



de parabool

AANTREKKELIJK WERKGEVERSCHAP

De Parabool

Abstract

Een kwantitatief onderzoek onder de teams Wonen Raalte en Wonen Deventer van de Parabool naar de verschillende baan- en organisatiekenmerken die invloed hebben op aantrekkelijk werkgeverschap

BACHELOR SCRIPTIE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

YANNICK BULT

YANNICKBULT@GMAIL.COM

143931@STUDENT.SAXION.NL

Titelpagina

Titel: Aantrekkelijk werkgeverschap
Datum: 25 maart 2019
Plaats: Deventer

Auteur: Yannick Bult
Studentnummer: 143931
Opleiding: Human Resource Management
Uitstroomprofiel: Human Resource & Business Management
Onderwijsinstelling: Saxion Hogeschool
Adres: Handelskade 75, 7417DH Deventer

Eerste begeleider Saxion: Emiel van Lieburg
Tweede begeleider Saxion: Fokko Ponsen

Opdrachtgever: Stichting de Parabool
Adres: Colmschaterstraatweg 6a, 7433PR Schalkhaar
Praktijkbegeleiders: Alinde Held en Mireille Schutte

Voorwoord

Binnen de zorgsector, en zeker ook de gehandicaptenzorg, is er sprake van een toenemend tekort aan personeel (UWV, 2018). Binnen de Parabool wordt momenteel al een toename van ruim 50% ervaren wanneer het gaat om tijd tot het vervullen van een vacature. Naast dat dit wordt ervaren is er sprake van een verhoogde mate van verloop ten opzichte van het landelijk gemiddelde binnen bepaalde afdelingen van de Parabool.

Naar aanleiding van deze ontwikkelingen binnen de gehandicaptenzorgsector en de ervaren consequenties binnen de Parabool, heb ik mijn afstudeeronderzoek gericht op baan- en organisatieaantrekkelijkheid van de stichting de Parabool. Daarnaast vind ik het onderwerp 'aantrekkelijk werkgeverschap' een interessante. Door op bepaalde onderwerpen van dit thema te excelleren zorgt een organisatie ervoor dat zij boven de rest uit kan steken. Dit is positief voor zowel de medewerker van de organisatie als de organisatie zelf.

Via deze weg wil ik iedereen bedanken die mij heeft geholpen en begeleid tijdens dit afstudeertraject. Ik wil mijn begeleiders Emiel van Lieburg en Fokko Ponsen bedanken voor hun goed onderbouwde feedback. Deze feedback heeft mij meermaals geholpen om weer verder te kunnen komen. Vanuit de organisatie van de Parabool wil ik graag Mireille Schutte en Alinde Held bedanken voor hun interesse en hulp omtrent alle inhoudelijke onderwerpen van dit onderzoek. Ik heb de mogelijkheden en aanbiedingen tot hulp als zeer prettig ervaren. Daarnaast wil ik uiteraard ook de medewerkers van de Wonen-afdelingen bedanken voor het invullen van de vragenlijsten. Ik wil een speciaal woord van dank uitspreken naar de medewerkers die zich in de verdiepende gesprekken duidelijk hebben toegelicht. Ook wil ik mijn moeder Marian Klijn Velderman, mijn nichtje Katrien van Leeuwen en mijn broertje Tijmen Bult bedanken voor hun hulp en steun op het persoonlijke vlak.

Het doel van deze scriptie is om een duidelijk en helder advies te formuleren wat de Parabool verder helpt. Dit advies ondersteunt de Parabool bij het aantrekkelijker worden als werkgever voor de huidige medewerkers van de Wonen-afdelingen binnen de organisatie.

Yannick Bult

Student Human Resource Management



Samenvatting

De Parabool is een stichting (non-profit) – met het servicebureau in Schalkhaar - die kinderen, (jong) volwassenen en ouderen met een verstandelijke beperking ondersteunt. Dit wordt gedaan in de vorm van kleinschalige woon, werk- en dagbestedingslocaties in de regio Zuidwest Overijssel. Doelen hiervan zijn: ontplooiing, sociale contacten en integratie in de samenleving. De basis is hierbij altijd om het leven van de cliënt centraal te stellen (De Parabool, 2019).

In dit onderzoek wordt onderzocht in welke mate baan- en organisatiekenmerken worden ervaren door de medewerkers van de teams Wonen Raalte en Deventer binnen de Parabool. Het doel hiervan is te bepalen in welke mate de Parabool een aantrekkelijke werkgever is voor deze medewerkers. Deze verschillende baan- en organisatiekenmerken zijn opgesteld door Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin en Jones (2005) en Corporaal (2014). Deze mate waarin de medewerkers van de Wonen-teams de aspecten van baan- en organisatieaantrekkelijkheid ervaren worden vergeleken met wat jonge baanzoekers in de sector zorg en welzijn van belang vinden in hun werk. De verschillen en overeenkomsten zijn de basis voor het advies naar de HR-afdeling. Hierbij is de hoofdvraag opgesteld: **‘Hoe kan de Parabool aantrekkelijker worden voor haar huidige werknemers in de teams Wonen Deventer en Wonen Raalte?’ De deelvragen die bij deze hoofdvraag horen zijn:**

- In welke mate ervaren de medewerkers van de teams Wonen Deventer en Raalte de verschillende aspecten van baan- en organisatieaantrekkelijkheid;
- In welke mate vinden jonge baanzoekers uit de sector zorg en welzijn de verschillende aspecten van baan- en organisatieaantrekkelijkheid belangrijk;
- Wat zijn de verschillen tussen de mate waarin de medewerkers van de teams Wonen Deventer en Raalte deze aspecten ervaren en hoe belangrijk jonge baanzoekers deze aspecten vinden.

Er is gebruik gemaakt van een gevalideerde vragenlijst van Corporaal (2014). Deze vragenlijst betreft een kwantitatief meetinstrument. De uitslagen van dit onderzoek zijn vervolgens vergeleken met data uit de dataset uit hetzelfde onderzoek van Corporaal (2014). Nadat de resultaten duidelijk werden zijn er verdiepende gesprekken gehouden met vijf medewerkers van verschillende wonen-afdelingen.

De resultaten van dit onderzoek geven aan dat de Parabool zich op een aantal onderwerpen zeker een aantrekkelijk werkgever mag noemen. Echter zijn er ook een aantal punten waarop ze dit zich nog niet kunnen. De punten waar nog uitdaging ligt voor de organisatie zijn: opleidings- en doorgroeimogelijkheden, flexibiliteit in werktijden en werkdagen, de fysieke werkplek, participatieve stijl van leidinggeven en de duidelijkheid over inhoud en verwachtingen van werk. Naast de punten waar de Parabool nog verbetering in kan aanbrengen zijn er ook sterke punten. De sterke punten zijn onder andere: de hoge mate van collegialiteit, veel afwisseling in taken, de persoonlijke interesse en respect van de leidinggevende en de afwisseling in ruimten, taken en contacten. Bovendien wordt er veel vertrouwen in de zelfstandige uitvoering van werk ervaren.

Er zijn aanbevelingen gedaan om de aantrekkelijkheid van het werk en de organisatie te verbeteren binnen de wonen-afdelingen van de Parabool. Voor het verbeteren van de opleidings- en doorgroeimogelijkheden wordt geadviseerd om een kennisbank in te richten specifiek voor de wonen-afdelingen. Door deze kennisbank zal er meer sprake zijn van kennisdeling, overzichtelijke opleidingsmogelijkheden en specifiek gerichte informatie. Om de horizontale doorgroeimogelijkheden en de duidelijkheid over inhoud en verwachtingen van werk te verbeteren is aanbevolen om gebruik te gaan maken van mentorschappen binnen de wonen-afdelingen. En tot slot wordt geadviseerd om de fysieke werkplek meer comfortabel te maken door een werkplekonderzoek te laten uitvoeren en te laten onderzoeken wat de mogelijkheden zijn op het gebied van internet, computers en werken met tablets. Vervolgens zullen hier acties uit moeten komen door de verschillende verantwoordelijke afdelingen.

Inhoud

1. Inleiding	6
1.1. Organisatie en context	6
1.2. Redenen voor onderzoek	8
1.3. Theoretische verantwoording.....	10
1.4. Doel van het onderzoek	11
1.5. Leeswijzer	11
2. Theoretisch kader	12
2.1. Wat is aantrekkelijk werkgeverschap.....	12
2.2. Aantrekkelijkheidsvoorspellers	12
2.3. Werkinhoud	13
2.3.1. Uitdaging	14
2.3.2. Autonomie.....	14
2.3.3. Afwisseling.....	14
2.4. Werkomgeving	14
2.4.1. Flexibiliteit	15
2.4.2. Collega's.....	15
2.4.3. Leidinggevende.....	16
2.4.4. Opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden.....	16
2.4.5. Werkplek	17
2.5. Imago.....	17
2.6. Conceptueel model.....	18
2.7. Hoofd- en deelvragen	19
3. Methode van onderzoek	20
3.1. Doel van het onderzoek	20
3.2. Onderzoeksgroep.....	21
3.3. Meetinstrument.....	22
3.4. Procedure.....	24
3.5. Data analyse.....	24
4. Resultaten	26
4.1. Werkinhoud	27
4.2. Werkomgeving	29
4.3. Imago.....	31
4.4. Ranglijst aspecten en kenmerken.....	32

5. Conclusie en discussie	33
5.1. Algemene conclusie	33
5.2. Belangrijkste verschillen	33
5.2.1. Opleidings- en doorgroeimogelijkheden	33
5.2.2. Flexibiliteit	35
5.2.3. Werkplek	35
5.2.4. Participatieve leiding	36
5.2.5. Duidelijkheid inhoud/verwachtingen van werk	37
5.3. Belangrijkste overeenkomsten	37
5.3.1. Collega's.....	37
5.3.2. Uitdaging	37
5.3.3. Leidinggevende.....	38
5.4. Discussie	38
6. Aanbevelingen	40
6.1. Wonen&meer	40
6.2. Mentorschappen	44
6.3. Aanpakken van de werkplek.....	48
6.4. HR moet blijven doen wat ze doen	51
7. Literatuur	52
8. Bijlagen	54
8.1. Organogram	54
8.2. Vragenlijst aantrekkelijk werkgeverschap.....	55
8.3. Uitnodigingsmail aan medewerkers.....	73
8.4. Herinneringsmail aan medewerkers.....	74
8.5. Implementatieplan	75
8.6. Kosten-baten analyse	76
8.7. Overige statistische resultaten	78
8.8. Eigen werk verklaring	82

1. Inleiding

Dit hoofdstuk bevat een omschrijving van de Parabool, hoe deze stichting is georganiseerd en in welke context de organisatie zich bevindt. De redenen voor het onderzoek naar de aantrekkelijkheid van de Parabool als werkgever voor haar huidige werknemers komen naar voren. Hierop volgt een theoretische onderbouwing en het doel van dit onderzoek. In de leeswijzer aan het einde van dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het vervolg van de scriptie er uit gaat zien.

1.1. Organisatie en context

Het onderzoek naar het aantrekkelijker maken van werk en organisatie wordt uitgevoerd bij de Parabool. De organisatie merkt op dat er bij bepaalde teams binnen de organisatie sprake is van een verhoogd verloop (persoonlijke communicatie, 31 oktober 2018). Zo is het verloop binnen de afdeling Wonen Deventer 12% en binnen Wonen Raalte 14,2% (zie tabel 1-1). De Parabool is een stichting (non-profit) – met het servicebureau in Schalkhaar - die kinderen, (jong) volwassenen en ouderen met een verstandelijke beperking ondersteunt. Dit wordt gedaan in de vorm van kleinschalige woon, werk- en dagbestedingslocaties in de regio Zuidwest Overijssel. Doelen hiervan zijn: ontplooiing, sociale contacten en integratie in de samenleving. De basis is hierbij altijd om het leven van de cliënt centraal te stellen (De Parabool, 2019).

De Parabool kent vier clusters, namelijk: dagbesteding en werken, ambulante dienstverlening, wonen en kinderen. Binnen deze clusters wordt gewerkt in zelfsturende teams. Deze teams worden in de dagelijkse gang van zaken binnen de locaties aangestuurd door teamleiders. Er zijn vijftien verschillende locaties waar cliënten werken en dagbesteding volgen. Ambulante begeleiding wordt vanuit vier teams gegeven en de begeleiding van kinderen en hun ouders wordt aangeboden in het orthopedagogisch dagcentrum, peuterplus speelzaal en ambulante. Er zijn twaalf woonlocaties waar ongeveer 140 cliënten wonen, iedere locatie is weer anders en specifiek ingericht op de behoeften van de cliënt (De Parabool, 2019).

De visie van De Parabool is als volgt: gewoon maakt ons bijzonder. De Parabool wil de eigenheid van iedere cliënt koesteren. Dit zorgt voor veel diversiteit en hierbij komt ieder mens goed tot zijn recht (De Parabool, 2016). De Parabool is een mensgerichte organisatie waar de cliënt centraal staat. Hierbij staat de vraag van de cliënt als vertrekpunt. De regie ligt dan ook bij de cliënten en de organisatie doet een beroep op de mogelijkheden en vaardigheden van de cliënten. 'Zelf doen wat je zelf kunt, begeleiding en zorg krijgen bij wat je (nog) niet zo goed kunt' (De Parabool, 2016). Verder onderscheidt De Parabool zich door de kleinschaligheid, innovatie en daadkrachtigheid, nuchterheid, realistische visie, transparantie en slagvaardigheid. De kernwaarden die hierbij gehanteerd worden zijn: persoonlijk, deskundig, betrouwbaar en samen. In deze vier woorden zit ook een groot deel van de strategie verborgen. Deze strategie is ook duidelijk verwerkt in het organogram (zie bijlage 1). Het organogram is namelijk erg organisch vormgegeven, waarbij alles letterlijk draait om de cliënt. De Parabool (2016) beschrijft dat zij onderscheidend wil zijn op drie speerpunten, namelijk:

- **Vinden:** samen verder ontwikkelen van de toekomstbestendige zorg met de focus op de eigen regie van de cliënt. Het vergroten van de betrokkenheid en participatie van cliënten en diens sociale omgeving. Voortzetten van de ingezette koers van stimuleren van eigenaarschap en zelforganisatie van medewerkers;
- **Verbinden:** samen onderzoek en uitwerken van de samenwerking op cliëntniveau door het inzetten en benutten van elkaars kennis en kunde. Onderzoeken en verder uitwerken van

samenwerking op de terreinen van ondersteunende diensten. Samen optrekken met mensen in eigen organisatie en met groepen in de samenleving;

- **Verbeteren:** samen innoveren en ontwikkelen met andere partijen; aansluitend bij de dynamiek in het veld.

Daarbij horen vijf aspecten die belangrijk zijn volgens de Parabool bij een vraaggestuurde organisatie (De Parabool, 2016):

- Omgeving;
- Mensen;
- Processen;
- Structuur;
- Doelstellingen.

Ook hier is altijd het belangrijkste dat de cliënt centraal staat. Interessante principes die de Parabool gebruikt om de organisatie in te richten zijn: kleine en slagvaardige teams, menselijke maat van leren, ontwikkelen en wendbaarheid waarbij rekening gehouden wordt met de ambitie, kwaliteiten en competenties van medewerkers, visionair leiderschap, gezamenlijke ontwikkeling tussen medewerkers en managers en dat de Parabool een aantrekkelijke werkgever wil zijn en blijven voor de medewerkers en ervoor te zorgen dat zij hun werk vanuit passie, energie en motivatie uitvoeren. Kennisbehoud en kennisdeling zijn van belang doordat de Parabool te maken krijgt met o.a. vergrijzing. Daarom is bijvoorbeeld duurzame inzetbaarheid van belang en ook het zijn en blijven van een aantrekkelijke werkgever voor de medewerkers (De Parabool, 2016).

Human Resources

Bij de Parabool is ongeveer 223 FTE werkzaam. Qua werknemers komt dit neer op ongeveer 350 werknemers. Deze werknemers bieden hulp aan ongeveer 550 cliënten. De HR-afdeling binnen de Parabool wordt ingevuld door twee HR-adviseurs en één ondersteunende HR-medewerker. Daarbij overziet de Manager Services onder andere de HR-zaken van de organisatie. Zij heeft daarnaast nog: cliënt administratie, financiële administratie, facilitair en de receptie onder haar hoede. HR is ook vertegenwoordigd door de Manager Services in het Management Team. HR is dus niet alleen ondersteunend aanwezig maar ook op strategisch niveau wordt er met een HR-blik gekeken naar de processen, procedures en afdelingen. Daarnaast is de directeur/bestuurder van de Parabool ook aanwezig bij de formele en informele overleggen van de OR, hier worden uiteraard ook HR-zaken besproken. In het strategische plan van de Parabool is een belangrijk onderdeel om samen te werken, het onderwerp 'mensen' is daar ook apart benoemd. Thema's die momenteel spelen binnen de HR-afdeling zijn: verzuim, vitaliteit, strategische personeelsplanning, arbeidsmarkt (werving en behoud van medewerkers), inrichten van een nieuw functiehuis en functiebeschrijvingen en uitbreidingen qua doelgroepen cliënten. Dit laatste punt heeft uiteraard ook een gevolg voor het werven en selecteren van personeel. HR-zaken worden bij de Parabool in de meeste gevallen in de lijn uitgevoerd. Zo zijn de teams onder andere verantwoordelijk voor de werving en selectie van nieuw personeel, ze mogen zelf vacatures uitzetten, ze dragen verantwoordelijkheid voor verzuimbegeleiding en elk team maakt haar eigen roosters. Alleen de introductiegesprekken waarbij de formele papieren worden getekend en er uitleg gegeven wordt over het verdere verloop wordt door de HR-adviseurs gedaan op het servicebureau. Dat er zoveel zaken in de lijn worden geregeld komt door een hoge mate van zelforganisatie binnen de Parabool. HR binnen de Parabool werkt nauw samen met de teamleiders, ze hebben hiervoor eens in de vier weken een bilateraal overleg tussen de teamleider en de HR-adviseur.

Daarnaast hebben ze eens per maand een overleg met de Manager Zorg. Dit is de leidinggevende van de verschillende teamleiders. Verder werken ze samen met de: salarisadministrateur, financiën, de beleidsmedewerker omtrent het kwaliteitssysteem en audits en marketing en communicatie. Zo is HR de laatste tijd ook bezig geweest met het, gezamenlijk met marketing en communicatie, opzetten van een arbeidsmarktcampagne voor het inrichten van een doeltreffende arbeidsmarktcommunicatie. Hier staat het uitdragen van de kernwaarden en unieke aspecten van de organisatie centraal. Dit plan staat echter nog wel in de kinderschoenen.

Op het gebied van behouden van medewerkers/aantrekkelijk zijn als werkgever zijn er al een aantal zaken gedaan binnen de Parabool. Zo wordt er al een aantal jaren op ingezet om mensen grotere contracten te geven. Hierdoor de verwachting is dat de medewerkers minder op zoek zouden gaan naar een andere werkgever. Eens per drie jaar wordt er een medewerkerstevredenheid onderzoek uitgevoerd door Effectory. Hierbij scoort de Parabool over het algemeen zeer behoorlijk. Daarnaast is er een onderzoek geweest naar vitaliteit en wordt er ook gezorgd voor extra ondersteuning op dit vlak.

Aansluitend op de organisatiestrategie zijn de volgende speerpunten van belang voor de HR-afdeling van de Parabool (De Parabool, 2017):

- **Duurzame inzetbaarheid en talentontwikkeling**
Medewerkers faciliteren om mee te kunnen in de ontwikkelingen die er zijn binnen de gezondheidszorg, maar ook om deze mede vorm te geven binnen de organisatie. Duurzame inzetbaarheid kan volgens de Parabool alleen bestaan wanneer de medewerkers ingezet worden op hun talenten en bekwaamheden en die verder kunnen ontwikkelen.
- **Leiderschap**
De Parabool werkt met RVE's (een resultaat verantwoordelijke eenheid), hierna te noemen teams, die steeds meer de regie krijgen over hoe zij ondersteuning bieden en hoe zij hun eigen team invullen. Van zowel teams als individuele medewerkers wordt leiderschap gevraagd om verantwoordelijkheden op te pakken.
- **Arbeidsmarktcommunicatie**
De Parabool is een graag geziene werkgever alleen door de veranderende arbeidsmarkt is het belangrijk om een sterk werkgeversmerk te communiceren zowel intern als extern.
- **Werving en selectie**
Het doel van werving en selectie is de continuïteit en kwaliteit in de ondersteuning van de cliënt. Er wordt al een stijging in de vacatures opgemerkt waardoor de druk op het werving en selectieproces toeneemt.

1.2. Redenen voor onderzoek

De Parabool begint de gevolgen van de krapte op de arbeidsmarkt te merken. In een gesprek met de HR-manager en de HR-adviseurs van de Parabool (persoonlijke communicatie, 31 oktober 2018) geven ze aan dat dit gemerkt wordt doordat er moeilijk aan nieuwe/vervangende medewerkers te komen is. Gemiddeld stond in 2018 een vacature ongeveer negen dagen open. Voor 2019 is dit tot nu toe al ruim zestien dagen. Dit is een toename van 56% (De Parabool, 2019). In het strategisch HR-beleid 2018-2020 wordt besproken dat de druk toeneemt op het werving en selectieproces vanwege de toenemende krapte (De Parabool, 2017). Daarnaast wordt gemerkt dat er het laatste jaar meer medewerkers op zoek gaan naar een andere werkgever dan dat de Parabool zou willen. Het verloop is momenteel 12% en 14,2% in de teams Wonen Deventer en Raalte. Dit is te hoog. De redenen hiervoor zijn divers, onder andere het niet kunnen voldoen aan gewenste contracturen maar ook het

onvoldoende bieden van toekomstperspectief. Dit is gebaseerd op een analyse van de exitinterviews van 2018 (De Parabool, 2018). Het wegvallen van mensen zorgt ervoor dat het aanbod in de diensten die je als organisatie kan aanbieden aan de cliënt minder wordt. Om deze reden zal je als organisatie weer nieuwe mensen moeten vinden om deze diensten aan te kunnen blijven bieden. Dit kost tijd en geld. Daarnaast valt er een hoop bestaande kennis weg wanneer een persoon besluit de organisatie te verlaten en welke je de nieuwe persoon ook weer aan moet leren. Elke nieuwe medewerker heeft een tijd nodig om zich aan te passen en zich vertrouwd te maken met de nieuwe omgeving. Dit is niet het geval wanneer meer medewerkers besluiten om te blijven werken voor de Parabool. Daarom is het relevant om onderzoek te doen naar manieren om nog aantrekkelijker te worden als werkgever voor de medewerkers waardoor deze medewerkers minder redenen hebben om op zoek te gaan naar een andere werkgever.

