kunnen worden. Hiervan heeft de werkgroep een notitie opgesteld, waarin alle punten met uitleg beschreven staan. De werkgroep heeft eerst een aantal actiepunten genoemd, waar ze met prioriteit mee aan de slag is gegaan. Dit is gecommuniceerd op Libernet en het medewerkersportaal. De sectormanagers hebben de teammanagers periodiek geïnformeerd tijdens de sectoroverleggen en de teammanagers informeerden hun teamleden tijdens teamvergaderingen (B. Konstapel, persoonlijke communicatie, 23 maart 2018).

1.4.2 Gewenste situatie

De gewenste situatie heeft twee kanten. Enerzijds wil L.L. zorgen voor een lagere uitstroom en anderzijds wil de organisatie zorgen voor kwalitatieve medewerkers die zorg op maat kunnen bieden aan de cliënten. Zorgmedewerkers bieden de zorg aan de cliënten (B. Konstapel, persoonlijke communicatie, 3 maart 2018).

1.5 Vooronderzoek HR Opleiden

HR Opleiden, oftewel de praktijkopleiders, hebben op 20 februari 2018 op verzoek van de HR-manager een heidag gehad. Een heidag is een bijeenkomst die plaatsvindt op een externe locatie waar teams kunnen samenwerken of vergaderen. De teams zijn weg van kantoor en vergaderen op een inspirerende locatie (Schriel, 2018). De vraag die de praktijkopleiders hierbij vanuit de HR-manager meekregen, was: 'Hoe denken jullie dat een Libertas Leiden Talent Academie eruit zou moeten zien?' Naar aanleiding van deze heidag is voor het huidige onderzoek een open interview gehouden met de praktijkopleiders, waarvan de bevindingen in deze paragraaf worden beschreven. De praktijkopleiders hebben op de heidag gebruikgemaakt van een 'kwaliteitscirkel'. Dit houdt in dat zij hebben bekeken hoe de situatie momenteel is, waar de knelpunten en problemen vanuit de lijn liggen en wat de gewenste situatie is. Hier hebben zij vervolgens een visie aan gekoppeld. De praktijkopleiders zien dat een verandering moet plaatsvinden op het gebied van opleiding, mede door het huidige aanbod. L.L. heeft veel nieuwe medewerkers aangenomen en daar komen steeds meer mensen bij. De huidige manier van begeleiden past echter niet meer bij het grote aantal medewerkers dat in dienst is en komt. Voor de drie praktijkopleiders is de hoeveelheid medewerkers die aangenomen wordt niet meer te begeleiden op de manier waarop dit momenteel gebeurt. Tijdens de heidag hebben de praktijkopleiders onder andere antwoord gegeven op de vragen wat de academie is, voor wie de academie is en welke functies bij de academie horen (T. Boonekamp, B. van den Broeck & C. Versluijs, persoonlijke communicatie, 8 maart 2018).

De grootste verandering die de praktijkopleiders willen zien, is dat zij gaan begeleiden in groepen. De praktijkopleiders kunnen geen een-op-een-begeleiding meer geven, omdat, zoals eerder gezegd, de aantallen medewerkers groter zijn geworden. De een-op-eenbegeleiding blijft liggen bij de werkbegeleiders en collega's. HR Opleiden wil groepsbegeleiding bieden aan de studenten (BBL), en ook aan de werkbegeleiders in de vorm van coaching. Een van de belangrijkste algemene veranderpunten is het van aanbod- naar vraaggericht werken. L.L. biedt verschillende ontwikkelingsmogelijkheden aan en de praktijkopleiders zijn zich ervan

bewust dat de medewerkers veel verplichtingen hebben. Zij merken dat er nog weinig vragen vanuit de medewerkers zelf komen, maar dit zouden zij graag zien veranderen (T. Boonekamp, B. van den Broeck & C. Versluijs, persoonlijke communicatie, 8 maart 2018).

De praktijkopleiders hebben aangegeven dat medewerkers soms niet naar trainingen en cursussen komen, omdat ze door de krapte op de arbeidsmarkt nodig zijn op de werkvloer. De teammanagers maken hierbij een afweging van wat belangrijker is; dat zorgmedewerkers aan het werk zijn om de cliënten te dienen of dat de zorgmedewerkers worden opgeleid. Er wordt dan soms voor gekozen om het werk door te laten gaan. L.L. huurt voornamelijk mensen in om trainingen te verzorgen en dit kost L.L. veel geld. De praktijkopleiders zijn zich ervan bewust dat er binnen de organisatie veel kwaliteit is, maar dat die nu niet benut wordt. Er zijn echter voldoende mensen die hun kennis kunnen overdragen aan andere collega's (T. Boonekamp, B. van den Broeck & C. Versluijs, persoonlijke communicatie, 8 maart 2018).

Deelconclusie

Het is van belang dat L.L. zich inzet voor het behoud van haar medewerkers, omdat het gevolg anders kan zijn dat L.L. niet voldoende medewerkers behoudt. De medewerkers die ontwikkeling een belangrijk aspect vinden binnen de organisatie, kunnen er namelijk voor kiezen om te vertrekken. Tevens vertrekken de zorgmedewerkers van L.L. mogelijk, omdat de zorg die zij bieden, niet bij hun behoeften aansluit. De organisatie heeft namelijk al ondervonden dat de zorgmedewerkers behoeften hebben aan verandering van de manier van personeelsontwikkeling. Bovendien is het van belang om iets aan de situatie te doen omdat de organisatie haar visie wil bewerkstelligen. In deze visie spelen de zorgmedewerkers een belangrijke rol. De zorgmedewerkers moeten een verandering ondergaan, waarbij ze verantwoordelijk zijn voor hun werk en hun ontwikkeling. Het in kaart brengen hoe personeelsontwikkeling kan bijdragen aan het behoud van medewerkers kan ervoor zorgen dat zorgmedewerkers de verantwoordelijkheid nemen over hun eigen ontwikkeling en ze deelnemen aan personeelsontwikkeling. Het gewenste resultaat van dit onderzoek is een aanbod van mogelijkheden waarmee personeelsontwikkeling kan bijdragen aan het behoud van de zorgmedewerkers. Hiermee heeft de organisatie een manier om de uitstroom te verlagen en zorgt de organisatie ervoor dat zij de kwaliteit van de zorgmedewerkers waarborgt.

2 Probleemformulering

In dit hoofdstuk worden de aanleiding en probleemstelling van het onderzoek beschreven. Tevens wordt het doel van het onderzoek benoemd en worden de deelvragen, de doelgroep en de afbakening van het onderzoek beschreven. Het doel van dit hoofdstuk is om informatie te geven over het kernprobleem van het onderzoek.

2.1 Aanleiding

Er is een groot personeelstekort binnen de zorgsectoren. Tot en met oktober 2017 hadden ziekenhuizen, verpleeghuizen en thuiszorginstellingen elke maand te kampen met een gemiddeld tekort van tienduizend medewerkers. De cijfers van werk.nl en de vacaturebank van het UWV laten zien dat dit in 2016 in de dezelfde periode nog maar een tekort was van 5400 medewerkers (Oosterom & Visser, 2017). De krapte op de arbeidsmarkt in de zorg zorgt ervoor dat zorginstanties medewerkers bij elkaar weghalen. Ook L.L. is tegen dit probleem aangelopen.

Bovendien heeft de organisatie een hoge uitstroom. Deze hoge uitstroom wordt grotendeels veroorzaakt door de huidige manier van personeelsontwikkeling. Dit constateerde de organisatie uit exitgesprekken en functioneringsgesprekken. De huidige manier van personeelsontwikkeling motiveert de zorgmedewerkers niet om te blijven werken bij de organisatie (B. Konstapel, persoonlijke communicatie, 16 september 2018). Bovendien is uit het laatste MTO gebleken dat medewerkers vinden dat er onvoldoende vooruitzichten zijn om door te groeien of promotie te maken (Libertas Leiden, persoonlijke communicatie, 16 september 2018). Het niet kunnen behouden van zorgpersoneel is dus een probleem in deze tijd en daarom is het relevant om te achterhalen welke factoren bijdragen aan een uitstroom van zorgpersoneel. Op deze manier kan de organisatie interventies ontwikkelen die ervoor zorgen dat zorgpersoneel 'blijft'.

2.2 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is om een advies uit te brengen aan L.L. over hoe personeelsontwikkeling kan bijdragen aan het behouden van de zorgmedewerkers.

2.3 Probleemstelling

De aanleiding heeft geleid tot de volgende hoofdvraag:

Hoe kan personeelsontwikkeling bijdragen aan het behouden van de verpleegkundigen en verzorgenden van Libertas Leiden?

2.4 Deelvragen

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden, worden de volgende deelvragen beantwoord:

- 3.1 Wat zorgt ervoor dat medewerkers bij een organisatie blijven?
- 3.2 Welke bijdrage kan een organisatie leveren om medewerkers te behouden door personeelsontwikkeling?
- 3.1 Welke factoren hebben invloed op de personeelsontwikkeling van medewerkers?
- 3.4 Welke best practices op het gebied van personeelsontwikkeling zijn bekend?
- 3.5 Wat is de gewenste situatie op het gebied van personeelsontwikkeling volgens de zorgmedewerkers?
- 3.6 Welk inzicht heeft HR Opleiden met betrekking tot het behouden van de medewerkers?

2.5 Doelgroep

De doelgroep van dit onderzoek zijn de zorgmedewerkers van L.L. Deze medewerkers vertegenwoordigen twee van de drie sectoren van L.L., namelijk de zorgsectoren. In de twee zorgsectoren werken verschillende zorgmedewerkers: zorgpersoneel met diploma, studenten en zij-instromers.

BBL

Deze doelgroep wordt ook wel leerling-medewerkers genoemd. Zij gaan een dag naar school en werken minimaal 24 uur in de week bij L.L. (B. Konstapel, persoonlijke communicatie, 25 maart 2018).

BOL

Dit zijn stagiaires. Zij lopen afhankelijk van de eisen van hun opleiding, een aantal weken of maanden stage bij L.L. (B. Konstapel, persoonlijke communicatie, 25 maart 2018).

Gediplomeerde zorgmedewerkers

Dit zijn zorgmedewerkers die een diploma hebben en werken als verpleegkundige, verzorgende IG of helpende (B. Konstapel, persoonlijke communicatie, 25 maart 2018).

Zij-instromers

Zij-instromers zijn medewerkers zonder een (juist) zorgdiploma, die in de zorg willen werken en dit kunnen bewerkstelligen door middel van een traject bij L.L. (B. Konstapel, persoonlijke communicatie, 25 maart 2018).

2.6 Afbakening

Om te voorkomen dat de grenzen van het onderzoek worden overschreden, wordt expliciet beschreven waar onderzoek naar gedaan wordt. Door het onderzoek af te bakenen, wordt voorkomen dat het onderzoek te breed wordt met als gevolg dat het onderzoek minder concreet, bruikbaar en betrouwbaar wordt. Het onderzoek richt zich uitsluitend op de verzorgenden en verpleegkundigen (zorgmedewerkers) van L.L. Gezien de omvang en reikwijdte van dit onderzoek, is het volgende gewaarborgd:

- Het onderzoek is niet gericht op de verplichte BIG-scholingsonderdelen.
- Het onderzoek richt zich niet op de inhoudelijke begeleiding van studenten.
- Het onderzoek is niet gericht op de sector ondersteuning en participatie. Zoals eerder beschreven, bestaat L.L. uit drie sectoren, namelijk wonen met zorg, thuiszorg en ondersteuning en participatie. De sector ondersteuning en participatie wordt niet meegenomen in dit onderzoek, dus het onderzoek richt zich alleen op de twee zorgsectoren. De reden hiervoor is dat het probleem omtrent het medewerkerstekort zich voordoet onder de zorgmedewerkers, waardoor de noodzaak uitsluitend bij het onderzoeken van de zorgsectoren ligt.

3 Theoretisch kader

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag, zijn verschillende deelvragen opgesteld, die zijn uitgewerkt in het theoretisch kader. Het theoretisch kader behandelt de deelvragen en de bijbehorende onderwerpen. Elke deelvraag wordt daarom kort ingeleid. Het doel van dit hoofdstuk is om inzicht te krijgen in (wetenschappelijke) theorieën en de HR-praktijk met betrekking tot de problematiek en mogelijke oplossing(en). Ook wordt een aantal best practices beschreven aan de hand van de onderwerpen.

3.1.1 Het behouden van medewerkers

In deze paragraaf worden verschillende manieren toegelicht waarop medewerkers kunnen worden behouden. Daarna wordt vastgesteld op welke manier van behouden dit onderzoek zich richt.

Er zijn verschillende manieren waarop medewerkers behouden blijven en medewerkers uitstromen. Zo blijkt werkstress een factor te zijn die invloed heeft op de uitstroom van verpleegkundigen. De meest voorkomende oorzaken van stress die verpleegkundigen ervaren, zijn werklast, emotionele arbeid, leiderschapsstijl van de manager, rolconflicten en agressie op de werkplek. AbuAlRub en AL Zaru (2008) hebben een cross-sectioneel onderzoek uitgevoerd met 206 Jorjaanse stafverpleegsters. In hun onderzoek kwamen sterk positieve verbanden naar voren tussen werkstress en uitstroomintenties bij verpleegkundigen. Tourangeau et al. (2010) verkregen hetzelfde resultaat in een beschrijvend onderzoek waarin verpleegkundigen beschreven dat stress en burn-outs een grote impact hadden op de intentie om uit dienst te treden. In een studie werden stress gerelateerd aan plicht, interpersoonlijke relaties en organisatiebeleid geïdentificeerd als de belangrijkste voorspeller van de uitstroom van verpleegkundigen (Labraque, Gloe, McEnroe, Konstantinos & Colet, 2017, p. 201).

Uit een onderzoek van het weekblad Intermediar is gebleken dat secundaire arbeidsvoorwaarden van groot belang kunnen zijn voor werknemers. Dit zijn secundaire arbeidsvoorwaarden als vrije dagen, tegemoetkoming in studiekosten, een lease-auto en een bijdrage in pensioen- en ziektekosten (ThiemeMeulenhoff, 2005, p. 197). Bovendien is het voor het aantrekken en behouden van medewerkers van belang dat mensen in een organisatie beloond worden in overeenstemming met de inspanningen en kwaliteit die de medewerkers leveren. Zo is geld een belangrijke vorm van belonen (ThiemeMeulenhoff, 2005, p. 211). Ook het bruto-inkomen, werkgeversbijdragen, sociale premies, winstdeling, werkzekerheid en onkostenvergoeding zijn beloningsvormen die ingezet kunnen worden om medewerkers te behouden (ThiemeMeulenhoff, 2005, p. 213).

Ook ontwikkeling kan ingezet worden om medewerkers te behouden, zoals taakverrijking en taakverbreding, vorming en opleiding (ThiemeMeulenhoff, 2005, p. 213). Tummers, Groeneveld en Lankhaar (in (Labraque, Gloe, McEnroe, Konstantinos & Colet, 2017, p. 201) hebben factoren als autonomie, gebrek aan loopbaanmogelijkheden en een slecht werkklimaat in verband gebracht met een uitstroomreden (Labraque, Gloe, McEnroe, Konstantinos & Colet, 2017, p. 201). Sommige werkgevers willen niet investeren in hun werknemers, omdat ze bang zijn dat de investering in de werknemer een investering in concurrentie is. Deze werkgevers denken dat medewerkers na de ontwikkeling vertrekken. Een werknemer die goed in zijn vak blijft kan namelijk gemakkelijker een andere baan vinden. Echter, het tegenovergestelde blijkt waar te zijn. Werknemers die door hun werkgever ondersteund worden om hun ambities waar te maken, vertrekken minder snel. Het blokkeren van werknemers in hun ambities, leidt tot vertrek (Jacobs, 2017, p. 203). De theorie stelt dat investeren in de ontwikkeling van medewerkers zorgt dat medewerkers minder snel vertrekken en ze behouden worden. Investeren in de ontwikkeling van de zorgmedewerkers zorgt er dus voor dat L.L. de zorgmedewerkers behoudt.

Er zijn verschillende definities van en uitgangspunten voor het begrip personeelsontwikkeling. Hieronder worden twee definities weergegeven.

Definitie 1: personeelsontwikkeling vormt alle activiteiten om het functioneren van de medewerkers op peil te houden en te verbeteren. Dit kan zowel voor een huidige functie als een andere functie zijn (Jacobs, 2017, p. 201).

In dit onderzoek is ook gekeken naar een andere definitie. Deze wordt hieronder weergegeven.

Definitie 2: volgens Eraut, 1995:232; Clement, Slegers & Vandenberghe, 1995:192v.; Kwakman, 1999:33 (in Creemers, Giesbers, Kruger & Van Vilsteren, 2003, p. 2) is professionele ontwikkeling het professioneel ontwikkelen waarbij beroepsbeoefenaren de kennis, waarden en vaardigheden verwerven die hun eigen dienstverlening verbeteren. Professionalisering is een leerproces dat tot een verhoogde professionalisering leidt. Professionalisering is dan ook een noodzakelijk en continu proces waarbij bekwaamheden worden ontwikkeld (Creemers, Giesbers, Kruger & Van Vilsteren, 2003, p. 2). Bij persoonlijke ontwikkeling werken medewerkers aan hun individuele ontwikkeling (Noomen, 2014, p. 327).

In dit onderzoek wordt uitgegaan van de laatste definitie.

3.1.2 De relatie tussen personeelsontwikkeling en het behoud van medewerkers

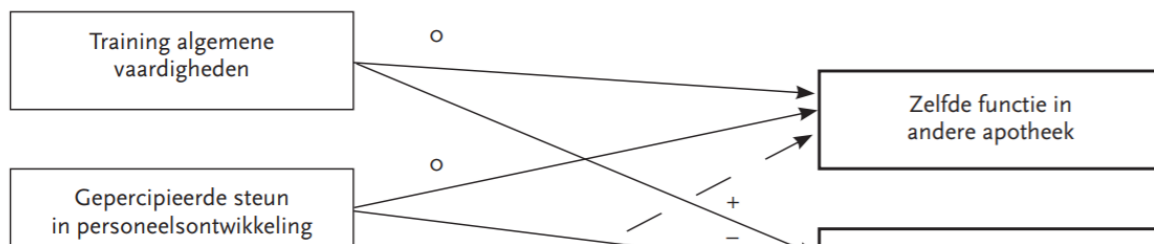
De mate waarin vaardigheden en kennis van personeelsleden op peil worden gehouden is onlosmakelijk verbonden met het succes van een organisatie. Kalleberg en Moody (in Toonen, 2005, p. 9) stellen dat ontwikkeling de tevredenheid van medewerkers aanmoedigt. Ontwikkeling heeft volgens hen een positief effect op de tevredenheid van medewerkers. Gallie en White (in Toonen, 2005, p. 9) zien trainingen en opleiding als voorspellers van betrokkenheid. Ook Apppelbaum (in Toonen, 2005, p. 9) komt tot de conclusie dat door het aanbieden van vaardigheden en kennis de mogelijkheid bestaat dat medewerkers meer betrokken raken bij een organisatie (Toonen, 2005, p. 9).

Het is van belang dat de relatie tussen een werkgever en werknemer goed is. Dit voordeel is zowel van belang bij het aangaan als bij het onderhouden van de relatie. Wanneer voor beide partijen de relatie een voordeel heeft, ligt er een basis voor een gezonde en bevredigende relatie op de lange termijn. Als de relatie aansluit of past bij de persoon wordt de relatie als goed ervaren. Steeds vaker willen werknemers een arbeidsmarktrelatie die bij hen past. De werkgever moet zich verdiepen in de werknemer om op de individuele wensen van de werknemer in te spelen (Herremans, 2005, p. 14).

Best practice: Conservatorium Hotel en CSU Hotel Services investeren in de ontwikkeling van hun medewerkers. Ze hebben een speciaal programma ontwikkeld genaamd opleidings- en incentiveprogramma. Hiermee bieden ze doorgroeimogelijkheden en incentives aan hun schoonmakers. De medewerkers kunnen daarnaast doorgroeien tot supervisor en loyalty- en kwaliteitsbonussen verdienen. Hiermee willen de bedrijven schoonmakers toekomstperspectief bieden. Bovendien krijgen de medewerkers die een bepaalde tijd in dienst blijven en goed scoren op kwaliteit een extra financiële stimulans. Hiermee belonen de organisaties dus ook het blijven werken bij de organisatie. In een hotel was de functie van room attendant veelal het eindstation voor medewerkers. Nu kunnen medewerkers groeien tot volwaardig supervisor. De organisatie CSU heeft namelijk ervaren dat veel van de medewerkers zich willen blijven ontwikkelen. De investering leidt tot een stabiele bezetting en meer binding (CSU, 2017).

Er zijn geboeide en verbonden werkers. Geboeide werkers worden aangetrokken tot personeelsontwikkeling. Daarentegen zijn verbonden werkers medewerkers die zich voornamelijk aan de identiteit en missie van de organisatie verbinden, waardoor hun lot aan het lot van de organisatie wordt verbonden. Daarom wordt in dit onderzoek alleen op geboeide medewerkers ingegaan. Geboeide medewerker zijn geboeid door het leuke werk, door de organisatie, het succes op de markt, de collega's, de ontwikkelingsmogelijkheden, enzovoort. Een organisatie die ervoor wil zorgen dat geboeide werknemers geboeid blijven moet zich inspannen om erachter te komen wat de medewerkers drijft, zodat ze daar actief op kan inspelen en ze dit aan de medewerkers kan verkopen. Zo kunnen geboeide werkers langdurig bij organisaties blijven werken. Net zoals consumenten, kunnen geboeide werkers 'merkentrouw' ontwikkelen. Hiermee wordt bedoeld dat ze overtuigd kunnen raken dat ze bij een organisatie beter af zijn (Brueel & Colsen, 1998, p. 41,42). Deze theorie is functioneel voor het beantwoorden van de hoofdvraag, omdat de organisatie hiermee direct een middel heeft om de zorgmedewerkers te behouden door personeelsontwikkeling. De theorie zegt namelijk dat het inspelen op de drijfveren van medewerkers, onder andere op het gebied van ontwikkelingsmogelijkheden, zorgt dat medewerkers langdurig bij organisaties blijven werken.

In figuur 3.1 wordt de relatie tussen personeelsontwikkeling en behoud van medewerkers weergegeven in een conceptueel model.



Figuur 3.1 Relatie tussen personeelsontwikkeling en behoud van medewerkers. Overgenomen uit 'Personeelsontwikkeling, werktevredenheid en personeelsverloop' (p. 42). door F. Koster, D., D. Fouarage en A. De Grip, 2009 (file:///C:/Users/V3-372T-59FQ/Downloads/TvHRM_Fouarge_Grip_Koster_(2009)%20(3).pdf). Copyright, 2009, F. Koster, D., D. Fouarage en A. De Grip.

Koster, Fouarage & De Grip (2009) hebben onderzoek gedaan naar personeelsontwikkeling, werktevredenheid en personeelsontwikkeling. Hierin is zoals in tabel 3.1 te zien is gebleken dat personeelsontwikkeling kan bijdragen aan behoud van medewerkers. In het figuur betekend O dat een medewerker geen intentie om de werkplek te verlaten. Hiervan uitgaande is er een relatie tussen personeelsontwikkeling en de intentie om bij dezelfde werkgever te blijven. Kortom, personeelsontwikkeling kan bijdragen aan het behoud van medewerkers (Koster, Fouarage & De Grip, p. 42).

3.2 Organisatiebijdragen aan behoud door personeelsontwikkeling

Uit een onderzoek onder verpleegkundigen in de Filipijnen is gebleken dat het implementeren van loopbaanontwikkeling, een leerprogramma, training en ontwikkeling een manier is om verpleegkundigen te motiveren (Labraque, Gloe, McEnroe, Konstantinos & Colet, 2017, p. 205). Enkele andere studies (Arslan Yurumezoglu & Kocaman, 2016; Ayalew et al., 2015; Cho et al., 2012; Li et al., 2010; Lynn & Redman, 2005; Sabanciogullari & Dogan, 2015) noemden ontevredenheid met het salaris en gebrek aan professionele doorgroeimogelijkheden de belangrijkste redenen voor verpleegkundigen om de organisatie te verlaten (Labraque, Gloe, McEnroe, Konstantinos & Colet, 2017, p. 205). Een organisatie motiveert medewerkers door in te spelen op personeelsontwikkeling, waardoor zorgmedewerkers minder snel een organisatie verlaten. Hierdoor worden zorgmedewerkers behouden.

Motiveren van medewerkers en uitdagend en leuk werk aanbieden

Medewerkers die werkintrinsiek gemotiveerd zijn, halen daar een hoge mate van werkbevrediging uit. Door takenpakketten die specifiek op de behoeften van medewerkers zijn afgestemd, raakt een medewerker intrinsiek gemotiveerd. De medewerker ervaart dit als een uitdaging en kan zich binnen het takenpakket verder ontwikkelen. Door taakverrijking, taakverruiming en taakroulatie kunnen takenpakketten aantrekkelijker worden gemaakt (Marcus & Van Dam, 2012, p. 186). Organisaties hebben de mogelijkheid intrinsiek gemotiveerde medewerkers te behouden door in te spelen op personeelsontwikkeling.

Uitdagend werk werkt motiverend. Wat deze uitdaging precies is, hangt af van de medewerker en de functie van de medewerker. Echter, er is een aantal uitgangspunten dat iedere medewerker graag ziet op het gebied van uitdaging:

- afwisseling, ofwel het werk moet niet altijd hetzelfde zijn;
- zinvol werk, ofwel het idee dat hetgeen iemand doet ertoe doet;
- samenhang, ofwel het werk moet een compleet pakket vormen;
- zelfstandigheid, ofwel de mogelijkheid om zelf beslissingen te nemen (Jacobs, 2017, p. 155- 156).

Volgens Ten Have e.a., (in Herremans, 2005, p. 143) is binden en motiveren voornamelijk een kwestie van maatconferentie. Deze term wordt vergeleken met mass customisation. Een werkgever moet weten welke

medewerkers hij in huis heeft om mass customisation te realiseren. Daarom is het van belang dat een werkgever in kaart brengt welke soort medewerkers in de organisatie rondlopen, welke medewerkers nodig zijn en wat de maten zijn van de medewerkers. Vervolgens kan de werkgever bepalen welke verschillende segmenten van belang zijn, om vervolgens een relatie-contractstrategie voor ieder segment op te stellen (Herremans, 2005, p. 143). Een organisatie kan hierop inspelen via personeelsontwikkeling, door in kaart te brengen welke soort medewerkers de organisatie heeft en welke medewerkers behoeften hebben aan welke soort ontwikkeling. Vervolgens kan de organisatie bepalen welke segmenten van belang zijn, om zo voor elk segment een relatie-contractstrategie op te stellen op het gebied van personeelsontwikkeling.

Loopbaan

Een organisatie kan met werknemers die veel potentie hebben afspraken maken over hun loopbaan binnen de organisatie. Door dit tijdig te doen, kan voorkomen worden dat de werknemers uitgekeken raken om de functie en zich bij een gebrek aan interne doorgroeimogelijkheden oriënteren op banen buiten de organisatie (Dijkstra, 2011, p. 168).

Loopbaanontwikkeling wordt in de literatuur beschreven als alle handelingen van organisatie en individu die de loopbaan doelbewust beïnvloeden (Kluijtmans, 2014, p. 428). Loopbaanplanning is alles wat iemand doet om de loopbaan vorm te geven, de keuzes die daarbij worden gemaakt en de investeringen die iemand daarvoor doet. Bij loopbaanplanning gaat het er dus om zelf de verantwoordelijkheid te nemen voor ontwikkeling (Kluijtmans, 2014, p. 428). Een organisatie kan een medewerker hierbij helpen door loopbaancounseling aan te bieden. Dit is de hulp van een professional om samen met een persoon binnen de organisatie helder te krijgen wat de loopbaanmogelijkheden zijn en waar de interesses liggen (Kluijtmans, 2014, p. 429). Medewerkers die willen doorgroeien in dezelfde of een hogere functie, moeten zich inzetten voor competentieontwikkeling. Ontwikkelingssystemen gaan over de ontwikkeling van medewerkers naar een andere functie of in de eigen functie. Ontwikkelingsgesprekken kunnen deel uitmaken van de loopbaanplanning. Bij loopbaansystemen staat de ontwikkeling van de medewerker centraal. Ze zijn toekomstgericht en zowel werknemer als werkgever hebben inbreng in het gesprek (Kluijtmans, 2014, p. 306).

Loopbaanontwikkeling hangt samen met en draagt bij aan de professionele personeelsontwikkeling, omdat individuele afspraken worden gemaakt over de loopbaan van een medewerker.

De theorie geeft aan dat het vroegtijdig in gesprek gaan met medewerkers over ontwikkelingsmogelijkheden binnen de organisatie voorkomt dat medewerkers zich oriënteren op banen buiten de organisatie. Gespreksvoering en loopbaanontwikkeling zorgen er dus voor dat medewerkers zich binnen het bedrijf blijven oriënteren, wat zorgt voor behoud van medewerkers.

In Nederland heeft het panel van verpleegkundigen en verzorgenden zijn opinie gegeven over wat hun beroep aantrekkelijk zou moeten maken. Dit is vastgelegd in het rapport 'De aantrekkelijkheid van het beroep 2007'. Uit dit onderzoek is gebleken dat een duidelijk loopbaanperspectief van belang is voor de aantrekkelijkheid van het werk van de verpleegkundigen en verzorgenden (Veer, Poortvliet, Vogel, Francke, 2007, p. 37).

Best practice: in het jaarverslag van de Rijksoverheid is een aantal van de beste illustraties weergegeven van de puzzelwedstrijd van Werken bij het Rijk, waaronder het volgende. De Rijksoverheid zet zich in voor periodieke gesprekken tussen leidinggevend en medewerkers, die de kern vormen van de begeleiding van medewerkers. Tijdens deze gesprekken komen voornamelijk werkafspraken en resultaten aan de orde. Daarbij wordt periodiek gesproken over de loopbaan van medewerkers. Hierin ligt de nadruk op mogelijkheden voor ontwikkeling van de medewerkers en op de taakverdeling en inzet van medewerkers. Het percentage medewerkers waarmee gesprekken wordt gevoerd, neemt langzaam toe (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties Directie Personeel, 2008).

Beloning en waardering

Van belang is de koppeling tussen prestatie en beloning. Dit is een eenzijdige koppeling. Sterker nog, er is een wisselwerking tussen prestatie en beloning. In de praktijk bestaan vele beloningssystemen. Er zijn beloningssystemen die de relatie tussen prestatie en beloning uiteten in geldprikkels, maar er zijn ook andere elementen, zoals het belonen door meer verantwoordelijkheid of samenwerking (Marcus & Van Dam, 2012, p. 353). Beloningen die zich uiteten in geldprikkels komen voort uit werkextrinsieke motivatie en dit blijkt in de praktijk een kortetermijnprikkel te zijn (Marcus & Van Dam, 2018, p. 175). De organisatie wil medewerkers behouden en daarom is het niet effectief om een kortetermijnprikkel in te zetten.

Een andere vorm van belonen is een blijk van waardering geven. Een leidinggevende kan een medewerker regelmatig een compliment en een schouderklopje geven. Hierdoor kunnen medewerkers enorm gemotiveerd raken (Jacobs, 2017, p. 157). Belonen hangt samen met personeelsontwikkeling, omdat door een goede beloning (in dit geval personeelsontwikkeling) te geven, medewerkers langer behouden kunnen blijven voor een organisatie (ThiemeMeulenhoff, 2005, p. 213).

Beloningen trekken niet alleen capabele mensen aan, maar motiveren ook mensen om hun best te doen (ThiemeMeulenhoff, 2005, p. 198). Uitgaande van deze theorieën kan het belonen op het gebied van ontwikkeling ervoor zorgen dat medewerkers nog meer hun best doen om zich verder te ontwikkelen.

In Nederland heeft het panel van verpleegkundigen en verzorgenden zijn opinie gegeven over wat hun beroep aantrekkelijk zou moeten maken. Dit is vastgelegd in het rapport 'De aantrekkelijkheid van het beroep 2007'. In de top drie meest genoemde mogelijkheden om het werk aantrekkelijker te maken staat meer waardering binnen de organisatie voor het werk van verpleegkundigen en verzorgenden (Veer, Poortvliet, Vogel, Francke, 2007, p. 31).

Waardering hangt samen met personeelsontwikkeling, omdat het geven van waardering ervoor zorgt dat het werk aantrekkelijker is voor verpleegkundigen. Als werkgevers hun medewerkers waardering geven op het gebied van personeelsontwikkeling, wordt het aantrekkelijker om bij de organisatie te blijven werken.

Best practice: uit een onderzoek van de Universiteit van Amsterdam naar 369 mkb-bedrijven is gebleken dat in grote bedrijven medewerkers met een vast loon vaak gemotiveerd raken door toekomstige promoties dankzij goede prestaties. Er dienen voldoende hiërarchische niveaus en vacatures te zijn om geloofwaardige carrièremogelijkheden in het vooruitzicht te stellen (Van Praag, Van der Sluis & De Kok, 2005, p. 6-7).

Autonomie

Volgens de zelfdeterminatietheorie (ZDT) van Deci en Ryan (in Van den Broeck, Ferris, Chang & Rosen, 2016, p. 67) hebben mensen drie basisbehoeften. Een van deze behoeften heeft betrekking op het huidige vraagstuk, namelijk de behoefte aan autonomie. Daarmee wordt bedoeld dat medewerkers de wens hebben om een zekere mate van vrijheid in hun werk te ervaren. Uitgaande van deze theorie is het bieden van autonomie in de ontwikkeling van de medewerker een positieve ontwikkeling. Ook dit kan bijdragen aan het behouden van medewerkers door opleiding en ontwikkeling (Van den Broeck, Ferris, Chang & Rosen, 2016, p. 67).

Zorginnovatieplatform (2009) heeft onder andere onderzoek gedaan naar het binden, boeien en zo efficiënt mogelijk inzetten van zorgpersoneel (Zip, 2009). Opleidingen spelen een belangrijke rol bij het binden van medewerkers. Niet alleen zorgen opleidingen voor het behoud van actuele kennis en vaardigheden; een opleiding is voor medewerkers ook een vorm van waardering en erkenning van hun kwaliteiten (Noomen, 2012, p. 237). In tabel 3.2 wordt weergegeven welke aanbevelingen Zorginnovatieplatform doet op basis van zijn onderzoek.

Investeren in een leven lang leren

Investeer meer in stages

Investeer in de ontwikkeling en opleiding van medewerkers

Verzilver ervaring via EVC-trajecten

Werk samen om het studie- en sectorrendement te vergroten

Monitor de personeelsbehoefte en stem deze af met de opleiders

Tabel 3.2. Aanbevelingen voor het binden en boeien van medewerkers. Overgenomen uit 'Zip- advies: Zorg voor mensen, mensen voor de zorg' (p. 2) van ZIP, 2009

3.3 Factoren die invloed hebben op (personeels)ontwikkeling

In deze paragraaf worden verschillende factoren besproken die invloed hebben op (personeels)ontwikkeling. Ook wordt beschreven hoe mensen kunnen leren, welke motivaties zij hebben en welke vormen van leren er zijn.

3.3.1 Werkintrinsieke en werkextrinsieke motivatie

In de literatuur worden twee soorten motivatie onderscheiden, namelijk werkintrinsieke motivatie en werkextrinsieke motivatie. Werkintrinsieke motivatie gaat over het werk zelf. Mensen die deze motivatie hebben, zien hun werk als een uitdaging. Als wordt gekeken naar de behoeftehiërarchie van Maslow, dan is dit de hoger liggende behoefte aan erkenning en zelfontplooiing. Hierbij horen motieven als het dragen van verantwoordelijkheid, het leveren van prestaties en het (verder) ontwikkelen van competenties. Deze soort motivatie lijkt in de praktijk een langetermijnprikkel. Bij werkextrinsieke motivatie gaat het juist niet over werk zelf. Bij deze soort motivatie gaat het om zaken rond het werk, zoals beloning, status, emolumenten en werkomstandigheden. Dit zijn opbrengsten die met werk behaald kunnen worden. Werkextrinsieke motivatie blijkt in de praktijk een kortetermijnprikkel te zijn (Marcus & Van Dam, 2012, p. 174-175).

In het huidige onderzoek wordt uitgegaan van de werkintrinsieke motivatie, omdat dit onderzoek over personeelsontwikkeling gaat om de behoefte om persoonlijk te groeien en zichzelf te ontwikkelen (Marcus & Van Dam, 2012, p. 175). Eerder is beschreven dat werknemers steeds vaker een arbeidsrelatie willen die bij hen past en dat dit ervoor zorgt dat werkgevers zich moeten verdiepen in de individuele wensen van werknemers. De theorieën omtrent werkintrinsieke motivatie en de behoeftehiërarchie van Maslow stellen dat mensen de behoefte hebben zichzelf te ontplooien en zichzelf te ontwikkelen; dit is onderdeel van de individuele wensen van een werknemer. Door in te spelen op de ontwikkelingsbehoeften en -wensen van de zorgmedewerkers, bouwt L.L. een langetermijnrelatie op met de zorgmedewerkers, zodat de zorgmedewerkers behouden blijven.

3.3.2 Werkplezier

Uit onderzoek onder Filipijnse verpleegkundigen is gebleken dat het werkplezier sterk verbonden is met de redenen om uit te stromen (Labraque, Gloe, McEnroe, Konstantinos & Colet, 2017, p. 205).

3.3.3 Human Resource Development

Sinds de jaren negentig heeft het terrein van bedrijfsopleidingen zich verbreed en ontwikkeld naar Human Resource Development (HRD). In HRD is werkplekleren een kernthema. De focus is dus verschoven van opleiding, scholing en training naar andere manieren van leren, zoals mentoring, coaching, leerprojecten, zelfstudie, de kwaliteitscirkel, afstandslernen en taakrotatie. Bovendien bestaat er een grote belangstelling voor autonome leerprocessen in de organisaties. Deze leerprocessen doen zich voor zonder specifieke interventies van een persoon. Hierbij wordt onderzoek gedaan naar onder andere collectief leren, incidenteel leren, leer-werkgemeenschappen, leerklimaat, werkpleksocialisatie en leerwegen van werknemers. Veelal worden analyses individueel uitgevoerd, maar ook het leren in teams en organisaties past in het moderne HRD (Poel, 2006, p. 9-10).

3.3.4 Leerprocessen

Opleiden en ontwikkelen kan via drie soorten leerprocessen:

- het aanleren van sociale of technische vaardigheden: training;
- het verschaffen van inzicht en kennis: scholing;
- het werken aan de eigen persoonlijkheid door het toetsen en opdoen van ideeën en ervaring: vorming (Noomen, 2012, p. 191).

3.3.5 Leervormen en leeroriëntaties

Er zijn verschillende manieren waarop mensen leren (Noij & Kengen, 2013, p. 19). Ruijters (in Noij & Kengen, 2013, p. 19) stelt dat er tevens verschillende leervormen zijn waarmee mensen leren. Ruijter (2006) deelt leervormen in op basis van het volgende: een beroep dat de agenda van de organisatie of de agenda van de medewerker doet op het ontwikkelen en leren in een organisatie.

Dit uitgangspunt van Ruijters brengt een ander begrip met zich mee, namelijk 'leeroriëntatie'. Hiermee wordt verwezen naar het dienen van het hogere doel door te leren. Deze hogere doelen worden bepaald door de agenda van de organisatie of van de medewerker. Noij en Kengen onderscheiden vier leeroriëntaties. De eerste drie komen nagenoeg overeen met de leeroriëntaties die Ruijters onderscheidt. Noij en Kengen onderscheiden nog een vierde oriëntatie, wat een vergelijking tussen Nieuwenhuis en Van Woerkom (2006) is (Noij & Kengen, 2013, p. 19- 20). Hieronder worden deze leeroriëntaties uitgewerkt en in bijlage B.1 in tabel 3.1 staat een overzicht van de verschillende leervormen die per leeroriëntatie zijn beschreven.

Creërend leren

Creërend leren is gericht op ontwerpen en ontwikkelen, middelen en producten voor het creëren van nieuw werk of nieuwe manieren van werken. Dit type leren vindt plaats door directe ervaring, theorie, reflectie en sociale interactie. Het creërend leren vindt vaak plaats in tijdelijke projectverbanden. Projecten zijn er om in teamverband te werken aan doelen van organisaties. Dit kunnen projecten zijn als het maken, ontwerpen en ontwikkelen van nieuwe diensten en producten of werkwijzen. Ook het ontwikkelen van visiedocumenten of het (her)ontwikkelen van werkprocessen kunnen projecten zijn. Een organisatie kan creërend leren ondersteunen door tijd en ruimte beschikbaar te stellen om gewenste ontwikkelingen te organiseren via projecten (Noij & Kengen, 2013, p. 20).

Praktiserend leren

Praktiserend leren is het leren dat gericht is op het doen van dagelijks werk. Praktiserend leren gaat om het leren in het werk door ervaring, het opnemen van informatie over het werk en het leren door sociale interactie. Het leren wordt bij dit type gezien als onderdeel van de uitvoering van werk en heeft als uitgangspunt het ontwikkelen en behouden van bekwaamheden. Onstenk (in Noij & Kengen, 2013, p. 20) geeft aan dat er verschillende manieren zijn om praktiserend te leren. Deze worden bepaald door de volgende dimensies: de sociale werkomgeving, de inhoud van het werk, de kenmerken van de functie en de informatie die beschikbaar is op de werkplek. Dit type leren gaat over de manier waarop het werk georganiseerd is. Hierbij dient te worden bepaald welke verantwoordelijkheden medewerkers krijgen, hoeveel variatie medewerkers in hun werk hebben, welke antwoorden medewerkers krijgen, of er mogelijkheden zijn om werkdruk te reguleren en of de medewerkers geregeld feedback ontvangen. Het gaat dus om de hoeveelheid leermogelijkheden die een bedrijf aan medewerkers biedt (Noij & Kengen, 2013, p. 20).

Onderzoekend leren

Onderzoekend leren is gericht op het via onderzoek ontwikkelen van kennis voor de toepassing van andermans of eigen werk. Hieronder wordt het opdoen van nieuwe kennis of inzichten verstaan door middel van activiteiten. De activiteiten zijn vaak oriënterend van aard en vormen een aanleiding voor verbetering, ontwikkeling en vernieuwing van de actuele of toekomstige werkpraktijk. Onderzoekend leren vindt plaats op zelfstandige wijze of in samenwerking. Het kan gericht zijn op het onderzoeken van relevante trends en ontwikkelingen of het vergelijken van soortgelijke praktijken. Dit type leren is informeel en vindt plaats via directe ervaring, reflectie, theoretische verdieping en sociale interactie (Noij & Kengen, 2013, p. 21).

Vorbereidend leren

Vorbereidend leren is leren gericht op het door training, begeleiding of opleidingen eigen maken van vaardigheden en kennis voor toepassing in het huidige of toekomstige werk. Deze klassieke vorm van leren omvat trainingen, cursussen en opleidingen. Deze vorm wordt gekenmerkt door het leren onder begeleiding of een deskundige en is doorgaans georganiseerd en gearrangeerd (vergelijking tussen Bolhuis en Simons, 2011). Vormen van georganiseerd leren worden meestal 'off-the-job' georganiseerd. Deze vorm kan echter ook 'on-the-job' worden georganiseerd middels opleiden op de werkplek. Klink (in Noij & Kengen, 2013, p. 21) beschrijft dat om effectief op de werkplek op te opleiden, het van belang is dat aandacht wordt besteed aan de vraag hoe de opleiding in de werksituatie geïntegreerd kan worden (Noij & Kengen, 2013, p. 21).

Deze leervormen en leeroriëntaties zijn functioneel voor het beantwoorden van de hoofdvraag, omdat verschillende soorten leermogelijkheden worden weergegeven met specifieke leervormen op het gebied van personeelsontwikkeling waaruit de zorgmedewerkers kunnen kiezen. De zorgmedewerkers kunnen kiezen welke manieren het best bij hen passen en hoe zij het liefst willen leren.

In Nederland heeft het panel van verpleegkundigen en verzorgenden zijn opinie gegeven over wat hun beroep aantrekkelijk zou moeten maken. Dit is vastgelegd in het rapport 'De aantrekkelijkheid van het beroep 2007'. Uit het panel is gebleken dat groei- en ontplooiingsmogelijkheden in de vorm van bij- en nascholing van belang zijn voor de aantrekkelijkheid van de doelgroep. Bij- en nascholingsmogelijkheden staan zelfs in de top

drie van meest genoemde mogelijkheden om de beroepsuitoefening aantrekkelijker te maken (Veer, Poortvliet, Vogel & Francke, 2007 p. 31- 37).

3.3.6 Samenwerkingsverbanden

Er zijn verschillende redenen om samenwerkingsverbanden aan te gaan. Zo is er het op leren gerichte samenwerken. Het hoofddoel hiervan is om te leren van elkaars deskundigheid en competenties. Veelal gaat het hier om kennis die verbonden is aan de kerncompetenties van een organisatie (Marcus & Van Dam, 2012, p. 141). Organisaties die nu en in de toekomst succesvol willen zijn, moeten ervoor zorgen dat hun medewerkers mee blijven gaan met de ontwikkelingen. De organisaties moeten ingericht zijn als een lerende organisatie, waarin leren en opleiden onderdeel zijn van het werk. Net als in cursussen, wordt al doende geleerd. Het werkende leren staat hoog in het vaandel en hetgeen geleerd wordt, is direct toepasbaar in de praktijk (Noomen, 2012, p. 190).

Deze leervorm is functioneel voor het beantwoorden van de hoofdvraag, omdat het op leren gerichte samenwerken een vorm van leren is waarvan zorgmedewerkers kunnen leren. Deze vorm is daarnaast functioneel omdat de organisatie een lerende organisatie wil worden waarin leren van elkaar hoog in het vaandel staat.

3.4 Best practices

In deze paragraaf wordt ingegaan op best practices op het gebied van personeelsontwikkeling. L.L. is een kleine speler op de markt waarin zij zich bevindt. Het is daarom van belang dat L.L. zich goed positioneert in de markt. Om een beeld te krijgen van personeelsontwikkeling van andere spelers, is gekeken naar het opleidingsaanbod van verschillende aanverwante en vergelijkbare organisaties. Op deze manier is kennis verkregen over hoe personeelsontwikkeling plaatsvindt. Hiermee kan inspiratie worden opgedaan voor personeelsontwikkeling binnen L.L.

Frankelandgroep

Frankelandgroep biedt thuiszorg aan, maar biedt ook een woonplek aan mensen met een lichamelijke en/of geestelijke beperking die niet langer zelfstandig thuis kunnen wonen. De organisatie is in 2018 uitgeroepen tot de beste werkgever van 2017-2018 in de categorie verzorgingshuizen, verpleeghuizen en thuiszorg. Professionals binnen de organisatie kunnen gebruikmaken van Frankelandgroep Interne Scholing en Training (FIST). FIST biedt praktijkgerichte en actuele scholing aan. Hiermee kunnen de medewerkers in de zorgsector hun persoonlijke kennis en vaardigheden verder ontwikkelen en uitbreiden. FIST heeft een breed aanbod, namelijk trainingen, (klinische) lessen, interne opleidingen, beleidsdagen en intervisiebijeenkomsten. De organisatie biedt een studiegids aan waarin een overzicht te vinden is van de trainingen die zij aanbiedt. Bovendien biedt de organisatie de mogelijkheid om digitaal cursussen en trainingen te volgen. Deze kennis past de organisatie ook toe tijdens trainingen of in een toetsing. De trainingen binnen de organisatie worden gegeven door ervaren trainers die zelf werkzaam zijn in de ouderenzorg. Hierdoor kunnen zij uit eigen ervaringen putten. De organisatie zet zoveel mogelijk interne trainers in om de waarde van de organisatie te borgen en te behouden. Frankelandgroep biedt tot slot de mogelijkheid om trainingen op maat te maken. Indien van toepassing krijgen medewerkers aan het einde van een cursus een certificaat van deelname (Frankelandgroep, 2018).

Azora

Azora is uitgeroepen tot de beste werkgever van Gelderland (2017-2018). De organisatie biedt onder andere thuiszorg aan en biedt een woonomgeving aan kwetsbare mensen. De organisatie juicht ontwikkeling in het vakgebied toe. Om te zorgen dat de organisatie veel in huis heeft, regelt zij voor haar medewerkers onderwijs en begeleiding op maat. Zodoende kunnen de medewerkers zich ontwikkelen op de manier die past bij hun wijze van leren en hun kennis en ervaring. De organisatie geeft aan een lerende organisatie te zijn en een erkend leerbedrijf. De organisatie heeft voor alle leeftijden en niveaus passende opleidingen. Zij biedt voor leerlingen en stagiaires leertrajecten aan in diverse richtingen. Bovendien heeft zij voor de meer ervaren medewerkers allerlei scholingstrajecten die aansluiten bij de actualiteit of bij de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en teams. De organisatie biedt onder andere trainingen aan via het Azora Leerplein. Medewerkers kunnen hun kennis up-to-date houden, hun persoonlijke ontwikkeling een boost geven en nieuwe kennis vergaren. Het Azora Leerplein is een digitale omgeving, waarin medewerkers kunnen bijhouden welke trainingen en cursussen ze hebben gevolgd. Het systeem laat medewerkers zien

welke e-learningmodules bij hun carrière passen en ze kunnen zich via het systeem inschrijven. De organisatie biedt onder andere kennislessen, themabijeenkomsten en BIG- of BHV-trainingen (Azora, 2018).

Uit de literatuur is gebleken dat organisaties die in de toekomst succesvol willen zijn hun organisaties moeten inrichten als lerende organisatie (Noomen, 2012, p. 190). Doordat Azora (2018) ingericht is als lerende organisatie, kan geconcludeerd worden dat zij in de toekomst succesvol is.

Frankelgroep (2018) maakt volgens de literatuur gebruik van het van elkaar leren gerichte samenwerken. Zorgmedewerkers leren van elkaars deskundigheid doordat de trainers zelf ook werkzaam zijn in de zorg.

4 Methodologie

Het doel van dit hoofdstuk is om inzicht te geven in de manier waarop in dit onderzoek antwoord is verkregen op de onderzoeksvragen. Er wordt beschreven wat gedurende het onderzoek gedaan is en welke manieren van dataverzameling gebruikt zijn. Tevens volgt een toelichting bij de motivering van keuzes die gedurende het onderzoek zijn gemaakt. In dit onderzoek is gebruikgemaakt van triangulatie. Dit betekent dat verschillende soorten methoden zijn gebruikt om gegevens te verzamelen. Er is gebruikgemaakt van bestaande gegevens; zowel documenten binnen de organisatie als wetenschappelijke literatuur. Bovendien is zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek uitgevoerd (Baarda et al., 2013, p. 71-72).

4.1 Kwalitatief onderzoek en kwantitatief onderzoek

Het onderzoek is van kwalitatieve aard, wat betekent dat door waarnemingen is vastgesteld wat zich in de werkelijkheid afspeelt. Bij kwalitatief onderzoek worden veldexperimenten gedaan, ofwel onderzoek in de natuurlijke context. Het onderzoek begint met een onderzoeksvraag en eindigt met het antwoord hierop. Er wordt over het onderzoek gerapporteerd door er een verslag over te schrijven. Hierin wordt ook verantwoord hoe aan de antwoorden is gekomen. Op deze manier kan nagegaan worden of het onderzoek deugdelijk is (Baarda et al., 2013, p. 0). Een nadeel van kwalitatief onderzoek in de natuurlijke context is dat niet alle aspecten onder controle gehouden kunnen worden, waardoor de situaties die worden vergeleken niet altijd identiek zijn (Baarda et al., 2013, p. 54). Kwalitatief onderzoek wordt in verschillende disciplines uitgevoerd. Volgens Smaling en De Boer (in Baarda et al., 2013, p. 55) kunnen de opvattingen met betrekking tot deze vorm van onderzoek teruggeleid worden naar drie stromingen. Een wetenschappelijke opvatting is de empirisch-analytische stroming. Het huidige onderzoek is gebaseerd op deze stroming. Binnen deze stroming gaat het om het vaststellen van feiten, middels bijvoorbeeld een kwalitatieve survey. Jansen (in Baarda et al., 2013, p. 55) geeft aan dat kwalitatieve surveys erop gericht zijn een beeld te creëren van gedachten, gedragingen en gevoelens.

Door fieldresearch is in kaart gebracht wat de zorgmedewerkers wensen op het gebied van personeelsontwikkeling. De organisatie kan inspelen op deze wensen, waardoor de kans groter is dat zij de zorgmedewerkers behoudt, omdat deze zich kunnen ontwikkelen op een manier die bij hen past. Daarnaast is een interview gehouden met HR Opleiden, om zodoende te achterhalen hoe deze denkt dat de organisatie de zorgmedewerkers kan behouden door personeelsontwikkeling. Hierop wordt verder ingegaan in paragraaf 4.2.2 (Baarda et al., 2013, p. 55).

Bij kwantitatief onderzoek worden data verzameld die gecategoriseerd en gerangschikt worden. De kwantitatieve onderzoeksmethode die in dit onderzoek is gebruikt, is enquêtering. In paragraaf 4.2.2 wordt meer informatie over de enquête gegeven (Swaen, z.d.). In figuur 4.3 in bijlage C wordt het conceptueel model van dit onderzoek weergegeven.

4.2 Onderzoeksmethode per deelvraag

De onderzoeksgegevens van het huidige onderzoek zijn afkomstig uit een aantal belangrijke bronnen, die per deelvraag worden genoemd. Hieronder zijn alle deelvragen verdeeld over deskresearch of fieldresearch, afhankelijk van de soort deelvraag. Per deelvraag wordt uitgelegd hoe de bijbehorende informatie verkregen is.

4.2.1 Deskresearch

Deskresearch is al het onderzoek dat vanachter een bureau uitgevoerd kan worden (Croes, 2017).

Wat zorgt ervoor dat medewerkers bij een organisatie blijven?

Om informatie voor deze deelvraag te verzamelen, is gebruikgemaakt van wetenschappelijke bronnen. De literatuur die hierbij onder andere gebruikt is, is verplichte literatuur vanuit de opleiding HRM (2014 – 2018) aan de Hogeschool Leiden, namelijk Marcus, J & van Dam, N. (2012). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management* (7^e druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers: Noomen, J.L. (2012). *Integraal Personeelsmanagement* (11^e druk). Den Haag: Boom Lemma uitgevers en Kluijtmans, F. (2014). *Leerboek HRM*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Operationalisatie

Begrippen die met betrekking tot deze deelvraag zijn gemeten, zijn belonen, waardering, motiveren van medewerkers, loopbaan, uitdagend werk, ontwikkelingsmogelijkheden, talent, autonomie, persoonlijke groei en werkplezier.

Welke factoren hebben invloed op de personeelsontwikkeling van medewerkers?

De informatie uit deze deelvraag is verkregen door middel van literatuurstudie. De literatuur over leren kenmerkt zich door verschillende invalshoeken die door verschillende bekende onderzoekers worden beschreven (Bolhuis & Simons, 2001; Ruijters, 2006). Deze theorieën zijn ook te vinden in het lesmateriaal van de studie HRM aan de Hogeschool Leiden. Ook voor deze deelvraag is verplichte literatuur gebruikt van de opleiding HRM (2014 – 2018) aan de Hogeschool Leiden, namelijk Marcus, J & van Dam, N. (2012). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management* (7^e druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers en Noomen, J.L. (2012). *Integraal Personeelsmanagement* (11^e druk). Den Haag: Boom Lemma uitgevers (Baarda et al., 2013, p. 245).

Operationalisatie

Begrippen die met betrekking tot deze deelvraag gemeten zijn, zijn loopbaanontwikkeling, verschillende vormen van opleiding, verschillende leerprocessen en motivatie.

Welke best practices op het gebied van personeelsontwikkeling zijn bekend?

Organisaties zetten allerlei informatie op hun website, zodat bezoekers weten wat zij van de organisatie kunnen verwachten en waar de organisatie voor staat. Er is onderzocht hoe twee werkgevers die tot beste werkgever zijn uitgeroepen zich op het gebied van personeelsontwikkeling hebben georganiseerd. De best practices dienen als voorbeeldfunctie, waarvan L.L. mogelijk dingen kan leren.

4.2.2 Fieldresearch

In figuur 4.4 in bijlage D wordt in een stroomschema weergegeven welke stappen zijn ondernomen in de fieldresearch.

Groepsinterviews

Er zijn twee groepsinterviews gehouden met de praktijkopleiders van L.L. Dit waren beide open interviews in groepsvorm. Als een onderzoeker wil weten welke kennis mensen hebben en wat ze denken en voelen, dan zijn interviews een aanbevelingswaardige manier van data verzamelen. Het voordeel van een groepsinterview is dat de antwoorden van deelnemers inspirerend werken voor andere deelnemers. Ze beantwoordden verschillende vragen en vulden elkaar aan. Door een aantal vragen te stellen, konden de respondenten hun beleving en motieven vertellen. Een groepsinterview kan echter ook tot gevolg hebben dat de geïnterviewden bepaalde antwoorden geven om indruk te maken op andere deelnemers, ze sociaalwenselijke antwoorden geven of ze bepaalde dingen juist niet zeggen. Door verschillende methoden te combineren, ofwel door triangulatie toe te passen, worden de voordelen van de methoden gebruikt en worden nadelen ondervangen (Baarda et al., 2013, p. 55,145,150). De interviews waren van tevoren gepland en hadden een informeel karakter, aangezien de onderzoeker de praktijkopleiders al kende. Het waren halfgestructureerde interviews. Hierin lagen niet alleen de onderwerpen, maar ook de vragen vast. Het doorvragen lag echter niet vast (Baarda et al., 2013, p. 55,145,150). De praktijkopleiders ontfermen zich over verschillende zaken met betrekking tot opleiding. Zo begeleiden en coachen zij bij leerprocessen, verzorgen zij verschillende trajecten op het gebied van scholing en opleiding, nemen ze examens af, geven ze advies over scholing en organiseren ze bijscholing. Ook hebben zij ideeën over hoe de scholing verbeterd moet worden. De praktijkopleiders zijn geïnterviewd, waarna hun kennis en expertise is meegenomen in het onderzoek naar en advies over personeelsontwikkeling (T. Boonekamp, B. van den Broeck & C. Versluijs, persoonlijke communicatie, 8 maart 2018).

Interview 1 Vooronderzoek

Datum: 8 maart 2018, 14:00 – 15:00 uur. Het eerste interview was onderdeel van het vooronderzoek. Het thema was de Libertas Leiden Talent Academie. De vragen waren vooral gericht op hoe de praktijkopleiders de Talent Academie zouden willen zien en wat de behoeften van de zorgmedewerkers volgens hen was. In dit interview is geen literatuur gebruikt, omdat het doel was informatie te verkrijgen over wat HR Opleiden al over de Talent Academie had vastgelegd en over wat haar inzichten waren over de Libertas Leiden Talent Academie. Het materiaal is geanalyseerd door eerst het interview volledig uit te schrijven. Hierna zijn alle zinnen doorgestreept die niet van toegevoegde waarde waren voor het onderzoek. Vervolgens is alle inhoud gecodeerd. Er is een schematische analyse gemaakt van de huidige en toekomstige situatie aan de hand van

de codes. De andere twee topics - de inhoud van de functie van de praktijkopleiders en het doel en de functie van de heidag - waren informatieve topics, waarbij analyse door middel van een schema geen toegevoegde waarde had. De analyse en vragen van het interview zijn te vinden in bijlage F (Baarda et al., 2013, p. 207-217) en (Croes, 2017).

Welk inzicht heeft HR Opleiden met betrekking tot het behoud van de zorgmedewerkers?

Deze deelvraag is beantwoord met behulp van een interview met HR Opleiden. Er zijn in dit interview vragen gesteld aan de hand van een aantal topics en per topic is samengevat wat HR Opleiden over het topic heeft gezegd. Door middel van het interview is in kaart gebracht hoe HR Opleiden denkt dat personeelsontwikkeling kan bijdragen aan het behouden van de zorgmedewerkers. Deze deelvraag is beantwoord door middel van een groepsinterview.

Interview 2

Datum en tijdstip: 5 juni 2018, 12:00 – 13:00 uur. Het thema was behouden door middel van personeelsontwikkeling. Het interview heeft plaatsgevonden op het hoofdkantoor van L.L. Aan de hand van topics uit de literatuur zijn vragen gesteld. Er is een schematische analyse gemaakt van het interview, waarin elke topic uit het interview is samengevat. Om de vragen op te stellen, zijn bestaande vragenlijsten bekeken om inspiratie op te doen. Tevens is bestaande literatuur gebruikt om de vragen op te stellen. Het interview is beschikbaar op aanvraag. De analyse en vragen van dit interview zijn te vinden in bijlage E. In bijlage E.1 is te vinden welke topics en theorieën zijn gebruikt voor dit interview.

Wat is de gewenste situatie op het gebied van personeelsontwikkeling volgens de zorgmedewerkers?

Deze deelvraag is beantwoord door middel van een enquête. In bijlage B.2 is weergegeven met welk doel de enquêtevragen zijn gesteld en welke theorieën zijn gebruikt. Om de vragen op te stellen, zijn bestaande vragenlijsten bekeken om inspiratie op te doen. Tevens is bestaande literatuur gebruikt om de vragen op te stellen.

Enquête

De wensen en behoeften van de zorgmedewerkers zijn in kaart gebracht door middel van een enquête, waarbij data zijn verzameld via Google Formulieren. Er is voor gekozen om te enquêteren, omdat de zorgmedewerkers niet allemaal even goed bereikbaar zijn. De doelgroep bestaat namelijk uit zorgmedewerkers die op verschillende tijden gedurende de dag werken. De zorgmedewerkers draaien ochtenddiensten, avonddiensten en nachtdiensten. Tevens werken ze niet alleen op verschillende locaties, maar ook in de wijk bij verschillende cliënten thuis. Bovendien gaat een deel van de doelgroep nog deels naar school. Hierdoor is het lastig om zorgmedewerkers te interviewen en om met deze verschillende aspecten rekening te houden. Een enquête daarentegen kan de doelgroep zelf doorlopen, op elk gewenst tijdstip. Een andere reden waarom is gekozen voor een enquête, is dat de doelgroep groot is en door middel van enquêteren gemakkelijk bereikt kan worden. De enquête is uitgezet onder 555 zorgmedewerkers en de respons was 69 zorgmedewerkers.

De enquête is uitgezet in ONS. Dit is een systeem waarin de zorgmedewerkers onder andere elke dag hun gewerkte tijden invullen. De zorgmedewerkers zijn op de hoogte gesteld van de enquête door middel van een aankondiging op ONS. Bovendien is een herinnering gestuurd met betrekking tot het invullen van de enquête. Tot slot is een e-mail naar de teammanagers gestuurd met het verzoek om hun zorgmedewerkers te vragen de enquête in te vullen. Bij het opstellen van de vragen heeft de onderzoeker zich het volgende afgevraagd: 'Welke vragen stel ik aan participanten?' en 'Welke antwoordcategorieën ga ik gebruiken?'

Om eventuele fouten en moeilijke begrippen uit de enquête te halen voordat de enquête door de doelgroep ingevuld zou worden, is een proefproject gedraaid. De enquête is voor het uitzetten bij de zorgmedewerkers eerst ingevuld door de HR-manager en een zorgmedewerker van een andere organisatie. Zij hebben feedback gegeven en deze feedback is verwerkt in de enquête (Croes, 2017). De enquête bevatte 25 vragen, waarvan tien vragen waarbij een eigen antwoord kon worden ingevuld. Dit was of een volledig open vraag of een multiplechoicevraag waaraan een eigen antwoordmogelijk toegevoegd kon worden. De resultaten zijn geanalyseerd door Google Formulieren en de open antwoorden zijn geanalyseerd door de onderzoeker. Er zijn topics gemaakt en de antwoorden zijn door middel van een kleur verdeeld onder deze topics. De vragen en analyse van de enquête zijn te vinden in respectievelijk bijlage G en H. De open antwoorden van de respondenten zijn een-op-een overgenomen in de bijlage. Er is voor gekozen om deze antwoorden zo authentiek mogelijk te houden, waardoor soms spellingsfouten staan in de antwoorden van de zorgmedewerkers. Als ditzelfde onderzoek op basis van deze enquête opnieuw uitgevoerd zou worden, dan

zouden dezelfde uitkomsten verkregen worden, omdat dezelfde vragen gesteld zouden worden.

Tabel 4.2 maakt overzichtelijk welke soort respondenten zijn benaderd in dit onderzoek.

Tabel 4.2

Respondentschema fieldresearch

	Waar	Doel
Interview 1 praktijkopleiders	L.L. Hoofdkantoor	Informatie, kennis en advies verzamelen
Enquête zorgmedewerkers	n.v.t.	Behoefte en wensen van doelgroep in kaart brengen

Algemene informatie doelgroep

De doelgroep heeft een leeftijd van 16 tot en met 65 jaar. Hierin zijn zowel mannen als vrouwen meegenomen. Het aantal dienstjaren is ook sterk uiteenlopend, namelijk van 0 tot 36 jaar. De doelgroep bestaat uit fulltimers, parttimers, oproepkrachten, leerlingen, stagiaires, zzp'ers en mensen met een min-max-contract.

4.4 Meetinstrumenten

De enquête bevatte 25 items. Eerst is een aantal achtergrondvragen gesteld om inzichtelijk te maken wat voor zorgmedewerkers de enquête hebben ingevuld. Hier kon later rekening mee worden gehouden bij het doen van uitspraken over de resultaten. Er zijn voornamelijk vragen gesteld die de respondenten verplicht moesten invullen, maar er zijn twee vragen gesteld die niet verplicht ingevuld hoefden te worden. Een van de vragen was namelijk alleen van toepassing bij een negatief antwoord op de vorige vraag en de andere vraag was alleen van toepassing als de zorgmedewerkers zich voor iets wilden inzetten. In de enquête zijn verschillende soorten antwoordschalen gebruikt, die hieronder worden beschreven. Bij de vragen waarbij het toegestaan was om meerdere antwoordmogelijkheden aan te vinken, werd dit aangegeven met de volgende tekst: *Bij deze vraag is het toegestaan om meerdere mogelijkheden aan te vinken.*

Meerkeuzevragen op basis van vijfpunts-likertschaal

Scorebereik: 1 was de minimale score en 5 was de maximale score. Hierbij was 5 het meest positieve antwoord en 1 het meest negatieve.

Voorbeeldvraag uit de enquête: *Ik vind dat er genoeg ontwikkelingsmogelijkheden zijn binnen L.L. om bij de organisatie te blijven werken.*

Antwoordmogelijkheden:

- 1 = Helemaal niet mee eens
- 2 = Oneens
- 3 = neutraal
- 4 = Mee eens
- 5 = Helemaal mee eens

Open vragen

Hierbij konden respondenten zelf een antwoord formuleren op de vraag. Er werden korte vragen gesteld, maar er werden ook situaties geschetst waarin de zorgmedewerkers zich konden inleven en daarover hun mening konden geven. Een voorbeeldvraag uit de enquête was: *Wat zijn je talenten op het gebied van werk (waar ben je goed in) waarmee je anderen zou willen helpen?* Om de vraag te verduidelijken en verschillende uiteenlopende interpretaties te voorkomen, is de onderstaande tekst aan de vraag toegevoegd: *Je kunt hierbij denken aan bepaalde vaardigheden die je beheerst, bijvoorbeeld computervaardigheden of verzorgingsvaardigheden, begeleiding geven aan collega's, enzovoorts.*

Multiplechoicevragen

Er werden vragen gesteld waarbij de respondenten moesten kiezen uit een aantal opties, maar ook vragen waarbij ze naast dat ze konden kiezen uit een aantal opties, ook zelf nog een antwoord konden invoegen. Een voorbeeld van een multiplechoicevraag uit de enquête: *Welk leerproces zou je graag meer zien in de toekomst?* Antwoordmogelijkheden hierbij waren:

- vaardigheden leren en oefenen;
- scholing en opleiding;
- aan de eigen persoonlijkheid werken, oftewel jezelf vormen.

Een andere voorbeeldvraag uit de enquête luidt: *Doorgaand op de vorige vraag: wat zou L.L. hierin kunnen verbeteren?*

Antwoordmogelijkheden bij deze vraag waren:

- Er worden te weinig doorgroeimogelijkheden aangeboden.
- Er is geen mogelijkheid om medewerkers te begeleiden of zelf trainingen te geven.
- Je kan niet zelf beslissen op welk vlak je, je wil ontwikkelen en scholen.
- Er zijn geen mogelijkheden om vanuit huis aan mijn ontwikkeling te werken (bijvoorbeeld door middel van e-learning of artikelen over bepaalde handelingen).
- Anders...

4.5 Procedure en analyse

Het onderzoek heeft zes maanden geduurd. In deze paragraaf wordt vooral ingezoomd op het onderdeel fieldresearch.