De gemiddelde verloopcijfers binnen de Parabool liggen onder het gemiddelde van de totale sector gehandicaptenzorg. Het gemiddelde verlooppercentage binnen de Parabool is 8%. Het gemiddelde van de sector is 10% (EY, 2018). Bij het berekenen van het verlooppercentage is rekening gehouden met de in- en uitstroom van vakantiekrachten, deze zijn niet meegeteld. Daarnaast is er ook een afdeling waar het verloop in 2018 0% bedraagt. Dit haalt het gemiddelde duidelijk naar beneden. In tabel 1 is te zien dat er echter wel twee teams zijn die boven het gemiddelde van de sector vallen. Dit zijn de teams Wonen Deventer en Wonen Raalte.

Tabel 1-1 Overzicht verlooppercentages

Verloop per afdeling	
Wonen Deventer	12%
Wonen Raalte	14,2%
Ambulante dienstver.	6,5%
Werken Deventer	10%
Werken Raalte	0%
Kind Lantaarn	8,1%
Service Bureau	5,1%

De cijfers in tabel 1-1 onderschrijven dat er een aanleiding is tot onderzoek binnen de teams Wonen Deventer en Wonen Raalte. Naast de verloopcijfers is het belang van de cliënt ook een duidelijke aanleiding. Zo is de vertrouwensband van een cliënt en zijn/haar begeleider van essentieel belang (V&VN, 2016). Men kan zich voorstellen dat wanneer er vaak een nieuwe begeleider aanwezig is, er telkens een nieuwe vertrouwensband opgebouwd moet worden tussen de cliënt en de begeleider. Daarom is het onderzoek naar het aantrekkelijker maken van werk binnen de Parabool hard nodig. Op deze manier weet de Parabool waar ze aan kan werken om de banen en de organisatie nog aantrekkelijker maken waardoor Juist op dit moment om de al gevoelde en verwachte krapte op de arbeidsmarkt op te vangen. De verwachting is dat het aantrekkelijker maken van het werken in de zorg zal leiden tot een daling van het verloop (EY, 2018). Er is gekozen voor de teams Wonen Deventer en Raalte omdat de verloopcijfers van deze teams, respectievelijk 12% en 14,2%, in verhouding hoger zijn dan andere teams/afdelingen binnen de organisatie.

1.3. Theoretische verantwoording

Een belangrijk onderwerp dat veel terugkomt in onder andere de arbeidsmarktprognoses van het UWV, maar ook in het strategisch beleid van de Parabool zelf, is het feit dat de arbeidsmarkt aan het vergrijzen is. Dit zorgt ervoor dat er een (grote) groep werknemers zal gaan uittreden. Daarnaast wordt er nu al gezien dat er tekorten zijn in de zorgsector als het gaat om medewerkers (UWV, 2018). Er zal dus een krapte op de arbeidsmarkt gaan komen. Door de krapte van de arbeidsmarkt worden vacatures moeilijk vervulbaar, dit is nu al te merken in de zorgsector. Het UWV (2018) verwacht dat de komende jaren de personeelstekorten oplopen. Hier gaat het om:

- 32.000 tot 38.000 hbo-verpleegkundigen;
- 27.000 tot 38.000 mbo-verpleegkundigen;
- 19.500 tot 28.500 verzorgenden (mbo-niveau 3).

Ze geven daarnaast aan dat de tekorten dus vooral vanaf mbo-niveau 3 zich voordoen. “Ook in de gehandicaptenzorg stijgt de vraag naar verpleegkundigen en verzorgenden...” (UWV, 2018). Daarbij worden ook mogelijke oplossingen voor de korte- en de lange termijn benoemd. Hierbij wordt SPP genoemd maar ook aantrekkelijkheid van werk (EY, 2018). Tegelijkertijd worden de eisen van de kwaliteit van zorg alleen maar hoger, dit vraagt ook weer meer van de huidige en nieuwe medewerkers. Daarnaast moet je ook op de toekomst voorbereid zijn, met het huidige en het toekomstige personeelsbestand. Het aantal cliënten zal waarschijnlijk niet dalen, maar het aanbod qua bekwaame medewerkers wel. Daarom is het ook belangrijk om te focussen op de toekomst en potentiële vakkundige mensen op te leiden en binnen te halen. Door het aantrekken en behouden van een hoogstaande personeelsvoorziening kan een organisatie zorgen dat zij een duurzaam voordeel kunnen creëren ten opzichte van de concurrentie in de markt. (Turban, Forret & Hendrickson, 1998). Maar gezien het ongewenste verloop binnen de Parabool en het feit dat goede werknemers de komende jaren schaars zullen zijn, is het van belang dat er wordt gekeken naar hoe de Parabool aantrekkelijker kan worden als werkgever haar huidige medewerkers. Want zoals de Rabobank (2017) ook aangeeft in hun evaluatie van de gehandicaptenzorg-sector: “Behoud van personeel, en dan vooral van verpleegkundigen, is een must. Instellingen met een eigen opleiding, met aandacht voor personeelsontwikkeling en een goed ziekteverzuimbeleid hebben een voorsprong.” Daarnaast geven ze aan dat “Voor de complexere doelgroepen dreigt een tekort aan geschikt personeel. Instellingen met extra aandacht hiervoor, bijvoorbeeld door middel van opleiding, krijgen gemakkelijker passend personeel en leveren daardoor betere zorg en servicebeleving.”. Gezien de verloopcijfers en het feit dat de arbeidsmarkt krappere wordt, waardoor kwalitatief goede werknemers vinden nog moeilijker gaat worden, wil de Parabool aandacht besteden aan de aantrekkelijkheid van de banen van haar huidige werknemers. Op deze manier hoopt de organisatie dat er nog minder verloop plaats zal vinden en dat daardoor de kwaliteit binnen de organisatie blijft. Als de mensen blijven, hoeven er ook minder extra kosten gemaakt te worden aan werving en selectie. EY (2018) geven letterlijk aan dat: “Grootste risico’s voor de toekomst zijn een toenemend verzuim en verloop. Verlaag werkdruk, vergroot plezier en aantrekkelijkheid om verzuim en verloop te beheersen”. Om deze reden is gekozen voor het thema: aantrekkelijkheid van baan- en organisatie. Chapman et al. (2005) omschrijven in hun onderzoek dat baan- en organisatieattractiviteit als een totaaloordeel wordt gezien dat een baanzoeker heeft over de mate van aantrekkelijkheid van de baan en de organisatie. Hierbij omschrijven zij ook dat deze aantrekkelijkheid kan worden vergroot door te

investeren in werkinhoud, werkomgeving en imago. Daarnaast wordt de aantrekkelijkheid gevonden in het feit of de baanzoekende denkt dat zijn voorkeuren voor bepaalde uitkomsten, ook daadwerkelijk kunnen uitkomen in een bepaalde baan of organisatie. Dat wil dus zeggen dat iedere werknemer zijn/haar eigen verwachtingen/voorkeuren graag terugziet in de baan. Hier kan gedacht worden aan onder andere: uitdaging, autonomie en de mogelijkheden om vriendschappen te ontwikkelen. De aantrekkelijkheid van een baan wordt namelijk behalve door baankenmerken ook voorspeld door organisatiekenmerken als opleidingsmogelijkheden en werkomgeving (Corporaal, 2014).

1.4. Doel van het onderzoek

De doelstelling is het opleveren van een adviesrapport aan de HR-afdeling van de Parabool. Hierin staan aanbevelingen gericht op het vergroten van de aantrekkelijkheid van banen en aantrekkelijker te worden als organisatie voor de huidige medewerkers in de teams Wonen Raalte en Wonen Deventer. In deze teams is het verloop beduidend hoger dan in de rest van de organisatie. Het adviesrapport zal in maart worden aangeboden aan de HR-afdeling van de Parabool. In hoofdstuk twee zullen de onderzoeksvragen verder toegelicht worden, op basis van het theoretisch kader.

1.5. Leeswijzer

In hoofdstuk twee wordt het theoretische kader waarin dit onderzoek zal plaatsvinden beschreven. Hierin zal eerst worden beschreven wat er wordt verstaan onder aantrekkelijkheid van baan en werkgever. In hoofdstuk drie wordt de methodologie beschreven. Hierin komt naar voren welke methode van onderzoek is gebruikt, op welke populatie dit is uitgevoerd, met welk instrument dit is gedaan, hoe deze data is ingewonnen en hoe deze data uiteindelijk is verwerkt. In hoofdstuk vier komen de feitelijke resultaten van het onderzoek naar voren. Dit hoofdstuk is de aanloop naar hoofdstuk vijf waarin de conclusies worden beschreven. De conclusies geven antwoord op de hoofden deelvragen. Uiteindelijk worden in hoofdstuk zes de aanbevelingen gepresenteerd aan de Parabool.

2. Theoretisch kader

In het theoretisch kader wordt beschreven wat er wordt verstaan onder aantrekkelijkheid van baan- en organisatie. Vervolgens wordt beschreven uit welke kenmerken baan- en organisatieaantrekkelijkheid bestaat en welke aspecten invloed hebben op deze verschillende onderwerpen.

2.1. Wat is aantrekkelijk werkgeverschap

Baan- en organisatieaantrekkelijkheid wordt vaak als één begrip toegepast. Waarbij er aandacht is voor zowel de aantrekkelijkheid van de baan als die van de organisatie zelf. Het begrip kan worden uitgelegd als het totaaloordeel wat een baanzoeker heeft over de mate van aantrekkelijkheid van een baan of organisatie. Dit totaaloordeel bestaat dan uit de aantrekkelijkheid van de baan op zich, hoe graag iemand voor een bepaalde organisatie zou willen werken en de aantrekkelijkheid van de organisatie in het algemeen (Chapman et al., 2005). Vroom (in Van Eerde & Thierry, 1996) omschrijft de aantrekkelijkheid van een baan of organisatie als de mate waarin een baanzoeker denkt dat zijn persoonlijke voorkeuren terug zullen komen in die baan of organisatie. Baanzoekers vinden een baan interessant wanneer de inhoud van de baan én de omgeving, waarin deze baan zal moeten worden uitgevoerd, hen aanspreekt (Turban et al., 1998). Hier valt dus te zien dat er een duidelijke connectie bestaat tussen baan- en organisatieaantrekkelijkheid en dat deze niet zomaar los van elkaar gezien kunnen worden.

Aantrekkelijk werkgeverschap kan volgens Pingle (2011) worden gezien in een interne en externe variant. Waarbij de interne variant zich richt op de huidige medewerkers en de externe variant zich richt op potentiële nieuwe medewerkers. In dit onderzoek wordt de focus gelegd op de interne variant van aantrekkelijk werkgeverschap waarbij zowel baan- als organisatiekenmerken ten grondslag liggen van aantrekkelijk werkgeverschap.

Voor dit onderzoek wordt de definitie gebruikt van Chapman et al. (2005): het totaaloordeel wat een baanzoeker heeft over de mate van aantrekkelijkheid van de baan en/of organisatie. Waarbij de focus ligt op de interne aantrekkelijkheid voor de huidige medewerkers.

2.2. Aantrekkelijkheidsvoorspellers

Behling, Labovitz en Gainer (1968) omschrijven drie theorieën die aangeven waarom mensen zich aangetrokken voelen tot een bepaalde baan- en/of organisatie. Zij beschrijven dit vanuit een periode in de geschiedenis wanneer het voor organisaties moeilijk was om aan voldoende medewerkers te kunnen komen, vanuit een krapte op de arbeidsmarkt. De factoren die worden beschreven zijn:

- **Objectieve factoren theorie**

De objectieve factoren theorie omschrijft dat potentiële werknemers voor- en nadelen van een baan afwegen op meetbare factoren. Hierbij kan gedacht worden aan locatie, salaris, organisatiegrootte etc. Hierbij zorgen alle factoren samen voor een bepaalde mate van aantrekkelijkheid van de baan- en organisatie;

- **Subjectieve factoren theorie**

De subjectieve factoren theorie omschrijft dat potentiële werknemers vooral kijken naar de samenhang tussen wat hun emotionele verlangens zijn, en of de organisatie deze kan vervullen. Hierbij kan worden gedacht van de cultuur van het bedrijf maar ook het imago van het bedrijf binnen de maatschappij en of deze aansluit op wat de persoon wil uitstralen. Subjectieve factoren baseert zich dus op zeer persoonlijke en emotionele basis;

- **Critical contact theorie**

De critical contact theorie omschrijft dat mensen met weinig werkervaring zelf niet goed een keuze kunnen maken op basis van objectieve- of subjectieve factoren. Ze laten zich vooral leiden door de recruiter in deze keuze.

In dit onderzoek worden voornamelijk de objectieve en subjectieve factoren onderzocht. Dit zijn zowel de inhoud en de omgeving waarin het werk zich afspeelt als het gevoel wat iemand heeft bij de organisatie (het imago). De critical contact theorie valt buiten de scope van het onderzoek, aangezien er niet wordt gekeken naar de rol van recruiters.

Baan- en organisatiekenmerken en aantrekkelijk werkgeverschap

De aantrekkelijkheid van een baan en/of organisatie wordt gekenmerkt door drie aandachtsgebieden: werkinhoud, werkomgeving en imago (Corporaal, 2014). Volgens Chapman et al. (2005) kan de aantrekkelijkheid van een baan of organisatie worden vergroot door te investeren in de inhoud van werk, de omgeving waarin het werk wordt uitgevoerd en het imago van de organisatie. Dit zijn daarom de belangrijkste onderwerpen die in dit onderzoek samenhangen met baan- en organisatieaantrekkelijkheid: werkinhoud, werkomgeving en imago.

2.3. Werkinhoud

De inhoud van het werk is een van de belangrijkste voorspellers voor de mate van aantrekkelijkheid van baan en organisatie en het is een van de objectieve factoren waarop mensen hun baankeuze baseren (Chapman et al., 2005; Behling et al., 1968). De inhoud van werk is een ruim begrip dat zeer breed te omschrijven is. Morgeson en Humphrey (2006) omschrijven het als de manier waarop het werk wordt uitgevoerd en welke taken hier van nature bijhoren. Binnen de bestaande werving- en selectieonderzoeken wordt werkinhoud beschreven aan de hand van drie onderdelen: uitdaging, autonomie en afwisseling (Corporaal, 2014). Dit wordt bevestigd door zowel Powell en Goulet (1996) als Harris en Fink (1987), zij omschrijven werkinhoud beide als 'the job itself'. Deze bestaat uit meerdere onderdelen. Hier komen uitdagend werk, mogelijkheid om effectiviteit te kunnen tonen en variëteit van activiteiten als belangrijke onderdelen van werkinhoud naar voren. In beide onderzoeken blijkt ook de connectie met zowel baan- als organisatieaantrekkelijkheid. Wanneer de onderdelen uitdaging, autonomie en afwisseling aanwezig zijn in het werk zal dit leiden tot meer baantevredenheid en motivatie en daarnaast ook tot betere prestaties (Hackman & Oldham, 1975; Morgeson & Humphrey, 2006). Er zit wel verschil in wat mensen qua verschillende opleidingsniveaus interessant vinden in banen. Baanzoekers in het mbo zijn voornamelijk op zoek naar de mogelijkheid tot het leren van nieuwe dingen, afwisseling en duidelijkheid in hun werk. Voor baanzoekers op hbo-niveau is dit voornamelijk uitdaging en afwisseling (Corporaal, 2014). Voor dit onderzoek worden de onderdelen uitdaging, autonomie en afwisseling gebruikt als belangrijkste onderwerpen op het gebied van werkinhoud.

2.3.1. Uitdaging

Wanneer medewerkers uitdaging ervaren in hun werk is dit positief voor henzelf maar ook voor de organisatie. Het hebben van uitdaging in een baan leidt tot het leren van nieuwe vaardigheden, meer tevredenheid waarbij er ook meer motivatie is voor het uitvoeren van het werk. Daarnaast zorgt het er ook voor dat er minder personeelsverloop is. (De Pater, Preenen en Van Vianen, 2011).

De Pater et al. (2011) omschrijft uitdagende werkzaamheden uit:

- Nieuwe taken;
- Taken die de kunde en capaciteiten test van de medewerker;
- Het uitvoeren van taken in vrijheid om het op de eigen manier te kunnen doen;
- Taken die een bepaalde mate van verantwoordelijkheid en zichtbaarheid met zich meebrengen.

Verder geven ze aan dat uitdagend werk een positieve invloed heeft op de betrokkenheid, de loopbaanontwikkeling en het behoud van personeel. Uitdagend werk staat ook hoog op de lijst van determinanten van organisatieaantrekkelijkheid die Pingle en Sodhi (2011) hebben onderzocht.

2.3.2. Autonomie

Autonomie wordt gezien als de mate van vrijheid en onafhankelijkheid iemand heeft bij het uitvoeren van zijn taken (Hackman & Oldham, 1975). Morgeson en Humphrey (2006) voegen hier nog aan toe dat het een samenspel is van drie factoren, namelijk: (1) vrijheid in roosteren van werk, (2) vrijheid in het maken van keuzes en (3) vrijheid in de methode van werken. Daarnaast behoort ook de mate waarin de functie het toelaat om deze vrijheid ook daadwerkelijk toe te passen.

2.3.3. Afwisseling

Afwisseling in een functie refereert naar de mate waarin er van medewerkers wordt verwacht dat ze een breed takenpakket hebben, waarin ze veel verschillende taken moeten uitvoeren (Morgeson & Humphrey, 2006). Banen waarin een medewerker een aantal verschillende taken moet uitvoeren zijn interessanter en geven de medewerker meer voldoening.

2.4. Werkomgeving

De tweede belangrijke voorspeller voor de aantrekkelijkheid van een baan- en organisatie is de omgeving waarin het werk wordt uitgevoerd (Chapman et al., 2005). De locatie van het werk is daarnaast ook een objectieve factor waarop baanzoekers hun keuze van baan baseren (Behling et al. 1968). Ehrhart en Ziegert (2005) wijden hierop uit door aan te geven dat er zowel een omgeving is die is gebaseerd op objectieve organisatiekenmerken als dat er een individuele subjectieve omgeving is die per persoon verschillend kan zijn. Dit kan invloed hebben op de aantrekkelijkheid wanneer een persoon een bepaald onderdeel van de werkomgeving zwaarder weegt dan een ander onderdeel. In de huidige werving- en selectieonderzoeken zijn de leidinggevende, collega's, opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden belangrijke onderdelen van werkomgeving. Daarbij komt nog vanuit recenter onderzoek naar voren dat flexibiliteit (in tijd en plaats) en de fysieke werkomgeving beiden ook belangrijke voorspellers zijn voor de aantrekkelijkheid van de werkomgeving (Corporaal, 2014).

Voor dit onderzoek wordt werkomgeving gedefinieerd als: de omgeving waarin de baan wordt uitgevoerd.

In dit onderzoek zullen de volgende punten centraal staan op het gebied van werkomgeving: leidinggevende, collega's, opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden, flexibiliteit en de fysieke werkplek.

2.4.1. Flexibiliteit

Flexibiliteit wordt door Kossek en Van Dyne (2008) omschreven als beleid en praktijken die de medewerkers in staat stellen om flexibiliteit toe te passen in hoe lang ze werken, wanneer ze werken en waar ze werken. Hier zijn drie aspecten genoemd waarbij (1) hoe lang ze werken doelt op het aantal uren dat een medewerker werkt. Dit kan bijvoorbeeld een vermindering van het aantal werkuren zijn maar het kan ook betekenen dat de medewerker verlof opneemt om zorg te dragen voor een ouder etc. Wanneer de medewerker werkt (2) doelt op het feit dat die persoon zelf kan bepalen op welk tijdstip diegene werkt. Waar de medewerker zijn werk doet (3) gaat over waar de persoon zijn werk uitvoert. Hierbij kan gedacht worden aan thuiswerken of op een locatie die de medewerker het meest gunstig uitkomt. Gibson (2003) bevestigt het tweede, waar hij nog wel aangeeft dat hier duidelijke afspraken gemaakt moeten worden tussen werkgever en werknemer, en het derde punt van Kossek en Van Dyne (2008) en voegt daar nog het punt van contractuele flexibiliteit aan toe. Hiermee doelt hij op de vorm van het contract, dit kan flexibel zijn op verschillende manieren: tijdelijke contracten, inhuren van zelfstandigen en bijvoorbeeld uitbesteden van taken.

Voor dit onderzoek wordt de definitie van Kossek en Van Dyne (2008) gebruikt, oftewel: beleid en praktijken die de medewerker in staat stellen om flexibiliteit toe te passen in hoe lang, wanneer en waar ze werken.

2.4.2. Collega's

De invloed van collega's op de werkomgeving doelt op de mate en het soort contact dat een medewerker heeft met zijn collega's. Dit kan weer onderverdeeld worden in verschillende onderdelen, namelijk: in hoeverre het mogelijk is om feedback, hulp of advies te ontvangen van iemand anders binnen de werkomgeving. Het gaat hier dus wel over de manier waarop iemand zijn werk uitvoert (Corporaal, 2014; Morgeson & Humprey, 2006). Sociale ondersteuning van je collega's heeft een positieve invloed op het welzijn van de medewerkers (Morgeson & Humprey, 2006). Het tweede onderdeel is de mogelijkheid tot het ontwikkelen van hechte vriendschappen, waarbij er oprechte, persoonlijke interesse is in elkaar (Morgeson & Humphrey, 2006). De manier van omgang met collega's is het derde onderdeel, dit doelt niet zozeer op de ontwikkeling van echte vriendschappen maar meer op een bepaalde mate van informaliteit waardoor er zo nu en dan een grapje gemaakt kan worden en er informele gesprekken gehouden kunnen worden (Corporaal, 2014). Het vierde onderdeel beschrijft in hoeverre collega's van elkaar afhankelijk zijn voor de goede afhandeling van het werk (Morgeson & Humphrey, 2006). Daarom wordt in dit onderzoek het onderdeel collega's gedefinieerd als: de mate en het soort contact wat een medewerker heeft met zijn collega's, bestaande uit de mogelijkheden tot feedback, hulp en advies, de mogelijkheden tot het ontwikkelen van vriendschappen, de manier van omgang met collega's en de afhankelijkheid die collega's van elkaar hebben.