Validiteit heeft te maken met of je daadwerkelijk meet wat je wil meten. Om ervoor te zorgen dat de vragen in de enquête werkelijk de deelonderwerpen representeerden, is eerst de definitie per topic vastgelegd. Vervolgens zijn van hieruit vragen geformuleerd. Echter, deze definities zijn niet in de enquête of tijdens het interview weergegeven. Hierdoor waren de vragen voor de geïnterviewden en geënquêteerden op verschillende manieren interpreteerbaar en is niet met zekerheid te zeggen dat daadwerkelijk is gemeten wat de onderzoeker wilde meten. Bovendien zijn soms meerdere vragen gesteld over dezelfde topic, om zo uit verschillende invalshoeken de topic te kunnen benaderen (Baarda et al., 2013, p. 75).

Betrouwbaarheid

Volgens Baarda et al. is betrouwbaarheid de mate waarin de resultaten onafhankelijk zijn van toeval. Hoe minder onderzoeksresultaten van toeval afhangen, hoe betrouwbaarder deze zijn (Baarda et al., 2013, p. 243). Toevalligheden kunnen zitten in:

- De onderzoeker
Het nadeel, maar ook het voordeel van kwalitatief onderzoek is dat de onderzoeker zelf het onderzoeksinstrument is.
- De dataverzamelmethode
De onderzoeker is afhankelijk van de context. Er zijn dagen waarop sprake is van onderbezetting en dagen waarbij er juist overbezetting is van zorgpersoneel. Dit toeval is in dit onderzoek beperkt gebleven. Zoals eerder beschreven, is gekozen voor enquêtes, omdat de zorgmedewerkers op verschillende tijdstippen werken. Hierdoor zijn ze moeilijk bereikbaar. Bovendien is er een tekort aan zorgmedewerkers, dus tijdens het werk hebben ze geen tijd om bijvoorbeeld een interview te houden. Bij een enquête kunnen de zorgmedewerkers zelf kiezen wanneer ze deze invullen. Voor het houden van de open interviews met HR Opleiden waren dagen gepland waarop minimaal twee van de drie praktijkopleiders aanwezig waren. Dit was ruim van tevoren gepland, zodat ze rekening konden houden met het plannen van hun andere werkzaamheden (Baarda et al., 2013, p. 74).

Maatregelen die zijn genomen ter bevordering van de geldigheid en betrouwbaarheid, zijn als volgt:

- Er is literatuurstudie gedaan naar het onderzoeksontwerp. De bestudering van de literatuur heeft geholpen bij het beschrijven en formuleren van interpretaties.
- Met een enquête wordt altijd aan elke proefpersoon dezelfde vragen gesteld. Tevens zijn sommige vragen ingeleid met een verhaal, om te zorgen dat de geënquêteerden de vraag beter konden

begrijpen en ze wisten wat van hen verwacht werd. De respondent kan de vragen altijd anders interpreteren, maar door de inleidende toelichting is dit zo veel mogelijk beperkt gebleven.

Bruikbaarheid

Het onderzoek is bruikbaar, omdat het de wensen en behoeften van de zorgmedewerkers in kaart heeft gebracht. Hierdoor weet de organisatie wat zij moet aanbieden, waardoor de kans groot is dat zorgmedewerkers behouden blijven (Swaen, z.d.).

Peer debriefing

In dit onderzoek is gebruikgemaakt van 'peer debriefing'. Dit houdt in dat is gevraagd om feedback van de praktijkopleiders op bepaalde stukken van de scriptie. Tevens is gevraagd om een second opinion van een afstudeerdocent van de Hogeschool Leiden. Bovendien is beroep gedaan op de scriptie-experts van Scribbr. Hierbij is gevraagd te kijken naar zaken zoals de rode draad, bronvermelding, of belangrijke aspecten zijn vergeten, of het document op een objectieve manier geschreven is en of de inhoud de hoofdvraag beantwoordt. Het effect van de peer debriefing is dat met de feedback aanpassingen zijn gedaan in de onderzoeksopzet, zoals het beter formuleren van de deelvragen en het weghalen van onnodige onderwerpen en overbodige theorie, waardoor een betere verhouding is gecreëerd tussen theorie en resultaten. Ook is de samenhang van het onderzoek hierdoor verbeterd en zijn onderwerpen duidelijk aangekaart (Baarda et al., 2013, p. 244- 245).

5 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek beschreven. Het doel van dit hoofdstuk is om inzicht te geven in de resultaten die zijn voortgekomen uit het onderzoek. Per topic worden de resultaten besproken en daarnaast wordt algemene informatie gegeven over resultaten aan de hand van verschillende terugkomende aspecten. Tot slot wordt per topic aangegeven uit welke paragraaf de topic komt.

De resultaten zijn in kaart gebracht door middel van een enquête en een interview. Eerst worden de resultaten van de enquête beschreven.

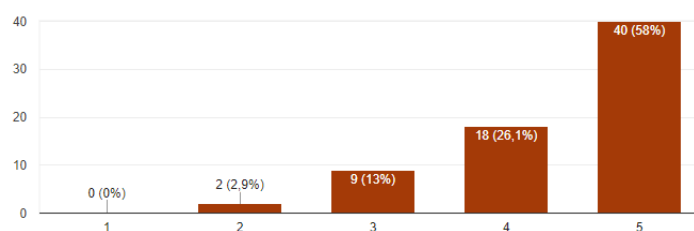
5.1 Enquête

De enquête is door 69 van de 555 zorgmedewerkers ingevuld. Zorgmedewerkers uit elke leeftijdscategorie hebben de enquête ingevuld. Het aantal respondenten in de verschillende leeftijdscategorieën is redelijk gelijk, maar de grootste groep respondenten is vijftig jaar en ouder. De meeste respondenten komen uit de sector 'Wonen met Zorg', ondanks dat deze sector kleiner is dan de sector 'Thuiszorg'. De grootste groep respondenten bestaat uit zorgmedewerkers met een zorgdiploma (81,2%). De meeste respondenten hebben een functie als Verzorgende IG. Op de tweede plek staat de Verpleegkundige, gevolgd door de Helpende. De lengte van het dienstverband van de grootste groep respondenten (27,5%) is een tot vijf jaar en vijftien jaar en langer.

Motivatie (§3.3)

Uit het onderzoek is gebleken dat het grootste gedeelte van de respondenten gemotiveerd tot zeer gemotiveerd is om opleidingen en trainingen te volgen. Dit waren de hoogste en een na hoogste positieve mogelijkheden om de motivatie aan te duiden. Op 2,9% na is iedereen neutraal tot zeer gemotiveerd om trainingen en opleidingen te volgen. Veertig zorgmedewerkers (58%) hebben aangegeven zeer gemotiveerd te zijn om trainingen en opleidingen te volgen.

Tabel 5.1 Motivatie deelname opleiding/training



Ontwikkelingsmogelijkheden (§3.1 - §3.3)

Meerdere respondenten hebben aangegeven meer ontwikkelingsmogelijkheden te willen zien. Veel respondenten hebben positieve uitspraken gedaan over het huidige aanbod aan personeelsontwikkeling. De zorgmedewerkers zijn positief over de trainingen die worden gegeven en vinden dat de organisatie de ruimte biedt om te ontwikkelen.

Verder zijn de zorgmedewerkers voornamelijk neutraal (34,8%) en tevreden (43,5%) over de ontwikkelingsmogelijkheden binnen L.L. Van de zorgmedewerkers is 10% daarnaast ontevreden en 11,6% is zeer tevreden. De factor die de meeste invloed heeft op deze cijfers, is het feit dat zorgmedewerkers niet tot nauwelijks zelf mogen beslissen waarin zij zich willen ontwikkelen.

Een andere factor die 13,2% heeft aangegeven, is dat de scholing te algemeen is. De zorgmedewerkers willen zich kunnen specialiseren in hun vak. Specialisaties die zijn genoemd, zijn bijvoorbeeld verpleegtechnische en wondzorgverpleging. De ontwikkeling moet gericht zijn op de werksituatie en een toegevoegde waarde hebben in de praktijk. Voorbeelden hiervan zijn scholing op het gebied van hulpmiddelen voor dementerende ouderen of over het inrichten van woonkamers. Andere factoren die invloed hebben gehad op het resultaat betreffende de tevredenheid van de huidige ontwikkelingsmogelijkheden zijn als volgt: zorgmedewerkers willen zelf kunnen beslissen waarin ze zich ontwikkelen; er worden te weinig doorgroeimogelijkheden aangeboden; L.L. moet meer duidelijkheid bieden, de werkbegeleiding verbeteren en een betere structuur en overzicht bieden van de scholing die wordt aangeboden.

Een van de stellingen luidde: *Ik vind dat er genoeg ontwikkelingsmogelijkheden zijn binnen L.L. om bij de organisatie te blijven werken.* Uit de antwoorden blijkt dat 7,2% van de respondenten vindt dat er onvoldoende ontwikkelingsmogelijkheden zijn om bij de organisatie te blijven werken. Neutraal over deze

stelling is 37,7% van de zorgmedewerkers. Toch zijn de meesten het eens tot helemaal eens met de stelling, namelijk 55,1%. Daarnaast gaan de meest genoemde verbeterpunten wat betreft de ontwikkelingsmogelijkheden over onderwerpen als meer opleidingsbudget, meer duidelijkheid over ontwikkelingsmogelijkheden en meer aandacht voor de medewerker.

Alle respondenten zijn neutraal tot zeer gemotiveerd om aan de slag te gaan met niet-standaard ontwikkelingsvormen. De grootste groep (43,5%) heeft aangegeven gemotiveerd te zijn om aan de slag te gaan met niet-standaard ontwikkelingsvormen. Verder heeft 50,7% aangegeven dat het ontbreken van ontwikkelingsmogelijkheden geen reden is om de organisatie te verlaten, heeft 33,3% aangegeven dat dit misschien een reden is om de organisatie te verlaten en vindt 15,9% dit wel een reden om de organisatie te verlaten. De zorgmedewerkers hebben aangegeven dat de verbeterpunten bij het volgende liggen:

- Medewerkers kunnen niet kiezen op welk vlak ze zich willen ontwikkelen.
De respondenten hebben in verschillende bewoordingen aangegeven dat zij zelf willen bepalen aan welke ontwikkelingsmogelijkheden zij willen deelnemen, naar aanleiding van hun interesses en individuele behoeftes.
- Er worden te weinig doorgroeimogelijkheden geboden.
- Er is geen mogelijkheid om medewerkers te begeleiden of om zelf trainingen te geven.
- Er zijn geen mogelijkheden om vanuit huis aan de ontwikkeling te werken.

Werkplezier (§3.3)

Van de respondenten heeft 53,6% aangegeven dat opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden een grote bijdrage leveren aan het werkplezier. Daarnaast geeft 33,3% aan dat dit een vrij grote invloed heeft op het werkplezier. De overige 13,3% heeft aangegeven dat opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden een matige tot geen bijdrage leveren aan het werkplezier. Er blijkt dus een verband te zijn tussen werkplezier en ontwikkelingsmogelijkheden.

Talenten (§3.3)

Het grootste gedeelte van de zorgmedewerkers vindt dat zijn talenten worden benut (69,6%). Gebleken is dat L.L. zorgmedewerkers met verschillende talenten heeft die bereid zijn om collega's te helpen met deze talenten. De meest voorkomende talenten zijn:

- begeleiding geven en leerlingen begeleiden;
- plannen en coördineren;
- computervaardigheden;
- omgang met de bewoners.

Leervormen (§3.3)

Hieronder wordt de top-10 van leervormen gegeven waar de zorgmedewerkers gebruik van zouden willen maken. Deze staan in de volgorde van het meest populairst naar minder populair. Tevens is te zien hoeveel procent van de zorgmedewerkers van de leervormen gebruik zou willen maken.

1. her- en bijscholing naar eigen keuze (52,2%);
2. collega's helpen met eigen talenten en andersom gebruikmaken van hun talenten (49,3%);
3. training (40,6%);
4. verpleegtechnische handelingen oefenen (39,1%);
5. workshops en leertrajecten (34,8%);
6. meeloopdagen en cursussen (33,3%);
7. intervisie (26,1%);
8. casussen behandelen (23,2%);
9. coaching on the job (20,3%);
10. buddyprojecten en simulaties nabootsen (13%).

Bij verschillende vragen hebben zorgmedewerkers aangegeven of ze zouden willen deelnemen aan coaching, training en cursussen. Deze vormen van ontwikkelingen blijven populair onder de respondenten. Uit het onderzoek is verder gebleken dat de zorgmedewerkers alle leerprocessen terug willen zien in de toekomst. Ondanks dat de verschillen in behoefte aan de verschillende leerprocessen klein zijn, is te zien dat de mogelijkheid om aan de eigen persoonlijkheid te werken voor de zorgmedewerkers het belangrijkste is.

Autonoom en loopbaan (§3.2)

Stelling: *Ik zou mezelf meer inzetten voor ontwikkeling als ik hier autonoom (zelfstandig) aan zou mogen werken.*

Een ander resultaat met betrekking tot deze stelling is dat een groot deel van de respondenten zich meer zou inzetten voor ontwikkeling als ze hier autonoom aan zouden mogen werken, namelijk 60,8%. Verder is 31,9% neutraal over de stelling en 7,2% geeft aan zich niet meer in te zetten voor ontwikkeling als zij autonomie hebben. Tevens heeft 14,8% van de zorgmedewerkers aangegeven niet met zijn teammanager te willen kijken naar loopbaanmogelijkheden binnen de organisatie. Echter, 59,4% van de zorgmedewerkers zou dit wel willen. Het overige gedeelte van de respondenten (26,1%) is hier neutraal over.

Bij de volgende onderwerpen die worden beschreven, worden de onderlinge verbanden aangegeven tussen de open antwoorden van de zorgmedewerkers.

Budget en tijd

Uit het onderzoek is gebleken dat zorgmedewerkers meer budget voor personeelsontwikkeling zouden willen zien. Ook brengt het volgen van scholing in de eigen tijd verschillende gevolgen met zich mee. Zo geeft een medewerker aan dat voor het kwaliteitsregister punten behaald moeten worden waarvoor de medewerkers regelmatig naar school moeten. De tijd van de medewerker is echter te kostbaar om hieraan te kunnen deelnemen. Een andere medewerker geeft aan dat de zorgmedewerkers bij een dagdienst eerder weg moeten om deel te nemen aan scholing, maar soms hiervoor terug moet komen op hun enige vrije dag. Dat werkt niet motiverend om aan scholing deel te nemen.

Werkbegeleiding

Alleen BBL- en BOL-studenten krijgen werkbegeleiding. Uit de resultaten is gebleken dat 8,7% van de respondenten BBL-student was en ongeveer 4,4% van de respondenten BOL-student.

De zorgmedewerkers geven aan dat er te weinig werkbegeleiding is en dat de werkbegeleiding niet overal toereikend is.

Structuur en duidelijkheid

Een terugkomend aspect waar de zorgmedewerkers behoefte aan hebben, is overzicht. Zij willen graag informatie over wat waar te vinden is. Ook voor nieuwe zorgmedewerkers moet dit duidelijk zijn. Een van de zorgmedewerkers stelt voor om dit met een nieuwsbrief te doen en een andere medewerker stelt voor actief reclame te maken voor de mogelijkheden.

Communicatie in teams

Respondenten hebben op verschillende gebieden aangegeven aan communicatie binnen teams te willen werken. Een respondent heeft aangegeven het communiceren onder medewerkers te willen verbeteren en andere respondenten hebben aangegeven dat zij met hun talent omtrent communiceren en het geven van feedback anderen willen helpen. Tevens hebben respondenten aangegeven te willen werken aan het geven van feedback.

Opleidingen

De opleidingen die de respondenten willen volgen, zijn voornamelijk:

- Helpende niveau 2+;
- Verzorgende IG;
- Verpleegkundige niveau 4;
- Management.

De meest terugkomende specifieke opleidingen, cursussen en trainingen zijn:

- Palliatieve zorg;
- Wondzorg;
- Omgang met patiënten met ernstige ziektebeelden zoals dementie of cliënten met een psychische achtergrond.

5.2 Interview

De volgende resultaten zijn verkregen op basis van het interview met de praktijkopleiders.

Het inzicht van HR Opleiden met betrekking tot het behouden van de zorgmedewerkers

Om een advies te kunnen geven aan de organisatie, is het van belang haar inzichten in kaart te brengen in het behouden van zorgmedewerkers door personeelsontwikkeling.

Motivatie (§3.3)

De praktijkopleiders doen liever geen uitspraak over de motivatie van de medewerker. Ze kunnen wel zien hoeveel mensen bijvoorbeeld trainingen hebben bijgewoond, maar dat zegt volgens hen niet per se iets over de motivatie van de zorgmedewerkers. Volgens hen kan het opkomstaantal ook veroorzaakt worden door andere omstandigheden. Een van de praktijkopleiders gaf aan dat zij denkt dat de motivatie onder andere van de functie en het niveau van de medewerker afhangt. Er worden na trainingen evaluaties gehouden over de deelname aan de ontwikkelingsmogelijkheid, maar de evaluaties worden niet teruggekoppeld naar de praktijkopleiders. Het is mogelijk dat zorgmedewerkers nog te weinig gemotiveerd worden om deel te nemen, wat kan samenhangen met het feit dat de scholing verplicht is. Elke teammanager motiveert zorgmedewerkers op een andere manier. Dit gebeurt volgens de praktijkopleiders niet uniform in alle teams (T. Boonekamp & B. van den Broeck, persoonlijke communicatie, 5 juni 2018).

Bijdragen vanuit de organisatie (§3.2)

De praktijkopleiders weten niet of er voor teammanagers ruimte is om aan loopbaanontwikkeling te werken met hun zorgmedewerkers. Als hiervoor geen ruimte bestaat, dan zou deze ruimte gemaakt moeten worden volgens de praktijkopleiders. Zorgmedewerkers worden beloond op het gebied van scholing door hun deelname in het kwaliteitsregister. Het Kwaliteitsregister Verpleegkundige & Verzorgende is een online registratiesysteem, waarin verzorgenden en verpleegkundigen kunnen bijhouden wat zij doen aan deskundigheidsbevordering. Het is een hulpmiddel voor deze doelgroep om aan te tonen dat zij haar deskundigheid op peil houdt en ze hiermee voldoet aan de eisen van de beroepsgroep (Kwaliteitsregister Verpleegkundige & Verzorgende, 2018). L.L. betaalt een bedrag om haar zorgmedewerkers gebruik te laten maken van dit register en er wordt niet ingezet op andere soort beloningen bij deelname aan ontwikkelingsmogelijkheden. Volgens de praktijkopleiders worden uitdagende en leuke opleidingsmogelijkheden aangeboden. Zij denken dat dit bijdraagt aan het behoud van zorgmedewerkers. De praktijkopleiders denken dat meer waardering getoond kan worden door in gesprek te gaan met de zorgmedewerkers over wat zij willen, van belang vinden en waar ze tegenaan lopen. Het gaat erom aandacht te geven aan de zorgmedewerkers. Positieve aandacht is volgens de praktijkopleiders dan ook een van de kernwaarden van de organisatie. De teammanagers zijn zich ervan bewust dat de organisatie deze positieve aandacht inzet en dat zij dit ook aan haar zorgmedewerkers moet uitdragen. L.L. kan een interessant aanbod blijven aanbieden door elk jaar bij het vaststellen van het opleidingsplan ook de wensen en behoeften van de zorgmedewerkers uit te vragen, of door in functioneringsgesprekken aan zorgmedewerkers te vragen waar zij het aankomende jaar aan willen werken. Deze informatie wordt dan meegenomen bij de opstel van het opleidingsplan (T. Boonekamp & B. van den Broeck, persoonlijke communicatie, 5 juni 2018).

Autonomie (§3.2)

De praktijkopleiders zijn ervan overtuigd dat autonomie in ontwikkeling bijdraagt aan het behoud van de zorgmedewerkers. Een manier om zorgmedewerkers autonomie te geven op het gebied van personeelsontwikkeling, is volgens een praktijkopleider door elke medewerker een bepaald opleidingsbudget aan te bieden dat deze zelf beheert. De medewerkers weten welke verplichte scholing ze moeten volgen en wat zij overhouden om gebruik te maken van andere ontwikkelingsmogelijkheden. Er zijn volgens de praktijkopleiders momenteel al mogelijkheden om zich autonoom te ontwikkelen, want zorgmedewerkers kunnen bij hun teammanager aangeven dat zij bepaalde scholing willen volgen (T. Boonekamp & B. van den Broeck, persoonlijke communicatie, 5 juni 2018).

Leervormen (§3.3)

Casussen behandelen, simulaties nabootsen en intervisies zijn volgens de praktijkopleiders leervormen waar de zorgmedewerkers behoefte aan hebben en die van toegevoegde waarde zijn. Meeloopdagen aanbieden is een leervorm die al in de organisatie wordt gebruikt. De praktijkopleider die zich heeft ontfemd over de stagiaires, heeft echter gezien dat er soms weinig tijd is om in de rol van leerling te werken, maar wel als volledige medewerker. Dit heeft zowel voordelen als nadelen (T. Boonekamp & B. van den Broeck, persoonlijke communicatie, 5 juni 2018). Het belangrijkste dat L.L. moet veranderen, is dat de zorgmedewerkers deels zelf zouden moeten kunnen bepalen waarin zij zich ontwikkelen. Er is bovendien geen

uniformiteit in het omgaan met het motiveren van zorgmedewerkers. De organisatie stimuleert medewerkers nog weinig om aan opleidingsmogelijkheden deel te nemen. Om voor een continu interessant aanbod te zorgen, moet de organisatie ook de medewerkers om input vragen (T. Boonekamp & B. van den Broeck, persoonlijke communicatie, 5 juni 2018).

De praktijkopleiders denken dat het belangrijkste aandachtspunt in het behouden van zorgmedewerkers is dat zorgmedewerkers de keuze moeten krijgen om zelf te bepalen welke ontwikkeling zij nodig hebben en welke opleiding zij willen volgen (T. Boonekamp & B. van den Broeck, persoonlijke communicatie, 5 juni 2018).

6 Conclusie

In dit hoofdstuk worden verbanden gelegd tussen de resultaten en de situatieschets en het theoretisch kader. Tot slot wordt een slotconclusie getrokken waarmee antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag. *De doelstelling van het onderzoek luidde: Het doel van het onderzoek is om concrete aanbevelingen te leveren over de manier waarop personeelsontwikkeling ingebed zou moeten worden in de organisatie, zodat L.L. op dit aspect zichzelf als aantrekkelijke werkgever kan onderscheiden van andere zorginstellingen.* In dit onderzoek is verder gezocht naar een antwoord op de vraag: *Hoe kan personeelsontwikkeling bijdragen aan het behouden van de verpleegkundigen en verzorgenden binnen Libertas Leiden?* Als eerst worden verbanden gelegd tussen de situatieschets en de resultaten. In het 'management van medewerkers 2018' staat het ontwikkelen van een leerhuis op het programma. Dit onderzoek maakt deel uit van het opzetten van het leerhuis. Met dit onderzoek geeft de organisatie invulling aan de inhoud van de Talent Academie. In het concept van het strategisch HR-beleid staat dat HR een aantrekkelijk leerklimaat wil creëren. Dankzij de resultaten uit de enquête weet HR wat de zorgmedewerkers willen en hoe ze het best leren en dus ook hoe ze behouden kunnen worden. Ook wil HR loopbaanpaden creëren binnen de organisatie. Meer dan de helft van de zorgmedewerkers heeft namelijk aangegeven aan haar loopbaan te willen werken binnen de organisatie. De wensen van de zorgmedewerkers sluiten aan op de kernwaarden die de organisatie wil inzetten. Deze wensen zijn:

- Ondernemen en plezier: de zorgmedewerkers zetten zich in voor hun ontwikkeling als ze hier autonoom aan mogen werken. Ook vinden de zorgmedewerkers het van belang dat uitdagende ontwikkelingsmogelijkheden aangeboden worden. Het is daarom van belang dat de organisatie een manier vindt om continu een uitdagend aanbod te bieden. Dit is ook een van de voorwaarden waar volgens de zorgmedewerkers aan voldaan moet worden alvorens zij gebruikmaken van de ontwikkelingsmogelijkheden. Ontwikkelingsmogelijkheden hebben een redelijke tot grote impact op het werkplezier van de zorgmedewerkers. Het is daarom van belang dat de ontwikkelingsmogelijkheden vanuit de vraag van de zorgmedewerker worden aangeboden. Ondanks dat het een doel is vanuit HR om loopbaanpaden te ontwikkelen, weet HR Opleiden niet of daar ruimte voor is. HR is hierin niet voldoende op de hoogte van de situatie en dit kan ervoor zorgen dat haar doel niet wordt bereikt.
- Aandacht: uit de enquête is gebleken dat de zorgmedewerkers van de organisaties niet alleen elkaar willen helpen, maar ze ook talent hebben voor de omgang met cliënten en ze hun medecollega's willen helpen zich te ontwikkelen. De organisatie dient aandacht te besteden aan communicatie binnen teams, zoals de medewerkers wensen.

De evaluaties van deelnemers worden niet altijd teruggekoppeld aan HR Opleiden. Uit het interview met HR Opleiden is gebleken dat HR de verantwoordelijkheid voor het behouden van medewerkers door personeelsontwikkeling (deels) bij de teammanagers legt. Bovendien worden evaluaties over ontwikkelingsmogelijkheden niet altijd teruggekoppeld aan HR Opleiden. Hierdoor kan zij er niet voor zorgen dat procesverbetering plaatsvindt, met als gevolg dat de input van de zorgmedewerkers verloren gaat.

Vanuit de organisatie wordt niet bewust ingezet op het motiveren van medewerkers op het gebied van personeelsontwikkeling. De organisatie richt zich voornamelijk op het aanbieden van mogelijkheden. HR Opleiden heeft ideeën over hoe zaken als autonomie, een interessant aanbod en het tonen van waardering vormgegeven kunnen worden. HR kan kennis delen met de sectoren over welke methoden zij in moeten zetten om medewerkers te behouden, zodat dit op een uniforme manier gebeurt in de organisatie. Bovendien kan HR de teammanagers begeleiden en ondersteunen bij de uitvoering van de adviezen.

De organisatie heeft een hoge uitstroom vergeleken met de gemiddelde uitstroom in de verpleging en verzorging. De uitstroom van de organisatie is namelijk 28,22% hoger. De organisatie heeft onder andere uit exitgesprekken, functioneringsgesprekken, het lage opkomstaantal en weerstand om aan ontwikkeling deel te nemen geconcludeerd dat de zorgmedewerkers de manier van ontwikkeling niet als positief ervaren. De manier van personeelsontwikkeling is een uitstroomreden en kan hebben bijgedragen aan het uitstroompercentage.

Uit de fieldresearch is gebleken dat de zorgmedewerkers zich willen specialiseren en ontwikkelingsmogelijkheden willen hebben die gericht zijn op de praktijksituatie. Dit past bij de impact die de sociaal-culturele, economische en politieke ontwikkelingen hebben op het vraagstuk. Zorgmedewerkers

moeten namelijk steeds meer zorg op maat bieden aan de cliënten. Om deze zorg op maat te bieden, is het van belang dat ze zich kunnen specialiseren en ze ontwikkelingsmogelijkheden hebben die gericht zijn op de praktijksituatie waarin zorg op maat wordt geboden.

Verder heeft een van de praktijkopleiders begrepen dat er te weinig tijd is om in de leerlingrol te leren. Dit wordt bevestigd door de resultaten uit de enquête, waaruit blijkt dat er niet tot nauwelijks begeleid wordt.

Onderstaand worden verbanden gelegd tussen de resultaten en het theoretisch kader.

Motiveren

Uit het veldonderzoek is gebleken dat de zorgmedewerkers gemotiveerd zijn om opleidingen en trainingen te volgen. Volgens de literatuur van Marcus en Van Dam (2012) raakt dit de intrinsieke motivatie, namelijk het ontplooiën van jezelf. Het grootste deel van de zorgmedewerkers is dus intrinsiek gemotiveerd volgens de literatuur. Medewerkers die werkintrinsiek gemotiveerd zijn, kunnen behouden blijven door in te spelen op de behoefte aan ontplooiing en groei, omdat dit een langetermijnprikkel is.

Autonomie

Labrague et al. (2017) en de zelfdeterminatietheorie (ZDT) van Deci en Ryan (in Van den Broeck, Ferris, Chang & Rosen, 2016, p. 6-7) hebben uitgewezen dat medewerkers behoefte hebben aan autonomie. Door in te spelen op deze behoeften worden medewerkers voorzien in hun behoeften, waardoor ze behouden blijven. Deze literatuur komt overeen met het veldonderzoek. Uit de enquête is gebleken dat de zorgmedewerkers behoefte hebben aan autonomie in hun ontwikkeling. Zij willen minder verplichte scholing en meer vraaggerichte scholing. Tevens moeten zorgmedewerkers zich kunnen specialiseren in hun vakgebied en de scholing en ontwikkeling moet gericht zijn op de werksituatie. Ook de organisatie streeft ernaar om ontwikkeling aan te bieden die direct toepasbaar is op de werksituatie.

Doorgroeimogelijkheden en uitdaging

Dijkstra (2011) heeft aangetoond dat door een gebrek aan interne doorgroeimogelijkheden werknemers zich kunnen gaan oriënteren op banen buiten de organisatie. Deze literatuur komt overeen met het veldonderzoek. Uit het onderzoek is gebleken dat de zorgmedewerkers meer doorgroeimogelijkheden willen. Bijna de helft van de zorgmedewerkers zou de organisatie kunnen verlaten doordat de juiste ontwikkelingsmogelijkheden ontbreken. Echter, wat voor soort ontwikkelingsmogelijkheden dit moet zijn, verschilt per medewerker. Op basis van de onderzoeksresultaten blijkt dat L.L. wel de wensen van de medewerkers beter inzichtelijk heeft met betrekking tot ontwikkelingsmogelijkheden.

Uit de literatuur is gebleken dat uitdagend werk motiverend werkt. Ook uit de fieldsresearch is gebleken dat de zorgmedewerkers behoefte hebben aan uitdagende ontwikkelingsmogelijkheden die bijdragen aan hun persoonlijke groei.

Loopbaanontwikkeling

Uit de literatuur van Dijkstra (2011) is gebleken dat het tijdig met medewerkers in gesprek gaan over hun loopbaan, voorkomt dat medewerkers uitgekeken raken op het werk. Kluijtmans (2014) stelt dat het van belang is samen met een persoon binnen de organisatie helder te krijgen wat de loopbaanmogelijkheden zijn en waar de interesses liggen om door te groeien en om naar de toekomst van een persoon te kijken. Deze literatuur komt overeen met het veldonderzoek. Uit het onderzoek is gebleken dat meer dan de helft van de zorgmedewerkers met hun teammanagers willen kijken naar loopbaanmogelijkheden binnen het bedrijf.

Communicatie binnen teams

Uit het onderzoek is gebleken dat communicatie binnen teams een belangrijk aandachtspunt is waaraan de zorgmedewerkers willen werken door middel van personeelsontwikkeling.

Samen leren en talenten

Uit de literatuur van Marcus & Van Dam (2012) is gebleken dat er een manier van leren en samenwerken tegelijk is. Hierin wordt geleerd van elkaars deskundigheid. Deze literatuur komt overeen met de resultaten uit het veldonderzoek. Uit de enquête is gebleken dat dit een vorm van leren is die de zorgmedewerkers binnen de organisatie zouden willen zien. De zorgmedewerkers willen zich namelijk inzetten om andere collega's te helpen, niet alleen een-op-een, maar ook door trainingen te geven. De zorgmedewerkers willen zich inzetten voor meer kennisdeling tussen zorgmedewerkers. De organisatie heeft zorgmedewerkers met verschillende talenten die zij kan inzetten om niet alleen kosten te besparen, maar ook om de kennisdeling te vergroten en

zorgmedewerkers zich op deze manier te laten ontwikkelen.

Opleidingsbudget en tijd

De zorgmedewerkers ervaren het huidige opleidingsbudget niet als positief, wat niet bevorderlijk is voor de mate waarin de medewerkers gebruikmaken van de ontwikkelingsmogelijkheden. L.L. moet een manier vinden om deze drempel weg te nemen. Ook de ontwikkeling in de eigen tijd ervaren de zorgmedewerkers als negatief. Deze drempel is eveneens niet bevorderlijk voor het behoud van zorgmedewerkers.

Leervormen

Er zijn verschillende manieren en vormen waarop mensen leren volgens Noij & Kengen (2013). Ruijters (in Noij & Kengen, 2013, p. 19) bevestigt dit. Uit de literatuur van Ruijters (2009) en Noij & Kengen (2013) blijkt dat de zorgmedewerkers voornamelijk gebruik zouden willen maken van her- en bijscholing naar eigen keuze, op het leren gerichte samenwerken, training, verpleegtechnische handelingen oefenen, workshops en leertrajecten, meeloopdagen en cursussen, intervisie, casussen behandelen, coaching on the job & buddyprojecten en simulaties nabootsen.

Specifieke aanvragen

Bovendien kan geconcludeerd worden dat de zorgmedewerkers de volgende studiemogelijkheden graag zien op het gebied van ontwikkeling: Helpende niveau 2+, Verzorgende IG, Verpleegkundige niveau 4 en managementopleidingen. Cursussen die de organisatie moet aanbieden, zijn palliatieve zorg, wondzorg en cursussen die gericht zijn op ernstige ziektebeelden waarmee de zorgmedewerkers te maken krijgen bij het verzorgen en verplegen van cliënten.

Werkplezier

Werkplezier zou volgens onderzoek van Labrague et al. (2017) sterk samenhangen met redenen om uit te stromen voor verpleegkundigen. Dit is overeengekomen met resultaten uit het veldonderzoek; 86,9% van de zorgmedewerkers heeft aangegeven dat ontwikkelingsmogelijkheden een grote tot vrij grote impact hebben op het werkplezier.

Slotconclusie

De aspecten van personeelsontwikkeling die vanuit de literatuur bevestigd zijn in het veldonderzoek en die zodoende de organisatie kunnen helpen zorgmedewerkers te behouden, worden hierna beschreven. Dit zijn de aspecten van personeelsontwikkeling waar L.L. zich op moet richten voor het behoud van personeel en waar de interventies op gericht moeten zijn. Bovendien is het wenselijk dat de organisatie zich richt op opvallendheden die uit het veldonderzoek zijn gekomen. Om te zorgen dat personeelsontwikkeling bijdraagt aan het behoud van de zorgmedewerkers, is het wenselijk dat de organisatie zich inzet op loopbaanmogelijkheden en het leren van en met elkaar, en dat de organisatie de zorgmedewerkers autonomie geeft op het gebied van ontwikkeling. Daarnaast is het wenselijk dat de organisatie doorgroeimogelijkheden en uitdagende ontwikkelingsmogelijkheden aanbiedt aan de zorgmedewerkers. Daarbij is het van belang dat de zorgmedewerkers kunnen werken aan de communicatie binnen teams, dat de organisatie duidelijk communiceert naar de zorgmedewerkers toe en overzichtelijk is welke mogelijkheden aangeboden worden. Het volgen van ontwikkeling in de eigen tijd en het beperkte opleidingsbudget zijn twee aspecten die momenteel niet bevorderend werken voor het behoud van de zorgmedewerkers. Tot slot dient de organisatie gehoor te geven aan de leervormen waar de zorgmedewerker gebruik van willen maken en aan de specifieke ontwikkelingsaanvragen.

Van de 555 zorgmedewerkers hebben 69 medewerkers de enquête ingevuld. Dit betekent dat 12,5% van de zorgmedewerkers de enquête heeft ingevuld. Het is van belang dat dit in perspectief wordt geplaatst, omdat dit is iets zegt over de mate waarin de uitkomsten gegeneraliseerd kunnen worden. De mate waarin personeelsontwikkeling bijdraagt aan het behoud van de zorgmedewerkers is daarom niet groot.

7 Discussie

In dit hoofdstuk wordt gereflecteerd op het onderzoek door met een kritische blik naar het verloop van het onderzoekproces te kijken. Tijdens het onderzoek is tegen een aantal tegenstrijdigheden aangelopen. De organisatie wil zich inzetten voor de ontwikkeling van haar zorgmedewerkers en zelfs een lerende organisatie worden. Echter, de zorgmedewerkers vinden dat het opleidingsbudget te klein is. Het transformeren tot een lerende organisatie wordt door deze drempel niet bevorderd. Daarmee is niet gezegd dat het opleidingsbudget werkelijk te klein is, maar dat de zorgmedewerkers dit wel zo ervaren, is toch een knelpunt in het creëren van een lerende organisatie.

Ondanks dat het responsaantal niet hoger dan 69 lag, was dit volgens de HR-manager kijkend naar eerdere enquêtes en MTO's een positief aantal. Idealiter zou de enquête drie weken open moeten staan, maar door tijdsnood is ervoor gekozen om dat niet te doen. De enquête heeft twee weken opgestaan. Het gevolg hiervan is dat het responsaantal minder hoog kan zijn dan als de enquête drie weken open was blijven staan.

Tijdens het analyseren van het interview voor het vooronderzoek is geconcludeerd dat niet voldoende doorgevraagd is en dat het onderzoek niet voldoende bruikbaar is. Wel is uit het gesprek naar voren gekomen waar volgens de praktijkopleiders de grootste veranderslagen gemaakt dienen te worden. Toch had meer relevante informatie uit het gesprek gehaald kunnen worden. Er is bijvoorbeeld geen compleet beeld van de huidige situatie verkregen. Ook werd ervan uitgegaan dat veel teruggelezen zou kunnen worden in het document dat de praktijkopleiders hadden geschreven naar aanleiding van de heidag. Echter, deze informatie was diepgaander op de Libertas Leiden Talent Academie dan dat het onderzoek gaat, en ging niet direct over het behoud van zorgmedewerkers. Tijdens het tweede interview konden wel vragen gesteld worden over het behoud van medewerkers door personeelsontwikkeling.

Ook met betrekking tot de enquête kan een aantal discussiepunten genoemd worden. Er zijn ten eerste te veel open vragen in de enquête gezet. Ook had bij vraag 3 van de enquête beter eerst een aantal keuzemogelijkheden kunnen staan en hierbij had de laatste keuzemogelijkheid een invulmogelijkheid moeten zijn. Bij vraag 21 had ook beter eerst een aantal opleidingsmogelijkheden neergezet kunnen worden, zodat de resultaten gemakkelijker geanalyseerd hadden kunnen worden. Dit omdat alle overeenkomende antwoordmogelijkheden dan automatisch gekoppeld en geanalyseerd zouden worden door Google Formulieren. Alleen de afwijkende antwoorden zouden apart geanalyseerd moeten worden. Dit had de resultaten overzichtelijker gemaakt.

Verder is vraag 18 niet helemaal goed begrepen. Hier had een uitleg bijgevoegd kunnen worden, zodat de respondenten beter hadden begrepen wat met vorm bedoeld werd. Vraag 18 is hierdoor eigenlijk een aanvulling op vraag 21 geworden.

Het was in eerste instantie de bedoeling om in de enquête een extra gedeelte toe te voegen voor de teammanagers. Echter, op advies van de HR-manager is besloten dit niet te doen, omdat anders vanaf bovenaf naar de behoeften van de zorgmedewerkers zou worden gevraagd. Toch bleek aan het eind van het onderzoek dat de input van de teammanagers van toegevoegde waarde zou zijn geweest voor het onderzoek. Uit het groepsinterview met HR Opleiden werd duidelijk dat zij niet op de hoogte was van de situatie op het gebied van opleiding bij de zorgmedewerkers en teammanagers. Op basis hiervan adviseerde zij mij om de vragen aan de teammanagers te stellen. Een suggestie voor vervolgonderzoek is dan ook om de teammanagers te interviewen. Bovendien is tijdens het onderzoek nauw contact geweest met de sectormanager Thuiszorg, omdat dit onderzoek haar project was. Er is echter nauwelijks contact geweest met de sectormanager Wonen met Zorg. Er had vaker contact met hem gezocht moeten worden om ook eventueel zijn input over bepaalde zaken in het onderzoek mee te nemen.

In het onderzoek is achteraf gezien te snel ingezoomd op personeelsontwikkeling als een manier om medewerkers te behouden. De oorzaak hiervan is dat de organisatie personeelsontwikkeling als de manier zag om medewerkers te behouden. Hierdoor is ingezoomd op de redenen waarom personeelsontwikkeling de oorzaak zou zijn, in plaats van dat op objectieve wijze is onderzocht wat precies de manier is om medewerkers te behouden. Eventueel vervolgonderzoek kan mogelijke andere invalshoeken verkennen, zodat op objectieve wijze naar de grootste uitstroomredenen gekeken kan worden.

In dit onderzoek is niet gekeken naar onderlinge verbanden tussen deelonderwerpen van de enquête. Voor een vervolgonderzoek is het interessant om deze onderlinge samenhang in kaart te brengen. Ook is wenselijk

dat bij eventueel vervolgonderzoek aantallen worden vastgesteld van documenten waaruit blijkt dat medewerkers ontevreden zijn.

Er wordt aangeraden om vervolgonderzoek te doen waarin met zorgmedewerkers wordt gesproken om het onderzoek verder uit te diepen. Op deze manier wordt het aantal respondenten verhoogt en de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot.

De uitvoering van de organisatiebijdrage aan ontwikkeling ligt bij de teammanagers, maar HR Opleiden kan hier ook een rol in spelen. Zo verwacht HR dat de teammanagers zich bezighouden met het motiveren van de zorgmedewerkers, loopbaanontwikkeling, enzovoort. Echter, HR Opleiden weet niet of dit ook werkelijk gebeurt. HR Opleiden is de expert op het gebied van opleiden en alle zaken die daarbij horen. Zij kan de teammanagers dus ondersteunen bij dit proces. Vragen zijn: Hoe kunnen teammanagers zorgmedewerkers begeleiden in hun loopbaan? Hoe kunnen teammanagers zorgmedewerkers stimuleren om deel te nemen aan scholing? Zij staan immers dichtbij de zorgmedewerkers. Of is dit niet de verantwoordelijkheid van teammanagers? Het lijkt erop dat de verantwoordelijkheid in het midden ligt. Anders gezegd, wat kunnen teammanagers doen op het gebied van personeelsontwikkeling vanuit hun positie en hoe kan HR Opleiden hen daarbij ondersteunen om ervoor te zorgen dat de zorgmedewerkers behouden blijven?

Dit onderzoek betekent voor de organisatie dat zij manieren inzichtelijk heeft waarmee personeelsontwikkeling kan bijdragen aan het behoud van medewerkers. Hiermee kan zij de hoge uitstroom verlagen. Bovendien kan de organisatie invulling geven aan de Libertas Leiden Talent Academie door de wensen en behoeften van de zorgmedewerkers die uit de enquête zijn gekomen te implementeren. Het conceptueel model dat voorafgaand aan het onderzoek opgesteld is, komt niet volledig overeen met hoe het onderzoek is uitgevoerd. Dit komt doordat de hoofdvraag is veranderd bij de herkansing van het onderzoek. Bovendien is de focus op interne academies uit het onderzoek gehaald, omdat al besloten is dat de organisatie een interne academie gaat inrichten.

8 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gedaan op basis van het onderzoek. Naast aanbevelingen voor HR, worden ook aanbevelingen voor de organisatie en voor de sectoren gedaan. Iedere groep heeft namelijk verantwoordelijkheden voor het slagen van het behouden van zorgmedewerkers. HR bewaakt de voortgang van de implementatie van de adviezen. Om de voortgang te bewaken kunnen zij gebruikmaken van de PDCA-cyclus van Deming. Deze cyclus staat beschreven in het implementatieplan.

Aanbeveling 1: De rol van de organisatie

Aanbod ontwikkelingsmogelijkheden

De organisatie moet zorgen voor een continu interessant en uitdagend aanbod aan ontwikkelingsmogelijkheden. Zo kan er elk jaar een enquête worden gehouden over wat zorgmedewerkers aankomend jaar zouden willen zien op het gebied van personeelsontwikkeling. HR Opleiden kan de enquête maken en de sectormanagers zetten de enquête uit op ONS. De teammanagers sporen de zorgmedewerkers aan om de enquête in te vullen. De toegevoegde waarde hiervan is dat ingespeeld worden op de wensen van de zorgmedewerkers en ervoor gezorgd wordt dat zorgmedewerkers geïnteresseerd blijven.

Evalueren

Met de veranderingen die plaatsvinden in de gezondheidszorg, is het van belang om continu de behoeften van de verpleegkundigen te evalueren en herevalueren (Labraque, Gloe, McEnroe, Konstantinos & Colet, 2017, p. 205). De organisatie moet daarom na een half jaar evalueren hoe zorgmedewerkers het gebruik van de ontwikkelingsmogelijkheden hebben ervaren en eventueel op basis hiervan kan de organisatie bijsturen. Dit kan via een online enquête, bijvoorbeeld via Google Formulieren, waardoor de resultaten gemakkelijk te analyseren zijn. De toegevoegde waarde hiervan is dat verbeterpunten in kaart worden gebracht om eventueel procesverbetering aan te brengen. Ook worden de ontwikkeling op basis van de behoefte en wensen van de zorgmedewerkers geoptimaliseerd. Dit vergroot de kans dat de zorgmedewerkers behouden blijven.

Wensen van de zorgmedewerkers

Om op de wensen van de zorgmedewerkers in te spelen, dient de organisatie in ieder geval de volgende zaken op te nemen: her- en bijscholing naar eigen keuze, collega's helpen met elkaars talenten, handelingen oefenen, training, verpleegtechnische handelingen oefenen, trainingen, workshops en een leertraject. De organisatie moet meer doorgroeimogelijkheden aanbieden en zorgmedewerkers de kans geven om richting te geven aan hun loopbaan en hieraan te werken. Bovendien dient de organisatie verschillende mogelijkheden aan te bieden waarmee mensen zich op persoonlijk vlak kunnen ontwikkelen. De organisatie dient duidelijk naar de zorgmedewerkers te communiceren wat er mogelijk is en wat waar te vinden is op het gebied van ontwikkeling. De organisatie kan eventuele standaard loopbanen vanuit verschillende functies in kaart brengen om zorgmedewerkers die niet bezig zijn met loopbaanontwikkeling, ook inzicht te geven in mogelijkheden door middel van bijvoorbeeld een 'road map'. Dit zou ook een manier zijn om zorgmedewerkers aan te trekken. Zorgmedewerkers dienen verder autonomie keuzes te kunnen maken.

Talentenbank

De talentenbank moet een overzicht zijn van de talenten waarmee zorgmedewerkers collega's willen helpen. Hiervoor kunnen zorgmedewerkers zich opgeven en zorgmedewerkers dienen hulp te kunnen vragen naar aanleiding van bepaalde talenten. Zorgmedewerkers kunnen op deze manier met elkaar 'gematcht' worden. De toegevoegde waarde hiervan is dat de organisatie weet welke talenten zij in huis hebben en deze talenten in kan zetten om eventueel bepaalde cursussen, workshops of trainingen te geven, maar ook om zorgmedewerkers een-op-een of in groepsvorm te helpen. Kortom de kennisdeling binnen de organisatie wordt op deze manier vergroot. De organisatie dient de volgende mogelijkheden (opleidingen, cursussen en trainingen) aan te bieden om zorgmedewerkers te behouden:

- Helpende niveau 2+;
- Verzorgende IG;
- Verpleegkundige niveau 4 (in het bijzonder wondzorg);
- Management;
- Mogelijkheden om te werken aan communicatie binnen teams door bijvoorbeeld een training feedback geven en ontvangen;

- Palliatieve zorg;
- Omgang met patiënten met ernstige ziektebeelden zoals dementie of cliënten met een psychische achtergrond.

Opleidingsbudget en tijd

Het opleidingsbudget dient de organisatie te laten zoals het nu is. Doordat de zorgmedewerkers het budget kunnen besteden aan ontwikkelingsmogelijkheden waar zij zelf voor kiezen in plaats van verplichte ontwikkeling, heeft het budget meer toegevoegde waarde. Het budget wordt als meer nuttig ervaren en daardoor is de kans groter dat de zorgmedewerkers het wel voldoende vinden. Als zorgmedewerkers zelf kunnen kiezen waarin zij zich kunnen scholen, dan hebben zij het ervoor over om scholing soms in hun eigen tijd te volgen. Dit maakt het benodigde budget lager.

Deel succesverhalen

In de strategie van het management van medewerkers staat dat de organisatie positieve voorbeelden een platform wil geven. Dit kan ook op het gebied van personeelsontwikkeling. Zo kan een medewerker die veel collega's helpt tot medewerker van het kwartaal benoemd worden. Hierover kan een stukje worden geschreven en of er kan een kort interview met de medewerker worden gehouden, dat in ONS kan worden geplaatst.

Aanbeveling 2: De rol van HR Opleiden

Deze aanbevelingen zijn van toepassing op HR Opleiden en niet op de hele HR- afdeling.

Het is wenselijk dat HR Opleiden de sectoren laat zien welke methoden zij moeten inzetten om de zorgmedewerkers te behouden. HR Opleiden en de sectoren dienen hun verwachtingen duidelijk te maken, zodat er geen verantwoordelijkheden in het midden worden gelaten.

De praktijkopleiders dienen op de hoogte te zijn van alle opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden binnen de organisatie. Zodra er binnen de sectoren ideeën zijn, dienen zij deze in te dienen bij HR Opleiden. Alleen teaminitiatieven kunnen ingediend worden, want er wordt al op individueel niveau gevraagd wat zorgmedewerkers zouden willen zien. Elk team kan een idee per jaar inleveren en hier worden maximaal twee winnende ideeën uit gekozen. Dit bevordert de samenwerking tussen teamleden. HR Opleiden kan ervoor zorgen dat de ideeën doorgevoerd worden. De ideeën kunnen worden ingeleverd in een ideeënbbox. Elk jaar wordt het leukste idee uitgekozen en voor het team dat met dit idee gekomen is, wordt bijvoorbeeld een high tea georganiseerd. Op deze manier wordt de betrokkenheid en het meedenken beloond. De toegevoegde waarde hiervan is dat de zorgmedewerkers betrokken worden in de organisatie en gemotiveerd worden om zich in te zetten voor de eigen ontwikkeling of de ontwikkeling van anderen. Dit motiveert andere zorgmedewerkers om zich ook in te zetten.

De ontwikkelingsmogelijkheden moeten bijdragen aan organisatiedoelen, kernwaarden en competenties. HR Opleiden dient bij het opzetten bij alle ontwikkelingsmogelijkheden na te gaan op welke manier zorgmedewerkers kunnen werken aan deze aspecten en dit in de ontwikkelingsmogelijkheden implementeren. Er dient ook duidelijk per ontwikkelingsmogelijkheid aan de zorgmedewerkers gecommuniceerd te worden aan welke competentie, organisatiedoel of kernwaarde ze werken door het deelnemen aan de ontwikkelingsmogelijkheid. Eventueel zouden deelnamecertificaten kunnen worden uitgedeeld aan deelnemers om op deze manier zorgmedewerkers te stimuleren om aan hun professionaliteit te werken en te laten weten dat ze serieus worden genomen als professionals. De organisatie verwacht namelijk ook dat de zorgmedewerkers zich als professionals gedragen en hun verantwoordelijkheid nemen in het uitoefenen van hun vak. De toegevoegde waarde hiervan is dat op deze manier organisatiebewustzijn gecreëerd wordt. De organisatie verwacht dat de zorgmedewerkers aan bepaalde competenties werken en hierdoor wordt ook duidelijk voor de zorgmedewerkers aan welke competenties zij hebben gewerkt en aan welke ontwikkelingsmogelijkheid zij kunnen deelnemen om aan andere competenties te werken.

HR kan een nieuwsbrief maken met daarin weergeven wat er op het gebied van ontwikkeling aangeboden wordt. Hierin staat dan bijvoorbeeld hoe zorgmedewerkers zich kunnen inschrijven en hoe zij hun input kunnen geven. Hierdoor spelen zij ook in op de behoefte van de zorgmedewerkers aan duidelijkheid en overzicht in wat waar te vinden is. In de nieuwsbrief dient antwoord te worden gegeven op vragen zoals welke ontwikkelingsmogelijkheden er zijn, vanaf wanneer de ontwikkelingsmogelijkheden er zijn en waar de medewerkers zich kunnen inschrijven. Deze handleiding dient maximaal anderhalve maand voor aanvang van de eventuele nieuwe manier van personeelsontwikkeling te worden verspreid. De toegevoegde waarde hiervan

is dat het bijdraagt aan het creëren van overzicht en zorgt voor een duidelijke communicatie vanuit de organisatie. Dit is een van de behoeften van de zorgmedewerkers, waar de organisatie dan dus op inspeelt en dit draagt bij aan het behouden van de zorgmedewerkers.

Evaluatie

Na een meerdelige cursus, workshop en training dienen zorgmedewerkers evaluaties in te vullen en deze dienen teruggekoppeld te worden aan de praktijkopleiders, zodat zij eventuele veranderingen kunnen aanbrengen. Dit kan ook via een online enquête. Hierdoor kunnen de praktijkopleiders de resultaten makkelijk analyseren. Toegevoegde waarde hiervan is dat verbeterpunten in kaart worden gebracht om eventueel procesverbetering aan te brengen. Het optimaliseren van de ontwikkelingsgelden op basis van de behoefte en wensen van de zorgzorgmedewerkers is ook een toegevoegde waarde.

Aanbeveling 3: Sectoren

Teamontwikkelingsplannen

De organisatie dient teamontwikkelingsplannen (TOP) te maken om de communicatie en samenwerking in teams te verbeteren. In deze teamontwikkelingsplannen dienen scholing, coaching en training een plaats te krijgen. Teams kunnen hierin samen bedenken waarin zij zich als team willen ontwikkelen en wat zij hiervoor nodig hebben. De teams kunnen hun voorstel indienen bij HR Opleiden.

Er is voor een aanbeveling een implementatieplan gemaakt voor de ideeënbox. Er is gekozen om deze aanbeveling uit te werken, omdat hierin te zien is dat meerdere groepen moeten samenwerken en omdat dit een creatieve aanbeveling, waarbij teams door middel van een ideeënbox een high tea kunnen winnen. Voor dezelfde aanbeveling is een kosten-baten-risico-analyse, communicatieplan en draagvlakplan gemaakt. Deze zijn te vinden in het implementatieplan in bijlage A.

Literatuurlijst

AcademySuite. (2015). *Eigen academy*. Geraadpleegd op 16 maart 2018, van <https://www.academicsuite.nl/eigen-academy>

ActiVite. (z.d.). *Vacatures Leerwerktrajecten*. Geraadpleegd op 11 april, van <http://www.activite.nl/home/werken-bij/vacatures/vacatures-leerwerktrajecten>

Actiz. (2017, oktober, 11). *2.1 miljard verpleegzorg hard nodig, bezuinigingen wijkverpleging onacceptabel*. Geraadpleegd op 23 februari 2018, van <https://www.actiz.nl/nieuws/ouderenzorg/2017/10/21-miljard-verpleegzorg-hard-nodig-bezuinigingen-in-wijkverpleging-onacceptabel>

Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., Van der Velden, T., De Goede, M. (2013). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers

Bekkema, N., De Veer, A., & Francke, A. (2010). *Nieuwe technologieën: wat vinden begeleiders?* Geraadpleegd op 25 maart 2018, van <http://postprint.nivel.nl/PPpp3686.pdf>

Bolhuis, S., & Simons, R.J. (z.j.). *Naar breder begrip van leren*. Geraadpleegd van 15 maart 2018, van <file:///C:/Users/V3-372T-59FQ/Downloads/5695.pdf>

Bruel, M., & Colsen, C. (1998). *De Geluksfabriek*. Schiedam: Scriptum Management

CheckMarket. (2018). *Optimale steekproefgrootte*. Geraadpleegd op 12 maart 2018, van <https://nl.checkmarket.com/kb/hoe-bereken-ik-de-grootte-van-mijn-steekproef/>

Creativecreaction,nl. (z.j.). *7s Model*. Geraadpleegd op 1 september 2018, van <http://7smodel.nl/>

Croes, M. (2017, 24 februari). *Afstuderen # 9: Aanbevelingen en implementatie* [PowerPoint]. Geraadpleegd op 12 februari 2018, van https://elo.hsleiden.nl/webapps/blackboard/execute/displayLearningUnit?course_id=16089_1&content_id=839289_1

Croes, M. (2017, 24 februari). *Afstuderen # 10: APA* [PowerPoint]. Geraadpleegd op 12 februari 2018, van https://elo.hsleiden.nl/webapps/blackboard/execute/displayLearningUnit?course_id=_16089_1&content_id=_839290_1

Croes, M. (2017, 24 februari). *Afstuderen # 8: Conclusie en aanbevelingen* [PowerPoint]. Geraadpleegd op 12 februari 2018, van https://elo.hsleiden.nl/webapps/blackboard/execute/displayLearningUnit?course_id=16089_1&content_id=839285_1

Croes, M. (2017, 24 februari). *Afstuderen # 2: Hoe schrijf een inleiding?* [PowerPoint e-learning module]. Geraadpleegd op 12 februari 2018, van https://elo.hsleiden.nl/webapps/blackboard/execute/displayLearningUnit?course_id=16089_1&content_id=831043_1

Croes, M. (2017, 24 februari). *Afstuderen # 1: Je gaat beginnen* [PowerPoint]. Geraadpleegd op 12 februari 2018, van https://elo.hsleiden.nl/webapps/blackboard/execute/displayLearningUnit?course_id=_16089_1&content_id=_831036_1

Croes, M. (2017, 24 februari). *Afstuderen # 11: Last, but not least* [PowerPoint]. Geraadpleegd op 12 februari 2018, van https://elo.hsleiden.nl/webapps/blackboard/execute/displayLearningUnit?course_id=16089_1&content_id=839291_1

Croes, M. (2017, 24 februari). *Afstuderen # 6: Methodologie* [PowerPoint]. Geraadpleegd op 12 februari 2018, van https://elo.hsleiden.nl/webapps/blackboard/execute/displayLearningUnit?course_id=_16089_1&content_id=_836669_1

Croes, M. (2017, 24 februari). *Afstuderen # 4: Probleemformulering* [PowerPoint]. Geraadpleegd op 12 februari 2018, van https://elo.hsleiden.nl/webapps/blackboard/execute/displayLearningUnit?course_id=16089_1&content_id=831046_1

Croes, M. (2017, 24 februari). *Afstuderen # 7: Resultaten* [PowerPoint]. Geraadpleegd op 12 februari 2018, van https://elo.hsleiden.nl/webapps/blackboard/execute/displayLearningUnit?course_id=16089_1&content_id=836685_1

Croes, M. (2017, 24 februari). *Afstuderen # 3: Situatieschets* [PowerPoint]. Geraadpleegd op 12 februari 2018, van https://elo.hsleiden.nl/webapps/blackboard/execute/displayLearningUnit?course_id=16089_1&content_id=831044_1

Croes, M. (2017, 24 februari). *Afstuderen # 5: Theoretisch kader* [PowerPoint]. Geraadpleegd op 12 februari 2018, van https://elo.hsleiden.nl/webapps/blackboard/execute/displayLearningUnit?course_id=16089_1&content_id=832314_1

CSU. (2017). *Conservatorium Hotel en CSU investeren in personeelsontwikkeling*. Geraadpleegd op 15 september 2018, van <https://www.csu.nl/nieuws/conservatorium-hotel-en-csu-investeren-in-ontwikkeling-personeel/>

De Volkskrant. (2018). *Zorg zoekt meer handen aan bed: 'Tekort aan personeel neemt komende tijd toe'*. Geraadpleegd op 15 september 2018, van <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/zorg-zoekt-meer-handen-aan-bed-tekort-aan-personeel-neemt-komende-tijd-toe~b0f8070f/>

De Zorgacademie. (2018). *Wat is de Zorgacademie*. Geraadpleegd van 12 februari 2018, van <http://www.zorgacademie-mb.nl/wat-is-de-zorgacademie-2/>

Dijkstra, J., (2011). *Handboek Human Resource Management*. Assen: Koninklijke van Gorcum

Dorenbosch, L., Boneschansker, O., Fermin, B., Andriessen, S., Sanders, J., & Geuksens, G. (2015). *Multi-jobbing als employability- strategie*. Geraadpleegd op 2 oktober 2018, van <file:///C:/Users/V3-372T-59FQ/Downloads/DORENBOSCHETAL2015Multi-jobbingalsemployability-strategieTvA.pdf>

Effectory. (2017). *Dit is waar talent naar op zoek is*. Geraadpleegd op 28 maart 2018, van <https://www.effectory.nl/kennis/blog/dit-is-waar-talent-naar-op-zoek-is/>

Encyclo.nl. (2018). *Zorginnovatieplatform*. Geraadpleegd op 28 juli 2018, van <http://www.encyclo.nl/begrip/Zorginnovatieplatform>

- Evita. (2016). *Opleiding en ontwikkeling*. Geraadpleegd op 14 februari 2018, van <http://www.evitzorg.nl/>
- Frankelandgroep. (2018). *Frankelandgroep Interne Scholing en Training (FIST)*. Geraadpleegd op 5 september 2018, van <https://frankelandgroep.nl/werken-leren/frankelandgroep-interne-scholing-en-training>
- Frankelandgroep. (2018). *Onderscheidingen/ keurmerken*. Geraadpleegd op 3 september 2018, van <https://frankelandgroep.nl/over-ons/onderscheidingen-keurmerken>
- GrowWork. (2015). *De GrowWork ZorgAcademy*. Geraadpleegd op 14 februari 2018, van <https://www.growwork.nl/professionals/ontwikkelen/zorg-academy/>
- Heezen, G. (2017, 4 december). *5 manieren om je medewerkers duurzaam inzetbaar te houden*. Geraadpleegd op 15 mei 2018, van <http://www.pwnet.nl/personeelsmanagement/blog/2017/06/5-manieren-om-medewerkers-duurzaam-inzetbaar-te-houden-10124464>
- Herremans, H., (2005). *Uw werknemer wordt klant*. Alphen aan den Rijn: Kluwer
- HRM Academy. (2015). *Tips om goed personeel te behouden*. Geraadpleegd op 1 juni 2018, van <https://www.hrmacademy.nl/tips-om-goed-personeel-behouden/>
- Jacobs, P. (2017). *Personeel dat werkt*. Hilversum: Educatieve Uitgeverij Nederland
- Kleijn, H., & Rorink, F. (2016). *Verandermanagement*. Amsterdam: Pearson Benelux
- Kluijtmans, F. (2014). *Leerboek HRM*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers
- Koster, F., Fourage, D., & De Grip, A. (2009). *Personeelsontwikkeling, werktevredenheid en personeelsverloop*. Geraadpleegd op 5 oktober 2018, van [file:///C:/Users/V3-372T-59FQ/Downloads/TvHRM_Fouarge_Grip_Koster_\(2009\)%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/V3-372T-59FQ/Downloads/TvHRM_Fouarge_Grip_Koster_(2009)%20(3).pdf)
- Kro ncrv. (2018) *Zo wil minister Hugo de Jonge de ouderenzorg flink gaan verbeteren*. Geraadpleegd op 28 februari 2018, van <https://evajinek-kro--ncrv-nl.cdn.ampproject.org/c/s/evajinek.kro-ncrv.nl/node/3831/amp>
- Kwaliteitsregister Verpleegkundigen & Verzorgenden. (2018). *Kwaliteitsregister V&V*. Geraadpleegd op 16 juli 2018, van <https://kwaliteitsregister.venvn.nl/Over-het-register>
- Labrique, J., Gloe, D., McEnroe, D., Konstantinos, K., & Colet, P. (2017). *Factors influencing turnover intention among registered nurses in Samar Philippines*. Geraadpleegd op 14 september 2018, van [file:///C:/Users/V3-372T-59FQ/Downloads/Labrague%20et%20al.%20\(2018\)%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/V3-372T-59FQ/Downloads/Labrague%20et%20al.%20(2018)%20(5).pdf)
- Leidenincijfers. (z.d.). *Aantal Wmo gebruikers*. Geraadpleegd op 25 maart 2018, van <https://leiden.buurtmonitor.nl/jive?report=start>
- Libertas Leiden. (2018). *Logo Libertas Leiden*. Geraadpleegd op 14 maart 2018, van https://www.google.nl/search?q=libertas+leiden&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKewiNlqb0vd3cAhUMmbQKHYEABWAQ_AUICigB&biw=959&bih=894#imgsrc=3CHKfq4_r-oWiM:
- Libertas leiden. (2018). *Organogram*. Geraadpleegd op 12 februari 2018, van https://www.libertasleiden.nl/uimg/libertas/b10581_att-organogram-2017.pdf
- Libertas Leiden. (z.j.). *Over Libertas leiden*. Geraadpleegd op 25 maart 2018, van <https://www.libertasleiden.nl/#lb10581/over-libertas-leiden>
- Marcus, J., & Van Dam, N. (2012). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*. Groningen: Noordhoff Uitgevers

Milieuplatform zorgsector. (z.d.). Over MPZ. Geraadpleegd op 20 februari 2018, van <https://milieuplatformzorg.nl/over-mpz/>

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties Directie Personeel. (2008). *Sociaal Jaarverslag Rijk 2007*. Geraadpleegd op 9 september 2018, van https://www.politiekemonitor.nl/9353000/1/j4nvgs5kjq27kof_j9vvioaf0kku7zz/vhvbekuhpcs2/f=/blg15875.pdf

Nivel. (2018). *Technologie in de zorg en eHealth*. Geraadpleegd op 1 juni 2018, van <https://www.nivel.nl/nl/technologie-in-de-zorg-en-ehealth>

Noij, L., & Kengen, M. (2013). *Leeroriëntaties in organisaties*. O&O, 19-24. Geraadpleegd op 15 april 2018, van file:///C:/Users/V3-372T-59FQ/Desktop/Bronnen/leerorientaties_in_organsiaties_-_marlo_kengen_en_leon_noij%20(2).pdf

Noomen, J.L. (2012). *Integraal Personeelsmanagement*. Den Haag: Boom Lemma

Nu.nl (2018). *Zorg komt komende jaren honderdduizend werknemers tekort*. Geraadpleegd op 31 augustus 2018, van <https://www.nu.nl/gezondheid/5172263/zorg-komt-komende-jaren-honderdduizend-werknemers-tekort-.html>

Oosterom, R., & Visser, M. (2017, 20 november). *Personeelstekort in de zorg is in een jaar tijd bijna verdubbeld*. Geraadpleegd op 20 februari 2018, van <https://www.trouw.nl/samenleving/personeelstekort-in-de-zorg-is-in-een-jaar-tijd-bijna-verdubbeld~ab646e3c/>

Ondernemen Met Personeel. (2014, 10 maart). *5 tips om je beste mensen te behouden*. Geraadpleegd op 5 juni 2018, van <https://www.ondernemenmetpersoneel.nl/motiveren/werksfeer/278-5-tips-om-je-beste-mensen-te-behouden.html>

Paauwe, C. (2018). *Meer vacatures in de zorg, groter personeelstekort*. Geraadpleegd op 28 september 2018, van <https://www.nrc.nl/nieuws/2018/03/12/meer-vacatures-in-de-zorg-groter-personeelstekort-a1595313>

Poell, R. (2006). *Personeelsontwikkeling in ontwikkeling: naar een werknemersperspectief op Human Resource Development*. Geraadpleegd op 28 mei 2018, van file:///C:/Users/V3-372T-59FQ/Desktop/Bronnen/OratiePoell2006-Binnenwerk%20(2).pdf

Rijksoverheid. (2018). *Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo)*. Geraadpleegd op 7 maart 2018, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/zorg-en-ondersteuning-thuis/wmo-2015>

Schriel, P. (2018). *Heidag en heisessie met DISC*. Geraadpleegd op 8 august 2018, van <https://patrickschriel.nl/teambuilding/heidag-en-heisessie-met-disc/>

SER. (z.d.). *Wat zijn statushouders en vergunningshouders?* Geraadpleegd op 10 augustus 2018, van <https://www.werkwijzervluchtelingen.nl/feiten-cijfers/vragen/wat-zijn-statushouders-en-vergunninghouders.aspx>

Simple- PDH. (2016, 11 oktober). *Using PDCA in Learning*. Geraadpleegd op 27 juli 2018, van <https://simple-pdh.com/using-pdca-in-learning/>

Steegenga, J. (z.d.). *Succesfactoren voor een interne Academie*. Geraadpleegd op 28 mei 2018, van https://linqueconsult.nl/wp-content/uploads/2012/12/Succesfactoren_voor_een_interne_academie.pdf

Steekproefcalculator. (2013). *Steekproefcalculator*. Geraadpleegd op 12 maart 2018, van <http://www.steekproefcalculator.com/steekproefcalculator.htm>