2.4.3. Leidinggevende

Robbins en Judge (2011) omschrijven leiderschap als het vermogen om een groep zo te beïnvloeden dat die zich inzet voor een visie of serie doelstellingen. Daar horen volgens Babin en Boles (1996) de eigenschappen inspiratie, sturing, ondersteuning en coaching bij. Er zijn verschillende soorten leiderschap: transactioneel, transformationeel en charismatisch. Transactioneel wordt omschreven als een proces van ruilen, inspanningen worden beloond door de leider. Charismatische en transformationele leiders geven extra betekenis aan het werk, dit heeft als gevolg dat medewerkers meer gaan doen dan van hen verwacht wordt (Bass, 1990). Het bekende extra-rolgedrag. Corporaal (2014) vat de verwachte eigenschappen van een leidinggevende samen als:

- De leidinggevende stimuleert en enthousiasmeert, in plaats van dat de leidinggevende alleen maar aangeeft wat de medewerker moet doen zal hij/zij oprechte interesse voor de ontwikkeling van de medewerker moeten tonen;
- De leidinggevende behandelt de medewerker als een gelijke, er moet wederzijds respect zijn;
- Hij/zij moet ruimte en vertrouwen geven aan de medewerker, ze serieus nemen als een verantwoordelijk persoon en ze niet teveel controleren;
- Hij/zij moet fysiek makkelijk toegankelijk zijn, dat houdt in dat hij/zij aanwezig is op de werkvloer en dat er ook interesse moet zijn in bijvoorbeeld problemen in de privé sfeer.

Voor de definitie van de leidinggevende wordt in dit onderzoek een combinatie gebruikt van de definities van Robbins en Judge (2011) en Babin en Boles (1996), namelijk: een leidinggevende die een groep zo kan beïnvloeden door middel van inspiratie, sturing, ondersteuning en coaching zodat deze groep zich inzet voor een bepaalde visie of een serie doelstellingen.

2.4.4. Opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden

Corporaal (2014) geeft aan dat er veel bewijs is voor de relevantie van opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden met betrekking tot de aantrekkelijkheid van een baan en organisatie. De onderzoeker heeft het begrip onderverdeelt in de volgende onderwerpen:

- Het leren van nieuwe kennis en vaardigheden, dit zou kunnen betekenen de mogelijkheid tot het meedoen in projecten, moeilijkere taken uitvoeren of meer zelfstandigheid;
- Mogelijkheden hebben tot het volgen van trainingen en opleidingen;
- Mogelijkheden voor het doorgroeien binnen de functie of binnen de organisatie waarbij het opdoen van meerdere ervaringen belangrijk is.

De definitie die gebruikt wordt voor opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden is kortweg de mogelijkheden om nieuwe kennis en vaardigheden op te doen (Corporaal, 2014; Trank, Rynes & Bretz, 2002).

2.4.5. Werkplek

De fysieke werkplek is relevant omdat Corporaal (2014) beschrijft dat: “Vanuit psychologisch onderzoek is bekend dat de fysieke werkomgeving van invloed is op het werk omdat omstandigheden als lawaai ... kunnen leiden tot een oncomfortabele werkplek en soms zelfs tot stress en gezondheidsschade”. Corporaal (2014) onderscheidt de volgende punten voor het begrip ‘werkplek’:

- De fysieke eisen, de daadwerkelijke activiteit die in de baan als noodzakelijk wordt geacht;
- De werkomstandigheden, ofwel de wijze waarop de baan is te karakteriseren is op het gebied van geluid, hygiëne, temperatuur en stank (Campion & McClelland, 1991) en of de werkplek voldoet aan de ergonomische eisen die worden gesteld;
- De beschikbaarheid van materialen die nodig zijn om de baan uit te kunnen voeren, de afwisseling tussen verschillende materialen en de moeilijkheidsgraad waarmee deze materialen te hanteren zijn (Morgeson & Humphrey, 2006).

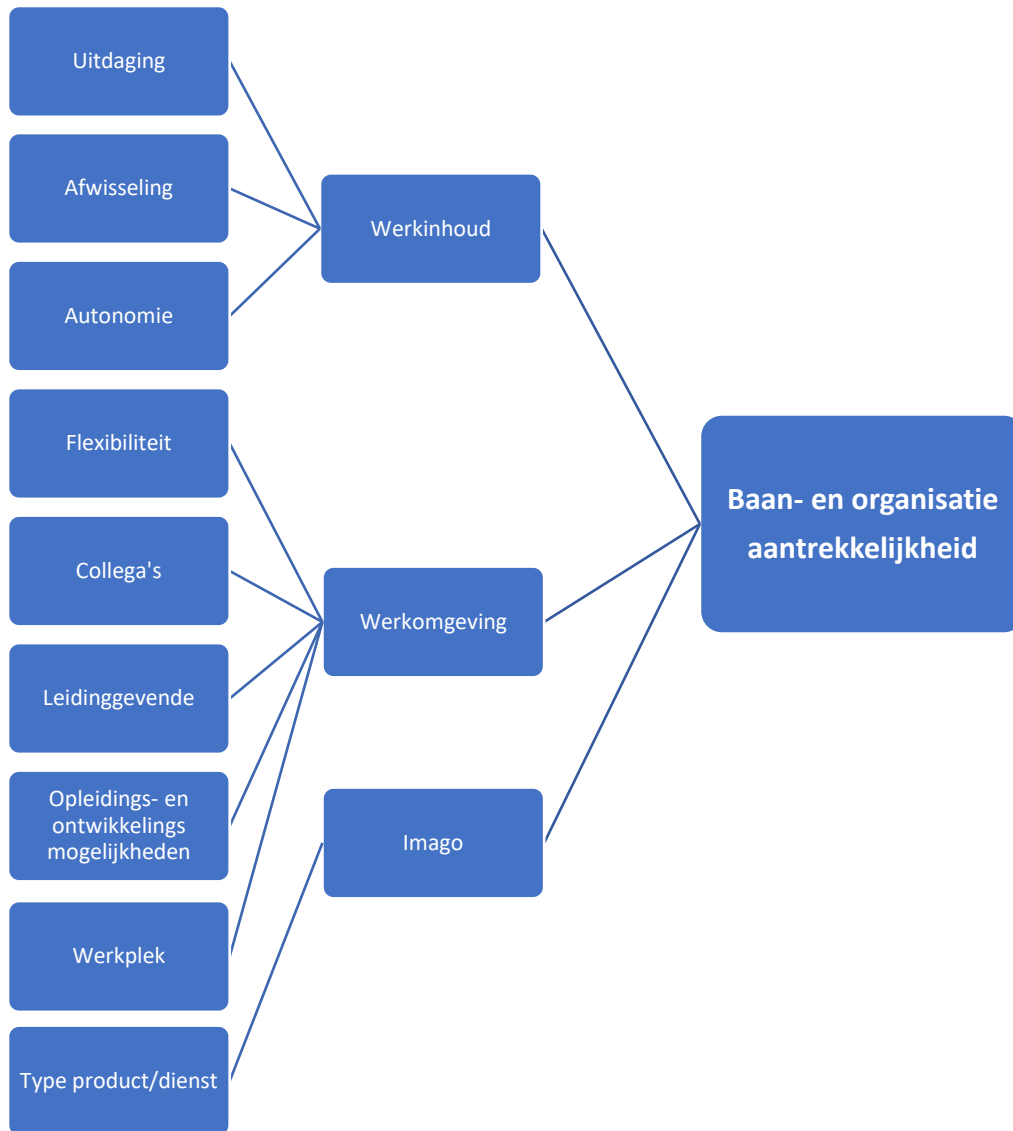
2.5. Imago

Imago is het derde belangrijke voorspeller voor het bepalen van de aantrekkelijkheid van een baan en organisatie (Chapman et al., 2005). Een positief imago kan ervoor zorgen dat potentiële werknemers willen solliciteren naar een baan binnen de organisatie omdat zij zichzelf willen identificeren met een bepaald imago van een organisatie. Ze zien dit als een gunstige toevoeging aan hun sociale aanzien en/of status (Cable & Turban, 2003). Pingle en Sodhi (2011) geven aan dat baanzoekers zich meer aangetrokken voelden tot organisaties met een positief imago en hadden ook een duidelijke voorkeur voor werkgever waarvan het imago correspondeerde met hun eigen zelfbeeld. Volgens Lievens, Van Hove en Schreurs (2005) kan het imago van een organisatie objectief naar voren komen. Waar objectieve informatie type product en/of dienst die de organisatie produceert of verleent. Hoe de organisatie wordt gezien door een potentiële werknemer is ook onderdeel van de subjectieve factoren theorie van Behling et al. (1968). Dat het imago van een organisatie zowel objectief als subjectief gedefinieerd kan worden geeft aan dat imago lastig te definiëren begrip is doordat het voor ieder persoon anders kan zijn.

In dit onderzoek wordt imago, op basis van Corporaal (2014), gedefinieerd als de manier waarop de organisatie met haar medewerkers, klanten en maatschappij omgaat.

2.6. Conceptueel model

Op basis van het theoretisch kader is het conceptueel model opgesteld (figuur 1). Dit model is een ondersteuning van de theorie en visualiseert de verschillende kenmerken die leiden tot baan- en organisatie aantrekkelijkheid. Het conceptueel model is gebaseerd op de onderzoeken van Corporaal (2014) en Chapman et al. (2005).



Figuur 1 Conceptueel model

2.7. Hoofd- en deelvragen

Op basis van het theoretisch kader en het conceptueel model zijn hoofd- en deelvragen opgesteld voor dit onderzoek. In dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van interne gegevens (medewerkers van de Parabool) en externe gegevens (jonge baanzoekers sector zorg en welzijn). Deze gegevens hebben betrekking op de verschillende kenmerken van baan- en organisatie aantrekkelijkheid. In dit onderzoek staan de teams Wonen Deventer en Wonen Raalte binnen de Parabool centraal. De mate waarin zij de kenmerken van baan- en organisatie aantrekkelijkheid ervaren wordt vergeleken met wensen die de jonge baanzoeker heeft. Op de uitkomsten van deze vergelijking worden conclusies getrokken en aanbevelingen opgesteld.

Het doel is om inzicht te creëren in de verschillende kenmerken die de Parabool aantrekkelijk maken om voor te werken. Ook wordt duidelijk welke kenmerken er juist voor zorgen dat de Parabool minder aantrekkelijk is als werkgever. Door dit inzicht kan de Parabool deze kenmerken aanpakken en zorgen dat zij een meer aantrekkelijke werkgever wordt voor de medewerkers van de wonen-teams. Hierdoor kan de krapte van de arbeidsmarkt worden opgevangen en het verloop binnen deze teams worden teruggedrongen.

De hoofdvraag die bij dit doel hoort is:

Hoofdvraag:

Hoe kan de Parabool aantrekkelijker worden voor haar huidige werknemers in de teams Wonen Deventer en Wonen Raalte?

De deelvragen zijn relevant omdat er allereerst wordt onderzocht in welke mate de medewerkers de verschillende aspecten van baan- en organisatie aantrekkelijkheid ervaren. Dit is belangrijk omdat je hierdoor inzicht krijgt in de huidige bevindingen van de medewerkers. Daarnaast worden de wensen van de jonge baanzoeker in de sector zorg en welzijn inzichtelijk door de resultaten uit de dataset van Corporaal (2014) te onderzoeken. Dit is relevant omdat je daardoor weet wat (potentiele) medewerkers belangrijk vinden in hun werk. De ervaringen en wensen worden vervolgens vergeleken zodat het inzichtelijk wordt waar de overeenkomsten en verschillen liggen.

Deelvragen:

1. *In welke mate ervaren de medewerkers van de teams Wonen Deventer en Raalte de verschillende aspecten van baan- en organisatie aantrekkelijkheid;*
2. *In welke mate vinden jonge baanzoekers uit de sector zorg en welzijn de verschillende aspecten van baan- en organisatie aantrekkelijkheid belangrijk;*
3. *Wat zijn de verschillen tussen de mate waarin de medewerkers van de teams Wonen Deventer en Raalte deze aspecten ervaren en hoe belangrijk jonge baanzoekers deze aspecten vinden.*

3. Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de methode waarop het onderzoek is uitgevoerd beschreven. Er wordt ingegaan op de verantwoording van de methodologie, het meetinstrument, de populatie, de procedure en hoe de data is geanalyseerd.

3.1. Doel van het onderzoek

In dit onderzoek wordt onderzocht wat de ervaringen zijn van de medewerkers van de teams Wonen Raalte en Deventer op het gebied van baan- en organisatieaantrekkelijkheid. De ervaringen worden gemeten op de onderdelen: werkinhoud, werkomgeving en imago. De mate waarin de medewerkers van de wonen-teams de verschillende kenmerken van baan- en organisatieaantrekkelijkheid ervaren, worden vergeleken met wat jonge baanzoekers in de sector zorg en welzijn van belang vinden. De verschillen en overeenkomsten zijn de basis voor het advies naar de HR-afdeling.

Er is gekozen voor een kwantitatieve onderzoeksmethode. Op deze wijze kan er een grotere groep medewerkers worden bereikt waardoor er meer mensen kunnen aangeven wat hun ervaringen zijn. De manier van dataverzameling is het uitzetten van een vragenlijst. Er is gebruik gemaakt van de gevalideerde vragenlijst en dataset uit het onderzoek van Corporaal (2014). Het doel van het onderzoek van Corporaal (2014) was om duidelijk te krijgen wat de voorkeuren waren van de jongere generatie baanzoekers ten opzichte van de baan- en organisatiekenmerken van aantrekkelijk werkgeverschap.. In de vragenlijst waren de kenmerken van baan- en organisatieaantrekkelijkheid leidend. Dit waren 'werkinhoud', 'werkomgeving' en 'imago'. Deze werden verder opgesplitst in de aspecten:

- Uitdaging
- Flexibiliteit
- Opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden
- Type product/dienst
- Afwisseling
- Collega's
- Werkplek
- Autonomie
- Leidinggevende

Methode uitgelegd per deelvraag

1. *In welke mate ervaren de medewerkers van de teams Wonen Deventer en Raalte de verschillende aspecten van baan- en organisatieaantrekkelijkheid;*

Om deze deelvraag te kunnen beantwoorden is gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek. Dit betreft een gestructureerde dataverzamelmethode waarbij cijfermatige gegevens worden verzameld. Dit wordt vaak gedaan door middel van vragenlijsten (Verhoeven, 2010). Voor dit onderzoek is gekozen om de gevalideerde vragenlijst van Corporaal (2014) te gebruiken. Deze meet in welke mate medewerkers de verschillende kenmerken van baan- en organisatieaantrekkelijkheid ervaren in hun werk. Deze aspecten zijn: werkinhoud, werkomgeving en imago. Met de resultaten uit dit onderzoek kan antwoord gegeven worden op de eerste deelvraag.

2. *In welke mate vinden jonge baanzoekers uit de sector zorg en welzijn de verschillende aspecten van baan- en organisatieaantrekkelijkheid belangrijk;*

Om deze deelvraag te kunnen beantwoorden is gebruik gemaakt van bestaande data die uit het onderzoek van Corporaal (2014) is gekomen. In dit onderzoek van Corporaal (2014) heeft hij 2034 jongeren tussen de 15-27 onderzocht waarbij zij zich hebben gericht op de mate waarin deze jongeren de voorkeur hadden voor bepaalde baan- en organisatiekenmerken in hun toekomstige werk. Deze kenmerken zijn: werkinhoud, werkomgeving en imago. In het onderzoek van Corporaal

(2014) is gebruik gemaakt van een enquête en focusgroepen. Hierin konden de jongeren aangeven wat voor hen aantrekkelijke baan- en organisatie aspecten waren en waarom zij zich aangetrokken voelden tot een baan en organisatie. Deze jongeren studeerden op de niveaus: vmbo, mbo en hbo in de sectoren: techniek, zorg & welzijn en economie. Op basis van de uitkomsten van deze focusgroepen en enquêtes is een instrumentarium ontwikkeld waarmee deze informatie ook in grote mate verzameld kon worden. Hierop volgend is een instrumentarium ontwikkeld hoe medewerkers deze kenmerken van baan- en organisatie aantrekkelijkheid ervaren in hun werk. Er zijn dus twee soorten instrumenten ontwikkeld, namelijk een vragenlijst om de wensen van jonge baanzoekers te meten en een vragenlijst om de ervaringen van medewerkers in een organisatie te meten. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de vragenlijst omtrent de ervaringen van medewerkers.

Voor dit onderzoek zijn de gegevens uit de sector zorg en welzijn gebruikt vanwege het zorgkarakter van de beide groepen.

3. Wat zijn de verschillen tussen de mate waarin de medewerkers van de teams Wonen Deventer en Raalte deze aspecten ervaren en hoe belangrijk jonge baanzoekers deze aspecten vinden.

Om deze deelvraag te beantwoorden worden de gegevens verzameld vanuit het onderzoek van Corporaal (2014) vergeleken met de gegevens die zijn verzameld in het onderzoek bij de Wonen-teams van de Parabool. Hierbij worden de wensen van de jonge baanzoekers in de sector zorg en welzijn vergeleken met de ervaringen van de medewerkers van de wonen-teams.

3.2. Onderzoeksgroep

De populatie van het onderzoek zijn de teams Wonen Raalte en Wonen Deventer. Dit waren in totaal 167 medewerkers. De functies aanwezig in deze populatie zijn:

- Teamleider;
- Begeleider;
- Helpende;
- Persoonlijk begeleider (Wi-Ra);
- Huishoudelijk begeleider;
- Kok;
- Locatiehulp;
- Schoonmaakmedewerker.

De gekozen populatie is in principe geen afspiegeling van de gehele organisatie. Dat heeft te maken met het feit dat er twee teams van de hele organisatie zijn bevraagd. Zo krijgen in dit onderzoek 167 medewerkers de vragenlijst toegestuurd, waar het totaal van de organisatie +/- 352 medewerkers telt. Daarom zullen er in dit onderzoek specifiek aanbevelingen gedaan worden op de Wonen-teams binnen de Parabool.

Verdere informatie over de populatie en waarom deze populatie is gekozen is te vinden in hoofdstuk 1.2, tabel 1-1 en tabel 3-1.

Zoals te zien in tabel 3-1 is de vragenlijst in totaal naar 167 werknemers gestuurd. Hiervan hebben 67 medewerkers de vragenlijst ingevuld. Zoals te zien is, is het overgrote deel van de medewerkers mbo opgeleid (ruim 73%). Van de medewerkers die de vragenlijst hebben ingevuld was 5,3% man en 94,7% vrouw. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers die de vragenlijst hebben ingevuld is 39,63 jaar en zijn zij gemiddeld 9,65 jaar werkzaam bij de Parabool.

Voor de gehele populatie (alle 167 medewerkers) geldt dat zij gemiddeld 44 jaar oud zijn, 9,5% is man en 90,5% is vrouw, de opleidingsniveaus zijn 79% mbo, 12% hbo en 1% wo, de rest heeft een andere vorm van onderwijs gevolgd. Verder zijn zij gemiddeld 8 jaar in dienst bij de Parabool.

Tabel 3-1 Overzicht responsgroep

Organisatie	Aantal uitgezette vragenlijsten	Aantal ingevuld VMBO	Aantal ingevuld MBO	Aantal ingevuld HBO	Aantal ingevuld WO	Totaal volledig ingevulde vragenlijsten	Responspercentage
De Parabool	167	2	47	16	2	67	40.1%

3.3. Meetinstrument

Er wordt een gevalideerde vragenlijst gebruikt welke is ontworpen door Corporaal (2014) deze is te vinden in bijlage 2. De vragenlijst is gevalideerd door de hoogte van de Cronbach's alpha per schaal te meten. Een schaal wil zeggen dat deze bestaat uit een lijst met vragen die met elkaar samenhangen, die gaan over één onderwerp (Verhoeven, 2010). De Cronbach's alpha geeft aan of de gebruikte schalen in het onderzoek betrouwbaar zijn. In principe haalde iedere schaal van de vragenlijst van Corporaal (2014) een Cronbach's alpha boven de 0,70 en er waren geen schalen die onder de 0,50 scoorden. Wanneer de schaal boven de 0,70 scoort wil dat zeggen dat de vragen in die schaal dezelfde kenmerken meten. Wanneer de Cronbach's alpha lager dan 0,50 is wil dat zeggen dat de vragen in de schaal niet exact hetzelfde hebben gemeten en daarom de schaal niet van voldoende kwaliteit is om betrouwbaar te noemen.

Deze vragenlijst is oorspronkelijk ontworpen om de baan- en organisatie voorkeuren van jonge baanzoekers te meten. Er zijn twee varianten van de vragenlijst beschikbaar. Deze twee varianten zijn: de mate waarin baan- en organisatie aantrekkelijkheid wordt ervaren in het werk en de mate waarin mensen deze baan- en organisatie aantrekkelijkheids-kenmerken belangrijk vinden in hun werk. Deze vragenlijsten kunnen vervolgens met elkaar vergeleken worden waardoor er verschillen en overeenkomsten duidelijk worden. In dit onderzoek is de mate waarin medewerkers de kenmerken van baan- en organisatie aantrekkelijkheid ervaren in hun werk gekozen. De vragenlijst is gebaseerd op een vijf punt Likertschaal. Dat wil zeggen dat de medewerkers antwoorden konden geven van 1 t/m 5. Hier stond 1 voor helemaal mee oneens en 5 voor helemaal mee eens. De punten ertussen waren oneens (2), neutraal (3) en eens (4). Voorbeeldvragen van de vragenlijst zijn te vinden in tabel 3-2.

In tabel 3-2 staat een overzicht van de Cronbach's alpha waarden per aspect van het onderzoek. Zoals eerder in dit hoofdstuk is aangegeven geeft de Cronbach's alpha aan of een schaal met vragen hetzelfde aspect meet en daarom betrouwbaar te noemen is. Zoals te zien in tabel 3-2, is elke schaal betrouwbaar te noemen doordat deze allen minstens boven de 0,6 scoren.