- Swaen, B. (2012, 19 november). *Formuleren van onderzoeksvragen voor je scriptie*. Geraadpleegd op 5 juni 2018, van <https://www.scribbr.nl/starten-met-je-scriptie/type-onderzoeksvragen/#ontwerpde-probleemoplossendeadviserende-vragen>
- Swaen, B. (z.d.). *Hoe beoordeel je de kwaliteit van een scriptieonderzoek?* Geraadpleegd op 26 juli 2018, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/beoordelen-kwaliteit-onderzoek/>
- Swaen, B. (z.d.). *Wat is kwalitatief en kwantitatief onderzoek?* Geraadpleegd op 26 juli 2018, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/kwalitatief-vs-quantitatief-onderzoek/>
- ThiemeMeulenhoff. (2005). *Management in organisaties*. Utrecht.Zutphen: ThiemeMeulenhoff
- Toonen, I. (2005). *Effecten van Human Resource Management op betrokkenheid, tevredenheid en verlopen: bekeken vanuit het medewerkersperspectief*. Geraadpleegd op 4 september 2018, van <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=44372>
- Van Dale. (2018). *Betekenis 'loyaal'*. Geraadpleegd op 25 mei 2018, van <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/loyaal#.Wy5CaqcY2w>
- Van Dale. (2018). *Betekenis 'verzorgingsstaat'*. Geraadpleegd op 25 juni 2018, van <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/verzorgingsstaat#.WytaDvkiNaQ>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). *De basisbehoeften van de Zelf-Determinatie Theorie: een samenvatting van de literatuur*. OVER WERK, 2016(2), 67- 74
- Van der Stek, D. (2018). *Destep analyse*. Geraadpleegd op 5 maart 2018, van <https://www.strategischmarketingplan.com/externe-analyse/destep-analyse/>
- Van der Weegen, S. (2018). *9 trends in de ouderenzorg*. Geraadpleegd op 12 februari 2018, van <https://www.vilans.nl/artikelen/trends-ouderenzorg>
- Van Wijngaarden, B. (2018). *Bekendmaking beste werkgevers in de zorg*. Geraadpleegd op 1 september 2018, van <https://www.zorgvisie.nl/bekendmaking-beste-werkgevers-de-zorg/>
- Van Praag, M., Van der Sluis, J., & De Kok. (2005). *Goed belonen loont!* Geraadpleegd 9 september 2018, van <http://ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/r200601.pdf>
- Veer, A.J.E, Poortvliet, E.P., Vogel, B., & Francke, A.L. (2007). *De aantrekkelijkheid van het beroep 2007*. Geraadpleegd op 5 september 2018, van <https://www.nivel.nl/sites/default/files/bestanden/De-aantrekkelijkheid-van-het-beroep-2007.pdf>
- Verbiest, E. (2002). *Collectief leren, professionele ontwikkeling en schoolontwikkeling: facetten van professionele leergemeenschappen*. Geraadpleegd op 20 september 2018, van <http://samen-wijs.nl/docs/Verbiest%20-%20Facetten%20professionele%20leergemeenschappen.pdf>
- Volksgezondheidszorg.info. (2018). *Levensverwachting*. Geraadpleegd op 16 september 2018, van <https://www.volksgezondheidszorg.info/onderwerp/levensverwachting/cijfers-context/trends#node-trend-levensverwachting-op-65-jaar>
- Waardig en Trots. (2017). *Aandachtige zorg: Wat maakt het verschil?* Geraadpleegd op 29 september 2018, van file:///C:/Users/V3-372T-59FQ/Downloads/blg-803760.pdf
- Werf&. (2018). *100.000 mensen tekort in de zorg: hoe valt daar nog tegen op te boksen*. Geraadpleegd op 29 september 2018, van <https://www.werf-en.nl/toenemend-tekort-aan-verzorgenden-en-verpleegkundigen/>

Werken bij Azora. (2018). *Het Azora Leerplein: omdat je nooit uitgeleerd bent*. Geraadpleegd op 17 september 2018, van <https://www.werkenbijazora.nl/over-azora/het-azora-leerplein-omdat-je-nooit-uitgeleerd-bent/>

Werken bij Azora. (2018). *Opleidingen en stages*. Geraadpleegd op 3 september 2018, van <https://www.werkenbijazora.nl/over-azora/opleidingen/>

Wolfe, P. (2016, 10 juni). *Behoud werknemers door ze verder te helpen in hun carrière. 6 tips*. Geraadpleegd op 20 juni 2018, van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/loopbaan-opleiding/nieuws/behoud-werknemers-door-ze-verder-te-helpen-hun-carriere-6-tips#>

XpertHR Actueel. (2016, 20 mei). *Opleiding en ontwikkeling vergroot loyaliteit werknemers*. Geraadpleegd op 20 mei 2018, van <https://www.xperthractueel.nl/opleiden/opleiding-en-ontwikkeling-vergroot-loyaliteit-werknemers/>

Xpert HR. (z.j.). *Over XpertHR Actueel*. Geraadpleegd op 27 mei 2018, van <https://www.xperthractueel.nl/over-ons/>

Zorginnovatieplatform (ZIP). (2009). *ZIP-advies: Zorg voor mensen, mensen voor de zorg*. Geraadpleegd op 27 april 2018, van [file:///C:/Users/V3-372T-59FQ/Desktop/Bronnen/Factsheet_Arbeidsmarktadvies_1_01%20\(1\)%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/V3-372T-59FQ/Desktop/Bronnen/Factsheet_Arbeidsmarktadvies_1_01%20(1)%20(2).pdf)

Bijlage A. Implementatieplan

Deze bijlage bestaat uit:

- A.1 Implementatieplan onderdeel 1 → Planmatige beschrijving implementatie.
- A.2 Implementatieplan onderdeel 2 → Kosten- baten- risico analyse.
- A.3 Implementatieplan onderdeel 3 → Communicatieplan.
- A.4 Implementatieplan onderdeel 4 → Evaluatie.

IMPLEMENTATIEPLAN ONDERDEEL 1 → PLANMATIGE BESCHRIJVING IMPLEMENTATIE

Actie	Wanneer	Betrokkenen	Extra informatie
1. Bericht maken met aankondiging over de ideeënbox	1 mei 2019	HR Opleiden, teammanagers en sectormanagers	In het bericht vragen aan teammanagers en sectormanagers of ze de medewerkers willen informeren over de ideeënbox. Vragen aan teammanagers of zij 'reclame willen maken' voor de ideeënbox.
2. Bericht maken voor zorgmedewerkers over de ideeënbox	1 mei – 15 mei 2018	HR Opleiden	
3. Verspreiden van het bericht onder de zorgmedewerkers via ONS en Intranet	16 mei 2018	HR Opleiden, zorgmedewerkers	
4. Start ideeënbox	1 juni 2018 – 1 oktober 2018	n.v.t.	
5. Maandelijks kijken welke ideeën zijn binnengekomen om het behapbaar te houden.	Maandelijks	HR Opleiden	
6. Stop ideeënbox	1 oktober 2018	n.v.t.	
7. Analyseren van de ideeën en de leukste en beste kiezen.	1 oktober – 15 november 2018	HR Opleiden	Hierbij wordt gekeken naar creativiteit, toegevoegde waarde voor de organisatie en de toegevoegde waarde aan teams.

8. Zorgen dat de ideeën worden geïmplementeerd in de opleidingsplannen voor aankomend jaar	1 oktober – 31 december 2018	HR Opleiden	
9. Bericht maken voor zorgmedewerkers over de ideeën en teams die gewonnen hebben.	15 november – 1 december 2018	HR Opleiden	
10. Bericht verspreiden over de winnende teams	1 december 2018	HR Opleiden	
11. Via datumprikker.nl de teamleden uitnodigen voor de high thee	n.v.t.	Teammanager	Teammanager stuurt een uitnodiging via datumprikker en stelt hierin verschillende datums voor. Zodra de datum is kortgesloten koppelt de teammanager de datum terug aan de praktijkopleiders.
12. De high thee laten verzorgen op de geprikte datum	n.v.t.	HR Opleiden + facilitair medewerker	

IMPLEMENTATIEPLAN ONDERDEEL 2 → KOSTEN- BATEN- RISICO ANALYSE

De kosten, baten en risico's van het invoeren van de ideeënbox zijn in dit onderdeel beschreven.

Bericht maken voor sectormanagers en teammanagers

De praktijkopleiders maken een bericht maken met aankondiging over de ideeënbox en vragen door middel van het bericht aan teammanagers en sectormanagers of ze hun medewerkers willen informeren over de ideeënbox. Daarnaast moeten de praktijkopleiders ook aan de teammanagers vragen of zij 'reclame willen maken' voor de ideeënbox. Omdat de teammanagers en sectormanagers al bij de informatiebijeenkomst (andere aanbeveling) zijn geïnformeerd over het feit dat de box over vijf maanden van start zou gaan hoeft nu alleen een mail verstuurd te worden naar de teammanagers en sectormanagers met informatie.

Financiële kosten: Een praktijkopleider maakt het bericht en de andere twee geven feedback. Hierna wordt de feedback verwerkt. Het uurloon van de praktijkopleiders keer het aantal minuten die de praktijkopleider bezig is met het bericht maken en de tijd die de andere twee praktijkopleiders nodig hebben voor het geven van feedback en het verwerken van feedback. $\text{€ } 20,47 \times 0,5 + \text{€ } 20,47 \times 0,25 + \text{€ } 20,47 \times 0,25 = \text{€ } 20,47$.

Niet financiële baten: Zes ogen die naar het bericht kijken en nadenken over of hoe het bericht zo duidelijk en enthousiasmerend mogelijk kan worden weergegeven. Dit levert een grotere kans op een duidelijk en aansprekend bericht op.

Bericht maken voor zorgmedewerkers

Financiële kosten: Een praktijkopleider maakt het bericht en de andere twee geven feedback en feedback wordt verwerkt.

Een Praktijkopleider maakt het bericht en de andere twee geven feedback. Hierna wordt de feedback verwerkt. Het uurloon van de praktijkopleiders keer het aantal minuten die de praktijkopleider bezig is met het bericht maken en de tijd die de andere twee praktijkopleiders nodig hebben voor het geven van feedback en het verwerken van feedback. $\text{€ } 20,47 \times 0,5 + \text{€ } 20,47 \times 0,25 + \text{€ } 20,47 \times 0,25 = \text{€ } 20,47$.

Niet financiële kosten: het plaatsen van het bericht op Intranet en ONS.

Niet financiële baten:

Zes ogen die naar het bericht kijken en nadenken over of hoe het bericht zo duidelijk en enthousiasmerend mogelijk kan worden weergegeven. Dit levert een grotere kans op een duidelijk en aansprekend bericht op.

Maandelijks ideeënbox bekijken

Bij het HR Opleiden dient een overleg te plannen van een half uur per maand, waarin ze vergaderen over binnengekomen ideeën. Het kan zijn dat er de ene maand geen ideeën binnenkomen en de andere maand meerdere ideeën. Er dient in ieder geval een half uur per maand gereserveerd te worden voor deze handeling.

Financiële kosten

Het uurloon van de praktijkopleiders keer een half uur. $\text{€ } 20,47 \times 0,5 \times 3 = \text{€ } 30,71$.

Niet financiële baten

Een snelle analyse van welke ideeën hebben gewonnen als de ideeënbox sluit.

Analyseren ideeën en de leukste en beste kiezen

Een uur vergaderen.

Betrokkenen: praktijkopleiders, HR Manager en HR Adviseur Opleiden.

Financiële kosten

Het uurloon van de praktijkopleiders, HR – Manager en HR- Adviseur Opleiden x 1 uur.

$\text{€ } 20,47 \times 3 \times 1 = \text{€ } 61,41$

$\text{€ } 32,84 \times 1 = 32,84$

$\text{€ } 23,31 \times 1 = \text{€ } 23,31$

Totaal: $\text{€ } 117,62$

Zorgen dat de ideeën worden geïmplementeerd in de opleidingsplannen voor aankomend jaar

Het is afhankelijk van welk idee gewonnen heeft. Het kan namelijk een idee zijn zoals een specifieke cursus om teambuilding te bevorderen, maar ook het voorstellen dat er een blog komt waarin de zorgmedewerkers kunnen vertellen wat ze hebben meegemaakt op de werkvloer aan andere zorgmedewerkers en om tips vragen.

Financiële kosten:

Het kan zijn dat de praktijkopleiders mensen moeten inhuren om bepaalde cursussen te geven of kijken of iemand in de organisatie iets kan betekenen. Echter zijn de kosten afhankelijk van welk idee wint, dus deze kosten kunnen niet van tevoren worden vastgelegd.

Niet financiële baten:

Betrokken en meedenkende zorgmedewerkers. Ook weten de zorgmedewerkers zelf het beste wat er nodig is in hun vak en wat van toegevoegde waarde zou zijn. Teams die trots zijn op hun bijdragen. Verhoging van de kennisdeling in de organisatie.

Bericht maken voor zorgmedewerkers over welke ideeën en teams hebben gewonnen

Financiële kosten: Een praktijkopleider maakt het bericht en de andere twee geven feedback en feedback wordt verwerkt.

$\text{€ } 20,47 \times 0,5 + \text{€ } 20,47 \times 0,25 + \text{€ } 20,47 \times 0,25 = \text{€ } 20,47$.

Niet financiële kosten: het bericht op Ons en Intranet plaatsen.

Niet financiële baten: Zes ogen die naar het bericht kijken en nadenken over of hoe het bericht zo duidelijk en enthousiasmerend mogelijk kan worden weergegeven. Dit levert een grotere kans op een duidelijk en aansprekend bericht op.

Via datumprikker.nl de teamleden uitnodigen voor de high thee

De teammanager van het winnende team stuurt een uitnodiging via datumprikker en stelt hierin verschillende datums voor. Zodra de datum is kortgesloten koppelt de teammanager de datum terug aan de praktijkopleider.

Niet financiële kosten: datum prikken en uitnodiging versturen.

De high thee laten verzorgen op de geprikte datum

De high thee duurt 1 uur en vindt plaats in de organisatie.

Financiële kosten: verlet kosten voor alle zorgmedewerkers en high thee kosten.

Niet financiële baten: Zorgmedewerkers die zich gewaardeerd voelen bij hun werkgever. Zorgmedewerkers die zich beloond voelen en mond-op-mondreclame maken over de organisatie.

Algemene Financiële baten ideeënbox

Het halen van rendement uit de ideeën. Omdat de ideeën specifieke aanvragen zijn geweest van zorgmedewerkers uit specifieke uit de werksituatie hebben de ideeën een grote toegevoegde waarde.

Algemene niet financiële baten

Het draagt bij aan de kennisdeling en communicatie verhoging binnen teams. Teams moeten samenwerken om de ideeën aan te leveren. De teams dragen bij aan procesverbetering door middel van de ideeën. De teams moeten namelijk aangeven waarom ze op dit idee zijn gekomen, waar ze tegenaan zijn gelopen enzovoort. Bovendien zorgt het voor een gezonde concurrentie strijd.

Risico's

Thuiszorgmedewerkers komen alleen samen zijn tijdens de dag start, voor hen is het moeilijker om te overleggen. Hiervoor moet dus tijd gereserveerd worden in de dagstart.

IMPLEMENTATIEPLAN ONDERDEEL 3 → COMMUNICATIEPLAN

In dit schema is weergegeven welke doelgroepen te maken hebben met de aanbeveling omtrent de ideeënbox en welke kosten en baten relevant zijn. Communicatie is een element dat onmisbaar is bij het creëren van draagvlak en betrokkenheid. Heldere, duidelijke, open en eerlijke communicatie bevordert het veranderingsklimaat (Kleijn & Rorink, 2016, p. 310). Daarom wordt beschreven welke strategie er wordt gebruikt voor het verkopen van de oplossingen aan de doelgroep.

Doelgroep	Relevante kosten en baten	Boodschap voor creëren van draagvlak
Zorgmedewerkers	Kosten Kosten die voortvloeien uit het overleg dat de teams plegen naar aanleiding van de ideeën. Baten Er vindt samenwerking plaats op een ander level dan gewend. Normaal worden er binnen de teams voornamelijk gesprekken gevoerd over de werkzaamheden. Door middel van de ideeënbox werken zij samen aan procesverbetering. Het effect hiervan is een hogere productiviteit door hoge tevredenheid door de invloed die de zorgmedewerkers kunnen uitoefenen op hun werk.	Benadrukken aan de zorgmedewerkers dat hun eigen regie wordt vergroot en meer ruimte hebben om aan hun professionaliteit te werken. Bovendien is het van belang om te benadrukken dat zij als professionals worden gezien en dat de organisatie dus ook verwachtingen van de medewerkers heeft. Deze verwachtingen moeten duidelijk zijn voor de medewerkers. Hierbij hoort ook het creëren van het gevoel dat de medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor hun ontwikkeling en dat L.L. ook verwacht dat zij hier op de juiste manier mee omgaan.
Teammanagers	Kosten De tijd en het geld dat gebruikt wordt voor het brainstormen over het idee. Baten Kennisdeling tussen HR en teammanagers, procesverbetering.	Benadrukken dat het invloed uitoefenen van de teammanagers onmisbaar is om deze verandering goed vorm te geven. Waarom bestaan er teammanagers? Om hun teams en de individuele personen in het team te ondersteunen en te informeren. De teammanagers kunnen de zorgmedewerkers enthousiasmeren en meedenken over het idee.
HR (Opleiden)	Kosten Het bericht maken, de inbox	Waarom is HR er? Om zowel de organisatie als de zorgmedewerkers te voorzien van ondersteuning

	bekijken en het implementeren van de ontwikkelingsmogelijkheden. Baten Zorgmedewerkers voorzien in hun behoefte. HR werkt hierdoor aan hun HR doelen en zorgt ervoor dat de organisatie zorgmedewerkers behoud.	en advies. Door de adviezen uit te voeren voorziet HR beide groepen. Het is van belang om te benadrukken dat HR hun werk naar een hoger niveau tilt, waardoor de zorgmedewerkers ook naar een hoger niveau worden getild. HR ondersteunt de zorgmedewerkers hierdoor op basis van hun wensen. Dit creëert tevreden zorgmedewerkers en hierdoor kan de productiviteit omhooggaan. HR draagt hierdoor bij aan organisatiedoelen. Bovendien zorgt HR ook dat de organisatie kan meedraaien in de markt op het gebied van opleiding en HR draagt bij aan het behouden van de zorgmedewerkers.
Sectormanagers/ Organisatie	Baten Organisatiedoelen bewerkstellingen en de grootste verandering cultuuromslag in gang zetten.	Bij elke verandering hoort investering. De sectormanagers zullen zich focussen op het kosten en baten plaatje. Om hen over te halen dienen deze kosten en baten zo ver als mogelijk in kaart te zijn gebracht (zie kosten- baten- risico analyse). Het is van belang om vooral in te zoomen op wat het advies oplevert, maar ook dat dit een onderdeel is van de cultuurverandering die de organisatie probeert te maken. De boodschap is hierbij: om de visie van de organisatie te bewerkstelligen, zullen de zorgmedewerkers onafhankelijke professionals moeten worden. Het implementeren en uitvoeren van de ideeënbox draagt bij op een speelse manier. Samenwerking in de cultuuromslag is cruciaal en door de ideeënbox wordt de samenwerking en communicatie tussen teams bevorderd.

IMPLEMENTATIEPLAN ONDERDEEL 4 → EVALUATIE

Omdat de ideeënbox pas begint als de veranderingen op het gebied van personeelsontwikkeling al vijf maanden gaande zijn, loopt het eerste jaar anders dan de jaren erna. Vanaf het tweede jaar kunnen de teams van 1 januari tot 1 september ideeën aandragen voor het jaar daarna. HR Opleiden heeft vanaf 1 september tot en met 15 november de mogelijkheid om de beste ideeën eruit te pikken en te zorgen dat deze mogelijkheden dat aankomend jaar tussen de ontwikkelingsmogelijkheden staat. 1 december wordt bekend gemaakt welke teams met welke ideeën hebben gewonnen en welke ideeën er dus aankomend jaar toevoegt zullen worden. Dit wordt samen bekend gemaakt met het algemene ontwikkelingsaanbod voor dat aankomend jaar. Hierin staan ook de wensen van de zorgmedewerkers die uit de enquête zijn gekomen. Een jaar nadat de ideeënbox is ingegaan dient geëvalueerd te worden hoe het proces is gegaan. Dit kan aan de hand van de PDCA- cyclus van Deming. De cirkel begint bij 'plan' en deze stap is gelijk aan de voorbereiding van de ideeënbox. Ook de andere stappen dient de organisatie te doorlopen om op deze manier de ideeënbox te evalueren en te verbeteren.

De onderstaande cyclus is van toepassing op welk advies.



Figuur 5. PDCA Cycle. Overgenomen uit 'Using PDCA in Learning' van Simple- PDH, 2016 (<https://simple-pdh.com/using-pdca-in-learning/>). Copyright 2016, Simple- PDH.

William Edwards Deming (1900- 1993) formuleerde een feedbackcyclus vanuit kwaliteitsmanagement. Het regelprincipe waaruit hij dit deed was: Plan, Do, Check & Act. De cyclus zegt dat een organisatie haar activiteiten en processen eerst planmatig moet opzetten (plan), vervolgens voert de organisatie het uit (do), hierna toetst de organisatie of de activiteiten correct worden uitgevoerd (check). Ten slotte worden de plannen en activiteiten, indien nodig, bijgesteld (act) (Kleijn & Rorink, 2016, p. 278- 279).

Plan

Waarop is het beleid gebaseerd en wat wil de organisatie bereiken? Welke samenhang is er met andere terreinen, hoe is de verantwoording geregeld en hoe wordt het aangepakt? (Kleijn & Rorink, 2016, p. 279).

Do

Wat moet er concreet gebeuren, welke betrokkenen zijn er en welke middelen worden er ingezet? (Kleijn & Rorink, 2016, p. 279).

Check

Welke resultaten worden er gemeten en hoe worden deze resultaten gemeten? (Kleijn & Rorink, 2016, p.

279).

Act

Hoe wordt het geëvalueerd, wat gebeurt er met de uitkomst van de metingen en wat wordt er bijgesteld (Kleijn & Rorink, 2016, p. 279).

Hierna begint de cirkel weer opnieuw voor het, op deze manier kan de ideeënbox elk jaar verbeterd worden. Deze methode is ook op andere aanbevelingen toe te passen.

Bijlage B.1 Leervormen van leeroriëntaties

Tabel 3.1. Leeroriëntaties en bijbehorende leervormen.

Praktiserend leren- leren in het werk	
Leervormen	Beschrijving
Leren van contact met klanten, patiënten, leerlingen, leveranciers, etc.	In werkcontacten met 'externen' doet de medewerker beroepsrelevante kennis en ervaring op.
Collegiale instructie	In het dagelijks werk instructie krijgen van directe collega's die meer ervaren zijn in een specifieke taak. Zij delen hun expertise door concrete uitleg te geven over uit te voeren handelingen.
Collegiale consultatie en hulp	Het raadplegen van een meer ervaren collega bij een specifieke werkvraag of -probleem (gebaseerd op Vlasman, 2004; Bergenhenegouwen & Mooijman, 2010).
Intervisie	Bij intervisie wordt in een groep van gelijkwaardige deelnemers gewerkt aan een probleem of werksituatie die door een van de deelnemers is ingebracht. Door een gestructureerd proces te doorlopen met discussie, uitwisseling van ervaringen, en oefeningen probeert de groep tot inzichten te komen (gebaseerd op Vlasman, 2004).
Supervisie	Het onder begeleiding leren door reflectie op eigen werkervaringen. De supervisor leert het eigen handelen tegen het licht te houden. Daardoor verwerft hij inzicht in het eigen handelen en kan hij dit duurzaam verbeteren (gebaseerd op Groen, 2011).
Het instrueren of helpen van collega's	Het instrueren en helpen van collega's ontwikkelt het bewustzijn van eigen kennis en vaardigheden, integreert ervaring en ontwikkelt deskundig.
Meelopen met een collega	Een collega observeren tijdens het werk en voor toelichting nabespreken.
Meester-gezel leren	In een meester-gezelrelatie komen een expert en een 'nieuwkomer' bij elkaar om in de praktijk kennis te delen en te leren. De nieuwkomer volgt en observeert de meester kritisch tijdens de dagelijkse werkzaamheden, doet de meester na en krijgt

	feedback (gebaseerd op Lave & Wenger (1991) in Stavenga de Jong & Glaudé, 2011).
Oefenen van routines en procedures	Vaardigheid ontwikkelen door het oefenen van een taak en het opbouwen van routine.
Uitdagende opdrachten vervullen	Het uitvoeren van opdrachten in de zone van de naaste ontwikkeling, met de mogelijkheid tot ondersteuning en back-up.
Jobrotatie	Het uitvoeren van een andere functie op hiërarchisch horizontaal niveau. Dit geeft inzicht in het verloop van een compleet proces en bevordert systeemdenken. Daarnaast bevordert het flexibele inzetbaarheid en employability (gebaseerd op Bergenhenegouwen & Mooijman, 2010).
Job aid	Een praktisch hulpmiddel dat dient als 'geheugensteun', ter ondersteuning bij een specifieke taak (gebaseerd op Wilmore, 2006).
Functionerings- en beoordelingsgesprekken	In deze gesprekken wordt systematisch het functioneren van een medewerker geëvalueerd, vaak ten opzichte van eerder geformuleerde doelen en competentieprofielen. Ook worden ontwikkeldoelstellingen geformuleerd (gebaseerd op Steward & Rigg, 2011).
Feedback verzamelen in het dagelijks werk	Leren door (gericht of ongericht) feedback te krijgen over de uitvoering van het werk. Een specifieke vorm daarvan is 360 graden feedback (gebaseerd op Steward & Rigg, 2011).
Praktische informatie opzoeken in handleidingen, handboeken of werkinstructie	Leren door bronnen te raadplegen voor het direct oplossen van een specifieke situatie die zich voordoet in het reguliere werk.
Zelfreflectie	Zelfreflectie is terugkijken of nadenken over het eigen handelen met als doel het professioneel handelen in het werk te verbeteren (gebaseerd op Groen, 2011).

Tabel 3.1.1. Praktiserend leren. Aangepast overgenomen uit 'Leeroriëntaties in organisaties' (p. 21) van L. Noij & M. Kengen, 2013 (file:///C:/Users/V3-372T-59FQ/Desktop/Bronnen/leerorientaties_in_organisaties_-_marlo_kengen_en_leon_noij%20(2).pdf). Copyright 2013, L. Noij & M. Kengen.

Creërend leren – leren gericht op het tot stand brengen van nieuwe werkwijzen, producten en diensten

Leervormen	Beschrijving
Action Learning	Action Learning is een vorm van werkend leren waarbij een reële taak of project het uitgangspunt is van het leertraject. Het leren tijdens de uitvoering van het werk wordt versterkt door reflectie op

	uitgevoerde en geplande taken. Deze reflectie vindt plaats in een groep. Hierin is aandacht voor het eigen leerproces en dat van anderen (gebaseerd op Tjepkema, 2010; Bergenhenegouwen & Mooijman, 2010).
Opzetten van en deelnemen aan projecten waarin nieuwe producten, diensten, of werkwijzen worden ontwikkeld	Door (samen) te ontwerpen en te creëren, leren deelnemers gaandeweg achterliggende kennis en inzichten. Ook ontdekken ze onduidelijkheden of zien ze juist nieuwe mogelijkheden. Hierdoor ontstaat vernieuwde deskundigheid (Ruijters, 2006).
Publicaties schrijven	Het publiceren van bijvoorbeeld blogs of artikelen vraagt om leren door theorie en reflectie en het zorgvuldig en begrijpelijk verwoorden van inzichten (gebaseerd op Dekker et al, 2000).

Tabel 3.1.2. Creërend leren. Aangepast overgenomen uit 'Leeroriëntaties in organisaties' (p. 22) van L. Noij & M. Kengen, 2013 ([file:///C:/Users/V3-372T-59FQ/Desktop/Bronnen/leerorientaties in organsiaties - marlo kengen en leon noij%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/V3-372T-59FQ/Desktop/Bronnen/leerorientaties%20in%20organisaties%20-%20marlo%20kengen%20en%20leon%20noij%20(2).pdf)). Copyright 2013, L. Noij & M. Kengen.

Onderzoekend leren – leren gericht op het ontwikkelen van kennis door onderzoek	
Leervormen	Beschrijving
Community of practice	Een community of practice of leernetwerk is een groep mensen met een gedeeld belang, vraagstuk of passie voor een bepaald onderwerp en die kennis en expertise op dit gebied verdiept door voortdurend met elkaar te interacteren (gebaseerd op Wenger, 1998).
Bedrijfsbezoeken	In bedrijfsbezoeken maken deelnemers kennis met de producten en processen van een andere organisatie. Ook kunnen actuele ontwikkelingen of specifieke kwaliteiten en uitdagingen worden onderzocht.
Benchmarking	Benchmarking betreft het door onderzoek gericht analyseren en vergelijken van voorbeelden en ervaringen van andere organisaties, met als doel processen en prestaties te verbeteren (gebaseerd op Dekker et al, 2000).
Opzetten van en deelnemen aan projecten voor het ontwikkelen van kennis	Door deelname in een project voor het ontwikkelen van kennis worden data omgezet in relevante kennis, en daarmee betekenisgeving. Voorbeelden zijn onderzoek in en naar het eigen werk, onderzoek voor klanten, onderzoek om een theorie te toetsen, of om kennis beschikbaar te maken voor anderen (Ruijters, 2006).

Bronnenstudie	Door het opsporen en analyseren van beschikbare bronnen kan men tot nieuwe (combinaties van) kennis komen.
Zelfstudie/ het bijhouden van vakliteratuur	Door gericht lezen van vakliteratuur blijft vakkennis actueel. Denk hierbij ook aan digitale bronnen, zoals twitter en blogs.
Workshop	Een workshop is een korte, actieve bijeenkomst over een specifiek thema. De nadruk ligt op kennisdeling, synergie en interactie
Congressen, symposia, conferenties	Deze leervormen zijn gericht op het bijblijven en uitwisselen van actuele ontwikkelingen op een (deel van een) vakgebied. Hierbij is altijd sprake van inbreng van experts en ervaringsdeskundigen uit het vakgebied.

Tabel 3.1.3. Onderzoekend leren. Aangepast overgenomen uit 'Leeroriëntaties in organisaties' (p. 22) van L. Noij & M. Kengen, 2013 (file:///C:/Users/V3-372T-59FQ/Desktop/Bronnen/leerorientaties_in_organisaties_-_marlo_kengen_en_leon_noij%20(2).pdf). Copyright 2013, L. Noij & M. Kengen.

Vorbereidend leren – leren gericht op opdoen van nieuwe kennis en vaardigheden door opleiding, training of begeleiding	
Leervormen	Beschrijving
Opleiding	Opleiden is een vorm van formeel leren gericht op het verwerken van specifieke kwalificaties in een vak- of werkgebied. Opleidingen worden georganiseerd door onderwijsinstellingen of commerciële opleidingsbureaus en zijn gericht op het behalen van een kwalificatie of certificering (gebaseerd op Steward & Rigg, 2011)
Cursus	Een cursus is een vorm van groepsgewijs leren met als doel nieuwe begrippen te leren kennen en hanteren of nieuwe werkmethode eigen te maken.
Training	In een training wordt in een groep gewerkt aan veranderingen van gedrag, vaardigheden en overtuigingen bij individuele deelnemers. Het doel is om het functioneren in het werk te verbeteren (gebaseerd op Bergenhenegouwen & Mooijman, 2010; De Galan, 2003).
Stage	Een stage is een reeks meer of minder voorgestructureerde taken, uit te voeren onder begeleiding en zonder eindverantwoordelijkheid in een authentieke werksituatie. Vaak dient een stage ook als kennismaking met een branche of werkveld (gebaseerd op Van Berkel & Bax, 2006).

Opleiden op de werkplek	Een opleiding die plaatsvindt in de werksituatie of op een gesimuleerde werkplek die de taken en condities van de reële werksituatie adequaat representeert. De werkplek is daarbij noodzakelijk voor de uitvoering van de opleiding (gebaseerd op Van der Klink, 2011).
Coaching	Een vorm van begeleiding van een persoon, gericht op het verbeteren van het functioneren op een specifiek gebied. Altijd wordt een doel of focus overeengekomen. De coach werkt op basis van een gelijkwaardige en veilige relatie als begeleider en ondersteuner (gebaseerd op Clutterbuck & Megginson (2005) in Steward & Rigg, 2011; Dirkse & Talen, 2011).
Teamcoaching	Een vorm van begeleiding van een team, gericht op verbetering van het functioneren van het team (gebaseerd op Remmerswaal, 2006).
Mentoring	Mentoring is een leerrelatie tussen een meer ervaren en een minder ervaren medewerker. De ervaren kracht gebruikt eigen leerervaringen, wijsheid en contacten voor de ontwikkeling en het zelfbewustzijn van de minder ervaren medewerker. Het algemene doel is doorgaans introductie in een beroep of organisatie (gebaseerd op Steward & Rigg, 2011; Stavenga de Jong & Glaudé, 2011).
E-learning	Alle situaties waarin uitleg of instructie wordt gegeven via een computer of mobiel apparaat, om het leren te ondersteunen (gebaseerd op Colvin Clark & Mayer, 2008).
Serious games	Serious games zijn computergames die gebruikt worden voor communicatie, voorlichting, educatie en training. Er wordt gebruikgemaakt van spelbeleving met als doel bewustwording en verandering van kennis, houding en gedrag (Peeters, Snoeijen & Jacobs, 2012).
Spelsimulatie	De werkelijkheid wordt gemodelleerd in een spel en kan op die manier in een versneld tempo worden verkend. Deelnemers proberen in groepen, met verschillende rollen en onder tijdsdruk bepaalde doelstellingen te behalen binnen een set van spelregels. Er wordt geleerd door ideeën te verkennen, te debatteren en te experimenteren. Spelsimulaties zijn vooral effectief bij leren over complexe, strategische en slecht gestructureerde problemen met veel variabelen en relaties (gebaseerd op De Caluwé & Stoppelenburg, 2011).

Tabel 3.1.4. Voorbereidend leren. Aangepast overgenomen uit 'Leeroriëntaties in organisaties' (p. 22- 23) van L. Noij & M. Kengen, 2013 (file:///C:/Users/V3-372T-59FQ/Desktop/Bronnen/leerorientaties_in_organisations_ -

_marlo_kengen_en_leon_noij%20(2).pdf). Copyright 2013, L. Noij & M. Kengen.