Tabel 3-1 Overzicht Cronbach's Alpha

Kenmerk	Aspect	Cronbach's Alpha	Voorbeeldvraag (In mijn werk ervaar ik dat ik..)
Uitdaging	UIT_nieuwe_dingen	0,831	Taken doe die nieuw voor mij zijn
	UIT_aansluiting	0,614	Taken doe die aansluiten op mijn kennis
	UIT_resultaten	0,790	Taken doe die als doel hebben om klanten tevredener te houden
Afwisseling	AFW_contacten	0,704	Met veel verschillende collega's in contact kom
	AFW_ruimten	0,864	Op veel verschillende plekken binnen het bedrijf werk
	AFW_taken	0,671	Afwisseling heb tussen simpele en moeilijke taken
Autonomie	VRI_manier	0,874	Zelf de volgorde van mijn werkzaamheden mag bepalen
	VRI_duidelijkheid	0,789	Duidelijkheid krijg over wat er precies van mij verwacht wordt
	VRI_zelfstandig	0,739	Niet steeds gecontroleerd wordt
Flexibiliteit	FLE_duidelijkheid	0,631	Vaste werktijden heb
	FLE_werktijden	0,775	Zelf kan bepalen wat de begin- en eindtijden zijn van mijn werkdag
	FLE_thuiswerken	0,887	Zo nu en dan thuis kan werken
Collega's	COL_hulp	0,84	Collega's heb die mij uit zichzelf helpen
	COL_vriendschappen	0,686	Collega's waarmee ik buiten werktijd leuke dingen doe
	COL_sfeer	0,837	Collega's heb die niet steeds over elkaar roddelen
Leidinggevende	LEI_persoonlijke	0,926	Een leidinggevende heb die regelmatig vraagt hoe het met mij persoonlijk gaat
	LEI_respect	0,935	Een leidinggevende heb die mij in mijn waarde laat
	LEI_participatief	0,836	Een leidinggevende heb die mij raadpleegt voordat hij/zij tot actie overgaat
Opleidings- doorgroeimogelijkheden	OPL_opleiding	0,72	Cursussen mag volgen tijdens werktijd
	OPL_doorgroei	0,871	Door kan groeien naar functies met meer zelfstandigheid
Werkplek	WER_comfortabele	0,77	Werk in een ruimte die goed geventileerd wordt
	WER_digitale	0,763	Tijdens werktijd sociale media mag gebruiken
Imago	IMA_producten	0,691	Producten of diensten maakt die bekend staan vanwege hun hoge kwaliteit

3.4. Procedure

De vragenlijst is digitaal, via de mail, uitgezet bij de 167 medewerkers van de teams Wonen Deventer en Wonen Raalte. De medewerkers kregen een anonieme link in hun mailbox. Hier is voor gekozen omdat op deze manier de anonimiteit beter wordt gewaarborgd. De medewerkers konden de vragenlijst op een voor hen prettig moment invullen omdat hij zowel op de computer als op de smartphone in te vullen was. Zo konden de medewerkers kiezen om de vragenlijst bijvoorbeeld in hun eigen veilige thuis omgeving in te vullen. Daardoor konden medewerkers open en eerlijk hun antwoord geven zonder dat hun naam aan deze antwoorden werd gekoppeld.

Voordat de vragenlijst daadwerkelijk is uitgezet bij de medewerkers van de wonen-teams is hij eerst meerdere malen getest binnen de HR-afdeling van de Parabool. Uit deze tests kwam feedback die vooral betrekking had op de introductie- en eindtekst. Deze teksten zijn in overleg aangepast tot deze prettig te lezen waren. Om de respons te verhogen werd er in de mail (zie bijlage 3 en 4) aangegeven dat degenen die de vragenlijst zouden invullen, kans maken op een appeltaart gebakken door de medewerkers van de Parabool zelf. De eerste mail met de link naar de vragenlijst is verstuurd op 10 december 2018. Op 19 december 2018 is er nog een reminder gestuurd. Deze datum is gekozen omdat hij nog ruim voor de kerstdagen ligt en er dan naar alle waarschijnlijkheid nog veel mensen aan het werk waren. Zowel de eerste mail als de herinneringsmail staan in de bijlagen. De vragenlijst heeft tot 3 januari open gestaan. Dit is ongeveer drie-en-een-halve week. Hiervoor is gekozen, gelet op de periode van het jaar waarin kerst(vakantie) en oud en nieuw vielen.

Vervolgens werd de vragenlijst met een algemene introductiemail (zie bijlage 3) verstuurd vanuit de onderzoeker naar de onderzoeksgroep. In deze e-mail introduceert de onderzoeker zichzelf en wordt de vragenlijst kort toegelicht. Ook wordt er aangegeven wat de medewerkers kunnen verwachten van de uitkomsten van het onderzoek.

3.5. Data analyse

SPSS

Data die is verworven door middel van de vragenlijst, is met behulp van het statistisch onderzoeksprogramma SPSS (The Statistical Package for the Social Sciences) geanalyseerd. Dit programma maakte het mogelijk om de verworven resultaten uit de vragenlijsten te vergelijken met de al beschikbare dataset van de jonge baanzoekers uit de sector zorg en welzijn uit het onderzoek van Corporaal (2014).

T-toets

Met behulp van de t-toets (independent samples t-test) werden de resultaten omgezet in gemiddelden per respondentengroep. De mate waarin de werknemers van de Wonen-teams de bepaalde baan- en organisatiekenmerken ervaren in hun werk werd duidelijk maar ook in welke mate jonge baanzoekers in de sector zorg en welzijn deze belangrijk vinden. Tevens werden ook de overeenkomsten en verschillen duidelijk tussen deze twee groepen.

P-waarde

Door de t-toets uit te voeren werd ook de significantie van de verschillen inzichtelijk. De p-waarde zegt iets over de significantie van het verschil tussen de ondervraagde groepen. Hoe lager de p-waarde, hoe signifikanter het verschil is tussen de groepen. Hoe hoger de p-waarde, hoe meer het resultaat op toeval kan berusten. Een verschil wordt als statistisch significant gezien wanneer de p-waarde kleiner is dan 0,05.

R-waarde

De r-waarde (Pearsons r-waarde) geeft de sterkte van het verschil aan tussen de ervaringen en de wensen van de onderzochte groepen op basis van de kenmerken van baan- en organisatieaantrekkelijkheid. Dit noemt men ook wel de effectwaarde. Een hoge R-waarde houdt in dat er een groot verschil is tussen de wensen van baanzoekers in de sector zorg en welzijn en de mate waarin de medewerkers van de Parabool deze kenmerken ervaren in hun werk. Wanneer de R-waarde laag is zijn er meer overeenkomsten tussen de wensen van baanzoekers en de mate waarin medewerkers dit ervaren in hun werk. Om de R-waarde te berekenen is een vooraf geprogrammeerd Excel-bestand gebruikt. In dit bestand werden twee waardes van de uitkomsten van de T-toets ingevoerd. Het bestand berekende vervolgens de R-waarde. In het volgende hoofdstuk waarin de resultaten worden besproken zullen de R-waardes een belangrijke rol spelen in het aangeven van de verschillen tussen de twee groepen. Dit wordt gedaan door middel van een stoplicht-rapportage, hierbij wordt met behulp van kleuren de grootte van het verschil aangegeven.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Dit wordt gedaan aan de hand van de kenmerken van baan- en organisatieaantrekkelijkheid. Dit zijn: werkinhoud, werkomgeving en imago. Vervolgens worden deze per aspect uitgesplitst. De resultaten worden gepresenteerd in gemiddelden van wat de responsgroep heeft ingevuld. Daarnaast wordt een vergelijking gemaakt met jonge baanzoekers in de sector zorg en welzijn. De overeenkomsten en verschillen tussen de groepen worden zo inzichtelijk gemaakt. In bijlage 7 staan de overige statistische resultaten gepresenteerd.

Uitleg waarden in tabellen

P-waarde

De p-waarden die <0.05 waren, zijn **blauw** gemarkeerd. Hier is sprake van een significant verschil. Wanneer de p-waarde >0.05 is wordt er gesproken over geen significant verschil tussen de onderzochte groepen.

R-waarde

Een hoge r-waarde houdt in dat er een groot verschil is tussen de wensen van baanzoekers in de sector zorg en welzijn en de mate waarin de medewerkers van de Parabool deze kenmerken ervaren in hun werk. Wanneer de R-waarde laag is zijn er meer overeenkomsten tussen de wensen van baanzoekers en de mate waarin medewerkers dit ervaren in hun werk. Bij het presenteren van de resultaten zijn de volgende waarden aangehouden voor het beoordelen van de r-waarden:

- $<0,3$ = een klein verschil. Aangegeven met de kleur: **groen**;
- $>0,3-0,5$ = een gemiddeld verschil. Aangegeven met de kleur: **geel**;
- $>0,5$ = een groot verschil. Aangegeven met de kleur: **rood**.

4.1. Werkinhoud

De voorspeller werkinhoud bestaat uit de volgende kenmerken: uitdaging, afwisseling en autonomie. Deze kenmerken bestaan ook weer uit meerdere aspecten. De resultaten voor deze aspecten worden per aspect benoemd in de tabellen 4-1 t/m 4-3.

Tabel 4-1 Uitdaging

Kenmerk: uitdaging	Gemiddelde v. medewerkers	Gemiddelde jonge baanzoekers sector Zorg en welzijn	P-waarde (std. deviation)	Sterkte van het verschil R-waarde
Nieuwe dingen leren	3,76	4,04	0,002 (0,71307)	0,15
Aansluiten op kennis	4,13	3,86	0,000 (0,50937)	0,33
Taken die resultaten opleveren	3,75	3,89	0,086 (0,61004)	0,17

De aspecten die het kenmerk uitdaging definiëren zijn: nieuwe dingen leren, taken doen die aansluiten op bestaande kennis en het doen van taken die resultaat opleveren. De medewerkers ervaren het meeste van het aspect: uitvoeren van taken die aansluiten op bestaande kennis. Voor de baanzoekers is dit het aspect: nieuwe dingen leren. Er is een gemiddeld verschil gevonden tussen de wensen van baanzoekers en de ervaringen van de medewerkers op het aspect: uitvoeren van taken die aansluiten op bestaande kennis. Dit betekent dat de medewerkers meer ervaren dat ze taken kunnen uitvoeren die aansluiten op hun kennis, dan dat jonge baanzoekers hier behoefte aan hebben.

Tabel 4-2 Afwisseling

Kenmerk: afwisseling	Gemiddelde medewerkers Wonen-teams	Gemiddelde jonge baanzoekers sector Zorg en welzijn	P-waarde (std. deviation)	Sterkte van het verschil R-waarde
In sociale contacten	3,39	3,86	0,000 (0,65143)	0,25
In ruimten	2,73	3,35	0,340 (0,96616)	0,25
In soort taken	4,02	4,1	0,000 (0,53727)	0,05

De aspecten die het kenmerk afwisseling definiëren zijn afwisseling in: sociale contacten, ruimten en soort taken. De medewerkers ervaren aspect: afwisseling in het soort taken het meeste. De baanzoekers hechten de meeste waarde aan hetzelfde aspect. Op alle drie de aspecten zijn alleen kleine verschillen gevonden tussen de wensen van baanzoekers en de ervaringen van de medewerkers. Wat verder opvalt is dat er voor de afwisseling in het soort taken er een relatief hoog gemiddelde wordt gescoord bij de medewerkers bij de vergelijking met de wensen van de jonge baanzoeker. Bij de medewerkers is er gemiddeld minder afwisseling in ruimten maar wel een relatief hoog gemiddelde in de afwisseling in sociale contacten.

Tabel 4-3 Autonomie

Kenmerk: autonomie	Gemiddelde medewerkers Wonen-teams	Gemiddelde jonge baanzoekers sector Zorg en welzijn	P-waarde (std. deviation)	Sterkte van het verschil R-waarde
Vrijheid in manier van werken	3,41	3,77	0,000 (0,83150)	0,17
Duidelijkheid over inhoud/verwachtingen van werk	3,84	4,1	0,000 (0,46911)	0,33
Vertrouwen om werk zelfstandig uit te voeren	4,12	4,21	0,223 (0,52530)	0,12

De aspecten die het kenmerk autonomie definiëren zijn: vrijheid in de manier van werken, duidelijkheid over de inhoud en verwachtingen van het werk en het vertrouwen krijgen om het werk zelfstandig uit te kunnen voeren. De medewerkers ervaren het meeste van het aspect: vertrouwen om het werk zelfstandig uit te kunnen voeren. Voor de baanzoekers geldt ook op dit aspect dat zij hier de meeste behoefte aan hebben. Er is een gemiddeld verschil gevonden tussen de wensen van baanzoekers en de ervaringen van de medewerkers in het aspect: duidelijkheid over de inhoud en de verwachtingen van het werk. Dit betekent dat de medewerkers minder ervaren dat ze duidelijkheid hebben qua inhoud en verwachtingen van hun werk en dat de baanzoekers hier meer voorkeur voor hebben. In de vrijheid in manier van werken en het vertrouwen om het werk zelfstandig uit te voeren wordt een klein verschil gemerkt tussen de ervaringen en de wensen.

4.2. Werkomgeving

De voorspeller werkomgeving bestaat uit de volgende kenmerken: flexibiliteit, collega's, leidinggevende, opleidings- en doorgroeimogelijkheden en de werkplek. Deze kenmerken bestaan ook weer uit meerdere aspecten. De resultaten voor deze aspecten worden per aspect benoemd in de tabellen 4-4 t/m 4-8.

Tabel 4-4 Flexibiliteit

Kenmerk: flexibiliteit	Gemiddelde medewerkers Wonen-teams	Gemiddelde jonge baanzoekers sector Zorg en welzijn	P-waarde (std. deviation)	Sterkte van het verschil R-waarde
In werktijden en werkdagen	2,96	3,57	0,000 (0,73051)	0,52
Duidelijkheid over werktijden en werkdagen	3,47	3,88	0,000 (0,67472)	0,19
Thuiswerken	2,27	3,04	0,000 (0,91317)	0,26

De aspecten die het kenmerk flexibiliteit definiëren zijn flexibiliteit in: werktijden en werkdagen, duidelijkheid over werktijden en werkdagen en thuiswerken. De medewerkers ervaren het meeste van het aspect: duidelijkheid over werktijden en werkdagen. Voor de jonge baanzoeker geldt dat zij hier ook de meeste waarde aan hechten. Voor de aspecten 'duidelijkheid over werktijden en werkdagen' en 'thuiswerken' zijn geen significante verschillen gevonden. Voor het aspect 'werktijden en werkdagen' is er een groot verschil gevonden tussen de ervaringen van de medewerkers en de wensen van de baanzoekers. De baanzoekers hebben een sterkere voorkeur voor flexibiliteit in werktijden en werkdagen dan de mate waarin de medewerkers dit ervaren.

Tabel 4-5 Collega's

Kenmerk: collega's	Gemiddelde medewerkers Wonen-teams	Gemiddelde jonge baanzoekers sector Zorg en welzijn	P-waarde (std. deviation)	Sterkte van het verschil R-waarde
Hulp	4,04	4,05	0,940 (0,59308)	0,01
Vriendschappen ontwikkelen	3,18	3,13	0,590 (0,72590)	0,05
Sfeer	3,94	4,37	0,000 (0,68584)	0,20

De aspecten die het kenmerk collega's definiëren zijn: hulp, het ontwikkelen van vriendschappen en de sfeer. De medewerkers ervaren het meeste van het aspect: hulp van collega's. Voor de baanzoekers geldt dat zij het meeste behoefte hebben aan het aspect: sfeer. Er zijn alleen kleine verschillen gevonden tussen de wensen van baanzoekers en de ervaringen van de medewerkers op alle drie de aspecten.

Tabel 4-6 Leidinggevende

Kenmerk: leidinggevende	Gemiddelde medewerkers Wonen-teams	Gemiddelde jonge baanzoekers sector Zorg en welzijn	P-waarde (std. deviation)	Sterkte van het verschil R-waarde
Persoonlijke interesse	3,26	3,43	0,136 (0,93098)	0,07
Respect	3,43	4,33	0,002 (0,70950)	0,15
Participatieve stijl	3,29	3,96	0,000 (0,66443)	0,34

De aspecten die het kenmerk leidinggevende definiëren zijn: persoonlijke interesse, respect en het hebben van een participatieve stijl. De medewerkers als de baanzoekers ervaren het meeste van het aspect: respect. Er is een gemiddeld verschil gevonden tussen de wensen van baanzoekers en de ervaringen van de medewerkers in het aspect: het hebben van een participatieve stijl. Dit betekent dat de medewerkers minder ervaren dat ze een leidinggevende hebben die een participatieve stijl heeft en dat de baanzoekers hier in hogere mate behoefte aan hebben. Voor de aspecten persoonlijke interesse en respect zijn alleen kleine verschillen gevonden.

Tabel 4-7 Opleidings- en doorgroeimogelijkheden

Kenmerk: opleidings- en doorgroeimogelijkheden	Gemiddelde medewerkers Wonen-teams	Gemiddelde jonge baanzoekers sector Zorg en welzijn	P-waarde (std. deviation)	Sterkte van het verschil R-waarde
Opleidingsmogelijkheden	3,54	4,07	0,000 (0,52596)	0,55
Doorgroeimogelijkheden	3,17	4,08	0,000 (0,63839)	0,44

De aspecten die het kenmerk opleidings- en doorgroeimogelijkheden definiëren zijn in: mogelijkheden tot opleidingen en mogelijkheden tot doorgroeien. Van deze twee aspecten ervaren de medewerkers de hoogste mate in de mogelijkheden tot opleiding. De baanzoekers hebben de meeste voorkeur voor de mogelijkheden tot doorgroeien. Voor het aspect 'opleidingsmogelijkheden' is er een groot verschil gevonden tussen de ervaringen van de medewerkers en de wensen van de baanzoekers. De baanzoekers hebben een sterkere voorkeur voor mogelijkheden tot opleidingen dan de mate waarin de medewerkers dit ervaren. Er is verder een gemiddeld verschil gevonden in het aspect 'doorgroeimogelijkheden'. De baanzoekers hebben een sterkere voorkeur voor het hebben van mogelijkheden tot doorgroeien dan de mate waarin medewerkers dit ervaren.

Tabel 4-8 Werkplek

Kenmerk: werkplek	Gemiddelde medewerkers Wonen-teams	Gemiddelde jonge baanzoekers sector Zorg en welzijn	P-waarde (std. deviation)	Sterkte van het verschil R- waarde
Comfortabele werkplek	3,8	4,25	0,000 (0,60732)	0,46
Beschikbaarheid digitale middelen tijdens werk	3,3	3,43	0,209 (0,71924)	0,12

De aspecten die het kenmerk werkplek definiëren zijn: een comfortabele werkplek en de beschikbaarheid van digitale middelen tijdens het werk. Zowel de ervaringen van de medewerkers als de wensen van de baanzoekers zijn het hoogste bij het aspect: comfortabele werkplek. In dit aspect is er tevens een gemiddeld verschil gevonden tussen de wensen van de baanzoekers en de ervaringen van de medewerkers. Dit betekent dat de medewerkers minder ervaren dat ze een comfortabele werkplek hebben en dat baanzoekers hier in een hogere mate behoefte aan hebben. Voor het aspect beschikbaarheid van digitale middelen is er een klein verschil gevonden.

4.3. Imago

De voorspeller imago bestaat uit het kenmerk: het imago van het product/dienst. Het resultaat voor dit aspect wordt benoemd in tabel 4-9.

Tabel 4-9 Imago

Kenmerk: imago	Gemiddelde medewerkers Wonen-teams	Gemiddelde jonge baanzoekers sector Zorg en welzijn	P-waarde (std. deviation)	Sterkte van het verschil R- waarde
Type product/dienst	3,82	3,99	0,014 (0,47228)	0,22

Het aspect wat het kenmerk imago definieert is: imago van het product/dienst. Er is een klein verschil gevonden tussen de mate waarin de medewerkers dit ervaren en de mate van voorkeur van de jonge baanzoekers.

4.4. Ranglijst aspecten en kenmerken

In tabel 4-10 zijn de verschillen tussen de mate waarin de medewerkers van de Wonen-teams de verschillende baan- en organisatieaspecten ervaren en de voorkeuren van jonge baanzoekers in de sector zorg en welzijn voor deze aspecten overzichtelijk weergegeven. De verschillen worden van sterk naar zwak weergegeven. Rood geeft een sterk verschil aan, geel gemiddeld en groen weinig verschil. Deze informatie is op basis van de informatie gegeven in de tabellen 4-1 t/m 4-9.

Tabel 4-10 Ranglijst aspecten en kenmerken

Aspect	Hoort bij kenmerk
Opleidingsmogelijkheden	Opleidings- en doorgroeimogelijkheden
Werktijden en werkdagen	Flexibiliteit
Comfortabele werkplek	Werkplek
Doorgroeimogelijkheden	Opleidings- en doorgroeimogelijkheden
Participatieve stijl	Leidinggevende
Aansluiting op bestaande kennis	Uitdaging*
Duidelijkheid over de inhoud en verwachtingen van werk	Autonomie
Thuiswerken	Flexibiliteit
Contacten	Afwisseling
Ruimten	Afwisseling
Type product/dienst	Imago
Sfeer	Collega's
Duidelijkheid over werktijden en werkdagen	Flexibiliteit
Taken die resultaten opleveren	Uitdaging
Vrijheid in manier van werken	Autonomie
Nieuwe dingen	Uitdaging
Respect	Leidinggevende
Vertrouwen om taken zelfstandig uit te voeren	Autonomie
Beschikbaarheid digitale middelen tijdens werk	Werkplek
Persoonlijke interesse	Leidinggevende
Taken	Afwisseling
Ontwikkelen van vriendschappen	Collega's
Hulp	Collega's

*: aansluiting op bestaande kennis wordt in hogere mate ervaren bij de medewerkers van de Parabool dan dat de jonge baanzoekers dit aangeven als een wens.

5. Conclusie en discussie

Het doel van dit hoofdstuk is het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek. Daarnaast worden in dit hoofdstuk de belangrijkste conclusies beschreven op basis van de behaalde resultaten van het kwantitatieve onderzoek. Er wordt besproken op welke punten de Parabool al een aantrekkelijke werkgever is voor de Wonen-teams en op welke aspecten er nog uitdagingen liggen voor de organisatie. Aan de hand van de resultaten zijn een aantal verdiepende gesprekken gevoerd om de resultaten meer diepte en onderbouwing te geven. Het uiteindelijke doel is om aan de hand van de conclusies aanbevelingen te doen waardoor de Parabool een meer aantrekkelijke werkgever kan worden voor de Wonen-teams in Deventer en Raalte. Aan het einde van dit hoofdstuk wordt met een discussie de verschillende beperkingen van dit onderzoek besproken.

5.1. Algemene conclusie

De hoofdvraag die centraal staat in dit onderzoek is: 'Hoe kan de Parabool aantrekkelijker worden voor haar huidige werknemers in de teams Wonen Deventer en Wonen Raalte?'. Op basis van de resultaten van dit onderzoek heeft de Parabool op een aantal punten een uitdaging met betrekking tot baan- en organisatie aantrekkelijkheid. Daarom kan geconcludeerd worden dat de Parabool nog niet aantrekkelijk genoeg is voor de medewerkers van de Wonen-afdelingen. Wat verder een conclusie is van dit onderzoek is dat de Parabool op vele aspecten wel een aantrekkelijke werkgever voor haar huidige werknemers in de teams Wonen Deventer en Wonen Raalte. Zoals de collegialiteit, sfeer, hulp, vertrouwen en autonomie.