Bijlage B.2 Doel enquête vragen

Tabel. 4.1 Doel van enquête vragen

Vraag	Onderwerp	Theorie	Doel
1,2,3,4,5	n.v.t.	n.v.t.	Dit waren vragen om de achtergrondinformatie van de medewerkers in kaart te brengen. Door het stellen van deze vragen te stellen kunnen de resultaten gekoppeld worden aan het soort medewerkers dat de resultaten heeft ingevuld.
6	Motivatie/ huidige situatie	Marcus en Van Dam (2012) werkinstrinsieke mitivatie	In kaart brengen of medewerkers überhaupt wel gemotiveerd zijn om deel te nemen aan personeelsontwikkeling en in hoeverre ze dit zijn.
7 & 8	Huidige situatie	n.v.t.	De huidige tevredenheid peilen en achterhalen welke factoren bepalend zijn voor de huidige tevredenheid
9	Motivatie	Marcus en Van Dam (2012) werkinstrinsieke mitivatie)	In kaart brengen of medewerkers open staan/ behoefte hebben om met de meer 'moderne'

			ontwikkelingsvormen aan de slag te gaan.
10 en 11, 13 & 14	Ontwikkelingsmogelijkheden/doorgroeimogelijkheden	Dijkstra (2011)	In kaart brengen of personeelsontwikkeling een factor is de organisatie te verlaten. Hiermee is inzicht verkregen in hoe belangrijk zorgmedewerkers ontwikkeling vinden in het werk en bij een werkgever. In kaart brengen of de huidige personeelsontwikkeling ervoor zorgt dat medewerkers bij de organisatie blijven werken en wat eventuele verbeterpunten hierin zijn.
12 & 15	Talenten/ op het leren gericht samenwerken/ huidige situatie	Marcus & Van Dam (2012)	In kaart brengen of medewerkers of de organisatie de medewerkers het gevoel geeft dat zij het beste uit hun medewerkers talenten halen. In kaart brengen op welke manier de zorgmedewerkers van elkaar kunnen leren.
16	Werkplezier	Labrague, Gloe, McEnroe, Konstantinos & Colet (2017)	De loyaliteit en productiviteit van ontwikkelde medewerkers neemt toe. Deze medewerkers ervaren meer werkplezier en presteren daarom beter. De loyaliteit van de

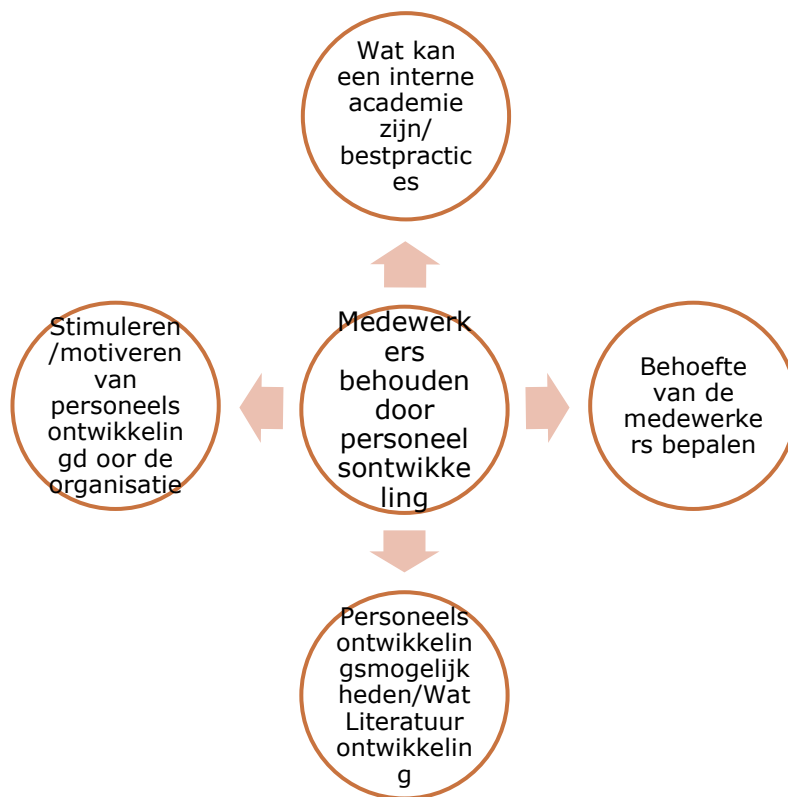
			medewerkers neemt toe (Xpert HR Actueel, 2016). Als medewerker loyaal dan is de kans groter dat ze bij hun werkgever blijven werken, daarom is het werkplezier van medewerkers een belangrijke factor om bij een organisatie te blijven. Met deze vraag is in kaart gebracht of ontwikkelingsmogelijkheden ervoor kunnen zorgen dat medewerker werkplezier beleven, waardoor er nog een factor is om medewerkers te behouden.
17, 18 & 19	Leervormen	Noij & Kengen (2013) en Ruijters (2009)	In kaart brengen van welke leervormen en leerprocessen de medewerkers gebruik willen maken, zodat de organisatie de wensen van de medewerkers in kaart heeft. Dit zorgt ervoor dat de organisatie weet welke inhoud zij moeten geven aan personeelsontwikkeling
20	Autonomie	Labrague, Gloe, McEnroe, Konstantinos & Colet (2017) en de zelfdeterminatietheorie (ZDT) van Deci en Ryan (2000)	In kaart brengen of autonomie in de toekomst ervoor zorgt dat medewerkers deelnemen aan personeelsontwikkeling. Volgens de literatuur zijn er een aantal dingen die organisaties

			kunnen doen om medewerkers te behouden door middel van personeelsontwikkeling. Hiermee kan de organisatie voor behoud van medewerkers zorgen door autonomie.
21, 22 & 24	Toekomstige situatie/ specifieke ontwikkelingsbehoeften.	n.v.t.	In kaart brengen aan welke ontwikkelingsinhoud medewerkers behoeften hebben. Dit is gericht op specifieke zorg ontwikkelingsmogelijkheden. Dit zorgt ervoor dat de organisatie weet welke inhoud zij moeten geven aan de personeelsontwikkeling,.
22	Loopbaanmogelijkheden	Dijkstra (2011) en kluijtmans (2014)	In kaart brengen of de medewerkers loopbaanontwikkeling zouden willen krijgen in de toekomst.
25	Libertas Leiden Talent Academie	n.v.t.	Extra voor de organisatie: achterhalen wat de belangrijkste factoren voor medewerkers zijn om deel te nemen aan de academie.

Bijlage C Conceptueel model

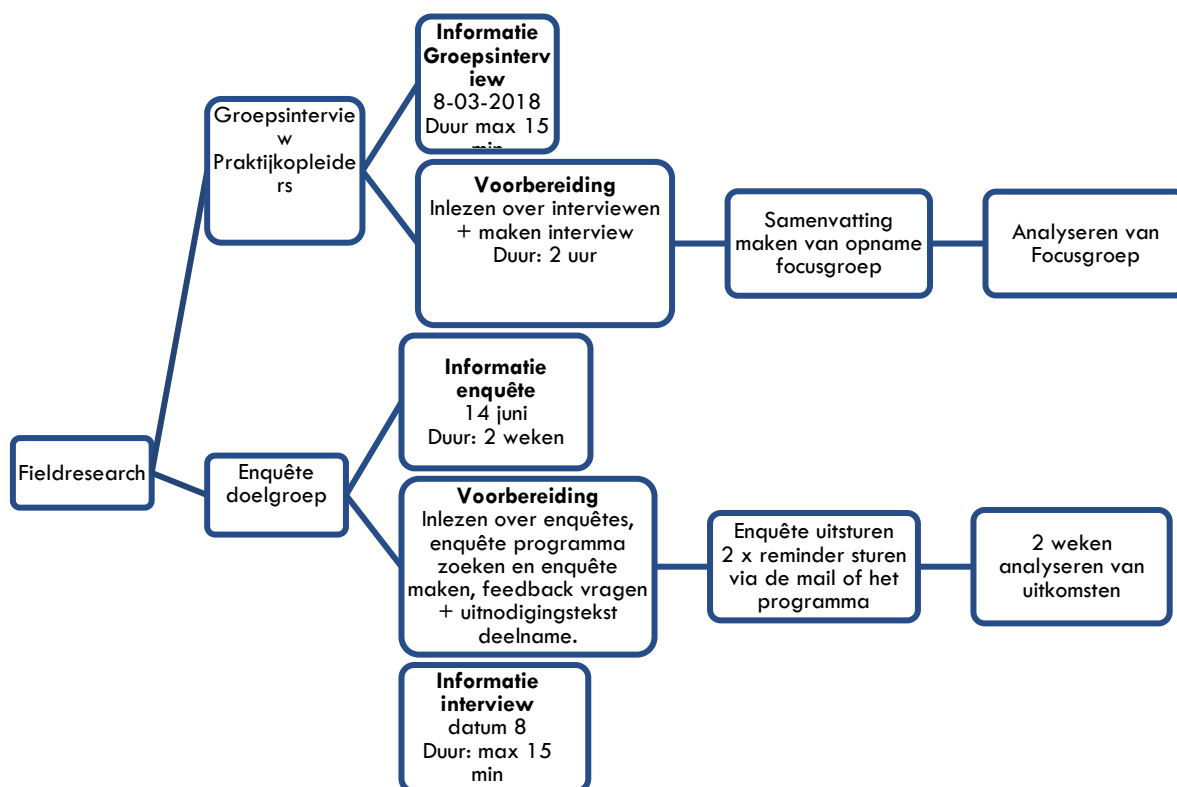
Een conceptueel model is een schematische voorstelling van een deel van de werkelijkheid. Een conceptueel model geeft aan hoe verschijnselen in de werkelijkheid verband met elkaar houden. Door middel van dit model kies je ervoor bepaalde onderdelen van het onderwerp te laten zien en andere onderdelen op de

achtergrond te laten (Croes, 2017). Het model geeft visueel weer wat de verwachte oorzaak-gevolgrelatie is in het onderzoek (Swaen, 2014).



Figuur. 4.3. Het conceptueel model van het onderzoek.

Bijlage D Stroomschema



Figuur 4.4. Het stroomschema van de fieldresearch.

Bijlage E Interview HR Opleiden

*Deze bijlage bestaat uit:
E.1 Interviewvragen.
E.2 Schematische analyse interview.*

E.1 VRAGEN INTERVIEW, TOPICS EN THEORIEËN

Deelvraag: Welke inzichten hebben de praktijkopleiders met betrekking tot het behouden van de medewerkers?

Motivatie

Werkerkextrinsieke motivatie gaat over het werk zelf. Mensen die deze motivatie hebben zien hun werk als een uitdaging. Als we kijken naar een behoeftehiërarchie van Maslow dan zijn dit de hoger liggende behoeften uit erkenning en zelfontplooiing. Hierbij horen motieven als het dragen van verantwoordelijkheid, het leveren van prestaties en het (verder) ontwikkelen van competenties. Deze soort motivatie lijkt in de praktijk een lange termijn prikkel.

1. **Hoe gemotiveerd** denken jullie dat medewerkers zijn om deel te nemen aan het huidige aanbod
2. Hoe **gemotiveerd** denken jullie dat medewerkers zijn om aan andere niet standaard leervormen deel te nemen die de organisatie wil inzetten in de gewenste situatie.
3. Worden medewerkers **gemotiveerd** om deel te nemen aan opleiding en ontwikkeling? Hoe? Wat zou L.L. kunnen doen om medewerkers te motiveren om deel te nemen.

Leervormen voorbeelden

- ☐ Het instrueren of helpen van een collega
- ☐ Workshops
- ☐ Simulatie nabootsen van mogelijke zorg situaties samen met collega's
- ☐ Collega's helpen met jouw eigen talenten en andersom gebruikmaken van hun talenten
- ☐ Meeloopdagen
- ☐ Casussen behandelen
- ☐ Leertraject over een bepaald onderwerp
- ☐ Cursus
- ☐ Training
- ☐ Her en- bijscholing naar eigen keuze
- ☐ Buddy projecten
- ☐ Verpleegtechnische vaardigheden oefenen
- ☐ Mentoring
- ☐ Intervisie

4. Welke **leervormen** hebben de meeste medewerkers behoefte aan denken jullie?

5. Hoe kan de organisatie zorgen dat er continue een interessant aanbod blijft? De activiteiten om de academie zullen continu geëvalueerd en bijgesteld moeten worden, maar er zullen ook nieuwe ideeën gegenereerd moeten worden

Stimuleren vanuit de organisatie

Loopbaanontwikkeling wordt in de literatuur beschreven als: alle handelingen van organisatie en individu die de loopbaan doelbewust beïnvloeden (Kluijtmans, 2014, p. 428).

6. Is er ruimte voor **loopbaanontwikkeling**?

7. Worden medewerkers **beloond** om deel te nemen aan opleiding?

Het bieden van leuk en uitdagend werk geeft de beste werknemers een reden om te blijven.

Met leuke taken motiveer je medewerkers extra en spoor je ook andere medewerkers aan om net zo goed hun best te doen.

8. Worden er op dit moment **uitdagende en leuke ontwikkelingsmogelijkheden** aangeboden?

9. Denken jullie dat **uitdagende en leuke ontwikkelingsmogelijkheden** bijdragen aan het behoud van medewerkers?

Daarmee wordt bedoeld dat medewerkers de wens hebben om een zekere mate van vrijheid in hun werk te voelen. Door de medewerkers autonomie te geven in ontwikkeling. Uitgaande van deze theorie is het geven van autonomie in de ontwikkeling van de medewerker een positieve ontwikkeling. Ook dit kan dus bijdragen aan het behoud van medewerkers door opleiding en ontwikkeling (Van den Broek, Ferris, Chang & Rosen, 2016, p. 67).

10. Denken jullie dat deze **autonomie** bijdraagt aan behoudt van medewerkers? Waarom?

11.a Kunnen medewerkers momenteel **autonoom aan** hun ontwikkeling werken en autonoom kiezen waarin zij zich willen ontwikkelen?

11.b Hoe kan het geven van **autonomie** aan medewerkers ingezet worden in de Talent Academie?

Organisaties doen er goed aan om medewerkers te laten merken dat ze gewaardeerd worden en niet slechts een nummertje zijn. Toon interesse in hun carrièreontwikkeling, investeer in hun carrière pad en moedig medewerkers aan om vragen te stellen. Op deze manier stimuleert een werkgever in medewerkers en zorgt ervoor dat medewerkers zich vrij voelen om initiatief te nemen en te praten over carrièredoelen. Het gevolg hiervan is niet alleen dat medewerkers blijven werken bij een organisatie, maar ook dat ze opbloeien en de organisatie helpen met het behalen van de organisatiedoelen (HR Praktijk, 2016).

12a. Toont L.L. nu waardering als het gaat om opleiden?

12b. Hoe denken jullie dat dit ingezet kan worden bij ontwikkeling in de gewenste situatie?

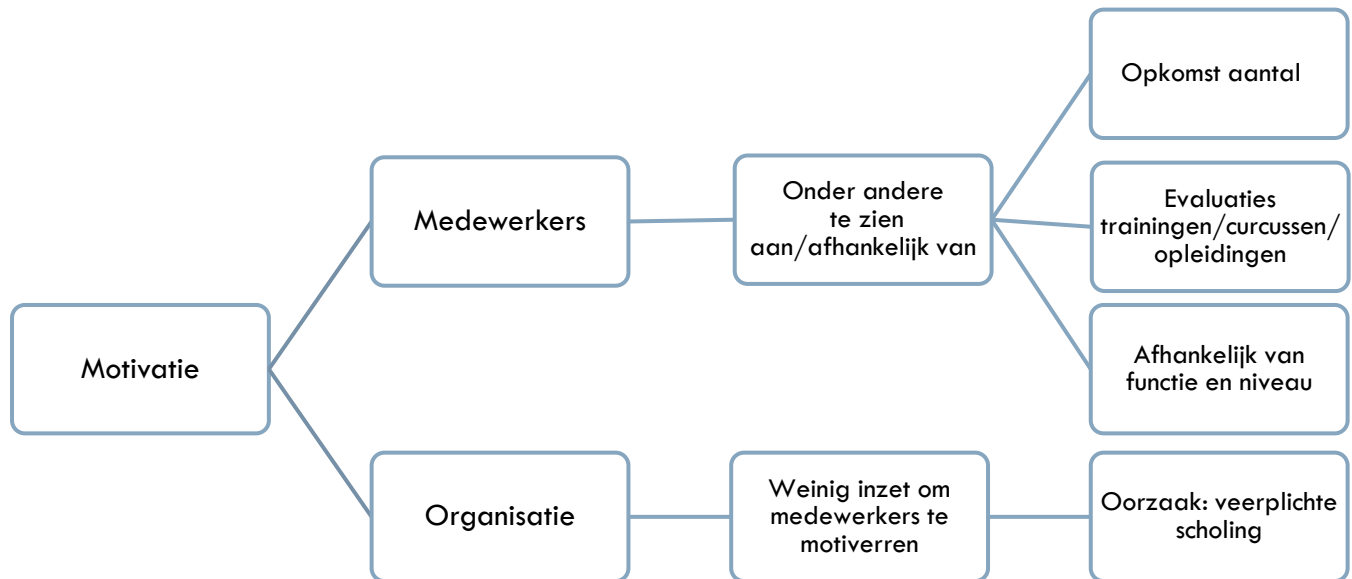
13. Hoe denken jullie dat L.L. medewerkers kan behouden door middel van opleiding in de Talent Academie?

14. Zijn er nog andere signalen die jullie hebben gekregen van medewerkers op het gebied van opleiden?

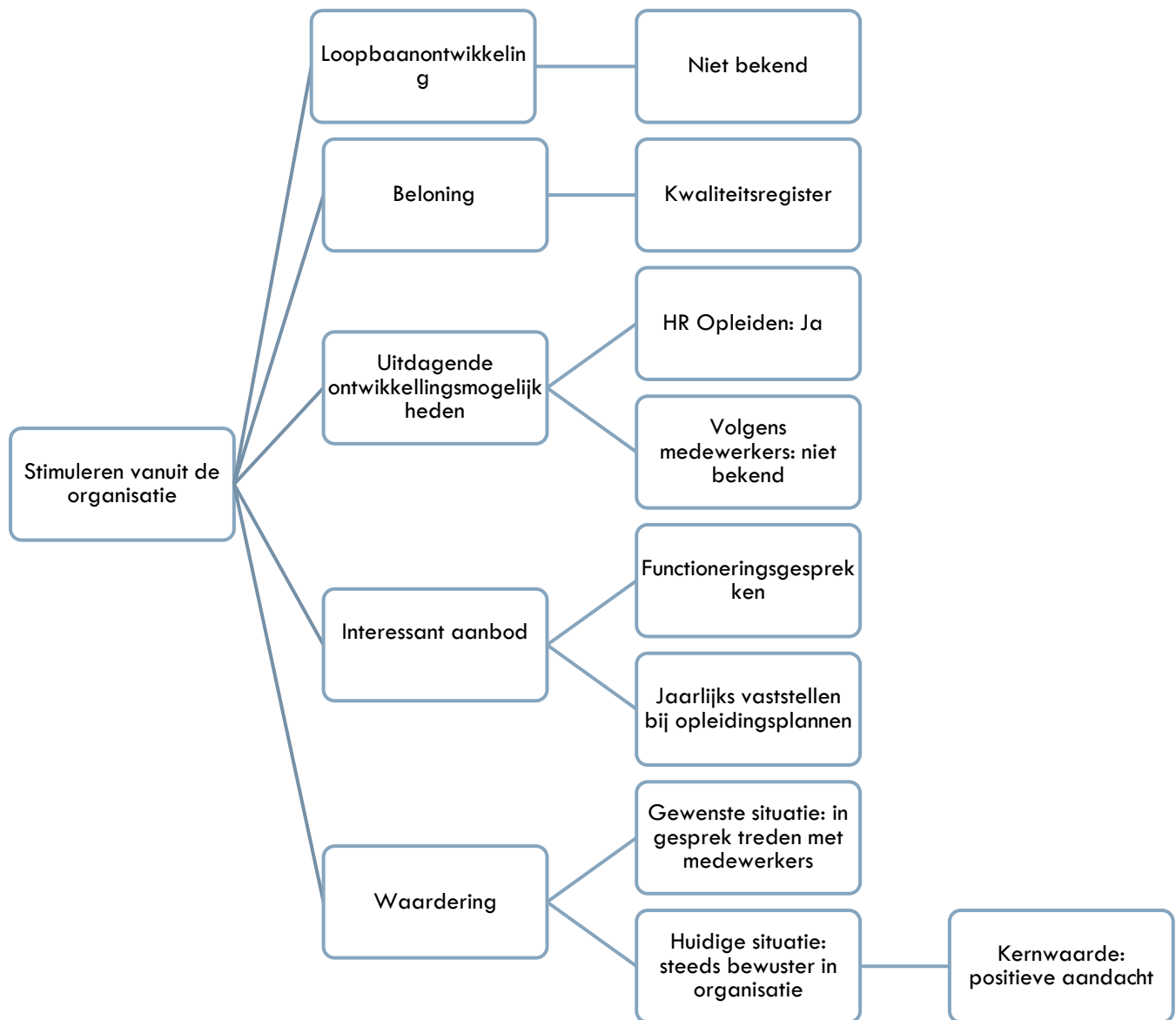
Onderwerpen	Definitie/theorie
Motivatie	In de literatuur worden twee soorten motivatie onderscheiden, namelijk werkintrinsieke motivatie en werkextrinsieke motivatie. Werkintrinsieke motivatie gaat over het werk zelf. Mensen die deze motivatie hebben, zien hun werk als een uitdaging. Bij werkextrinsieke

	motivatie gaat het juist niet over werk zelf. Bij deze soort motivatie gaat het om zaken rond het werk, zoals beloning, status, emolumenten en werkomstandigheden.
Leervormen/leeroriëntaties	Ruijters (in Noij & Kengen, 2013, p. 19) zegt dat er ook verschillende leervormen zijn, vormen waarop mensen leren. Ruijter (2006) gaat bij het indelen van leervormen uit van leervormen voor een beroep dat de agenda van de organisatie of de agenda van de medewerker doet op het ontwikkelen en leren in een organisatie. Dit uitgangspunt van Ruijters brengt een ander begrip met zich mee, namelijk 'leeroriëntatie'. Hiermee wordt verwezen naar het dienen van het hogere doel door te leren
Loopbaanontwikkeling	Loopbaanontwikkeling wordt in de literatuur beschreven als: alle handelingen van organisatie en individu die de loopbaan doelbewust beïnvloeden (Kluijtmans, 2014, p. 428).
Beloning	Belangrijk is de koppeling tussen prestatie en beloning. Dit is een eenzijdige koppeling. Steker nog, er is een wisselwerking tussen prestatie en beloning.
Uitdagende ontwikkelingsmogelijkheden	Er zijn een aantal uitgangspunten die iedere medewerker graag ziet op het gebied van uitdaging: - Afwisseling, het moet niet altijd hetzelfde zijn; - Zinvol werk, het idee hebben dat hetgeen wat iemand doet ertoe doet; - Samenhang, het moet een compleet pakket vormen; - Zelfstandigheid, de mogelijkheid hebben om zelf beslissingen te nemen (Jacobs, 2017, p. 155- 156).
Autonomie	Daarmee wordt bedoeld dat medewerkers de wens hebben om een zekere mate van vrijheid in hun werk te voelen (Van den Broeck, Ferris, Chang & Rosen, 2016, p. 67).
Waardering	Waardering geven binnen de organisatie voor het werk van verpleegkundigen en verzorgenden (Veer et al., 2007, p. 31).

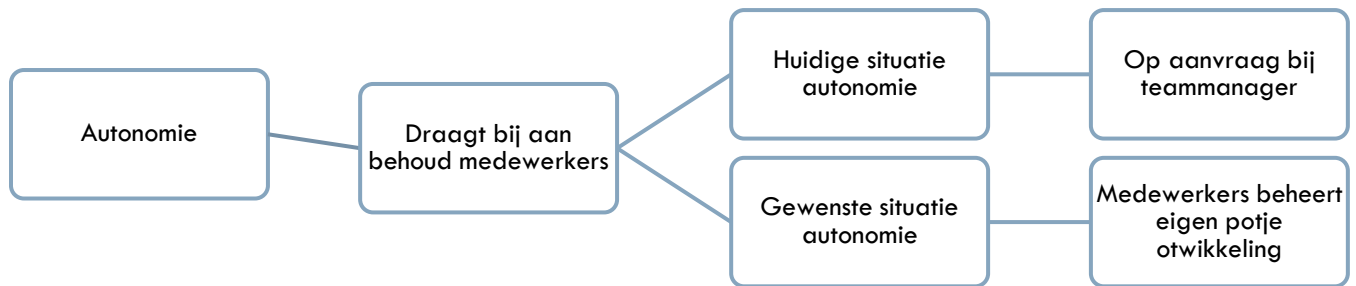
E.2 SCHEMATISCHE ANALYSE INTERVIEW



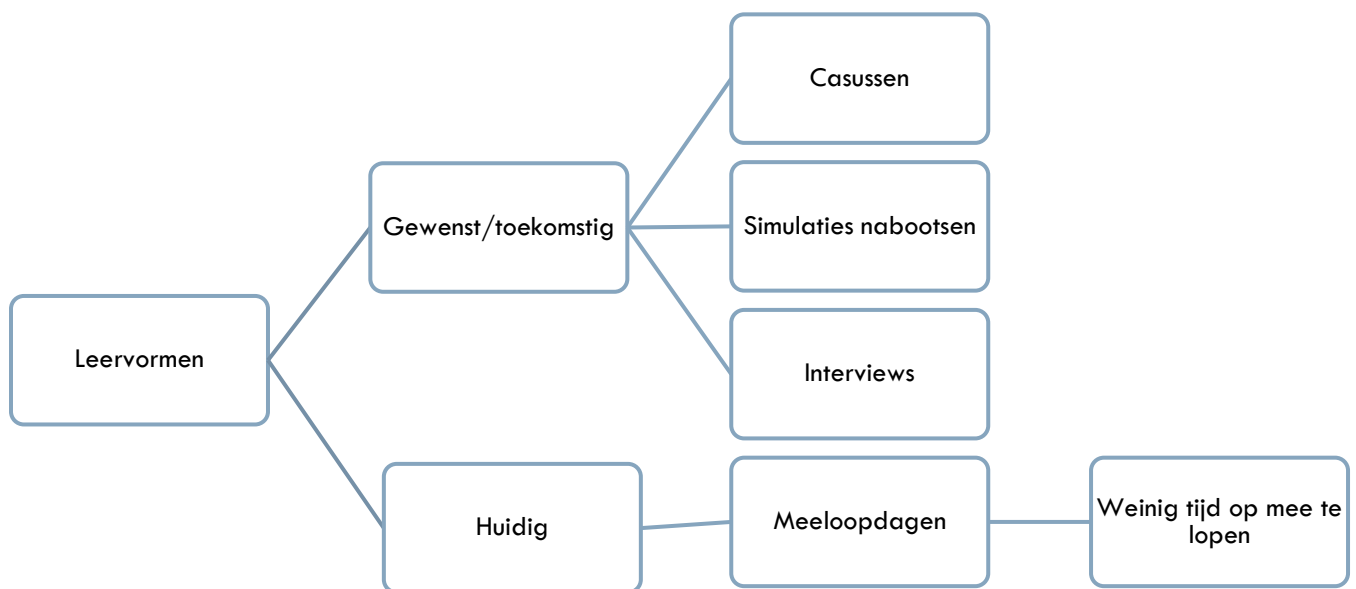
Figuur. 4.5.1. Schematische analyse interview met HR Opleiden.



Figuur. 4.5.2. Schematische analyse interview met HR Opleiden.



Figuur. 4.5.3. Schematische analyse interview met HR Opleiden.



Figuur. 4.5.4. Schematische analyse interview met HR Opleiden.

Bijlage F Interview vooronderzoek HR opleiden

Deze bijlage bestaat uit:

- F.1 Vooronderzoek interviewvragen.*
- F.2 Vooronderzoek interview uitgewerkt.*
- F.3 Schematische analyse interview.*

F.1 VOORONDERZOEK INTERVIEWVRAGEN

Jullie hebben alle drie akkoord gegeven voor het opnemen van het interview

1. Kunnen jullie in 1 a 2 zinnen vertellen wat jullie functies inhouden?
2. Jullie hebben een Heij dag gehad. Kan een van jullie vertellen welke opdracht jullie hebben meegekregen?

Dit hebben jullie dus al besproken en teruggekoppeld aan de HR- Manager. We komen dus in dit interview terug op wat er tijdens die dag besproken was.

3. Wat is er uitgekomen?
4. Waren jullie het nog over dingen oneens en welke dingen waren dit?
5. Wat is volgens jullie de behoefte van de zorgmedewerkers op het gebied van opleiding? Wat merken jullie.?

Bedankt voor jullie tijd.

F.2 VOORONDERZOEK INTERVIEW UITGEWERKT

Interview met HR Opleiden L.L. op donderdag 8 maart 2018

Interviewer: Melissa Todd
Geïnterviewden: Tamara Boonekamp
 Bianca van den Broeck
 Carla Versluijs

~~M: Ja nou eh... bedankt in ieder geval voor jullie tijd. Uhm... jullie hebben al alle drie akkoord gegeven om het interview op te nemen. Uhm... dat wou ik nog even benoemen in het interview en de opname. Kunnen jullie alle drie kort iets over jullie zelf vertellen en nou eh wat jullie uh uh wat jullie functie inhoudt dus de dingen die jullie bezighouden in een of twee zinnen. Misschien wil jij beginnen?~~

~~B: een of twee zinnen? Meen je dat serieus?~~

~~Gelach op de achtergrond~~

~~M: Het is heel veel, maar in het kort twee zinnen, het is niet samen te vatten.~~

~~B: Ik ben Bianca van der Broeck, praktijkopleider hier sinds 1 mei en wat ik doe is leerprocessen begeleiden van studenten, leerling- medewerker of stagiaire. En dat doe je door in gesprek te zijn met de student, er zit een werkbegeleider bij. Heeft de werkbegeleider nog vragen dan kun je diegene ook coachen en helpen daarbij en daarnaast stageplanning voor de hele~~

organisatie. Dus ik zet stage aanbod uit bij de ROC's in Leiden en Hogeschool Leiden en zij vullen die plekken in en dan schrijf ik de mensen in en dat breng ik ze in contact met de locaties waar ze stage bij lopen en dan komen er nog allerlei losse stage verzoeken binnen en die uh zet ik ook weer uit in de organisatie. ~~Dat is mijn verhaal.~~

~~Gelach op de achtergrond.~~

~~M: Ja, best wel veel.~~

~~Gelach op de achtergrond.~~

~~B: Punt.~~

~~T: Tamara Boonekamp, ook praktijkopleider, bijna twee jaar nu. Grotendeels dezelfde functie inhoud als mijn collega Bianca. Daarnaast doe ik nog uh... een stuk samen met Carla de bij en na scholing van medewerkers. En dan kan zijn van een scholingsvraag van een medewerker tot een vraag van de organisatie, teammanager of wat dan ook.~~

~~M: Oke,~~

~~C: Ik ben Carla Versluis en ik heb er niks meer aan toe te voegen.~~

~~Gelach op de achtergrond~~

~~C: Het is eigenlijk... eigenlijk hebben Bianca en Tamara uhm... ja... groot... ja alles verteld wat ik ook doe.~~

~~M: Ja.~~

~~C: Op de stageplanning na, want die ligt echt bij.~~

~~M: Bianca, Ja~~

~~C: Bij Bianca, en Tamar en ik hebben dan bij en na scholing.~~

~~M: Oke.~~

~~T: Voorbeelden?~~

~~C: Van bij en na scholing?~~

~~T: Ja.~~

~~C: Ja, uh... voorbeelden, maar dat kan van alles zijn. Van BHV tot verpleegtechnische vaardigheden tot uhm... een cursus werkbegeleider uhm het is eigenlijk heel breed het ligt er maar net aan.~~

~~M: Ja.~~

~~C: Wat de vraag is.~~

~~M: Ja.~~

~~C: Training rapporteren, coaching op de werkvloer, methodisch werken.~~

~~T: Het aannamebeleid doen we ook.~~

~~C: Een stukje leerlingen aannemen, sollicitatiegesprekken, werving en selectie.~~

~~C: Dat zijn echt geen twee zinnen natuurlijk.~~

~~M: Haha, dat maakt niet uit uhm... en uhm... Jullie hebben natuurlijk een hei dagje gehad zoals je dat noemt. Uhm kan een van jullie misschien vertellen uhm... wat voor een opdracht jullie hebben meegekregen en wat het doel daarvan was en wat daar ook is uitgekomen uiteindelijk. Wat jullie hebben besproken?~~

~~B: Kijkt ze weer naar mij he.~~

~~Gelach op de achtergrond.~~

M: Je zit ook naast me dus hihi.

B: Nee hoor tuurlijk

~~Gelach op de achtergrond.~~

B: Nee hoor, dat is goed, nee. Oké geintje. We hebben de vraag gekregen uhm.. van de HR- Manager Barbara uhm.. hoe wij denken dat een L.L. academie eruit kan zien en daar gaat onder vallen begeleiding van leerlingen en bij en na- scholing. Uhm.. dus waar hebben we het met elkaar over gehad. We hebben gebruikgemaakt van een kwaliteitscirkel, dus gekeken hoe is de situatie nu, waar zitten knelpunten en problemen, ook vanuit de lijn, uhm.. wat is de gewenste situatie dus eigenlijk ook het doel. Dat heeft met elkaar te maken. Daar hebben we een visie aan gelinkt. En toen zijn we gaan kijken naar, ja, veranderingen, dus hoe wil je het dan wel gaan inrichten en daar is heel veel uitgekomen. Wil je dat ik dat allemaal ga benoemen, want dan heb ik eigenlijk even de sheets nodig.

M: Ja uhm.. jullie hebben een document, zou ik dat kunnen inzien? Of.

B: Ja, we hebben zeg maar van die grote vellen meegenomen, daar hebben we een soortsamenvatting op gemaakt op die dag en we hebben ook een samenvatten, daar heeft Tamara uitgebreide notulen gemaakt uhm.. die is dus uitgebreider dan die vellen zeg maar.

M: Oke.

B: Wat was ons brainstorm stukje.

M: Ja.

B: Uhm.. en die kan Tamara jou zo doorsturen.

M: Oké, dat zou wel fijn zijn, ja.

B: Ja.

T: Wordt jullie denk ik.

C: Heh.

B: Dat kan ook.

T: Dat ik er niet aan toe kom want, anders ligt het anderhalve week stil. Dus als een van jullie het kan doorsturen het mailtje.

B: Ja, ik had er geen feedback op, ik vond het goed samengevat Ja jij ook, nou dan sturen wij het door straks, kan ik straks meteen naar je sturen.

M: Ja, en waar ik wel benieuwd naar was, waren er nog dingen waar jullie bijvoorbeeld heel anders over dachten, uhm.. dus waar jullie het oneens over waren.