Er zijn enkele punten waarop de organisatie zich kan verbeteren. De belangrijkste punten zijn: opleidings- en doorgroeimogelijkheden, flexibiliteit in tijd en plaats, comfortabele werkplek, duidelijkheid over werkinhoud en verwachtingen en participatieve stijl van leidinggeven. Op deze punten is een aannemelijk verschil in de ervaringen van de medewerkers en de wensen van de jonge baanzoeker. Door een krimp van de arbeidsmarkt en het verloop is het van essentieel belang dat de Parabool focust op het verbeteren van baan- en organisatie aantrekkelijkheid voor haar huidige medewerkers van de wonen-teams.

5.2. Belangrijkste verschillen

5.2.1. Opleidings- en doorgroeimogelijkheden

Het meest interessante punt in dit onderzoek zijn de opleidings- en doorgroeimogelijkheden. Er kan geconcludeerd worden dat de Parabool op dit gebied het meest te winnen heeft om te zorgen dat de organisatie nog aantrekkelijker wordt. De ervaringen van de wonen-teams van de Parabool verschillen op dit kenmerk namelijk het meest van de voorkeuren van jonge baanzoekers. In dit kenmerk draait het om zowel het leren van nieuwe kennis en vaardigheden, het volgen van trainingen en opleidingen als de mogelijkheden tot het doorgroeien binnen de functie of organisatie (Corporaal, 2014). Zowel opleidings- als doorgroeimogelijkheden worden door de wonen-teams te weinig ervaren. Opvallend hieraan is dat onder het kenmerk 'uitdaging' het aspect 'nieuwe dingen leren' wel weer redelijk overeenkomt met de wensen van de jonge baanzoeker. Dit is opvallend omdat er sinds kort een heel laagdrempelig en makkelijk opleidings- en cursussysteem wordt aangeboden binnen de Parabool. Het blijkt dus dat mensen hier nog niet of nauwelijks vanaf weten. Dit systeem heet 'GoodHabit' en is een initiatief wat online trainingen betreft waar mensen van allerlei cursussen kunnen volgen. Het is maar net wat zij interessant vinden. Een van de kernwaarden van de Parabool is 'deskundigheid', zij willen dus dat hun medewerkers deskundig blijven om kwalitatief hoge zorg te kunnen verlenen aan de cliënt. Momenteel wordt er gebruik gemaakt van het 70-20-10 model. Dit wil zeggen dat er 70% geleerd wordt in de praktijk, 20% door te leren van

anderen en 10% door cursussen en opleidingen. Jaarlijks wordt er een budget beschikbaar gesteld op grond van een door het team ingediend plan. De teams krijgen vervolgens de eigen verantwoordelijkheid om dit budget goed in te zetten. Het budget zal minstens 2% van de loonsom zijn, conform de cao.

Wat verder opvalt is dat in de verdiepende gesprekken met de medewerkers er eigenlijk naar voren kwam dat mensen wel tevreden waren met de opleidings- en doorgroeimogelijkheden binnen de Parabool. Zo zegt een medewerker dat:

De Parabool ervaar ik als een werkgever die je maximaal ondersteunt wanneer je een opleiding wilt gaan doen. Of de opleiding nou specifiek relevant is of dat hij wat minder relevant is, zelfs dan is er een mogelijkheid tot ondersteuning in de vorm van een extra vrije dag of een vergoeding van een deel van de kosten ... wat ik wel merk is dat er weinig gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheden. Ik denk dat dit komt doordat men zich onvoldoende bewust is van wat er allemaal kan. Ook denk ik dat de oudere doelgroep minder behoefte heeft aan doorgroei en opleidingen.

Daarnaast hebben teams ook de mogelijkheid om een aantal keren per jaar één of twee medewerkers naar bepaalde congressen te sturen om hun kennis te verbreden. Een medewerker zegt hierover:

Op deze congressen doe je kennis op die relevant is voor jou en je collega's. Wat hierbij hoort is dat je deze informatie dus ook deelt. Er wordt van tevoren afgesproken wat je deelt met het team en op welke wijze. Het is aan teamleiders om de kennis vervolgens ook te delen met anderen. Het is niet zo dat medewerkers van een andere locatie deze opgedane kennis ook kunnen inzien.

Hieruit valt dus te concluderen dat er wel degelijk mogelijkheden zijn tot het verbreden en verdiepen van de kennis, en dat er ook wel gewaarborgd wordt dat die kennis binnen de teams verspreid wordt. Echter wordt er dus ook aangegeven dat er geen overdracht is naar andere teams. Kennis die is opgedaan door mensen uit een bepaald team, blijft in principe in dat team. En daarnaast is het stuk bewustwording van de opleidingsmogelijkheden ook een belangrijk onderdeel voor de medewerkers. Mensen moeten wel weten dat er zoveel mogelijkheden zijn voordat ze er gebruik van kunnen maken. Ook zou het handig zijn dat de medewerkers weten waar ze kunnen kijken voor de mogelijkheden die ze hebben, zo behoud je toch het stukje zelfregie maar bied je als organisatie wel aan dat er een soort verzamelplek is waar alle mogelijke opleidingen/cursussen etc. te vinden zijn. Zo zegt een medewerker dat:

Er wordt niet vanuit de Parabool heel veel aangeboden, dit mag van mij best iets meer zijn. Ik denk dat je daar ook mensen enthousiast mee krijgt ... en ik kan me ook wel voorstellen dat ik over 5 jaar hier nog zit en ik ben hier uitgekeken, ja wat dan? En ja dan kan ik me voorstellen dat ik eens ga kijken bij een andere organisatie.

Wat uiteindelijk geconcludeerd kan worden is dat er weinig doorgroei mogelijk is binnen de Parabool. Dit is te verklaren doordat de Parabool een relatief kleine organisatie is met een beperkt aantal functiegroepen. Na de functie van persoonlijk begeleider zit er bijvoorbeeld een groot gat naar de teamleider wat in principe de eerstvolgende functie is in de hiërarchie. Verder zijn de opleidingsmogelijkheden zijn zeer zeker wel aanwezig binnen de Parabool alleen is het zo dat de medewerkers hier nog (te) onbewust van zijn.

Omdat opleidings- en doorgroeimogelijkheden een belangrijk onderdeel zijn bij het inschatten of een organisatie aantrekkelijk is om voor te werken is het belangrijk om iets met deze kloof tussen wensen en mate van ervaringen te doen. Zo geven jonge baanzoekers aan dat ze graag ervaring op zouden willen doen in verschillende functies en dat het dan niet alleen maar draait om salaris. Het draait dan voornamelijk om het verbreden van kennis (Terjesen, Vinnicombe & Freeman, 2007). Wanneer er dus weinig gedaan wordt aan opleiden en doorgroeien zal dit leiden tot het minder aantrekkelijk worden van de baan en/of organisatie. Dit kan vervolgens weer leiden tot ongewild verloop binnen het personeelsbestand.

5.2.2. Flexibiliteit

Op het gebied van flexibiliteit ligt ook een uitdaging voor de Parabool. En dan met name op het aspect van werktijden en werkdagen. Jonge baanzoekers hebben de wens om veel flexibeler te zijn qua werktijden en werkdagen dan de mate waarin de medewerkers van de wonen-teams dit ervaren. Het is logisch te verklaren dat de medewerkers van de wonen-teams dit aspect in mindere mate ervaren doordat de Parabool een kleine organisatie is waar vaak maar met één of twee personen op een woonlocatie tegelijk wordt gewerkt. Flexibiliteit is dan niet te vinden op het gebied van zelf bepalen wanneer je begint, je je pauze houdt en wanneer je stopt met werken. Wel is er voor persoonlijk begeleiders bijvoorbeeld de mogelijkheid om thuis hun formulieren in te vullen door middel van thuiswerken. Dit betreft dus beleid wat de medewerker in staat stelt om zelf te bepalen waar en wanneer ze dit werk uitvoeren (Kossek & Van Dyne, 2008). Wanneer dit niet het geval is zal de medewerker/baanzoeker de baan en/of organisatie als minder aantrekkelijk beschouwen. Op dit punt wordt verder niet ingegaan omdat de organisatie hier al werk van heeft gemaakt. Zo is er al een werkgroep opgericht om het roosteren organisatie breed te gaan bekijken en aan te pakken waar nodig.

5.2.3. Werkplek

De conclusie voor wat betreft de werkplek is dat er op verschillende locaties nog onvoldoende aandacht is besteed aan wat de medewerker nou precies wil en handig vindt wanneer het gaat om de fysieke werkplek. Hier zijn fysieke eisen, werkomstandigheden en de beschikbaarheid van materialen leidend (Corporaal, 2014). Zo zeiden medewerkers dat:

Op de meeste locaties is er weinig tijd en aandacht besteed aan een goeie werkplek waar je even afgezonderd je werk kan doen. Zorg bij het werken aan verslagen etc. asjeblieft ook voor een goede comfortabele werkplek waar je rustig en verantwoord kan zitten.

De computer is niet geweldig, het internet is slecht. We werken in een klein gehorig kantoortje waar ook cliënten in en uit lopen. Dit is ook erg vervelend als je aan de telefoon zit of als je wat privacy wilt.

De conclusie die hieruit getrokken kan worden is dat de werkplek niet als comfortabel genoeg wordt ervaren. Hier is dus nog winst in te boeken. Het is logisch verklaarbaar dat het kantoor van de hulpverleners niet helemaal aan de andere kant zit van het gebouw, maar het zou logisch zijn dat de medewerkers wel rustig en ongestoord aan verslagen zouden moeten kunnen werken in een verantwoorde omgeving. Zo heeft een medewerker zelf moeten vragen of hij op de hoogte gesteld kon worden wat voor hem de beste ergonomische richtlijnen waren. Het zou meer en beter gecommuniceerd moeten worden hoe kantoren ingericht moeten worden om te voldoen aan deze

standaarden van de werkplek. Denk hierbij aan: internet, computers, ergonomie op de werkplek, tablets, gehorigheid etc. Wanneer er niks gedaan wordt aan de inrichting van de fysieke werkplek zal dit nadelige gevolgen hebben voor de aantrekkelijkheid van de Parabool als werkgever doordat dit samenhangt met de aantrekkelijkheid van een baan en organisatie.

5.2.4. Participatieve leiding

De conclusie die getrokken kan worden op het gebied van de leidinggevende, en dan specifiek op het aspect van het hebben van een participatieve stijl, is dat er momenteel nog onvoldoende gewerkt wordt met een participatieve stijl van leidinggeven. Jonge baanzoekers vinden dit belangrijk in hun werk en de mate waarin dit ervaren wordt binnen de wonen-teams van de Parabool is hiermee niet in overeenkomst. Een medewerker geeft aan:

Wat ik zou kunnen waarderen is dat ik een teamleider zou hebben die bij een overleg ons op de hoogte houdt van beslissingen die worden genomen op het servicebureau. Ik heb namelijk wel eens het gevoel dat er gewoon dingen worden beslist die niet echt afgestemd zijn met de teams.

Het invoeren van een nieuw systeem voor de jaarevaluatie werd ons medegedeeld in een mail. Dit vonden we allemaal erg vreemd. Mijn collega's namen dit toen wat minder serieus. Dat had denk ik te maken met het manier waarop het ons werd aangereikt en dat we hier niet in zijn meegenomen.

Wat dit inhoudt is dat het regelmatig voorkomt dat er dingen beslist worden waar de medewerkers van de teams niet in zijn meegenomen. Voor jonge baanzoekers is het erg belangrijk dat hun mening serieus genomen wordt er dat er niet zomaar beslissingen over hen mogen worden gemaakt ook al staan ze lager in de rang of hiërarchie (Corporaal, 2014). Wanneer dit niet gebeurt zal dit betekenen dat de baan en organisatie als minder aantrekkelijk worden ervaren omdat het aspect 'participatieve leiding' samenhangt met het zijn van een aantrekkelijke werkgever. Daarom is de Parabool op dit punt nog geen aantrekkelijke werkgever.

5.2.5. Duidelijkheid inhoud/verwachtingen van werk

Er is een medium verschil gemeten tussen de wensen van de jonge baanzoeker en de mate waarin dit ervaren wordt door de medewerker als het gaat om de duidelijkheid over de inhoud en verwachtingen van werk. Medewerkers zeggen hierover:

We proberen regelarm te zijn en daardoor is het zo dat er niet veel vastligt. Dat kan soms in bepaalde situaties erg lastig zijn. Dat maakt dat mensen in dat kader soms kunnen gaan zwemmen en het lastig vinden.

We zitten nu als organisatie nog in een transitie naar zelfsturende teams en het zou me niet verbazen als mensen daarom onduidelijkheid ervaren.

Duidelijkheid over inhoud en verwachtingen van werk staat onder meer in het onderzoek van Corporaal (2014) te boek als een aspect wat veel invloed heeft bij jonge baanzoekers op de aantrekkelijkheid van een baan. De conclusie die gesteld kan worden op het gebied van de duidelijkheid van de inhoud en verwachtingen van werk is dat de Parabool hier nog onvoldoende een aantrekkelijke werkgever is voor haar medewerkers.

5.3. Belangrijkste overeenkomsten

In deze paragraaf worden conclusies getrokken uit de meest duidelijke overeenkomsten tussen de mate waarin bepaalde kenmerken worden ervaren door de medewerkers van de wonen-teams en de wensen van de jonge baanzoeker.

5.3.1. Collega's

Er kan geconcludeerd worden dat er sprake is van een hoge mate van collegialiteit. Dit is op bijna ieder vlak van het kenmerk collega's te merken. De aspecten die hierbij hoog scoren qua overeenkomst zijn: ontwikkelen van vriendschappen, hulp en de sfeer tussen de collega's. Dit zijn tevens ook punten waar jonge baanzoekers veel waarde aan hechten bij het zoeken naar een werkgever. Daarom is de conclusie dat de Parabool een aantrekkelijk werkgever is voor de wonen-teams wanneer het gaat om collega's.

Collega's zijn top. De sfeer is goed, we helpen elkaar en ik heb ook al een aantal vrienden via het werk ontmoet.

5.3.2. Uitdaging

De medewerkers van de Parabool ervaren in een hogere mate een aansluiting in hun werkzaamheden op de bestaande kennis dan dat jonge baanzoekers dit als wens aangeven. Concluderend is dit positief te noemen omdat dit de kunde en capaciteiten test van de medewerkers wat in positief verband staat met het hebben van aantrekkelijk werk (De Pater et al., 2011). Daarom is de Parabool op dit punt een aantrekkelijk werkgever.

5.3.3. Leidinggevende

Op de aspecten 'respect' en 'persoonlijke interesse' van het kenmerk 'leidinggevende' kan worden geconcludeerd dat de Parabool hier goed op scoort. Zowel wederzijds respect, het behandelen als een gelijke en het hebben van oprechte interesse in de medewerkers en zijn/haar ontwikkeling zijn punten die bijdragen aan het zijn van een aantrekkelijk werkgever (Corporaal, 2014). De Parabool is op deze punten dan ook een aantrekkelijk werkgever voor haar medewerkers.

Ik heb altijd het gevoel gehad dat mijn teamleider mij respecteert en oprecht geïnteresseerd in mij is. Het voelt oprecht. We maken vaak een praatje, ook wel buiten werktijd om.

5.4. Discussie

In deze paragraaf worden de mogelijke discussiepunten van dit onderzoek toegelicht en beargumenteerd.

Het eerste punt wat ter discussie staat is het feit dat dit onderzoek is gedaan bij de huidige werknemers bij de wonen-teams, maar dat de uitkomsten van de ervaringen zijn vergeleken met de wensen van jonge baanzoekers. Dit zijn de twee varianten van de vragenlijst van Corporaal (2014). Daarom zou men kunnen zeggen dat de uitkomsten niet vergelijkbaar zouden kunnen zijn omdat er binnen deze wonen-afdelingen nou niet per sé veel jonge mensen werken.

Hier is echter bewust voor gekozen. De jonge baanzoekers kwamen namelijk wel uit een soortgelijke sector, namelijk de sector zorg en welzijn. Daarnaast is deze dataset van Corporaal (2014) zeer volledig en dit beïnvloedt de betrouwbaarheid ten goede. Deze beide argumenten wegen zwaarder dan voorgaand argument.

Wat anders had gekund was dat het onderzoek beide vragenlijsten van Corporaal (2014) zou betreffen. Waarbij een helft de ervaringen-variant zouden invullen en de andere helft de wensen-variant. Hier is specifiek niet voor gekozen omdat hiermee het risico gelopen zou worden dat het responspercentage laag zou worden. Dit zou betekenen dat er maar weinig wensen vergeleken zouden worden met weinig ervaringen en vice versa. Dit zou betekenen dat het onderzoek minder betrouwbaar zou worden.

In totaal hebben 88 mensen de vragenlijst bekeken. Hiervan hebben maar 67 mensen de vragenlijst volledig ingevuld. Een aantal medewerkers gaven aan dat zij midden in de vragenlijst werden uitgelogd of dat zij op het moment van invullen ineens ergens anders nodig waren. Hierna hebben zij de vragenlijst alsnog opnieuw ingevuld. Om deze reden waren er een aantal vragenlijsten niet volledig ingevuld.

Er is voor gekozen om de niet volledige vragenlijsten niet mee te rekenen in de resultaten. Wanneer dit wel gedaan zou zijn had dit ingehouden dat er een verschillend responsaantal per schaal of vraag zou zijn. Door alleen de volledige ingevulde vragenlijsten te gebruiken is dit niet voorgekomen.

Dit onderzoek had meer diepte kunnen krijgen wanneer er gebruik gemaakt zou zijn gemaakt van een kwalitatieve methode. Hierdoor hadden er meer diepgaande ervaringen naar voren kunnen komen. Er is voor gekozen om dit niet te doen en dus voor een kwantitatieve methode te kiezen. Hierdoor is er meer input gekomen voor dit onderzoek. Daarnaast had kwalitatief betekend dat er een kleinere groep mensen geïnterviewd zou worden waardoor er meer kans zou zijn op toevalligheden.

De keuze om de vragenlijst bij een deel van de organisatie af te nemen was een bewuste. Het management van de Parabool vond dat wanneer er een relatief grote vragenlijst uitgezet zou worden, dat dit ook een bewuste basis moest hebben. Het verloop in de wonen-teams is beduidend hoger dan in de rest van de organisatie. Daarnaast is het bekend bij de Parabool dat medewerkers al vrij druk zijn en ze wilden daarom niet iedereen met een extra taak belasten.

De vragenlijst van Corporaal (2014) is niet specifiek gericht op de werkzaamheden die in de zorg uitgevoerd worden. Daarom zijn bijvoorbeeld aspecten als thuiswerken en zelf bepalen wanneer de werkdag begint minder van belang. Daarnaast zijn de jonge baanzoekers uit de sector zorg en welzijn ook niet specifiek gericht op een relatief kleine organisatie in de verstandelijke gehandicaptenzorg. Dit kan ook een iets vertekend beeld geven omdat er in de vergelijkingsgroep van jonge baanzoekers ook fysiotherapeuten etc. zitten.

Toch is voor de vragenlijst van Corporaal (2014) gekozen omdat het een gevalideerde vragenlijst betreft waar al zeer veel data in beschikbaar is omtrent aantrekkelijk werkgeverschap. De resultaten van dit onderzoek zullen zorgen voor een aantal 'eye opener' momenten en leiden tot een eerste aanzet tot het nog aantrekkelijker te worden voor de huidige medewerkers van de wonen-afdelingen.

6. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden adviezen gegeven aan de HR-afdeling van de Parabool op basis van de resultaten en conclusies van het uitgevoerde onderzoek. Het doel van deze adviezen is het vergroten van de aantrekkelijkheid van de banen en van de organisatie binnen de wonen-teams van de Parabool. In de bijlagen staat een implementatieplan (bijlage 5) en een kosten- en batenanalyse (bijlage 6).

Er zijn drie aanbevelingen die terugkomen in dit hoofdstuk, namelijk:

1. *Het instellen van een kennisbank specifiek gerelateerd aan de Wonen-teams;*
2. *Het invoeren van mentorschappen binnen de Wonen-teams;*
3. *Het verbeteren van de fysieke werkplek.*

6.1. Wonen&meer

De opleidings- en doorgroeimogelijkheden binnen de Parabool, specifiek gericht op de wonen-teams, zorgen op dit moment voor de grootste mogelijkheden tot verbetering. Door deze punten aan te pakken kan de Parabool ervoor zorgen dat ze een meer aantrekkelijke werkgever worden voor de huidige medewerkers. Hierdoor verwacht het management dat het verloop zal dalen tot een acceptabel niveau. Hier is het streven naar het branche gemiddelde van de gehandicaptenzorg van 10% (EY, 2018).

Huidige beleid

Binnen de Parabool wordt momenteel gewerkt met een jaarlijks opleidingsbudget voor teams. Dit budget wordt besteed aan o.a. workshops, intervisie, supervisie, themabijeenkomsten, trainingen, stages, e-learning, praktijkleren, etc. Teams hebben hierbij de verantwoordelijkheid om af te spreken hoe dit wordt ingezet en wat vergoed wordt en wat in eigen of werktijd wordt gedaan. Daarbij hoort ook de verantwoordelijkheid om opgedane kennis te delen en beschikbaar te maken voor andere teams binnen De Parabool. De Parabool werkt momenteel niet met persoonlijke budgetten waarmee ieder persoon een eigen budget heeft. Daarnaast heeft de medewerker de mogelijkheid om in het functioneringsgesprek de ontwikkelingsbehoefte op zowel de korte als langere termijn aan te geven. De medewerker schrijft een eigen verslag waar dit onderwerp o.a. in terugkomt. Dit verslag wordt vervolgens gebruikt als leidraad tijdens het functioneringsgesprek met de teamleider. Op deze manier wordt de medewerker zelf aan het denken gezet over o.a. zijn/haar loopbaantoekomst.

Huidige budget

De Parabool besteedt jaarlijks conform de cao minstens 2% van de loonsom aan scholing en persoonlijke ontwikkeling. Dit komt neer op ongeveer €230.000,-.

Oprichten van een kennisbank 'Wonen&meer'

Op dit moment reizen er regelmatig medewerkers van de Wonen-teams naar congressen en congresdagen. De afspraak hierbij is, dat ze een kort verslag maken van de dag om deze kennis ook te kunnen delen met de rest van het team. Momenteel is het nog niet zo dat andere medewerkers van de wonen-teams ook inzicht hebben in deze bruikbare informatie. Momenteel staan alle formulieren en documenten bij elkaar in de formulierenstroom op het organisatiebrede intranet. Dit is voor elke medewerker beschikbaar. Hierbij kan je je voorstellen dat er erg veel documenten beschikbaar zijn en dat het daarom erg onoverzichtelijk is. Er staan een hoop documenten in waar de medewerkers van de wonen-teams in principe weinig behoefte aan hebben. Er is momenteel een kennisbank aanwezig binnen de organisatie, maar deze is organisatie breed ingericht waardoor de medewerker alsnog erg moet zoeken naar de juiste informatie. Daarnaast wordt deze kennisbank niet vaak geüpdatet en staat er veel (vaak) verouderde informatie op.

Het is aan te bevelen om een kennisbank of database te ontwikkelen waar soortgelijke verslagen en informatie wordt opgeslagen. Een kennisbank is een online database waarin kennis wordt samengebracht en deze ook inzichtelijk, toegankelijk en vindbaar wordt gemaakt. Waarbij het uiteindelijke doel is om overzichtelijk grote hoeveelheden informatie te presenteren en deze gemakkelijk vindbaar te maken (SchaapOntwerpers, 2019). In de kennisbank heeft iedere medewerker van de wonen-teams toegang tot bijvoorbeeld verslagen van congressen. Door deze kennis beschikbaar te stellen voor iedere medewerker zorg je dat andere medewerkers ervan kunnen leren en blijft de kennis ook gewaarborgd. Dit geldt dan natuurlijk niet alleen voor de wonen-teams maar zo zou voor iedere afdeling met eigen doelgroep een eigen kennisbank opgericht kunnen worden. Doordat de medewerker weet dat er alleen maar relevante informatie in deze kennisbank staat zullen ze sneller op de website kijken en minder hoeven te zoeken tussen onderwerpen die niet op hun van toepassing zijn.

Daarom adviseer ik om een website in te richten specifiek voor de Wonen-teams. Vanuit de verdiepende gesprekken zijn documenten/onderwerpen waar medewerkers o.a. behoefte aan hebben:

- Opleidingen/trainingen/cursussen;
- Werkinstructies specifiek gericht op de afdeling wonen;
- Kennisdeling van collega's (binnen en tussen teams);
- Informatie vanuit het management die van toepassing is op de wonen-teams.

Uiteraard moet deze kennisbank aan bepaalde voorwaarden voldoen om deze prettig leesbaar te maken voor de medewerker:

- Ingericht op de specifieke doelgroep/afdeling;
- Toegankelijkheid: de site moet zeer makkelijk te vinden zijn en ook binnen de site moet het navigeren gemakkelijk zijn. Dit houdt in dat er alleen maar voor die afdeling relevante thema's op de site komen te staan en dat er geen overbodige onderwerpen worden toegevoegd;
- Simpel opgezet: het moet heel duidelijk zijn waar bepaalde documenten staan op de site en waar de medewerkers specifieke informatie kunnen vinden.

Op deze manier krijgen de medewerkers de mogelijkheid om deze informatie op een voor hun prettige manier en binnen een prettige omgeving te bekijken (bijvoorbeeld in hun eigen tijd via een mobiele website of app).

App

Naast het ontwikkelen van de kennisbank zelf, adviseer ik ook het ontwikkelen van een app waar alle onderwerpen van de kennisbank op komen te staan. Op deze manier kunnen de medewerkers tijdens of buiten werktijd deze kennisbank inzien en bijvoorbeeld de werkinstructies bekijken. Dit is uitermate handig bij het gaan werken met tablets binnen de wonen-teams (hier kom ik in mijn laatste aanbeveling op terug). Het ontwikkelen van deze app kan als een afstudeer- of stageopdracht uitgegeven worden aan bijvoorbeeld een ICT-student.

Centraal platform opleidingen

Ik adviseer verder om een centraal platform in te richten gericht op het aanbieden van opleidingen. Dit valt goed te combineren met de kennisbank, zo kan dit platform een centrale plek op de website krijgen. Wat dit centrale platform inhoudt is dat medewerkers hier kunnen kijken wat voor hun de opleidingsmogelijkheden zijn. In dit centrale platform komen ook de huidige opleidingsmogelijkheden als GoodHabit te staan. Op deze manier is er één hele duidelijke plek waar de medewerkers informatie over opleidingen en cursussen kunnen vinden. Hier kunnen ze ook direct inzien wat het beleid is vanuit de Parabool omtrent opleiden en doorgroei en natuurlijk welke opleidingen en trainingen er beschikbaar zijn voor de medewerkers. Tevens kan direct informatie op de kennisbank gezet worden over de vaste en wettelijke benodigde opleidingen als: diabetes, BHV en medicatie. Naast dat er bepaalde opleidingen, cursussen en trainingen worden toegevoegd aan dit centrale platform zal er altijd de mogelijkheid blijven bestaan voor de medewerker om een totaal andere (niet) werkgerelateerde opleiding te volgen. Dit feit wordt ook duidelijk naar voren gebracht op dit platform. Maar om het platform overzichtelijk te houden wordt er in eerste instantie een selectie gemaakt door HR in de aan te bieden opleidingen. Verder kijken dan dit platform mag altijd, en dit zal ook benadrukt worden in het beleid. In dat geval wordt er wel uitgegaan van meer zelfregie door de medewerker.

Bewustwording van de opleidingsmogelijkheden

Wat in de verdiepende gesprekken naar voren kwam is dat de medewerker zich soms onvoldoende bewust is van de opleidingsmogelijkheden. Hier ligt een duidelijke rol voor de teamleiders van de wonen-afdelingen. Mijn advies hierin is:

- Draagvlak en bewustwording creëren bij teamleiders door opleiding een vast punt op de agenda te maken van zowel het teamleidersoverleg als het maandelijks overleg met het eigen team. Er ontstaat dan aandacht voor het belang van het uitdragen van de opleidings- en doorgroeimogelijkheden en het effect op behoud van medewerkers;
- De kennisbank toegankelijker maken voor medewerkers door deze bijvoorbeeld met een pilot-groep van medewerkers te laten inrichten. Hiermee zorg je voor verbondenheid in het voortraject en zal de website specifiek naar de wensen van de medewerkers worden ingericht, waardoor de drempel voor een medewerker lager wordt om er daadwerkelijk op te gaan rondkijken;
- Bewustwording van de aanwezigheid van de mogelijkheden voor de teams, door het een plek geven in de maandelijkse overleggen. Deze zijn qua tijdsspanne hier geschikt voor. Ook hier wordt dan bewustwording gecreëerd van het bestaan van opleidings- en doorgroeimogelijkheden door motivatie van medewerkers om naar de mogelijkheden te kijken. Tevens als medewerkers gebruik maken van de mogelijkheden, kunnen zij hun ervaringen delen in dit overleg waardoor andere medewerkers weer gemotiveerd kunnen worden.
- Aandacht voor ontwikkeling in het functioneringsgesprek, dit is een goed moment om de mogelijkheden op persoonlijk niveau verder uit te diepen met de medewerker.

De medewerker zal door bovenstaande actieve aandacht voor opleidings- en doorgroeimogelijkheden het idee krijgen dat er budget is voor opleidingen en dat het wordt aangemoedigd vanuit de organisatie om een opleiding te gaan volgen.

Rol van HR

De rol van HR is het initiëren van de wensen en mogelijkheden omtrent de kennisbank. ICT, Marketing en Communicatie en de pilot-groep gaan hierover in gesprek.

Door meerdere deadlines in te stellen voor een voorbeeldsite, het evalueren van deze voorbeeldsite en het laten aanpassen d.m.v. feedback vanuit HR en de pilot-groep kan er tot een uiteindelijke goed functionerende website gekomen worden. HR werkt vervolgens samen met de pilot-groep om te inventariseren wat voor hen relevante informatie en documenten zijn. HR zal een eerste selectie maken uit het opleidingsaanbod welke interessant zouden kunnen zijn voor zowel de medewerker als de organisatie. In navolging van de ontwikkeling van de kennisbank zal ICT een app ontwikkelen die hierop gebaseerd is. Dit kan gedaan worden door een stagiaire. In samenwerking met de teamleiders zorgt HR ervoor dat er daadwerkelijk iets gecommuniceerd kan worden naar de medewerkers toe. Zo zorgt HR er bijvoorbeeld voor dat het opleidingsplatform gevuld is. Vervolgens zal er binnen elk team een aandachtsfunctionaris benoemd worden voor het updaten van de kennisbank. Dit is de taak van de teamleider. Vervolgens wordt er in het beleid opgesteld door HR dat de inhoud van de website elke maand tijdens de team overleggen besproken worden.

Waarborging

Per team wordt er een persoon eigenaar gemaakt van het updaten van de kennisbank. Iedere eigenaar heeft een eigen account waarmee hij/zij kan inloggen op de Wonen&meer kennisbank. Met dit account kunnen documenten, verslagen etc. worden toegevoegd die relevant zijn voor hun wonen-collega's. Dit wordt gezien als een extra rol binnen het zelfsturende team. Net als de roosteraar en de verantwoordelijke voor financiën rollen zijn die momenteel aanwezig zijn binnen de teams. Daarnaast moet de teamleider op de hoogte zijn van wie de eigenaar is. Van de teamleider wordt verwacht dat hij/zij actief vraagt naar de voortgang en het up-to-date houden van de website. Dit kan gedaan worden door het een vast onderwerp te maken bij de maandelijkse teamoverleggen en de functioneringsgesprekken.

Kernwaarden

De kennisbank draagt bij aan de deskundigheid van de medewerker, zorgt voor een open en eerlijk beeld van wat er mogelijk is op bijvoorbeeld opleidingsgebied. Door de informatie die binnen de teams beschikbaar is te delen op de kennisbank, bevordert het ook de kennisdeling en het samenwerken. Door het per afdeling (wonen) in te richten draagt het bij aan het persoonlijke karakter dat de organisatie wilt uitdragen.

6.2. Mentorschappen

Het invoeren van mentorschappen binnen de wonen teams van de Parabool zorgt voor een positieve impuls op het gebied van doorgroei en duidelijkheid over inhoud en verwachtingen van werk.

Huidige beleid

Binnen het huidige beleid is er geen inrichting gegeven aan mentorschappen. Naar alle waarschijnlijkheid worden mentortaken al wel informeel opgepakt binnen de teams gezien de hoge mate van ervaren collegialiteit. Door hier beleid op te ontwikkelen zal de kwaliteit van de mentorschappen gaan groeien doordat de mentoren een training krijgen op dit gebied. Dit zorgt voor horizontale doorgroei en een bepaalde status als mentor.

Mentoren

Een mentor kan omschreven worden als iemand die veel werkervaring heeft in zijn huidige vak of functiegebied en diegene wil minder ervaren medewerkers helpen om zich professioneel te ontwikkelen (Van Dale, 2019). De taak van de mentor ligt in het begeleiden van de medewerker, dit kan een huidige maar ook een nieuwe medewerker zijn. De mentor is een soort vraagbaak voor de momenten waarop je niet weet hoe je het werk moet aanpakken. Maar ook voor privé zaken kan worden gekozen om eerst naar de mentor te gaan om te bespreken hoe je deze het beste aan kan pakken. Zo kan de mentor als een soort tussenstop fungeren voordat iemand naar de teamleider gaat. Kennisoverdracht wordt door mentorschappen versterkt doordat de medewerkers met meer ervaring de rol als mentor op zich nemen. Het is een manier om kennis over te dragen van medewerker op medewerker, waardoor de opgedane kennis en ervaring binnen de teams en de organisatie blijft. Daarnaast zorg je ook voor een mogelijkheid tot horizontale doorgroei binnen de organisatie, de mentor krijgt er wat verantwoordelijkheden bij door een jongere medewerker te begeleiden. Het werkt in principe twee kanten op doordat de jonge werknemer kennis binnen krijgt en op deze manier de kwaliteit van zorg ook hoger wordt. De meer ervaren werknemer doet ervaring op in begeleiding en heeft de mogelijkheid tot horizontale doorgroei. Dit is een voordeel voor de organisatie omdat op deze manier de ervaren doorgroeimogelijkheden toenemen. Hierdoor zal de Parabool als een meer aantrekkelijke werkgever gezien worden. Dit geldt voor zowel de meer ervaren medewerker (mentor) als voor de minder ervaren medewerker (mentee). De mentee kan zich op deze manier sneller en veiliger ontwikkelen. De mentor krijgt daarentegen andere verantwoordelijkheden op de werkvloer, zo krijgt diegene de kans om met een jong en onervaren persoon zijn/haar kennis te delen en de mogelijkheid tot het opbouwen van een leuke werkrelatie. Bovendien kunnen mentorschappen er voor zorgen dat de minder ervaren medewerker ook de meer ervaren werknemer van nieuwe inzichten voorziet. Zo ontstaat er een wisselwerking van informatie.

De mentor kan zich ondersteunend opstellen op de gebieden van:

- De zelfsturende teams: de mentor kan hierin namelijk de mensen ondersteunen die bijvoorbeeld nieuwe rollen krijgen binnen de teams. Denk hierbij aan de rol van een roosteraar of het bijhouden van de financiën. Wanneer de mentor hier verstand van heeft, of bijvoorbeeld weet wie hier verstand van heeft binnen de andere teams dan kan hij/zij de medewerker naar deze persoon doorverwijzen;
- Uitleg geven over de gang van zaken binnen de organisatie omtrent opleidingen, intranet, waar medewerkers informatie kunnen vinden, de nieuwe wonen-kennisbank etc.

Gewenst beleid

Er moet een duidelijke vorm van beleid komen over de verantwoordelijkheden die een mentor krijgt en wat de mentee kan verwachten. Dit houdt onder meer in dat de volgende punten duidelijk moeten zijn:

- Zijn er überhaupt mensen aanwezig die mentor willen worden;
- Hoeveel tijd kan/mag de mentor spenderen aan zijn mentee;
- Hoeveel geld is er beschikbaar voor dit traject;
- Op welke wijze gaan de mentoren de mentees ondersteunen;
- Op welke wijze kunnen mentees in contact komen met de mentoren;
- Wie wordt verantwoordelijk voor het goed verlopen van het mentor-traject.

Beleid zal ook omvatten wat de volgorde is van het traject. Eerst zal een korte uitleg worden gegeven binnen de teams. Hier wordt uitgelegd wat mentorschap inhoudt, wat het inhoudt om zelf een mentor te worden en op welke wijze je jezelf, de ander en de organisatie helpt. De medewerkers die geïnteresseerd zijn in de rol van mentor binnen het team krijgen voordat ze beginnen met het traject een opleiding tot het goed uit kunnen voeren van mentorschap. Deze kennis kan vervolgens volgens de 70-20-10 manier worden toegepast in de dagelijkse praktijk. Mentoren worden geselecteerd door de teamleiders.

De teamleider kent de mogelijk mentor goed en moet inschatten of deze persoon ook geschikt is voor een dergelijk begeleidingstraject. Daarbij kan de teamleider gebruik maken van de volgende punten. Waar moet een mentor aan voldoen (Monsterboard, 2016):

- Kennis: de mentor beschikt over de nodige werkervaring;
- Begeleidend: dat wil niet zeggen dat de mentor alles voor de mentee moet oplossen, juist niet. De mentor kan inschatten welke zaken de mentee zelf op zou kunnen lossen en helpt pas wanneer het echt niet lukt;
- Betrouwbaar: de mentor kan bijvoorbeeld privé gerelateerde zaken van de mentee voor zich houden;
- Meelevend: de mentor kan zich inleven in de mentee;
- Betrokken: de mentor is geïnteresseerd in de mentee;
- Hulpvaardig: de mentor is er om te zorgen dat de mentee doelen kan stellen en deze kan bereiken;
- Benaderbaar: de mentor is beschikbaar voor een gesprek en is niet veroordelend over de inhoud hiervan;
- Eerlijkheid: de mentor is oprecht en eerlijk naar de mentee, ook als dat betekent dat het bericht negatief opgevat zou kunnen worden;
- Neutraal: de mentor gaat niet op zoek naar een schuldvraag maar zoekt naar oplossingen om de mentee vooruit te helpen.

Het kan voorkomen dat er een mentortraject wordt opgestart tussen mentor en mentee uit een verschillend team. Dit is mogelijk en hier moet ook tijd voor worden vrijgemaakt in het budget.

Rol van HR

De eerste uitleg omtrent mentorschappen is de taak van de teamleiders in opdracht van HR. Dit zou kunnen via een mail maar het zou ook kunnen dat de teamleider een uitleg gaat geven over mentorschappen tijdens de maandelijkse overleggen. Dit kan vervolgens de komende twee maanden terugkomen op de agenda. Na deze uitleg/mail zal de teamleider gaan inventariseren wie er open staat voor het begeleiden van een medewerker en wie er eventueel behoefte heeft aan begeleiding van een mentor. De teamleider zal bij voldoende belangstelling een selectie maken van de aangeboden mentoren. Deze informatie wordt vervolgens gecommuniceerd met HR. Verder draagt HR zorg voor het feit dat er in het systeem wordt genoteerd wie er mentor wil worden en wie er behoefte hebben aan een mentor.

De daadwerkelijke training mentorschap adviseer ik om uit te laten voeren door een bedrijf met expertise in dit vakgebied. HR zorgt dat deze organisatie wordt gecontacteerd en zorgt ervoor dat zij op beschikbare data worden ingepland. Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden door Schouten&Nelissen. Deze training is driedaags en biedt de mogelijkheid voor 12 mensen om deze training te volgen. Dit kan zelfs incompany, waarbij de training binnen de Parabool gegeven kan worden. Hierdoor worden reiskosten bespaard. Bovendien is er de mogelijkheid om btw te besparen over de training aangezien de Parabool een zorginstelling is.

Mede dankzij een goede eerste uitleg van de teamleider en een mentoring-training ontstaat er de mogelijkheid voor de medewerkers om een goede mentor te worden. Deze mentoren raken gemotiveerd doordat ze een aantal nieuwe mentoring-taken krijgen en daarmee anderen vooruit kunnen helpen en ze krijgen van de Parabool de mogelijkheid om dit ook echt in de praktijk uit te kunnen gaan voeren. Dit zorgt voor horizontale doorgroei en mogelijkheid tot praktijkleren voor de mentees.

Op de kennisbank (uit de vorige aanbeveling) van de wonen-teams wordt vervolgens genoteerd welke personen mentor zijn en zo kan de (nieuwe) medewerker snel zien welke personen dit zijn om vervolgens desgewenst contact te leggen met een mentor. De mentor krijgt hier een persoonlijke pagina waar hij/zij een persoonlijk verhaal over zichzelf kan vertellen en kan aangeven wat zijn/haar sterke punten zijn. Dit zorgt voor meer inzicht in de persoon voor de mentee en diegene kan beter inschatten of de mentor in eerste instantie wel of niet bij hem/haar zou kunnen passen.

De mentorschappen moeten aangeboden worden aan zowel nieuwe als huidige werknemers. Via de kennisbank, nieuwsbrief of mail laten teamleiders weten dat deze mentoren aanwezig zijn en dat deze personen er zijn om medewerkers te helpen. In dit bericht worden de voordelen toegelicht en wordt bijvoorbeeld ook aangegeven dat de medewerker niet direct ergens aan vast zit maar dat er een mogelijkheid is om eerst te bekijken hoe het voelt met zijn/haar mentor.

Ik zou adviseren maximaal twee personen per mentor vastleggen omdat het anders kan zijn dat de mentor veel van zijn werktijd kwijt is aan het begeleiden van zijn collega's. De eerste prioriteit moet natuurlijk liggen bij het 'gewone' werk wat diegene uitvoert.

Het traject zou er als volgt uit kunnen zien:

- Evaluatie tijdens het traject, zowel tussen de mentor-mentee als met de mentor zelf. Ik zou adviseren om een proeftraject van een maand in te voeren waarin de mentor en mentee kunnen bekijken of ze bij elkaar passen qua begeleiding etc. Daarnaast zou ik ook na deze maand de teamleider een kort gesprek met de mentor aan laten gaan waar wordt besproken hoe het loopt en wat de afspraken zijn;
- Elk jaar evalueren hoe het traject loopt en of de mentor of mentee nog extra tijd/afsprakemomenten nodig hebben of dat het voldoende is, of de afspraken en verwachtingen duidelijk zijn voor beide partijen.
- Na het eerste traject evalueren met de mentor en mentee. Bevalt het beide partijen, waar liepen ze tegen aan en wat zijn gebieden waar de begeleiding nog in verbeterd kan worden.
- Daarna evalueren per jaar, het kan een vast onderdeel worden van het gesprek met de teamleider.

Kernwaarden

Het invoeren van mentorschappen binnen de Parabool, en dan specifiek de wonen-teams, heeft een duidelijke connectie met alle kernwaarden van de organisatie: persoonlijk, deskundig, betrouwbaar en samen. Persoonlijk doordat het mentor-mentee traject echt persoonlijke begeleiding inhoudt waarbij de mentor maximaal twee personen begeleid. Deskundig doordat de minder ervaren medewerker leert van de meer ervaren medewerker, waarbij het praktijkleren ook weer duidelijk naar voren komt. Daarnaast is ook van toepassing dat de mentor weer kan leren van de frisse blik van de mentee. Betrouwbaar omdat de mentor een soort vertrouwenspersoon kan zijn voor de mentee, waarbij de mentee vertrouwelijke dingen eerst met zijn/haar mentor kan bespreken voor het bijvoorbeeld met de teamleider te bespreken. En samen omdat het een traject is wat de mentor en mentee samen aangaan en waarbij ze ook deels op elkaar aangewezen zijn.

6.3. Aanpakken van de werkplek

Het aanpakken van de fysieke werkplek richt zich voornamelijk op de kantoren die aanwezig zijn in de verschillende woonlocaties. Vanuit dit onderzoek werd al duidelijk dat er verbetering mogelijk is op het punt van de comfortabele werkplek. In de verdiepende gesprekken kwam daarnaast vaker naar voren dat er op de meeste locaties weinig aandacht is besteed aan een werkplek waar de medewerker afgezonderd zijn administratieve werk moet doen. Er is een duidelijke behoefte aan een goed klimaat, goede stoelen, goede bureaus, sneller internet en betere laptops op de werkplek. Goed betekend hier dat gebruiksvoorwerpen, technische systemen en taken zo te ontwerpen dat ze de veiligheid, de gezondheid, het comfort en het doeltreffend functioneren van mensen bevorderen (Arboportaal, 2019).