C: Nee, niet.

M: Nee.

C: Nee, uhm.. er waren ook niet echt flinke discussies ofzo.

B: Nee

C: Uhm.. we zagen alle drie wel dat het gewoon echt moet veranderen en dan ook mede door de academie, maar we.. uhm ook mede door het huidige aanbod. We moeten natuurlijk of we gaan meer mensen aannemen, dat hebben we al gedaan, daar komen er steeds meer bij.

M: Ja.

C: De huidige manier van begeleiden past daar gewoon niet meer bij. Dat is voor ons drieën niet te doen.

B: Dan heb je het over mensen aannemen die de opleiding gaan doen he?

~~C: Ja.~~

B: Dus leerling medewerker.

C: Ook de stagiaires daarin meenemen, dus uhm.. daar hebben we het ook wel heel uitvoerig over gehad. Dat was ook wel iets van uhm.. dat is ook wel een dingetje.

~~M: Ja.~~

C: Er gaat natuurlijk zoveel veranderen.

~~M: Ja, oké.~~

~~C: Maar we hadden niet echt uh.~~

B: Het duurt ook wel even op het allemaal op een rijtje te krijgen. Voor wie nou die academie, wie zijn die academie, welke functies horen daarin, wie zijn de gesprekspartners daar hebben we ook naar gekeken.

C: Wat hoort erbij, wat past erin.

~~B: Ja, ja.~~

T: En wat hebben wij nodig.

~~B: Ja.~~

~~M: Ja.~~

B: Ja, de grootste verandering is dat we gaan begeleiden, dat we zouden willen gaan begeleiden in groepen en dat leeft al ook wel bij de manager natuurlijk, maar omdat het zulke grote aantallen zijn kun je ze niet meer een op een begeleiden. Dus de een op een begeleiding ligt bij de werkbegeleider en collega's en wij houden het overzicht door de groepsbegeleiding te doen en bij leerlingen misschien nog wel vaker, maar of dat haalbaar is weten we nog niet, maar dus meer in te vorm van intervisie.

~~M: Ja.~~

B: En dat gaat het dus ook om aandacht voor de mensen, gewoon een stukje aandacht even tijd nemen voor mensen. Hoe is het met je? Hoe gaat het met je leerproces?

M: Ja, oke. Uhm.. je noemt met inderdaad begeleiden in groepen uhm.. wat zijn nu de grootste pijnpunten die er veranderd moeten worden volgens, ik weet niet, jou, Tamara of Carla.

T: Het aanbod moet vraaggericht, dat is de omslag.

M: Ja, en merken jullie dat ook aan vragen die jullie krijgen of aan leerlingen zelf.

C: Ik denk niet dat je in dit geval, leerlingen valt denk ik wel mee, maar ik denk dat je je huidig zittende medewerkers daarin dan uhm.. wij bieden natuurlijk van alles en nog wat aan, ze moeten van alles, alles is verplicht en ze moeten vanwege hun functie moeten ze ook van alles, er komen nu nog weinig vragen vanuit de medewerkers zelf. Een individuele vraag komt wel eens terug, maar dat moet eigenlijk omgedraaid worden. Wij bieden, tuurlijk blijven we wel dingen aanbieden, maar de vraag moet ook meer vanuit hun komen.

~~M: Ja.~~

C: En we hadden ook zoiets van, uhm.. we huren heel veel mensen in voor trainingen, dat kost enorm veel geld.

~~M: Ja.~~

C: Uhm.. maar er is binnen de organisatie waarschijnlijk heel veel kwaliteit die nu niet benut wordt.

~~M: Ja.~~

C: Dus uhm.. ook meer iets van hoe kunnen we dat dan in gaan zetten en hoe kunnen we dat gaan gebruiken bij de academie.

M: En dan binnen de organisatie bedoel je dan, uh.. de Zorgprofessional die andere Zorgprofessionals helpen of uh.. jullie die trainingen uh.. voorzien?

T: Bijvoorbeeld, ik stond met een medewerker te praten, een van jouw teams. Die vertelde dat zij gastlessen geeft op uh.. Hogeschool Leiden.

M: Oh.

T: ik denk huh dat wisten wij helemaal niet en die vind dat dus ook leuk.

M: Ja.

T: Toen had ik zoiets van wacht even, die moeten we onthouden.

M: Ja, ja inderdaad.

C: Maarja zo zijn er nog meer dingen uh.. mensen die iets leuk vinden en uh.. daar heel goed in zijn en uh.. misschien daar in ook kennis kunnen overdragen.

M: Ja.

C: Dat is ook wel iets dat we gaan inventariseren.

M: Ja, dat is eigenlijk heel zonde als dat niet.

C: Ja, een talentbank hadden we.

M: Ja, een talentbank dat is wel een leuke naam. Uh.. ik denk dat het voor mij heel handig is als ik dat documentje even ga doorkijken. Uh.. waar ik ook nog wel even benieuwd naar was, heeft Barbara dat documentje ook nog niet gezien he, want jullie zeiden net, we hebben geen feedback meer dus, Barbara gaat dan documentje nog bekijken of.. Wat is.

T: Volgens mij hebben we haar gemailld.

B: Jij wilde op onze feedback wachten. Ik heb geen mail meer gezien van jou dat je hem hebt doorgestuurd dus, dan moet dat nog gebeuren. Dat was al de bedoeling om naar Barbara te mailen, misschien moet Ingrid daar ook ingezet worden en jij.

T: Wil een van jullie dan dat haar doormailen dan, als je het toch door mailt.

B: Ja.

M: Oh oke.

T: Hoef ik daar niet meer aan te denken vanmiddag.

B: Toch, Carla?

C: Ik zit even te denken misschien, uh.. ik snap niet waarom we hem niet hebben kunnen bespreken met Barbara, want dat was eigenlijk ons doel.

T: Eerst met Barbara bespreken?

C: Ja, uh.. volgens mij is die niet doorgestuurd. We gingen inderdaad wachten op onze feedback.

T: Ja.

C: Uh.. dat ti daarna, uh.. ik weet eigenlijk niet waarom we het niet met Barbara hebben besproken.

B: Gewoon nog niet van gekomen. Die middag wilde meteen onze sheets laten zien en toen was ze er niet.

C: Nee, nee.

B: Daarna is er eigenlijk de hele week niet meer over gesproken, ook.

C: Nee, nee.

M: Oh oke. Daar ben ik ook nog wel benieuwd naar. Wat zij ervan vindt of wat daar ook echt mee gedaan kan worden.

B: Tuurlijk.

Praktijkopleiders: Ja, wij ook.

M: Ja, haha.

T: Misschien kunnen we dat bespreken als jij erbij bent dan.

M: Ja.

T: Misschien, ja. De aanvulling of het weerwoord.

C: Ja uhm.. of we moeten het zonder jou of zonder mij doen, want anders zijn we weer drie weken verder, uh twee weken verder. Tamara is volgende week op vakantie en ik de week daarop.

M: Oke, jullie volgen elkaar op. Oke. Anders maar even kijken, als dat niet lukt dan uh.. hoor ik het misschien later nog even wel of kan ik misschien vragen aan Barbara wat er nu concreet mee gedaan wordt en wat de mogelijkheden zijn. Het is denk ik wel handig om mee te nemen als Barbara al mogelijkheden ziet in dingen die jullie hebben aangedragen dan is het ook weer handig om dat in mijn onderzoek mee te nemen.

B: Ja ik denk ook dat jij ook de regie moet nemen.

M: Kijkt vragend.

B: Ja toch, jij werkt samen met Ingrid en Barbara.

M: Ja, ja, ja.

B: Wij gaan daar verder geen afspraken meer over maken.

M: Nee zeker niet, maar het is meer dat ik met Barbara wil kortsluiten wat zij ervan vindt en waar zij mogelijkheden in ziet.

Praktijkopleiders: Ja.

M: Dus zeker.

Geluid op achtergrond.

M: Oke.

C: En toen ontstond er een discussie over het duur en het raam.

Gelach op de achtergrond.

M: En dit gelach moet ik ook uitschrijven, nee hoor.

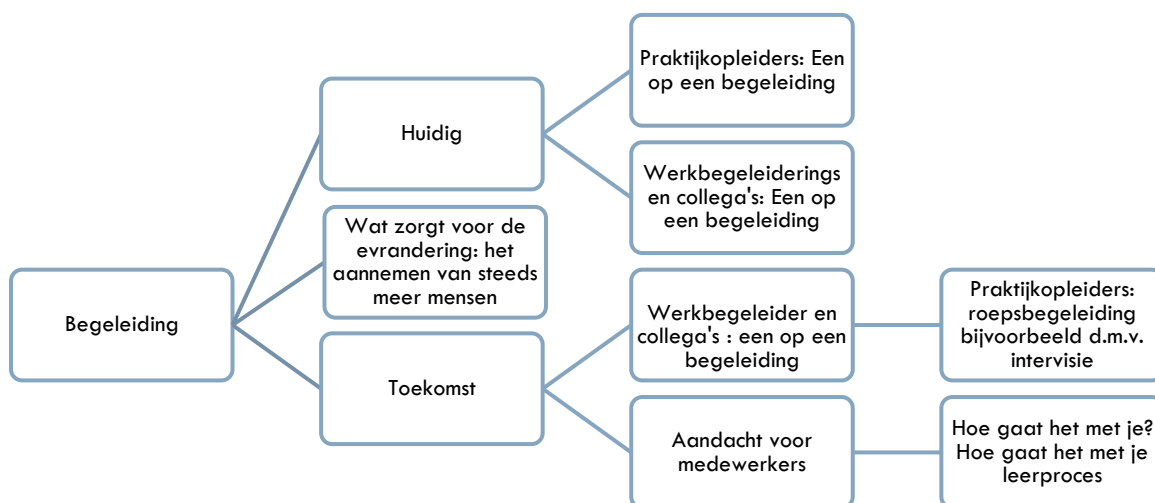
C: Daarom zeg ik het ook.

M: Dat waren eigenlijk mijn vragen. Bedankt voor jullie tijd en uhm.. en dan ontvang ik het documentje nog wel en dan ga ik die even doorlezen.

C: Ja.

B: Oke.

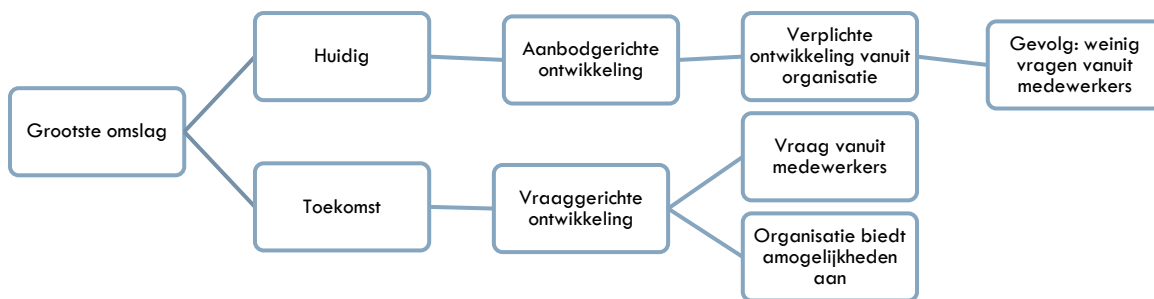
F.3 SCHEMATISCHE ANALYSE INTERVIEW



Figuur 4.6.1. Schematische analyse vooronderzoek HR Opleiden.



Figuur 4.6.2. Schematische analyse vooronderzoek HR Opleiden.



Figuur 4.6.3. Schematische analyse vooronderzoek HR Opleiden.

Bijlage G Enquête

Deze bijlage bestaat uit:
G.1 Communicatie omtrent de enquête
G.2 Resultaten enquête.
G.2 Analyse open antwoorden.

Aankondiging enquête

Goedendag Medewerkers van Libertas Leiden,

Libertas Leiden wil een lerende organisatie zijn. Zij willen dit vormgeven door middel van een Libertas Leiden Talent Academie. Om deze Libertas Leiden Talent Academie vorm te geven hebben zij jullie kennis en wensen nodig en daarom zal er een enquête uitgezet worden. De enquête is uitsluitend bedoeld voor zorgmedewerkers, maar uiteraard zal iedere medewerker in de organisatie gebruik mogen maken van de Libertas Leiden Talent Academie die opgezet gaat worden. Waarom is de enquête alleen voor zorgmedewerkers? Zoals jullie wellicht wel weten is er krapte op de arbeidsmarkt in de zorg, dit is de aanleiding van mijn onderzoek en daarom richt ik mijn onderzoek ook uitsluitend op deze doelgroep.

In deze Libertas Leiden Talent Academie zal alles op het gebied van opleiding en ontwikkeling plaatsvinden, zoals het inschrijven op verschillende trainingen en oefenen van vaardigheden, informatie over wat je het beste kan doen in bepaalde situaties en de mogelijkheid om te werken aan je eigen persoonlijke ontwikkeling. Eén plek waarop je alles kan vinden en je gemakkelijk kan inschrijven. Dit alles zodat jullie je op een prettige manier kunnen ontwikkelen op zakelijk, maar ook persoonlijk gebied.

Waarom heeft Libertas Leiden jullie nodig? Omdat jullie het beste weten wat jullie nodig hebben om de juiste zorg te kunnen bieden aan te cliënten, daarom wil Libertas Leiden inspelen op jullie wensen.

Mijn naam is Melissa Todd en ik ben een laatstejaars Human Resource Management studente van de Hogeschool Leiden. Momenteel ben ik bezig met afstuderen en daarom doe ik onderzoek binnen Libertas Leiden.

Om jullie wensen en behoeften te bepalen zal er een enquête uitgezet worden en daarom alvast het vriendelijke verzoek om de enquête in te vullen.

De enquête staat open vanaf morgen (donderdag 21 juni) en wordt op woensdag 4 juli stopgezet. Ik heb geprobeerd de enquête zo kort mogelijk te maken en toch de vragen te stellen die nodig zijn om jullie wensen goed te kunnen bepalen. Het invullen van de enquête duurt niet langer dan vijf minuten en kan ook via je mobiele telefoon.

Help mij jullie te helpen. 😊

Met vriendelijke groet,

Melissa Todd
Afstudeerstagiaire HR

Herinnering enquête

Beste collega's,

Hierbij het vriendelijke verzoek aan alle zorgmedewerker die de enquête over de Libertas Leiden Talent Academie nog niet hebben ingevuld om dit alsnog te doen voor 5 juli.

Via <https://goo.gl/forms/eLMEMqb1BGFywJwp1> kom je bij de enquête.

Het kost enkele minuten van je tijd.

Alvast bedankt.

Melissa Todd

Bericht aan Teammanagers enquête

Goedendag Teammanagers,

Zoals jullie hebben kunnen lezen op ONS ben ik bezig met mijn afstudeeropdracht binnen de organisatie. Vorige week heb ik hiervoor een enquête op ONS geplaatst.

Om in mijn onderzoek een goed advies te kunnen geven en natuurlijk om af te kunnen studeren, is het belangrijk dat ik een zo hoog mogelijk respons op de enquête krijg.

Echter heb ik signalen ontvangen dat sommige medewerkers de enquête niet kunnen vinden op ONS. Ik schakel graag jullie hulp in om het respons te verhogen. Zouden jullie aan de medewerkers uit jullie teams willen vragen of zij de enquête willen invullen? Via onderstaande link kunnen zij de enquête invullen, deze link heb ik ook op ONS geplaatst.

PS: vergeten jullie zelf de enquête ook niet in te vullen.

Mijn dank is zeer groot.

Melissa Todd

<https://goo.gl/forms/DJJlQvT8XDtqCPHQ2>

Bericht enquête gesloten

Goedendag,

De enquête is inmiddels gesloten.

Met vriendelijke groet,

Melissa Todd

Enquête

Welkom Medewerkers van Libertas Leiden,

Libertas Leiden wil zich inzetten voor jullie ontwikkeling. Dit willen zij vormgeven door middel van een Libertas Leiden Talent Academie. In deze Talent Academie zal alles op het gebied van opleiding en ontwikkeling plaatsvinden.

Jullie helpen de Academie op te zetten door de enquête in te vullen.

Fijn dat je jouw kennis en wensen wilt delen om Talent Academie zo te creëren die rekening houdt met jouw wensen.

Het invullen van de enquête duurt ongeveer vijf minuten en helpt mij, maar ook jezelf om een Libertas Leiden Talent Academie te creëren dat rekening houdt met jouw behoeften.

Vergeet de enquête niet te verzenden aan het eind van de enquête.

Alvast bedankt voor de medewerking!

Met vriendelijke groet,

Melissa Todd

Achtergrondinformatie

1. Wat is je leeftijd?
 - ☐ 18 – 30 jaar
 - ☐ 30 – 40 jaar
 - ☐ 40 – 50 jaar
 - ☐ 50 jaar en ouder
2. Welke sector werk je?
 - ☐ Thuiszorg
 - ☐ Wonen met zorg
3. Wat is je functie?

4. Onder welke categorie val je?
 - ☐ BBL student
 - ☐ BOL student
 - ☐ Zorgmedewerker met diploma
 - ☐ Zij- instromer: medewerker met andere achtergrond die traject gaat doorlopen om in de zorg te werken.
5. Wat is de lengte van je dienstverband bij Libertas Leiden?
 - ☐ 0 – 1 jaar
 - ☐ 1 – 5 jaar
 - ☐ 6 – 10 jaar

- ☐ 11 – 15 jaar
- ☐ 15 jaar en langer

Opleiding en ontwikkeling momenteel bij Libertas Leiden.

6. Hoe gemotiveerd ben je om trainingen en opleidingen te volgen?

1	2	3	4	5
<i>Ze er ongemotiveerd</i>	ongemotiveerd	Noch gemotiveerd noch ongemotiveerd/N eutraal	<i>Gemotiveerd</i>	<i>Ze er gemotiveerd</i>

7. Op schaal van 1 tot en met 5, hoe tevreden ben jij momenteel over ontwikkeling (opleiding en scholing) bij Libertas Leiden

1	2	3	4	5
<i>Ze er ontevreden</i>	Ontevreden	Noch ontevreden noch tevreden/Neutraa l	Tevreden	<i>Ze er tevreden</i>

8. Welke factoren hebben de keuze bij vraag 10 tot stand laten komen?
Bij deze vraag is het toegestaan om meerdere mogelijkheden aan te vinken

- ☐ Ik vind de scholing te algemeen
 - ☐ Ik kan geen/ weinig eigen keuze maken waarin ik me wil ontwikkelen
 - ☐ Ik vind dat de scholing inhoudelijk geen toevoegde waarde heeft
- Anders, namelijk.....

9. Hoe gemotiveerd ben jij om met andere niet standaard ontwikkelingsvormen aan de slag te gaan. Denk hierbij aan de niet standaard ontwikkelingsvormen, zoals workshops, vaardigheden oefenen, e-learning enzovoort.

1	2	3	4	5
<i>Ze er gemotiveerd</i>	Gemotiveerd	Noch gemotiveerd noch ongemotiveerd/N eutraal	<i>Ongemotiveerd</i>	<i>Ze er ongemotiveerd</i>

10. Zou het ontbreken van ontwikkelingsmogelijkheden een reden kunnen zijn reden kunnen zijn om de organisatie te verlaten

- ☐ Ja
- ☐ Nee
- ☐ Misschien

11. Wat zou Libertas Leiden hierin kunnen verbeteren

- ☐ Er worden te weinig doorgroeimogelijkheden aangeboden.
- ☐ Er is geen mogelijkheid om medewerkers te begeleiden of zelf trainingen te geven.
- ☐ Je kan niet zelf beslissingen op wel vlak je wil ontwikkelen en scholen.
- ☐ Er zijn geen mogelijkheden om vanuit huis aan mijn ontwikkeling te werken (bijvoorbeeld door middel van e-learning of artikelen over bepaalde handelingen).
- ☐ Anders, namelijk.....

12. Heb je het gevoel dat je talenten worden benut? *Denk hierbij aan dingen die je goed kan.*

- ☐ Ja
- ☐ Nee
- ☐ Misschien

13. Ik vind dat er genoeg ontwikkelingsmogelijkheden zijn binnen Libertas Leiden om bij de organisatie te blijven werken.

1	2	3	4	5
<i>Helemaal niet mee eens</i>	<i>Mee oneens</i>	<i>Noch eens noch oneens/ Neutraal</i>	<i>Mee eens</i>	<i>Helemaal mee eens</i>

14. Indien je niet vindt dat er voldoende ontwikkelingsmogelijkheden zijn, wat zou Libertas Leiden moeten verbeteren?

15. Wat zijn de talenten op het gebied van werk (waar ben je goed in) waarmee je anderen zou willen helpen? *Je kan hierbij denken aan bepaalde vaardigheden die je beheerst bijvoorbeeld computervaardigheden of verzorgingsvaardigheden, begeleiding geven aan collega's enzovoort.*

.....

16. Dragen opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden bij aan je werkplezier?

- ☐ Opleidings- en ontwikkelingen mogelijkheden leveren een grote bijdrage aan mijn werkplezier.
- ☐ Opleidings- en ontwikkelingmogelijkheden leveren een redelijke bijdrage aan mijn werkplezier.
- ☐ Opleidings- en ontwikkelingmogelijkheden leveren een matige bijdrage aan mijn werkplezier.

- ☐ Opleidings- en ontwikkelingmogelijkheden leveren geen bijdrage aan mijn werkplezier.

17. Van welke van de onderstaande soort scholing en ontwikkeling zou je gebruik van willen maken?

Bij deze vraag is het toegestaan om meerdere mogelijkheden aan te vinken.

- ☐ Interview
- ☐ Het instrueren of helpen van een collega
- ☐ Workshops
- ☐ Simulatie nabootsen van mogelijke zorg situaties samen met collega's
- ☐ Collega's helpen met jouw eigen talenten en andersom gebruikmaken van hun talenten
- ☐ Meeloopdagen
- ☐ Casussen behandelen
- ☐ Leertraject over een bepaald onderwerp
- ☐ Cursus
- ☐ Training
- ☐ Her en- bijscholing naar eigen keuze
- ☐ Buddy projecten
- ☐ Verpleegtechnische vaardigheden oefenen
- ☐ Mentoring
- ☐ Coaching on the job (Je bespreekt je leerwensen met je coach, voert deze uit in de praktijk en reflecteert samen met je coach op je handelen)

18. Noem zelf een vorm van scholing/ontwikkeling waar jij gebruik zou willen maken.

19. Welk leerproces zou je graag meer zien in de toekomst?

Bij deze vraag is het toegestaan om meerdere mogelijkheden aan te vinken.

- ☐ Vaardigheden leren en oefenen
- ☐ Scholing en opleiding
- ☐ Aan de eigen persoonlijkheid werken, oftewel jezelf vormen

20. Ik zou mezelf meer inzetten voor ontwikkeling als ik hier autonoom (zelfstandig) aan zou mogen werken. Denk hierbij aan zelf kiezen aan welke vaardigheden je werkt, naar welke workshops je gaat, welke trainingen je volgt enzovoort.

1	2	3	4	5
<i>Helemaal niet mee eens</i>	Mee oneens	Noch eens noch oneens/ Neutraal	Mee eens	<i>Helemaal mee eens</i>

21. Welke opleidingen zou je willen volgen

22. Ik zou graag met mijn teammanagers willen kijken naar loopbaanmogelijkheden binnen Libertas Leiden en daaraan werken.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

*Helemaal niet
mee eens*

Mee oneens

Noch eens noch
oneens/ Neutraal

Mee eens

*Helemaal mee
eens*

23. Aan welke soort vaardigheden zou je willen werken? Denk hierbij aan vaardigheden die je lastig vind.
Bij deze vraag is het toegestaan om meerdere mogelijkheden aan te vinken

- Omgaan met agressie.
- ADL- handelingen (bijvoorbeeld, voeding, wassen).
- Nieuwerwetse communicatiemogelijkheden (bijvoorbeeld het werken met een tablet).
- Risicovolle handelingen (bijvoorbeeld, insuline toedienen, blaasspoelen, subcutaan injecteren, stomazorg).
- Anders:

24. Waar zou je meer informatie over willen. Denk hierbij aan artikelen of e-learning modules
Bij deze vraag is het toegestaan om meerdere mogelijkheden aan te vinken

- Wetgeving in de zorg
- Patentveiligheid
- Ontwikkelingen in de zorg
- Werk- privé balans
- Grenzenstellen
- Gesprekken voeren met patiënten
- Werken aan professionaliteit
- Persoonlijke groei
- Anders, namelijk:

25. Wat moet de Libertas Leiden Talent Academie bieden zodat jij er gebruik van gaat maken?
Achtergrondinformatie over de Libertas Leiden Talent Academie: In de Academie zal alles op het gebied van opleiding en ontwikkeling plaatsvinden, zoals het inschrijven op verschillende trainingen en oefenen van vaardigheden, informatie over wat je het beste kan doen in bepaalde situaties en de mogelijkheid om te werken aan je eigen persoonlijke ontwikkeling. Hierin zal jij zelf de regie hebben over jouw ontwikkeling. Jij weet namelijk als beste welke ontwikkeling je nodig hebt om te groeien om zo goede zorg aan de cliënten te kunnen bieden. Eén plek waarop je alles kan vinden en je gemakkelijk kan inschrijven. Dit alles zodat jij je op een prettige manier kunnen ontwikkelen op zakelijk, maar ook persoonlijk gebied.

Hartelijk dank voor het invullen van de enquête.

G.2 RESULTATEN ENQUÊTE

69 reacties



Accepteert geen reacties



Bericht voor respondenten

Goedendag,

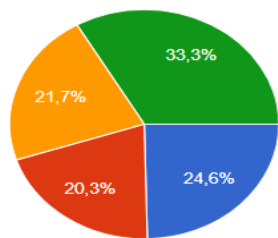


OVERZICHT

INDIVIDUEEL

1. Wat is je leeftijd?

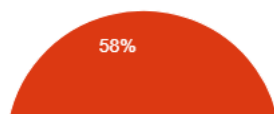
69 reacties



- 18 – 30 jaar
- 30 – 40 jaar
- 40 – 50 jaar
- 50 jaar en ouder

2. In welke sector werk je?

69 reacties



- Thuiszorg
- Wonen met zorg

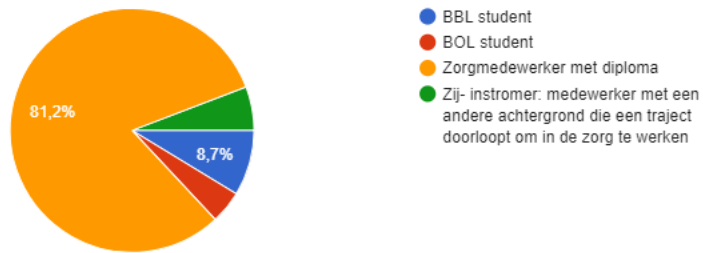
3. Wat is je functie?

69 reacties

Verzorgende IG (8)
Verpleegkundige (3)
Locatieverpleegkundige (3)
bej.helpende niv.2 (3)
Vig (2)
Locatie verpleegkundige (2)
Niv 3 (2)
verzorgende ig (2)
Helpende plus (2)
Wijkverpleegkundige
leerling verzorgende 3IG
Leerling verzorgende IG

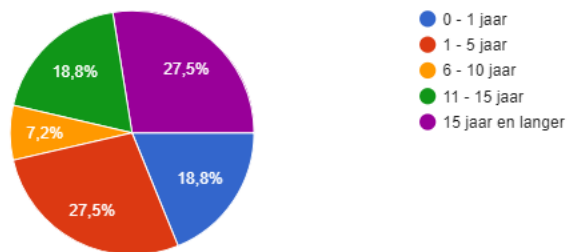
4. Onder welke categorie val je?

69 reacties



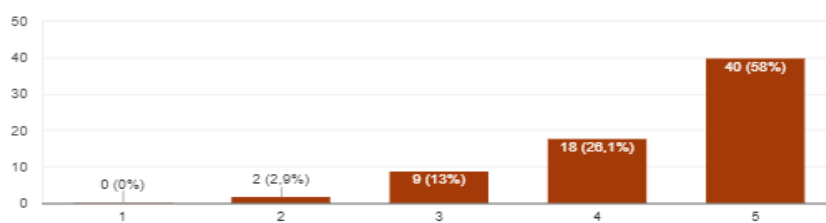
5. Wat is de lengte van je dienstverband bij Libertas Leiden?

69 reacties



6. Hoe gemotiveerd ben je om trainingen en opleidingen te volgen?

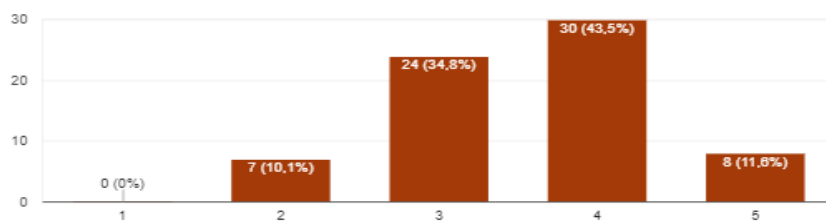
69 reacties



7. Op schaal van 1 tot en met 5, hoe tevreden ben jij momenteel over ontwikkeling (opleiding en scholing) bij Libertas Leiden

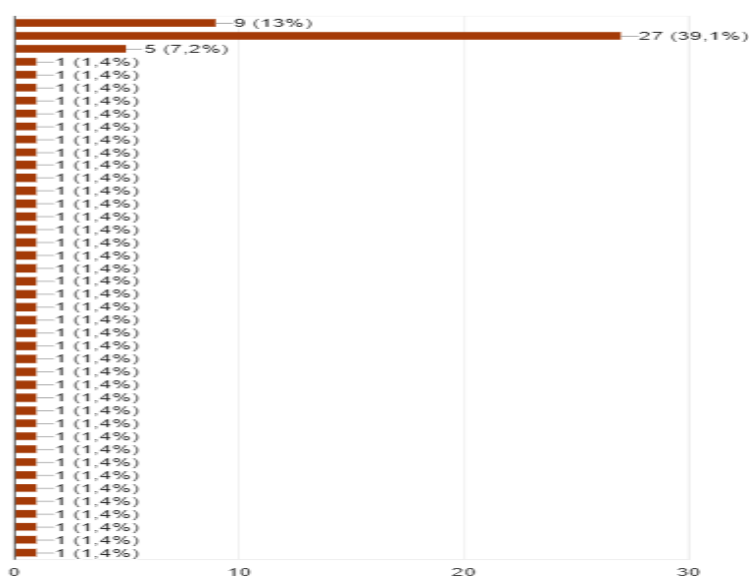


69 reacties



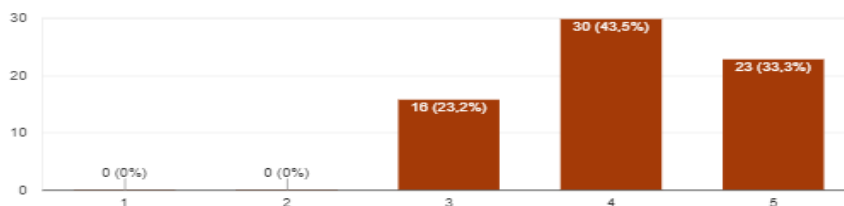
8. Welke factoren hebben de keuze bij de vorige vraag tot stand laten komen?

69 reacties



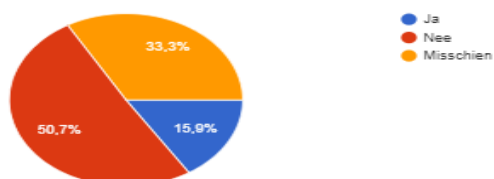
9. Hoe gemotiveerd ben jij om met andere niet standaard ontwikkelingsvormen aan de slag te gaan? Denk hierbij aan de niet standaard ontwikkelingsvormen, zoals workshops, vaardigheden oefenen, e-learning enzovoort.

69 reacties



10. Zou het ontbreken van ontwikkelingsmogelijkheden een reden kunnen zijn om de organisatie te verlaten?

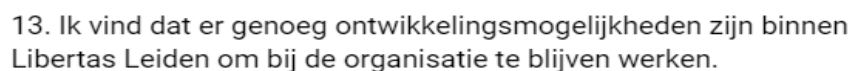
69 reacties



69 reaties



69 reacties



69 reacties



14. Indien je niet vindt dat er voldoende ontwikkelingsmogelijkheden zijn wat zou Libertas Leiden moeten verbeteren?

30 reacties

Lessen vanuit de organisatie zelf; er zijn genoeg mensen die hun kennis willen delen. Geef hen de mogelijkheid tot klinische lessen te geven! Meer geld per werknemer voor opleidingen	▲
meer geld kunnen besteden aan opleiding en trainingen dan de 100 euro die we nu krijgen per jaar	
Meer scholingen aanbieden	
Mijn interesse ligt in specialisatie wondzorg en acute zorg	
n.v.t	
LIBERTAS ZOU MOETEN KIJKEN WELKE OPLEIDINGSMOGELIJKHEDEN DE MEDEWERKER ZELF ZOU WILLEN DOEN. Dus op welk gebied wil de medewerker groeien en waar zitten daarin de uitdagingen.	
Vaker met personeel in gesprek gaan of tijdens functioneringsgesprek aankaarten of de medewerker tevreden is, of eventueel wilt doorgroeien.	
Meer leerlingenplaatsen	
Meer controle over woongroepen zodat we in ieder geval de kans krijgen te ontwikkelen	
Er is wel meer aandacht, maar nog niet genoeg. Er komt ook niet vaak de vraag of je behoeften hebt om door te groeien/echalen. Ook voor oudere werknemers die fysiek het steeds zwaarder krijgen zou meer aandacht	▼

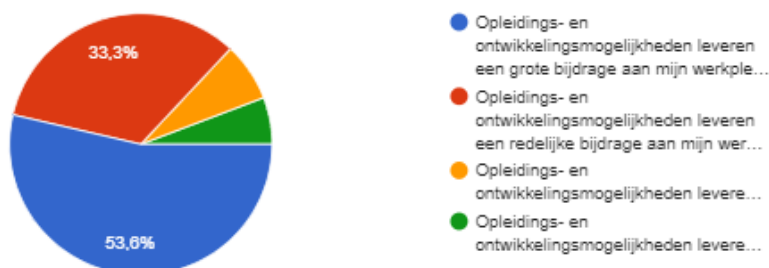
15. Wat zijn de talenten op gebied van werk (waar ben je goed in) waarmee je anderen zou willen helpen?