Fysieke werkplek

Eisen aan de werkplekken zijn (vanuit dit onderzoek):

- Een ruimte die goed geventileerd is;
- Een schone werkplek;
- Een opgeruimde werkplek;
- Een veilige werkplek;
- Beschikbaarheid van digitale middelen (internet, telefoon, sociale media etc.)

Huidig beleid

Momenteel is er beleid op het gebied van beeldschermwerk. Hier gaat het om werkzaamheden die doorgaans twee uur gebruik maken van een beeldscherm. In dit beleid wordt besproken wat de aandachtspunten zijn bij beeldschermwerk, hoe een goede beeldschermwerkplek eruit ziet en praktische tips. Echter wordt hier niet uitgegaan van de Wonen afdelingen omdat er binnen deze afdelingen doorgaans niet langer dan twee uur achter een beeldscherm wordt gezeten. Zo zijn er voorbeelden bekend dat teams naar de Ikea gaan om een bureau, bureaustoel etc. aan te schaffen. Dit is niet wenselijk maar een vrij logisch gevolg van een zelf organiserend team. Daarnaast bestaat er een vermoeden dat medewerkers van de wonen-afdelingen volledige dagen inplannen om administratief werk te doen achter een beeldscherm. Dit gebeurt dan bijvoorbeeld aan de keukentafel. Op deze momenten zou dit beleid wel moeten gelden voor deze medewerker. Daarnaast is er ook beleid opgesteld op het gebied van fysieke belasting (tillen, ongunstige werkhoudingen). In dit beleidsstuk wordt ook gesproken over mogelijke werkplekonderzoeken en het inhuren van deskundigheid op het gebied van fysieke belasting. Uit dit onderzoek blijkt echter dat de medewerker onvoldoende op de hoogte is van deze mogelijkheden omdat de werkplek als nog onvoldoende comfortabel wordt ervaren.

Hoe wordt het geïmplementeerd

Ik beveel als eerste aan om een werkplek onderzoek te laten uitvoeren. Waar mogelijk binnen alle woonlocaties. Op deze manier krijg je voor iedere locatie duidelijk waar de mankementen liggen en waar er dus verbeteringen kunnen worden bereikt. Dit onderzoek houdt o.a. in dat er wordt gekeken naar (De Arbodienst, 2019):

- Ergonomische inrichting van het kantoor (goed kunnen zitten, goed bureau etc.);
- Klimaatregeling;
- Geluid (isolering of overlast);
- Licht (voldoende natuurlijk licht etc.)

Vervolgens zou ik adviseren dat alle punten uit het onderzoek worden vastgelegd en dat deze punten worden aangepakt. Hiervoor moet budget en beleid beschikbaar worden gesteld. Het grootste gedeelte van het beleid is al aanwezig door het beeldschermwerk en de fysieke belasting. Deze kennis daarna gedeeld worden op de kennisbank Wonen&meer zodat iedere (nieuwe) collega ook direct inzicht heeft waarom bijvoorbeeld een bureau op een bepaalde hoogte moet staan.

Vervolgens adviseer ik dat de huisvestingsfunctionaris de verantwoordelijkheid op zich neemt om toekomstige verkeerde aankopen van bureaustoelen, bureaus etc. te voorkomen. Hierop zou deze persoon beleid kunnen ontwikkelen dat kantoorinrichting wanneer het gaat om ergonomische zaken altijd centraal ingekocht moeten worden. Op deze manier behoud je het overzicht over bijv. welke stoelen er worden gebruikt. Daarmee blijft ook de kwaliteit van deze spullen hoog en voldoen aan de eisen vanuit het werkplekonderzoek.

Tablets

Daarnaast zou ik adviseren om naast het inrichten van een app die gekoppeld is aan de 'Wonen&meer' kennisbank (zie de eerste aanbeveling), te zorgen voor het invoeren van het werken met een tablet. De app zelf past minder in de aanbeveling voor de fysieke werkplek maar is wel een onderdeel dat gebruikt kan gaan worden binnen de fysieke werkplek als een digitaal middel. In deze tablet kan de medewerker onder andere:

- Opzoeken/aanpassen van relevante informatie omtrent cliënten;
- Afspraken maken met cliënten die direct in het systeem komen te staan;
- Werkinstructies opzoeken;
- Opzoeken van informatie vanuit het management.

Door het invoeren van de tablet denk ik dat er efficiënter gewerkt kan worden. De medewerker kan hierdoor bepaalde informatie, waarvoor ze misschien eerst op het intranet of in de globale kennisbank moesten kijken, direct vinden. Deze informatie kan de medewerker dan direct opzoeken en laten zien aan de cliënt. Daarnaast kan de medewerker direct afspraken vastleggen in de agenda. De huidige gang van zaken is dat hij/zij afspraken moet maken met cliënten en vervolgens terug moet lopen naar de computer om deze in te voeren in de agenda. Daarbij kwam het geregeld voor dat hij/zij onderweg ook nog een aantal cliënten tegenkwam met vragen, waardoor er kans is op dat er dingen vergeten worden. Door de medewerkers te laten werken met tablets i.c.m. de app en de kennisbank zorgt dit in mijn visie voor een betere kwaliteit van zorg. Doordat afspraken direct vast worden gelegd in samenspraak met de cliënt. Het zorgt voor efficiëntie omdat de medewerker na het vastleggen van afspraken met een cliënt ook de volledige aandacht kan hebben voor andere cliënten die eventueel vragen hebben of begeleiding nodig hebben.

Internet

In het verlengde van tablets en apps ben ik ook van mening dat het internet, de systemen die via het internet draaien en de laptops/computers behoren tot een belangrijk onderdeel van de werkplek. Daarom zullen ook, zeker in deze tijd van digitalisering, deze onderdelen van de werkplek goed geregeld moeten zijn. Ik zou daarom adviseren om in gesprek te gaan met de medewerkers over eventuele nadelen die zij ervaren binnen deze onderwerpen op de werkplek. Ik zou adviseren door dit een onderwerp van gesprek te maken door de teamleider bij de maandelijkse team overleggen. Door in gesprek te gaan wordt het duidelijk waar de medewerker zich nou precies aan irriteert en vervolgens kan er gekeken worden wat er dan ook daadwerkelijk aan gedaan kan worden in samenwerking met ICT.

Rol van HR

De rol van HR binnen deze aanbeveling is het zich verdiepen in de specialisten die deze werkplekonderzoeken doen. Vervolgens zal HR een keuze maken voor een organisatie die dit onderzoek daadwerkelijk gaat uitvoeren.

De rol van HR bij het invoeren van de tablets zie ik als gering. Het gaat hier meer om een taak voor de afdeling ICT van de Parabool. Omdat er een ontwikkeling van een app moet komen die samenwerkt met de kennisbank en de agenda die vanuit het systeem beschikbaar moet zijn op de tablet. Daarnaast ligt er wel verantwoordelijkheid bij HR om de ICT-afdeling hier ook daadwerkelijk op aan te sturen en daarnaast ook te betrekken bij de gesprekken met medewerkers over waar het internet en de computers/laptops beter zouden kunnen.

HR zal het beleid vanuit de werkplekonderzoeken ook moeten aanpassen. Zo zal HR ervoor moeten zorgen dat de arbo-regelingen ook gelden voor de wonen-afdelingen. Medewerkers van deze afdelingen zullen ook moeten voldoen aan de eisen aan bijv. ergonomie. Daarnaast is het een taak van de teamleider om dit bekend te maken bij zijn/haar team. Wanneer er ruimtes zijn die bijv. te slecht geïsoleerd zijn zal de teamleider dit door moeten geven aan HR zodat dit een onderwerp van gesprek kan worden bij het MT. Vervolgens zal hier budget voor vrijgemaakt moeten worden om dit aan te pakken.

Het opstellen van beleid rondom inkoop van kantoorinrichting ligt bij de huisvestingsfunctionaris. Deze zou kunnen opstellen dat kantoorinrichting niet meer volledig naar eigen inzicht ingekocht mag worden maar dat deze moet voldoen aan de eisen die voortkomen uit het werkplek onderzoek. Dit zou kunnen betekenen dat (bepaalde) kantoorinrichting centraal ingekocht zal gaan worden of dat de inkoop via deze huisvestingsfunctionaris gaat.

Waarborging

Door beleid in te richten rondom de fysieke werkplek, specifiek de kantooromgevingen binnen de Wonen-afdelingen, zal er gewaarborgd worden dat kantoren ergonomisch verantwoord, geïsoleerd, met een prettig klimaat en met voldoende natuurlijk licht worden ingericht. Door vast te leggen waar deze middelen omtrent kantoorinrichting gekocht mogen worden, of dit eventueel centraal te laten doen, wordt gewaarborgd dat er in elk kantoor wordt voldaan aan de bepaalde Arbo-eisen (zie ook het momenteel aanwezige beeldschermbeleid). Dit zal dan niet alleen gelden voor het Servicebureau maar zeker ook voor de Wonen-afdelingen waar de medewerkers hun administratieve taken hebben. Dit beleid kan vervolgens ook op de 'Wonen&meer' kennisbank komen te staan zodat het duidelijk is voor iedereen binnen de wonen-teams.

Kernwaarden

Het verbeteren van de fysieke werkplek binnen de wonen-teams van de Parabool gebeurt in overeenstemming met de kernwaarden die de organisatie uit wil stralen. Persoonlijk omdat ze de medewerker betrekken bij het verbeteren van de werkplek, er wordt geluisterd naar de wensen. Deskundig doordat er op een professionele wijze gekeken wordt naar mogelijke verbetering en mogelijk zelfs via een eigen collega. Deze collega kan vervolgens de kennis ook weer delen via de kennisbank. Betrouwbaar doordat de mogelijkheden eerlijk gecommuniceerd worden met de medewerkers en mogelijke verbeteringen ook daadwerkelijk worden aangepakt. Samen doordat dit alles in samenwerking gebeurt met de medewerker, omdat het gaat om zijn/haar werkplek.

6.4. HR moet blijven doen wat ze doen

Wat ik verder als aanbeveling wil meegeven is dat ik merk dat de HR-afdeling van de Parabool op het moment al over heel veel zaken nadenkt en oppakt. Zo is een goed voorbeeld hiervan de flexibiliteit qua werktijden en werkdagen. Hierbij denken ze al een ruimte tijd na over de mogelijkheden hiervan en is er al een werkgroep ingesteld. Ik heb opgemerkt dat HR de zaken serieus neemt die vanuit de organisatie naar voren komen. Ik wil ze daarom zeker aanraden om dit te blijven doen.

Pilot voor de gehele organisatie

Ik wil nog aangeven dat alle hierboven genoemde aanbevelingen gezien kunnen worden als een pilot voor de gehele organisatie. Het ontwikkelen van de kennisbank, het invoeren van de mentorschappen en het verbeteren van de fysieke werkplek kunnen allen worden uitgevoerd en worden geëvalueerd binnen de wonen-afdelingen. Bij goed resultaat zouden de aanbevelingen ook uitgevoerd kunnen worden binnen de rest van de organisatie.

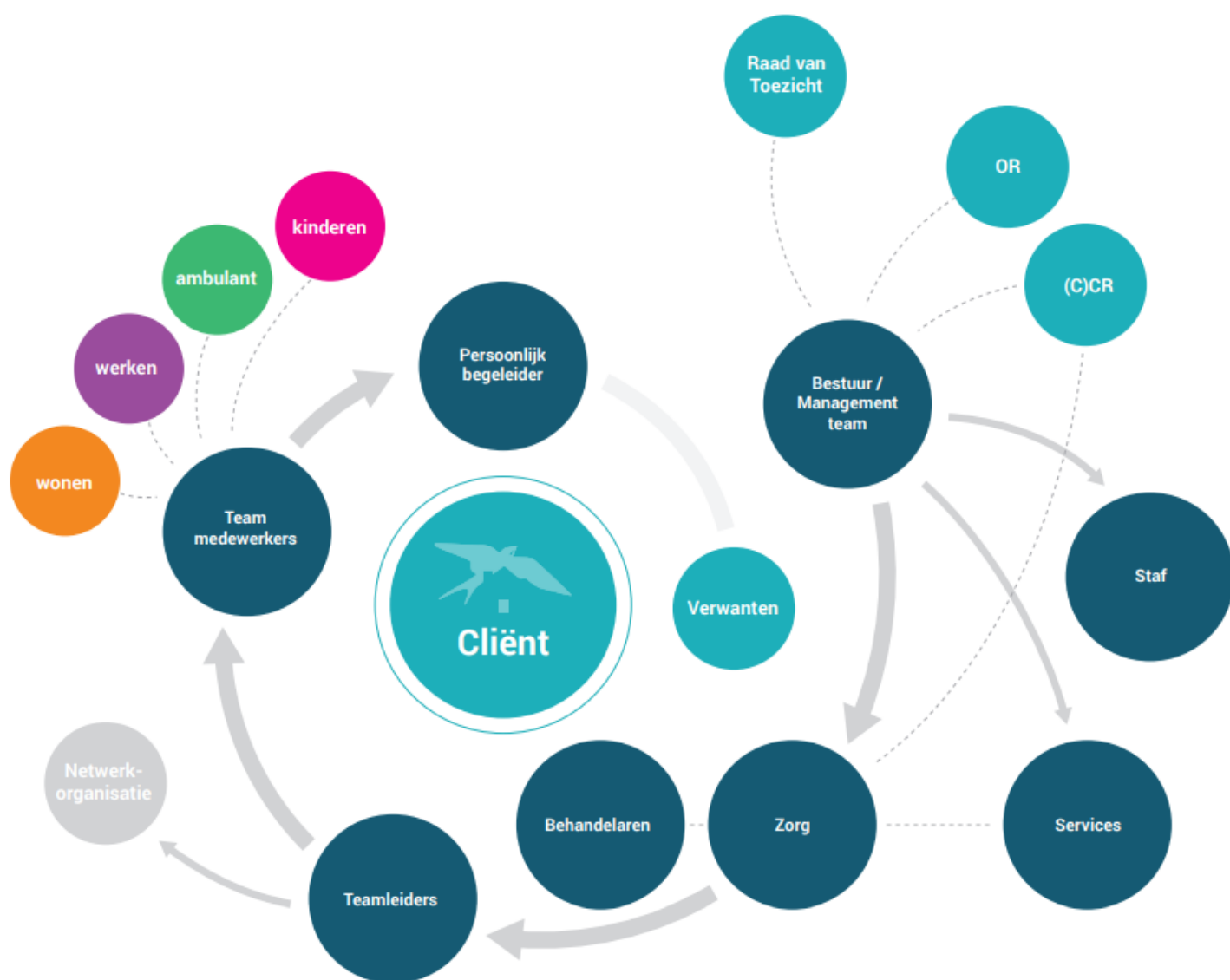
7. Literatuur

- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction. *Journal of Retailing*, 57-75.
- Bass, B. M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. Organizational Dynamics.
- Behling, O., Gainer, M., & Labovitz, G. (1968). College Recruiting: A Theoretical Base. *Personnel Journal*, 13-19.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 2244-2266.
- Campion, M. A., & McClelland, C. L. (1991). Interdisciplinary Examination of the Costs and Benefits of Enlarged Jobs: A Job Design Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 186-198.
- Chapman, D. S., Jones, D. A., & Uggerslev, K. L. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 928-944.
- Corporaal, S. (2014). *Gezocht: duidelijkheid, structuur en ontwikkeling Aantrekkelijke banen en organisaties voor de nieuwe generatie baanzoekers*. Enschede: Open Universiteit en Saxion.
- De Arbodienst. (2019). *Werkplekonderzoeken*. Opgehaald van De Arbodienst: <https://www.de-arbodienst.nl/onze-dienstverlening/aanvullende-diensten/werkplekonderzoeken/>
- De Parabool. (2016). *Strategisch beleid 2017-2020*. Schalkhaar: De Parabool.
- De Parabool. (2017). *Gewoon maakt ons bijzonder*. Schalkhaar: De Parabool.
- De Parabool. (2017). *Strategisch P&O beleid 2018-2020*. Schalkhaar: De Parabool.
- Ehrhart, K. H., & Ziegert, J. C. (2005). Why Are Individuals Attracted to Organizations? *Journal of Management*, 901-919.
- EY. (2018). *Barometer Nederlandse Gezondheidszorg 2018*. Ernst & Young Accountants LLP.
- Gibson, V. (2003). Flexible working needs flexible space? *Journal of Property Investment & Finance*, 12-22.
- Hackman, J., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 159-170.
- Harris, M. M., & Fink, L. S. (1987). A Field Study of Applicant Reactions to Employment Opportunities: Does the Recruiter Make a Difference? *Personnel Psychology*, 765-784.
- Kossek, E. E., & Van Dyne, L. (2008). Face-Time Matters: A Cross-Level Model of How Work-Life Flexibility Influences Work Performance of Individuals and Groups. In K. Korabik, D. L. Whitehead, & D. S. Lero, *Handbook of Work-Family Integration* (pp. 305-330). Academic Press.
- Lievens, F., Van Hove, G., & Schreurs, B. (2005). Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 553-572.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 1321-1339.

- Pingle, S. S., & Sodhi, H. K. (2011). What Makes an Attractive Employer: Significant Factors from Employee Perspective? *Anvesha*, 18-24.
- Powell, G. N., & Goulet, L. L. (1996). Recruiters' and Applicants' Reactions to Campus Interviews and Employment Decisions. *The Academy of Management Journal*, 1619-1640.
- Preenen, P. T., De Pater, I. E., Van Vianen, A. E., & Keijzer, L. (2011). Managing Voluntary Turnover Through Challenging Assignments. *Group & Organization Management*, 308-344.
- Rabobank. (2018, Oktober). *Gehandicaptenzorg*. Opgehaald van <https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/gezondheidszorg/gehandicaptenzorg/#wetenregelgeving>
- Rijksoverheid. (2019). *Ergonomie*. Opgehaald van Arboportaal: <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/ergonomie>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Gedrag in organisaties*. Amsterdam: Pearson Benelux.
- SchaapOntwerpers. (Z.j.). *Kennisbank: maak grote hoeveelheden kennis toegankelijk*. Opgehaald van <https://schaapontwerpers.nl/kennisbank/>
- Schouten&Nelissen. (2019). *Mentorschap*. Opgehaald van Schouten&Nelissen: <https://www.sn.nl/opleidingen/mentorschap/>
- Terjesen, S., Vinnicombe, S., & Freeman, C. (2007). Attracting Generation Y graduates. *Career Development International*, 504-522.
- Trank, C. Q., Rynes, S. L., & Bretz, R. D. (2002). Attracting Applicant in the War for Talent: Differences in Work Preferences Among High Achievers. *Journal of Business and Psychology*, 332-345.
- Turban, D. B., Forret, M. L., & Hendrickson, C. L. (1998). Applicant Attraction to Firms: Influences of Organization Reputation, Job and Organizational Attributes, and Recruiter Behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 24-44.
- UWV. (2018). *UWV Arbeidsmarktprognose 2018-2019*. Amsterdam: UWV.
- V&VN. (2016). *Expertisegebied Verpleegkundige Verstandelijk Gehandicaptenzorg*. Amsterdam: Muller Visual Communication.
- Van Eerde, W., & Thierry, H. (1996). Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 575-586.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma.

8. Bijlagen

8.1. Organogram



8.2. Vragenlijst aantrekkelijk werkgeverschap

ERVARINGEN TEAMS WONEN DEF - In mijn werk ervaar ik ... - Aantrekkelijk werkgeverschap

Start of Block: Default Question Block

Intro **Hoe aantrekkelijk is de Parabool voor haar huidige medewerkers?**

Mijn naam is Yannick Bult en ik doe een onderzoek als onderdeel van mijn afstudeertraject binnen de Parabool. Het onderwerp van dit onderzoek is 'aantrekkelijk werkgeverschap'. De Parabool wil graag een aantrekkelijke werkgever zijn én blijven voor haar medewerkers. Daarom ga ik onderzoeken of daar nog verbetering in mogelijk is.

Ik wil jou graag vragen om bijgevoegde vragenlijst in te vullen. Met de uitkomsten kan ik een advies geven aan de Parabool.

Je krijgt een aantal stellingen over je contractomvang, de inhoud van jouw werk, de omgeving waarin je werkt en het imago van de Parabool.

Het duurt ongeveer 8 tot 10 minuten om deze vragenlijst in te vullen. Je kunt de vragenlijst tussendoor verlaten en op een later moment verder gaan mocht je dat beter uitkomen. Hij wordt automatisch opgeslagen.

De vragenlijst is volledig anoniem, tenzij jij zelf besluit om jouw naam achter te laten. Individuele vragenlijsten zullen niet met de Parabool worden besproken. Ik geef alleen een samenvattende conclusie terug aan de Parabool.

Aan het einde van de lijst kan je wel je naam achterlaten wanneer je open staat voor een verdiepend gesprek n.a.v. de uitkomsten, en of je mee wilt dingen naar de overheerlijke appeltaart van de Parabool die ik onder de inzenders verloot. Maar ook het achterlaten van je naam zal nooit gekoppeld worden aan individuele uitkomsten.

Mocht je nog vragen hebben over mijn onderzoek, stel ze dan gerust via: StagePenO@deparabool.nl of 06-37441131.

Alvast erg bedankt voor je medewerking!

Page Break

Overig **Begin vragen:**

OVE_werkzaam_bedrijf 1. Hoeveel jaar ben je werkzaam bij de Parabool?

OVE_werkzaam_na 2. Hoeveel jaar ben je in totaal werkzaam sinds het voltooien van jouw opleiding?

OVE_geslacht 3. Wat is je geslacht?

☐ Man (1)

☐ Vrouw (2)

OVE_opleiding 4. Wat is je hoogst genoten opleiding?

☐ vmbo (1)

☐ mbo (2)

☐ hbo (3)

☐ universiteit (4)

OVE_naam_opleiding 5. Wat is de naam van de hoogst genoten opleiding die je hebt gevolgd?

OVE_leeftijd 6. Wat is je leeftijd?

PAR_huidigcontract 7. Wat is je huidige contractomvang? (hoeveel uur werk je gemiddeld per week)

PAR_huidig contract2 8. Is dit inclusief een tijdelijke uren uitbreiding?

☐ Ja (1)

☐ Nee (2)

PAR_gewenstcontract 9. Wat zou jouw gewenste contractomvang zijn? (hoeveel uur zou je graag willen werken)

PAR_roosterbekend 10. Hoe lang van tevoren is het bekend wat jouw rooster gaat zijn?

PAR_roostergewenst 11. Hoe lang van tevoren zou jij graag willen dat jouw rooster bekend is?