55 reacties

Nummer 1 is zorg verlenen dan planning en roosteren. (2)	▲
begeleiden (2)	
Geestelijke hulpverlening	
Goeie communicatie, verzorgingsvaardigheden.	
Administratief gebied	
ICT, diagnostiek	
Collega's begeleiden in de computer vaardigheden, cliënten meer centraal stellen in het begeleiden naar een zo zelfstandig mogelijk leven met de beperkingen die ze hebben en leerlingen begeleiden	
begeleiden/coachen van een team/zorgmedewerker.	
Werken met dementerende ouderen.	

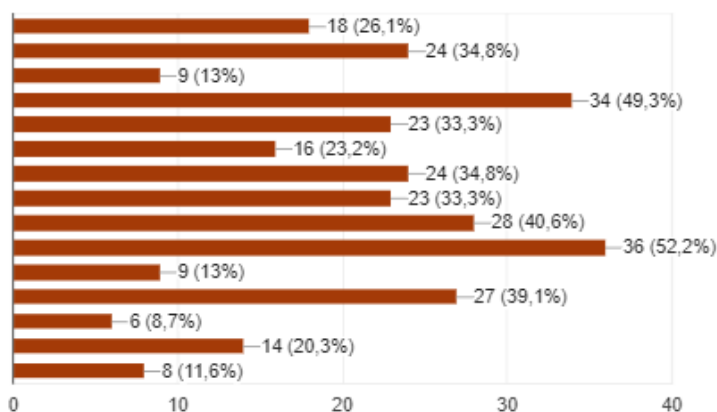
16. Dragen opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden bij aan je werkplezier?

69 reacties



17. Van welke van de onderstaande soort scholing en ontwikkeling zou je gebruik van willen maken?

69 reacties



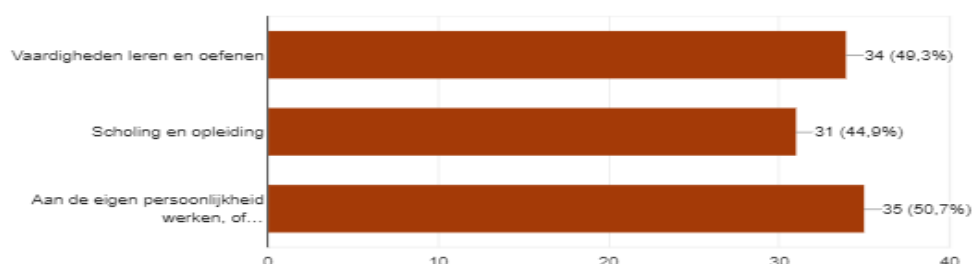
18. Noem zelf een vorm van scholing/ontwikkeling waar jij gebruik van zou willen maken.

69 reacties

Geen (4)
Cursus (2)
Bezoeken van congressen e.d.
Stervensbegeleiding
.
Verpleegtechnische vaardigheden oefenen
Palliatieve zorg mogelijkheden, verdiepen bepaalde ziekte beelden, zelfreflectie,
Specialisatie binnen het verpleegkundig vak. Dus niet alleen algemeen verpleegkundige zijn maar je echt in 1 onderwerp mogen specialiseren.
coachingsbijeenkomsten met je team vind ik erg waardevol. Ik zou zelf meer handvatten willen krijgen hoe en team te coachen/begeleiden.
Palliatieve zorg. Wondzorg. Computercursus en gebruik tablet.
Palliatieve zorg

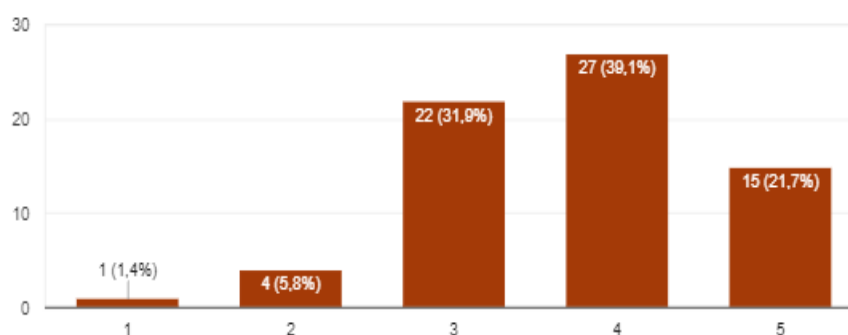
19. Welk leerproces zou je graag meer zien in de toekomst?

69 reacties



20. Ik zou mezelf meer inzetten voor ontwikkeling als ik hier autonoom (zelfstandig) aan zou mogen werken.

69 reacties



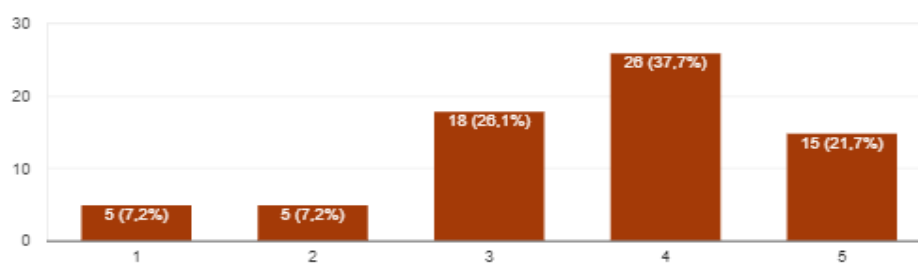
21. Welke opleiding(en) zou je willen volgen?

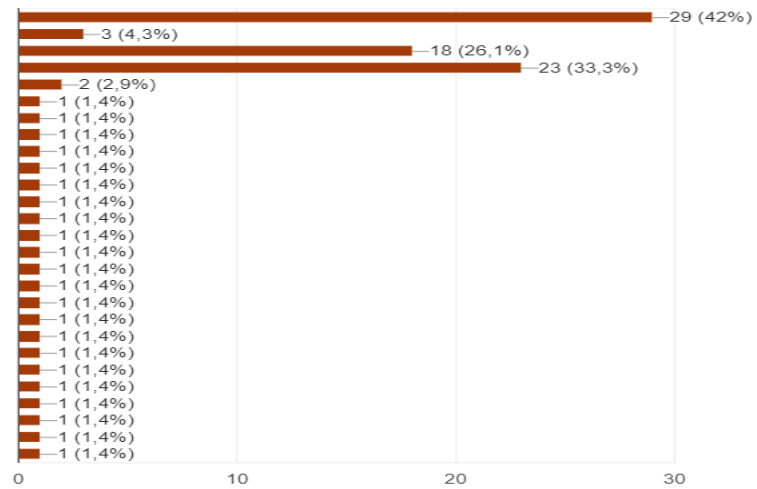
69 reacties

Geen (3)	▲
Niv 3. Het is goed zo. Dus geen opleiding (2)	
wondverpleegkundige, verdiepingsscholing op de verschillende gebieden.	
SEH verpleegkundige	
.	
Leerling verpleegkundige na deze opleiding	
Meer administratief, begeleidend werk	
Geneeskunde	
Specialisatie binnen de verpleging.	
kwaliteitsverpleegkundigen, of iets richting coach.	
Zie vraag 19	
Een administratieve opleiding	▼

22. Ik zou graag met mijn teammanagers willen kijken naar loopbaanmogelijkheden binnen Libertas Leiden en daaraan werken.

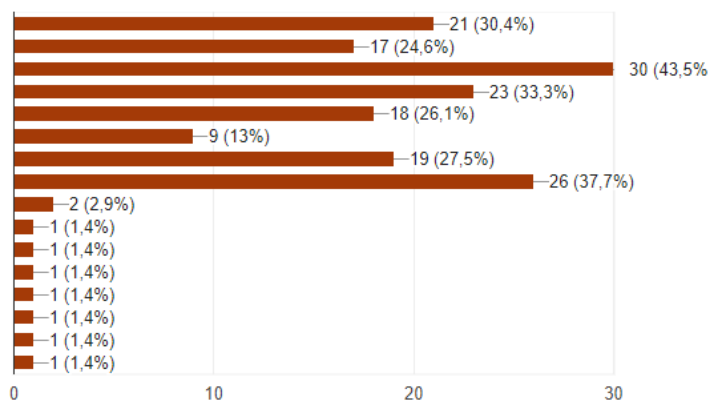
69 reacties





24. Waar zou je meer informatie over willen. Denk hierbij aan artikelen of e-learning modules

69 reacties



25. Wat moet de Libertas Leiden Talent Academie bieden zodat jij er gebruik van gaat maken?

69 reacties

? (2)
Niet van toepassing (2)
(gedeeltelijke) vergoeding van de gemaakte uren. Goed werkbaar systeem waar de Talent Academie in staat.
Overzicht

G.3 ANALYSE OPEN ANTWOORDEN

Er is gekozen om deze antwoorden zo authentiek mogelijk te houden, waardoor er spellingsfouten in de zinnen staan die gemaakt zijn door de zorgmedewerkers.

Talenten

Overzicht van talenten
Overzicht van talenten
Geestelijke hulpverlening
Goeie communicatie, verzorgingsvaardigheden.
Administratief gebied
ICT, diagnostiek
cliënten meer centraal stellen in het begeleiden naar een zo zelfstandig mogelijk leven met de beperkingen die ze hebben en leerlingen begeleiden
coachen en aansturen

Leervormen	Procent
Her en bijscholing naar eigen keuze	52,9%
Collega's helpen met jouw eigen talenten en andersom gebruikmaken van hun talenten	48,5%
Verpleegtechnische handelingen oefenen en training	39,7%
Meeloopdagen en cursussen	35,8%
Workshops en leertraject	35,3%
Intervisie	26,5%
Casussen behandelen	23,5%
Coaching on the job	20,6%
Buddy projecten en simulatie nabootsen	13,2%

Mentoring	8,8%
-----------	------

Functies respondenten

Vraag	Antwoord
Helpende 13	bej.helpende
	bej.helpende niv.2
	bej.helpende niv.2
	bej.helpende niv.2
	bejaardehelpende niv.2
	Helpende
	Helpende 2+
	Helpende niv 2
	Helpende niveau 2
	Helpende plus
	Helpende plus
	helpende plus opleiding niveau 3 ig
	Niveau 2
Verpleegkundige 27	leerling verzorgende 3IG
	Leerling verzorgende IG
	leerling VIG - MZ
	Leerling vig/mz
	Iger
	Niv 3
	Verzorgende
	Verzorgende 3 IG

	Verzorgende 3IG	
	Verzorgende IG	
	Verzorgende ig	
	Verzorgende IG	
	verzorgende ig	
	Verzorgende IG	
	Verzorgende IG	
	verzorgende ig	
	Verzorgende IG	
	verzorgende IG	
	Verzorgende IG	
	Verzorgende IG	
	Verzorgende IG	
	verzorgende IG / Welzijnsmedewerker	
	Verzorgende IG en teamcaptain van 1 vd PG afdelingen	
	Verzorgende niveau 3 ig	
	VerzorgendeIG	
	Vig	
	Vig	
Verpleegkundige 17	Leerling verpleegkundige	
	leerling verpleegkundige	
	leerling verpleegkundige 4	
	Locatie verpleegkundige	
	Locatie verpleegkundige	
	locatieverpleegkundige	
	Locatieverpleegkundige	
	Locatieverpleegkundige	
	Locatieverpleegkundige	
	verpleegkunde	
	Verpleegkundige	
	Verpleegkundige	
	Verpleegkundige	

	verpleegkundige VERPLEEGKUNDIGE Wijkverpleegkundige wijkverpleegkundige	
Overig 6	zorgassistent Zorgassistent Stagiaire/ Flexwerker stedelijke nachtdienst teammanager medewerker thuiszorg leerling Assistent verzorgende	

Specifieke scholing functie/ werkplek

Vraag	Antwoord
Vraag 8 Welke factoren hebben de keuze bij de vorige vraag tot stand laten komen?	• Zou graag meer specifieke scholing willen volgen • inhoudelijk misschien toegevoegde waarde maar in de praktijk kun je er niet zoveel mee •
Vraag 11 Doorgaand op de vorige vraag: wat zou Libertas Leiden hierin kunnen verbeteren ?	• Gerichte cursus op je werksituatie
Vraag 14 Indien je niet vindt dat er voldoende ontwikkelingsmogelijkheden zijn wat zou Libertas Leiden moeten verbeteren?	• Geef de helpende de kans om zich te ontwikkelen waar ze goed in zijn en de ruimte om zich te specialiseren in iets wat ze graag willen • meer gespecialiseerde scholing bijvoorbeeld decubitus verzorging

Vraag 18 Noem zelf een vorm van scholing/ontwikkeling waar jij gebruik van zou willen maken.	Specialisatie binnen het verpleegkundig vak. Dus niet alleen algemeen verpleegkundige zijn maar je echt in 1 onderwerp mogen specialiseren. scholing gericht op een onderdeel van de zorg bijvoorbeeld decubitus
Vraag 21 Welke opleiding(en) zou je willen volgen?	wondverpleegkundige, verdiepingsscholing op de verschillende gebieden. Specialisatie binnen de verpleging. Ik zou me graag willen specialiseren op vak gebieden denk aan het verpleegtechnische gebied.
Vraag 25 Wat moet de Libertas Leiden Talent Academie bieden zodat jij er gebruik van gaat maken?	Een gevarieerd aanbod per functie, met gelijkgestemde zitten. Geaccrediteerde scholing. Scholing gericht op je werkplek dit kan ook gaan over inrichten van huiskamers, palliatieve zorg of hulpmiddelen die ingezet worden bij dementerende ouderen. Opleidingen voor elk niveau. Gewoon voor iedereen.

Budget/tijd

Vraag	Antwoord
Vraag 8 Welke factoren hebben de keuze bij de vorige vraag tot stand laten komen?	is echter te duur. maar tijd en geld is een probleem. Ook voor bijwonen van symposiums e.d. zijn kostbaar en kosten tijd. voor v&vn moet je punten halen en dat betekent dat je regelmatig naar scholing e.d moet om aan punten te komen. dit is voor mij te kostbaar.
Vraag 11 Doorgaand op de vorige vraag: wat zou Libertas Leiden hierin kunnen verbeteren ?	• Budget creëren waar mogelijk
Vraag 14 Indien je niet vindt dat er voldoende ontwikkelingsmogelijkheden zijn wat zou Libertas Leiden moeten verbeteren?	• Meer geld per werknemer voor opleidingen • meer geld kunnen besteden aan opleiding en trainingen dan de 100 euro die we nu krijgen per jaar • misschien een deel van opleiding vergoeden.
Vraag 25 Wat moet de Libertas Leiden Talent Academie bieden zodat jij er gebruik van gaat maken?	(gedeeltelijke) vergoeding van de gemaakte uren. Voldoende tijd. En geen cursussen in eigen vrije tijd. Maar bij een dagdienst dan eerder weg om deel te kunnen nemen. Vaak moet je terug op soms je enige vrije dag. En dat is niet motiverend. meer budget, Ik denk dat het bovenstaande al een heel goed initiatief is. Meest belangrijke is denk ik toereikend budget om te kunnen werken aan scholing en verbetering. En dat de scholingen die je volgt relevant zijn voor het werk wat je dagelijks doet. En aanbieden dat scholing binnen werk tijd te realiseren is, dus niet extra ervoor terug komen

Positieve antwoorden/ tevredenheid

Vraag	Antwoord
Vraag 8 Welke factoren hebben de keuze bij de vorige vraag tot stand laten komen?	• Fijne organisatie om bij te werken. • Ik ben tevreden over de ontwikkeling (opleiding en scholing) bij Libertas Leiden • Binnen de organisatie zijn we hard bezig met de ontwikkelingen omtrent scholingen en zie ik steeds meer verbetering in het aanbod van scholing en de bereidwilligheid om externe scholing te volgen. • scholingen die ik volg sluiten aan met werk • Ik krijg de mogelijkheid om een scholing te doen • scholing prima, • Traingen vindt fijn duidelijk opfrissing. • Goede trainingen. • goede trainingen. • wel zeer leerzaam. • fijne training. • Er is genoeg ruimte om te ontwikkelen • Interne scholing en zijn prima
Vraag 11 Doorgaand op de vorige vraag: wat zou Libertas Leiden hierin kunnen verbeteren ?	• Ik vind dat wel heel goed op weg zijn. • ik ontwikkel mij verder van bejaardenhelpenden tot VIG en zie niet in waarom ik de organisatie die mij steunt te verlaten • Voor mij is het goed zo. • Je krijgt alle mogelijkheid o. Ee scholing te volgen. • Ik wil zelf niet verder leren. Niveau 2 vind ik leuk om te doen
Vraag 14 Indien je niet vindt dat er voldoende ontwikkelingsmogelijkheden zijn wat zou Libertas Leiden moeten verbeteren?	Ik ben niv 3 en helemaal tevreden hoe ik nu werkt. Zou niet hoger willen. Veel te zakelijk. Totaal geen contact met de client en wijkverpleegkundige weet niet wat er op de werkvloer gebeurt. Mijn beleving,,,,,,interesseert hoger opgeleiden dat

	ook niet. Geef mij maar handen aan bed voor allen, en doe maar normaal.
Vraag 21 Welke opleiding(en) zou je willen volgen?	lekker blijven doen wat ik nu doe Niet ben op me plek hier
Vraag 25 Wat moet de Libertas Leiden Talent AcademieLibertas Leiden Talent Academie bieden zodat jij er gebruik van gaat maken?	Ik krijg alle mogelijkheid om mezelf te ontwikkelen. Ik vind dat er genoeg ontwikkelingen zijn. En ik kies zelf om niet door te leren. Ik vind de zorg leuk om te doen hoe ik het nu doe en doe het met me hart. Als ik de deur uit gaat en de mensen zijn te vreden ben ik ook te vreden. Cursussen aanbieden en deze mailen zoals nu al wordt gedaan via fixxet

Verplichte scholing

Vraag	Antwoord
Vraag 8 Welke factoren hebben de keuze bij de vorige vraag tot stand laten komen?	Er zijn soms te veel verplichte scholingen/ cursussen VEEL DINGEN ZIJN VERPLICHTE SCHOLINGEN MAAR GEEN SCHOLING WAARIN IK ME ZOU WILLEN ONTWIKKELEN

Begeleiding

Vraag	Antwoord
Vraag 8 Welke factoren hebben de keuze bij de vorige vraag tot stand laten komen?	- Ik kan geen/ weinig eigen keuze maken waarin ik me wil ontwikkelen., Er is veel te weinig begeleiding voor leerlingen, dat is soms jammer. - ik vind dat de werkbegeleiding nu niet in alle teams toereikend is - Op school leer ik veel en wordt ik geholpen met mijn ontwikkeling als verpleegkundige, maar op mijn werkplek is dat helaas niet het geval - ik ben niet/nauwelijks begeleid, wordt

	geen heldere structuur geboden voor leerlingen en begeleiders betreffende leren/begeleiden.
Vraag 11 Doorgaand op de vorige vraag: wat zou Libertas Leiden hierin kunnen verbeteren ?	Heeft weer te maken met begeleiding. Als ik vanuit een leerling mag praten.
Vraag 14 Indien je niet vindt dat er voldoende ontwikkelingsmogelijkheden zijn wat zou Libertas Leiden moeten verbeteren?	Meer begeleiding bieden tijdens een opleiding

Zelf kunnen kiezen

Vraag	Antwoord
Vraag 8 Welke factoren hebben de keuze bij de vorige vraag tot stand laten komen?	Wil graag gerichte scholing op onderwerp waar mijn interesse liggen
Vraag 14 Indien je niet vindt dat er voldoende ontwikkelingsmogelijkheden zijn wat zou Libertas Leiden moeten verbeteren?	LIBERTAS ZOU MOETEN KIJKEN WELKE OPLEIDINGSMOGELIJKHEDEN DE MEDEWERKER ZELF ZOU WILLEN DOEN. Dus op welk gebied wil de medewerker groeien en waar zitten daarin de uitdagingen. hierin kan jezelf bepalen welke scholing je wilt volgen. kijken naar individuele behoeftes,
Vraag 18 Noem zelf een vorm van scholing/ontwikkeling waar jij gebruik van zou willen maken.	Voor mij is vrije keuze en ruim aanbod het belangrijkste
Vraag 25 Wat moet de Libertas Leiden Talent Academie bieden zodat jij er gebruik van gaat maken?	Eigen keus in waar je je voor inschrijft en Cursussen zelf kunnen kiezen. Eigen regie

Structuur/duidelijkheid

Vraag	Antwoord
-------	----------

Vraag 8 Welke factoren hebben de keuze bij de vorige vraag tot stand laten komen?	Nieuwe medewerker dus nog geen goed overzicht van de mogelijkheden binnen Libertas zeer weinig info
Vraag 11 Doorgaand op de vorige vraag: wat zou Libertas Leiden hierin kunnen verbeteren ?	Een duidelijke en vastgelegde structuur op de werkplek, zodat er daadwerkelijk tijd is ingepland voor begeleiders en leerlingen om samen aan de slag te gaan. Nu komt er namelijk niks van terecht - te vrijblijvend, richtingsloos
Vraag 14 Indien je niet vindt dat er voldoende ontwikkelingsmogelijkheden zijn wat zou Libertas Leiden moeten verbeteren?	meer duidelijkheid nieuwsbrief met scholingen die gegeven worden.
Vraag 15 Wat zijn de talenten op het gebied van werk (waar ben je goed in) waarmee je anderen zou willen helpen	
Vraag 18 Noem zelf een vorm van scholing/ontwikkeling waar jij gebruik van zou willen maken.	
Vraag 21 Welke opleiding(en) zou je willen volgen?	
Vraag 23 Aan welke soort vaardigheden zou je willen werken? Denk hierbij aan vaardigheden die je lastig vind	
Vraag 24 Waar zou je meer informatie over willen. Denk hierbij aan artikelen of e-learning modules	
Vraag 25 Wat moet de Libertas Leiden Talent Academie bieden zodat jij er gebruik van gaat maken?	Overzicht Betere en meer info wat en waar je iets of iemand kan vinden als nieuwe medewerker ons op de hoogte houden wat en wanneer ze iets bieden Het moet verder gaan dan af en toe een mailtje of een bericht op nedap, anders klik ik het waarschijnlijk weg of lees het te laat. Met

andere woorden er moet actief reclame voor gemaakt worden.

Weinig mogelijkheden/ Meer verschillende mogelijkheden

Vraag	Antwoord
Vraag 8 Welke factoren hebben de keuze bij de vorige vraag tot stand laten komen?	Te weinig scholingen Mede ook omdat ik dat anders gewend ben bij andere organisaties Minder aanbod voor teammanagers.
Vraag 11 Doorgaand op de vorige vraag: wat zou Libertas Leiden hierin kunnen verbeteren ?	
Vraag 14 Indien je niet vindt dat er voldoende ontwikkelingsmogelijkheden zijn wat zou Libertas Leiden moeten verbeteren?	Meer scholingen aanbieden Meer ontwikkelingsaanbod aanbieden
Vraag 25 Wat moet de Libertas Leiden Talent AcademieLibertas Leiden Talent Academie bieden zodat jij er gebruik van gaat maken?	Meer cursussen en mogelijkheden.

Communicatie/Team

Vraag	Antwoord
Vraag 14 Indien je niet vindt dat er voldoende ontwikkelingsmogelijkheden zijn wat zou Libertas Leiden moeten verbeteren?	meer teamstimulerende dingen om meer als 1 team te functioneren. Communiceren verbetereten onder medewerkers en een veilig klimaat te creeren binnen het team. Dit is er nu naar mijn idee niet.
Vraag 15 Wat zijn de talenten op het gebied van werk (waar ben je goed in) waarmee je anderen zou willen helpen	• Begeleiden duidelijk en comuncatie op de werk vloer! • Begeleiding geven, omgaan en geven van feedback • Goeie communicatie, • Mijn talent is goed met mensen omgaan en een duidelijke goede communicatie.

Vraag 18 Noem zelf een vorm van scholing/ontwikkeling waar jij gebruik van zou willen maken.	Communicatie met je eigen team. Als leerling wat word er van je verwacht als je de opleiding doet bij libertas. Studiedagen. mondeling communicatie, feedback geven en ontvangen
Vraag 21 Welke opleiding(en) zou je willen volgen?	
Vraag 23 Aan welke soort vaardigheden zou je willen werken? Denk hierbij aan vaardigheden die je lastig vind	feedback leren geven. goede communicatie met collega's onderdeling feedback geven/ontvangen communicatie met je eigen team. coachingsbijeenkomsten met je team vind ik erg waardevol. Ik zou zelf meer handvatten willen krijgen hoe en team te coachen/begeleiden.

Aan andere leren

Vraag	Antwoord
Vraag 14 Indien je niet vindt dat er voldoende ontwikkelingsmogelijkheden zijn wat zou Libertas Leiden moeten verbeteren?	Lessen vanuit de organisatie zelf; er zijn genoeg mensen die hun kennis willen delen. Geef hen de mogelijkheid tot klinische lessen te geven!
Vraag 15 Wat zijn de talenten op het gebied van werk (waar ben je goed in) waarmee je anderen zou willen helpen	- kennis delen met collega's - Ik denk dat er veel deskundigheid is in de organisatie waar we geen gebruik van maken. Zou zeker verbeterd kunnen worden. is dan tevens een ontwikkel mogelijkheid voor collegas

Vraag 18 Noem zelf een vorm van scholing/ontwikkeling waar jij gebruik van zou willen maken.	•
Vraag 21 Welke opleiding(en) zou je willen volgen?	• Denk meer aan kennis overbrengen.

Talent

Talent	Antwoord
Wondzorg	• wond deskundige hierin kan ik andere ondersteunen
Verpleegtechnische handelingen	• Ook vind ik het verpleegtechnische aspect in de thuiszorg erg leuk (heb hiervoor gewerkt in verpleegtechnische thuiszorg). Alleen merk ik dat hier erg weinig in te doen is bij Libertas. • ECD en verpleegtechnische handelingen • Verpleegt • Verpleegtechnische vaardigheden oefenen • Verpleegtechnische handeling
Plannen en coördineren	• • planning en roosteren. • Coördineren van zorg, planning maken etc. • dan planning en roosteren.
Begeleiden/Coachen	• begeleiden/coachen van een team/zorgmedewerker. • Begeleiding geven aan leerlingen. • ik ben werk begeleider en examiner • Begeleiden. Coachen collegae en leerlingen. Dossier vorming

- coachen en aansturen.
- en leerlingen begeleiden
- begeleiden
- Begeleiding aan leerlingen.
- ik merk dat ik het erg leuk vind om groepen medewerkers te begeleiden, N-care en Ons de informatie overdragen.
- Begeleiden van werknemers en klankbord zijn.
- om met samenwerking van me collega's uitleggen en verduidelijkheid vragen als je begrepen wordt!
- begeleiden van collega's samenwerking
- Begeleiding collega's
- Begeleiden duidelijk en comuncatie op de werk vloer!
-
- leerlingen begeleiden,)
- Begeleiding geven, omgaan en geven van feedback
- Begeleiding geven, luisteren.

Verzorging/ verpleging

- Verzorgingsvaardigheden
- Nummer 1 is zorg verlenen
- Alle voorkomende verzorgingsvaardigheden
- Verzorging
- Verzorgingsvaardigheden
- Zorginhoudelijk
- Voor mensen zorgen
- ,verzorgingsvaardigheden, ,
- Verzorging

	• Verzorgingsvaardigheden • verzorgingsvaardigheden.
Omgang met cliënten	• Met de bewoners omgaan gerust te stellen en activiteiten te doen • omgang met cliënten, structuur aanbrengen in het werk/werkzaamheden • Omgaan met cliënten en familie. • zorgen voor mensen, • Geestelijke hulpverlening • Werken met dementerende ouderen.
Computervaardigheden	• ICT, • Collega's begeleiden in de computer vaardigheden, • Computervaardigheden • Computervaardigheden. • computervaardigheden, observatievermogen, inlevingsvermogen
Overig	• Administratief gebied • Ik probeer mensen respctvol te behandelen • Ik help al met allerlei vaardigheden. • Dialiseren in de thuissituatie ook erg leuk.

- Mijn talent is goed met mensen omgaan en een duidelijke goede communicatie.
- werken aan kwaliteit.
- duidelijkheid, uit vragen of je begrepen voelt!

Opleiding/ Vaardigheden

Vraag	Antwoord
Helpende 2 +	Bej.helpende _+ helpende+ helpende plus. mogelijkheid bej.helpende plus! bej.helpende+ helpende+ helpende plus
Verzorgende IG	Nivo 3 niv 3
Verpleegkundige niveau 4 en 5	HBOV HBOV Verpleegkundige opleiding Leerling verpleegkundige na deze opleiding kwaliteitsverpleegkundigen, Ik zou graag door willen leren voor wondverpleegkundige of een ander aandachtsgebied. niv 4 Verpleegkunde niveau 4 in verkort traject Wondverpleegkundige Verpleegkundige niveau 4 of 5-

	Verpleegkundige diabetes of wond verpleegkundige Misschien verpleegkundige niv 4
Management	Management Ik ga volgend jaar beginnen met een opleiding in management richting. Management en kwaliteitsmanagement in de zorg Extra opleiding om management achtige taken te ontwikkelen. Management
Meer informatie over	Management en kwaliteitsmanagement in de zorg
Overig	opleiding tot nurse practitione Ook zou ik graag meer collega's willen begeleiden opleiden, aansturen maar niet als wijkverpleegkundige

Cursussen/trainingen/coaching

<i>Vraag</i>	<i>Antwoord</i>
<i>Vraag 14 Indien je niet vindt dat er voldoende ontwikkelingsmogelijkheden zijn wat zou Libertas Leiden moeten verbeteren?</i>	Ook cursussen zoals mindfulnes om ziekte te voorkomen
<i>Vraag 18 Noem zelf een vorm van scholing/ontwikkeling waar jij gebruik van zou willen maken.</i>	Cursus Cursus wondverpleegkundige Cursus Cursus

	trainingen coaching en gesprekstechnieken Training en cursus
Vraag 2 Welke opleiding(en) zou je willen volgen?	of iets richting coach. Coaching.
Vraag 23 Aan welke soort vaardigheden zou je willen werken? Denk hierbij aan vaardigheden die je lastig vind	Coaching coaching. coaching collega's
Vraag 25 Wat moet de Libertas Leiden Talent Academie bieden zodat jij er gebruik van gaat maken?	Trainingen training op maat die ik zelf kan verrichten zonder rollenspellen (dat weten we nu inmiddels wel) daar haen een hoop mensen op af
	Mijn interesse ligt in specialisatie wondzorg Mijn interesse ligt in specialisatie acute zorg

Terugkomend en specifiek

Vraag	Antwoord
Vraag 18 Noem zelf een vorm van scholing/ontwikkeling waar jij gebruik van zou willen maken.	Terminalezorg en technise vaardigheden zoals prikken zwachtelen wondzorg stoma Palliatieve zorg Palliatieve zorg. scholing terminale zorg. (workshop Monuta bijvoorbeeld)

	Palliatieve zorg mogelijkheden, Palliatieve zorg Stervensbegeleiding Wondzorg. Wondzorg Voor medicijnen leren of wonden. verdiepen bepaalde ziekte beelden, omgang met cliënten met een ernstige psychiatrische achtergrond cursus verdieping in dementie
Vraag 21 Welke opleiding(en) zou je willen volgen?	Palliatieve zorg Palliatieve zorg
Vraag 23 Aan welke soort vaardigheden zou je willen werken? Denk hierbij aan vaardigheden die je lastig vind	omgaan met cliënten met GGZ problematiek, Ik zou willen leren hoe je met de mantelzorger om kan gaan die de client dingen laat doen die de client niet meer kan/wil doen door bv zelf niet meer aan kunnen geven door dementie of een andere oorzaak omgang met verslaving Hoe om te gaan met psychiatrische en/of dementie cliënten

	Omgaan met dementie
	Omgaan met dwangmatig eisend gedrag van somatische client
Vraag 24 Waar zou je meer informatie over willen. Denk hierbij aan artikelen of e-learning modules	Palliatieve zorg onderwerpen mbt ziektebeelden en de hantering ervan, bijvoorbeeld psychiatrische en psychogeriatrische ziektebeelden.

Must haves Libertas Leiden Talent Academie

Vraag	Antwoord
Uitdaging	Uitdagende scholing die enthousiasme aanwakkert. Uitdaging uitdagende trainingen, workshops en cursussen. Dingen waar ik nog weinig van weet en mijn nieuwsgierigheid gewekt wordt. het moet een uitdaging zijn voor mij
Systeem/ Toegankelijkheid	Goed werkbaar systeem waar de Talent Academie in staat. Toegankelijkheid makkelijk toegankelijk simpele toegang, op redelijke tijdstippen(dus niet in de ochtend!) Flexibele tijden via e-learning

	Klantvriendelijk zijn ingericht, makkelijk toegankelijk, intuïtief
Vanuit huis	e learning vanaf huis Online inschrijven en online cursussen volgen zodat je dat vanuit huis kan doen.
Persoonlijke ontwikkeling	Loopbaancoaching Loopbaancoaching Persoonlijke ontwikkeling eigen ontwikkeling Door je in te lezen van vakgebied van beroepsmagazine om op te hoogte blijven van je roeping die je uitvoert om jezelf te ontwikkelen! jezelf ontwikkelen en inlezen op eigen vakgebied van je roeping die je uitvoert! inlezen van je eigen beroep vakgebied! je inlezen op jou vakgebied dat jezelf blijft ontwikkelen in roeping. De kans geven op persoonlijke ontwikkeling Persoonlijk ontwikkeling
Overig	Het moet verder gaan dan af en toe een mailtje of een bericht op nedap, anders klik ik het waarschijnlijk weg of lees het te laat. Met

andere woorden er moet actief reclame voor gemaakt worden.

Variatie in lesaanbod.

Een groot aanbod. die steeds wordt aangevuld met onderwerpen die naar voren komen vanuit de praktijk, denk aan MAO meldingen . Zodat er snel ingespeeld wordt op signalen vanuit de praktijk. Dan kan er gebruik worden gemaakt van een training op het moment dat er iets in de praktijk voorkomt.

Om te gaan met agressie bij dementeren. En dat de cursussen om een gunstige tijd vallen i.v.m met school gaande kinderen.

Cursussen voor niveau 2 zodat wij ook stoma kunnen doen.

Cursus

AB gerichte cursus.

Aanbieding opleidingen

Dat het een lage drempel heeft, en medewerkers zich veilig voelen om ook fouten te kunnen maken in het leer proces.

Vraag 25

- 5 x Meer budget/vergoeding en geen cursussen in vrije tijd**
- 4 x Duidelijke communicatie, overzicht, waar kun je alles vinden**
- 8 x Goed werkbaar systeem, goede toegankelijkheid en klantvriendelijk**
- 3 x Eigen regie/kiezen**
- 5 x uitdaging**