PAR_uitlegflexpool **De volgende vraag gaat over een 'Flexpool'.**

Een flexpool bestaat uit een groep werknemers die heeft aangegeven dat ze, naast hun huidige vaste uren, flexibel willen werken binnen de organisatie. In het geval van de Parabool betekent dit dat je eventueel meer kan werken bij een andere afdeling om bijvoorbeeld ziekte op te vangen. Hierdoor kan de werkdruk afnemen binnen een team, en doet een flexpooler veelzijdige werkervaring op.

PAR_bereidflexpool 12. Ben je bereid om in een flexpool te werken?

☐ Ja, omdat (1) _____

☐ Nee, omdat (2) _____

☐ Misschien. Zou je aan kunnen geven wat voor jou dan belangrijk zou zijn? (3)

PAR_contactflexpool Wanneer je geïnteresseerd bent in het werken in een flexpool, mag je jouw e-mailadres achterlaten (deze informatie wordt alleen gedeeld met de mensen binnen P&O).

De P&O-afdeling kan dan contact met je opnemen over de vorderingen en voorwaarden. Je zit nergens aan vast wanneer je jouw e-mailadres achterlaat.

Page Break

Pagina | 57

Uitdaging

De volgende vragen gaan over jouw werkinhoud, werkomgeving en het imago van de Parabool.

Uitdaging

UIT_aansluiting In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
taken doe die aansluiten op mijn kennis. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
taken doe die aansluiten op dingen die ik al kan. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
taken doe waarvan ik zeker weet dat ik ze kan. (3)	☐	☐	☐	☐	☐

UIT_nieuwe In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
taken doe waarmee ik veel verschillende dingen leer. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
taken doe die nieuw voor mij zijn. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
problemen oplos die nieuw voor mij zijn. (3)	☐	☐	☐	☐	☐

UIT_impact In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
taken doe die als doel hebben om klanten tevredener te maken. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
taken doe die op korte termijn resultaat opleveren voor de klant. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
taken doe die op korte termijn resultaat opleveren voor het bedrijf. (3)	☐	☐	☐	☐	☐
taken doe waarmee ik dingen in de organisatie kan verbeteren. (4)	☐	☐	☐	☐	☐

Afwisseling **Afwisseling**

AFW_sociale In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
met veel verschillende collega's in contact kom. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
met veel verschillende mensen buiten de organisatie in contact kom. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
afwisseling heb tussen werk wat ik alleen doe en werk met anderen. (3)	☐	☐	☐	☐	☐
met veel verschillende afdelingen in het bedrijf in contact kom. (4)	☐	☐	☐	☐	☐

AFW_ruimten In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
op verschillende plekken binnen het bedrijf werk. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
op verschillende afdelingen van het bedrijf werk. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
in verschillende ruimten werk. (3)	☐	☐	☐	☐	☐

AFW_soort In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
afwisseling heb tussen simpele en moeilijke taken. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
veel verschillende soorten taken uitvoer. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
afwisseling heb tussen het soort taken. (3)	☐	☐	☐	☐	☐

Vrijheid **Vrijheid**

VRI_manier In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
zelf de volgorde van mijn werkzaamheden mag bepalen. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
zelf mag bepalen hoe ik mijn werk uitvoer. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
zelf mag bepalen wanneer ik iets ga doen. (3)	☐	☐	☐	☐	☐

VRI_duidelijkheid In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
duidelijkheid krijg over wat er precies van mij verwacht wordt. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
duidelijkheid krijg over waarvoor ik verantwoordelijk ben. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
duidelijkheid krijg over wat ik precies moet doen. (3)	☐	☐	☐	☐	☐

VRI_vertrouwen In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
niet steeds gecontroleerd wordt. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
een leidinggevende heb die zich niet steeds bemoeit met mijn werk. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
vertrouwen krijg om mijn werk zelfstandig uit te voeren. (3)	☐	☐	☐	☐	☐

Page Break

Flexibiliteit **Flexibiliteit**

FLE_werktijden In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
zelf kan bepalen wat de begin- en eindtijden zijn van mijn werkdag. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
kan werken op de dagen die het mij uitkomt. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
zelf kan bepalen wanneer ik pauze neem. (3)	☐	☐	☐	☐	☐
veel flexibiliteit heb voor het opnemen van vrije uren. (4)	☐	☐	☐	☐	☐
de vrijheid heb om met collega's te wisselen van werkdag. (5)	☐	☐	☐	☐	☐

FLE_duidelijkheid In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
vaste werktijden heb. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
vaste werkdagen heb. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
ruim van te voren duidelijkheid heb op welke dagen ik werk. (3)	☐	☐	☐	☐	☐
ruim van te voren duidelijkheid heb op welke tijden ik werk. (4)	☐	☐	☐	☐	☐

FLE_plaats In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
zo nu en dan thuis kan werken. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
niet verplicht ben om al mijn werkuren fysiek aanwezig te zijn op mijn werk. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
zelf mag bepalen wanneer ik thuis werk. (3)	☐	☐	☐	☐	☐

Collega's **Collega's**

COL_hulp In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
collega's heb die mij uit zichzelf helpen. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
collega's heb die mij helpen met problemen op het werk. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
collega's heb die elkaar veel helpen. (3)	☐	☐	☐	☐	☐

COL_vriendschap In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
collega's heb waarmee ik buiten werktijd leuke dingen doe. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
collega's heb waarmee ik buiten werktijd kan praten over privéproblemen. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
collega's heb waarmee ik onder werktijd kan praten over privéproblemen. (3)	☐	☐	☐	☐	☐

COL_sfeer In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
collega's heb die niet steeds over elkaar roddelen. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
collega's heb die mij als persoon accepteren. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
collega's heb die eerlijk tegen mij zijn. (3)	☐	☐	☐	☐	☐

Leidinggevende **Leidinggevende**

LEI_persoonlijke In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
een leidinggevende heb die regelmatig vraagt hoe het met mij persoonlijk gaat. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
een leidinggevende heb die belangstelling toont voor mijn privé leven. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
een leidinggevende heb waarmee ik kan praten over privé zaken. (3)	☐	☐	☐	☐	☐

LEI_respect In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
een leidinggevende heb die mij in mijn waarde laat. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
een leidinggevende heb die mij respecteert in wie ik ben. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
een leidinggevende heb die respect heeft voor verschillende denkwijzen. (3)	☐	☐	☐	☐	☐

LEI_participatief In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
een leidinggevende heb die mij raadpleegt voordat hij/zij tot actie overgaat. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
een leidinggevende heb die mij raadpleegt wanneer hij/zij met een probleem geconfronteerd wordt. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
een leidinggevende heb die naar mij luistert bij het kiezen van de taken die er gedaan moeten worden. (3)	☐	☐	☐	☐	☐

Opleiding **Opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden**

OPL_opleiding In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
cursussen mag volgen tijdens werktijd. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
een praktijkgerichte cursus mag doen die een directe koppeling heeft met mijn werk. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
de mogelijkheid krijg om in deeltijd een mbo, hbo of wo opleiding te volgen. (3)	☐	☐	☐	☐	☐
een opleidingsprogramma kan volgen dat gekoppeld is aan het doorstromen naar hogere functies. (4)	☐	☐	☐	☐	☐
een opleidingstraject krijg dat voor mij persoonlijk is samengesteld. (5)	☐	☐	☐	☐	☐

OPL_doorgroei In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
door kan groeien naar functies met meer zelfstandigheid. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
door kan groeien naar functies met meer contact met mensen buiten de organisatie. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
door kan groeien naar functies met meer verantwoordelijkheid. (3)	☐	☐	☐	☐	☐
door kan groeien naar een leidinggevende functie. (4)	☐	☐	☐	☐	☐
door kan groeien naar verschillende functies. (5)	☐	☐	☐	☐	☐

Werkplek **Werkplek**

WER_fysiek In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
werk in een ruimte die goed geventileerd wordt. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
werk op een schone werkplek. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
werk op een opgeruimde werkplek. (3)	☐	☐	☐	☐	☐
werk op een veilige werkplek. (4)	☐	☐	☐	☐	☐

WER_digitaal In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
tijdens werktijd sociale media mag gebruiken. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
tijdens werktijd mijn mobiele telefoon mag gebruiken. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
vrije toegang heb tot internet. (3)	☐	☐	☐	☐	☐

Page Break

Imago Imago

IMA Ik werk bij een organisatie waarbij men:

	Helemaal mee oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
producten of diensten maakt die bekend staan vanwege hun hoge kwaliteit. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
veel tevreden klanten heeft. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
innovatieve producten of diensten maakt. (3)	☐	☐	☐	☐	☐

Page Break

PAR_verdgesprekken Na het ontvangen van alle ingevulde vragenlijsten, zou ik graag nog met een aantal mensen een gesprek willen voeren over de uitkomsten van de vragenlijst en over eventuele wensen die jij hebt om bovenstaande onderwerpen te verbeteren.

Zou ik daarvoor jouw e-mailadres mogen gebruiken (mits je die eerder in de vragenlijst hebt ingevuld) of zou je jouw e-mailadres hiervoor achter willen laten? Dan neem ik contact met je op.

☐ Ja je mag contact met mij opnemen, mijn e-mailadres is: (1)

☐ Nee liever niet (2)

End of Block: Default Question Block

8.3. Uitnodigingsmail aan medewerkers

Beste medewerker van de Parabool,

Mijn naam is Yannick Bult en ik studeer P&O aan het Saxion in Deventer. Ik ben momenteel bezig met afstuderen binnen de Parabool. Dit is het laatste onderdeel van mijn studie. Het onderwerp van mijn afstuderen is 'aantrekkelijk werkgeverschap', voor dit onderwerp is gekozen omdat de Parabool een aantrekkelijke werkgever wil zijn en waar mogelijk dit ook wil verbeteren voor haar medewerkers.

Ik vraag je om een vragenlijst in te vullen waardoor ik de ervaringen met aantrekkelijk werkgeverschap kan meten. Daarnaast worden een aantal vragen gesteld over huidige en gewenste contractomvang, roosteren en een mogelijke flexpool. Uiteindelijk kan ik door het verzamelen van jullie ervaringen een advies uitbrengen aan de Parabool over de punten waarin zij mogelijk nog aantrekkelijker kunnen worden als werkgever.

Belangrijk om te weten is dat de vragenlijst volledig anoniem wordt afgenomen. Wel wil ik als een bedankje een appeltaart verloten onder de mensen die de vragenlijst invullen. Mocht je hier interesse in hebben dan heb je de keuze om je naam achter te laten, maar dit is dus zeker niet verplicht. Op de eerste pagina van de vragenlijst vind je meer informatie vinden over de inhoud van de lijst.

Je kunt de vragenlijst op de computer invullen maar het kan ook via je mobiele telefoon.

Link naar de vragenlijst: https://saxion.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_2ujhVDJTne9Gx25

Alvast heel erg bedankt voor het invullen!

Met vriendelijke groet,

Yannick Bult

Afstudeerder P&O bij de Parabool

Mocht je op voorhand of tijdens het invullen vragen hebben, neem gerust contact met mij op via: StagePenO@deparabool.nl of 06-37441131.

8.4. Herinneringsmail aan medewerkers

Beste medewerker van de Parabool,

Voor iedereen die tot nu toe de vragenlijst al heeft ingevuld: hartelijk bedankt!

Hierbij stuur ik de mensen die dit nog niet hebben kunnen doen nog even een korte reminder, met de vraag of je de vragenlijst alsnog in zou willen vullen.

Je zou mij en de Parabool erg helpen wanneer je dit zou willen doen. Bovendien maak je zelf kans om een heerlijke appeltaart te winnen!

In de onderstaande/vorige e-mail staat een uitgebreide uitleg over onder andere de inhoud en bijvoorbeeld dat de vragenlijst volledig anoniem afgenomen wordt.

Link naar de lijst: https://saxion.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_2ujhVDJTne9Gx25

Alvast heel erg bedankt!

Met vriendelijke groet,

Yannick Bult

Afstudeerder P&O bij de Parabool

Mocht je tijdens het invullen vragen hebben, neem dan gerust contact met mij op via:
StagePenO@deparabool.nl of 06-37441131.

8.5. Implementatieplan

Tabel 8-1 Weergave implementatieplan

Wanneer	Advies	Actie	Betrokken partijen	Verantwoordelijken
Start: April 2019	1. Wonen&meer. Het inrichten en opmaken van een kennisbank die specifiek gericht is op de Wonen-teams binnen de Parabool. Hier staat onder andere een centraal platform voor opleidingen op.	1. Bekijken wat de wensen en mogelijkheden zijn omtrent kennisbank 2. Deze wensen omzetten naar een werkende kennisbank 3. Formulieren/documenten die specifiek van belang zijn voor Wonen in kennisbank zetten 4. Inventariseren van mogelijke opleidingen voor het centrale platform 5. Ontwikkelen van app die samenwerkt met kennisbank 6. Medewerkers bewust laten worden van de mogelijkheden 7. Opnemen van waarborging in beleid 8. Een aandachtsfunctionaris aanwijzen per team	1. Pilot-groep, ICT, teamleiders en Marketing en Communicatie 2. ICT 3. HR en pilotgroep 4. HR 5. ICT (stagiaire) 6. Teamleiders 7. HR 8. Teamleiders	HR, ICT, teamleiders, M&C Uitvoering: ICT Waarborging: Teamleiders i.s.m. HR
Start: September 2019	2. Invoeren van mentorschappen. Het invoeren van mentorschappen binnen de Wonen-teams om zo de kennisdeling en doorgroeimogelijkheden te verbeteren.	1. Inventariseren van mogelijke mentoren/mentees 2. Uitleg over mentorschappen binnen teams 3. Selectie van mentoren 4. Training in mentorship 5. Vastleggen wie er mentoren zijn met welke sterke punten/levensverhaal 6. Opstellen van beleid rondom mentorschappen	1. Teamleiders 2. Teamleiders 3. Teamleiders 4. Extern gespecialiseerd bureau 5. Teamleiders 6. HR	Teamleiders, HR Extern gespecialiseerd bureau Mentoren/mentees
Start: Mei 2019	3. Aanpak van de fysieke werkplek. Het onderzoeken en aanpakken van enkele werkplek-gerelateerde feiten. Waardoor de medewerker meer tevreden wordt over zijn fysieke werkplek.	1. Inventariseren van arbodiensten die werkplekonderzoeken uitvoeren 2. Werkplek onderzoek laten uitvoeren 3. Inventariseren van mogelijkheden werken met tablets 4. Inventariseren van internet/computerproblemen 5. Vastleggen in arbobeleid dat deze regelingen ook gelden voor Wonen-afdelingen 6. Vastleggen in beleid dat alle middelen omtrent de kantoorinrichting centraal ingekocht moeten worden	1. HR 2. Extern gespecialiseerd bureau 3. ICT en teamleiders 4. ICT 5. HR 6. Huisvesting	Teamleiders, huisvesting, ICT, HR

8.6. Kosten-baten analyse

Tabel 8-2 Kosten-baten Aanbeveling 1

Aanbeveling: Wonen&meer		
Acties	Kosten	Baten
Inventariseren wensen en mogelijkheden zijn omtrent kennisbank	18 uur 3 bijeenkomsten van 2 uur met 6 personen	Duidelijkheid omtrent de wensen van de indeling van de kennisbank. Betrokkenheid neemt toe
Kennisbank ontwikkelen	120 uur	De wensen worden in praktijk gebracht en medewerkers kunnen uiteindelijk gebruik maken van de kennisbank
Formulieren/documenten/informatie die specifiek van belang zijn voor Wonen in kennisbank zetten	8 uur	Inrichting wordt overzichtelijk en alleen relevante formulieren/documenten/informatie wordt neergezet op kennisbank
Inventariseren van opleidingen voor centraal platform	8 uur	Mogelijke opleidingen, trainingen en cursussen komen op één plek te staan. Zorgt voor overzicht voor de medewerker
Ontwikkelen van app die samenwerkt met kennisbank	480 uur stagevergoeding 240 uur begeleiding	Mobiliteit voor de medewerker. Ook i.c.m. de tablets uit aanbeveling drie. Zie tabel 8-4
Medewerkers bewust laten worden van de mogelijkheden	16 uur In teamleiders- en teamoverleggen en functioneringsgesprekken	Medewerkers weten van de mogelijkheden en zullen meer op zoek gaan naar opleidingen/cursussen/trainingen en deze ook gaan doen. Hierdoor zal de medewerker inzien dat de Parabool bereid is tot investeren in haar medewerker en hier gebruik van maken. De aantrekkelijkheid om te blijven zal stijgen en het verloop neemt af
Opnemen van waarborging in beleid	4 uur	Het beleid ligt vast voor de toekomst en is voor iedereen hetzelfde
Een aandachtsfunctionaris aanwijzen per team	2 uur	Per team is het duidelijk wie er verantwoordelijk is voor het up-to-date houden en aanvullen van de kennisbank

Tabel 8-3 Kosten-baten Aanbeveling 2

Aanbeveling: Mentorschappen		
Acties	Kosten	Baten
Uitleg over mentorschappen binnen teams	8 uur	Mogelijke mentoren/mentees krijgen informatie over het onderwerp
Inventariseren van mogelijke mentoren/mentees	4 uur	Duidelijkheid wie er mentor wil worden en wie er behoefte heeft aan een mentor
Training in mentorschap	€1.996,00 p.p. (Schouten&Nelissen, 2019)	Aankomende mentoren worden opgeleid om een zo goed mogelijke mentor te zijn
Selectie van mentoren	6 uur	Er worden geschikte mentoren geselecteerd die mentees goed kunnen begeleiden
Vastleggen wie er mentoren zijn met welke sterke punten/levensverhaal	15 uur Vastleggen in kennisbank en uren voor mentoren om verhaal op te maken	Door dit vast te leggen kunnen mogelijke mentees direct zien wie eventueel bij hen zou passen
Opstellen van beleid rondom mentorschappen	4 uur	Iedere mentor en mentee weet wat hij/zij kan verwachten van het traject. Daarnaast weet de teamleider wat hij/zij kan betekenen voor beide partijen. Dit zorgt voor meer aantrekkelijkheid van baan en organisatie voor de mentor en de mentee. Hierdoor zal het verloop afnemen.

Tabel 8-4 Kosten-baten Aanbeveling 3

Aanbeveling: Aanpak van de fysieke werkplek		
Acties	Kosten	Baten
Inventariseren van arbodiensten die werkplekonderzoeken uitvoeren	4 uur	Duidelijkheid en overzicht qua verschillende organisaties die de dienst aanbieden
Werkplek onderzoek laten uitvoeren	Kosten van de dienst	Kantoren worden onderzocht en mankementen worden duidelijk. Hierop kan gehandeld worden waardoor het kantoor en het werk aantrekkelijker wordt en uiteindelijk zorgt voor een vermindering in het verloop
Inventariseren van mogelijkheden werken met tablets	20 uur	Efficiënter werken en kwaliteit van zorg omhoog
Inventariseren van internet/computerproblemen	30 uur	Mankementen worden inzichtelijk en hier kan op gehandeld worden
Vastleggen in arbobeleid dat deze regelingen ook gelden voor Wonen-afdelingen	4 uur	Hierdoor wordt kantoorwerk gelijk getrokken en wordt iedereen hetzelfde behandelt binnen de organisatie
Vastleggen in beleid dat alle middelen omtrent de kantoorinrichting centraal ingekocht moeten worden	4 uur	Er is geen willekeur meer qua kantoorinrichting wat de werkplek ten goede komt omdat alle kantoorinrichting nu ergonomisch verantwoord ingekocht wordt etc.

8.7. Overige statistische resultaten

		Levene's Test for Equality of Variances		t	df	Sig. (2-tailed)
		F	Sig.			
UIT_nieuwe_dingen	Equal variances assumed	0,335	0,563	-3,128	422	0,002
	Equal variances not assumed			-2,992	89,105	0,004
UIT_aansluiting	Equal variances assumed	7,355	0,007	3,038	422	0,003
	Equal variances not assumed			3,726	116,674	0,000
UIT_resultaten	Equal variances assumed	7,337	0,007	-1,560	422	0,119
	Equal variances not assumed			-1,732	102,674	0,086
AFW_contacten	Equal variances assumed	0,043	0,836	-5,285	422	0,000
	Equal variances not assumed			-5,320	93,040	0,000
AFW_ruimten	Equal variances assumed	1,373	0,242	-5,274	422	0,000
	Equal variances not assumed			-4,937	87,610	0,000
AFW_taken	Equal variances assumed	3,757	0,053	-0,956	422	0,340
	Equal variances not assumed			-1,058	102,374	0,292

VRI_manier	Equal variances assumed	2,346	0,126	-3,581	422	0,000
	Equal variances not assumed			-3,279	86,191	0,002
VRI_duidelijkheid	Equal variances assumed	10,741	0,001	-2,994	422	0,003
	Equal variances not assumed			-3,883	127,126	0,000
VRI_zelfstandig	Equal variances assumed	8,885	0,003	-1,032	422	0,303
	Equal variances not assumed			-1,227	111,724	0,223
FLE_duidelijkheid	Equal variances assumed	2,784	0,096	-3,943	421	0,000
	Equal variances not assumed			-4,377	100,506	0,000
FLE_werktijden	Equal variances assumed	4,092	0,044	-5,491	421	0,000
	Equal variances not assumed			-6,043	99,563	0,000
FLE_thuiswerken	Equal variances assumed	2,636	0,105	-5,583	421	0,000
	Equal variances not assumed			-6,177	100,138	0,000
COL_hulp	Equal variances assumed	5,622	0,018	-0,065	421	0,948
	Equal variances not assumed			-0,075	105,150	0,940

COL_vriendschappen	Equal variances assumed	6,276	0,013	0,456	421	0,649
	Equal variances not assumed			0,541	108,861	0,590
COL_sfeer	Equal variances assumed	1,625	0,203	-4,122	421	0,000
	Equal variances not assumed			-4,553	99,953	0,000
LEI_persoonlijke	Equal variances assumed	0,434	0,510	-1,494	421	0,136
	Equal variances not assumed			-1,427	87,329	0,157
LEI_respect	Equal variances assumed	0,025	0,874	-3,101	421	0,002
	Equal variances not assumed			-3,007	88,383	0,003
LEI_participatief	Equal variances assumed	0,033	0,856	-7,399	421	0,000
	Equal variances not assumed			-7,507	91,858	0,000
OPL_opleiding	Equal variances assumed	7,750	0,006	-5,733	421	0,000
	Equal variances not assumed			-7,064	114,660	0,000
OPL_doorgroei	Equal variances assumed	1,235	0,267	-10,050	421	0,000
	Equal variances not assumed			-10,499	94,387	0,000

WER_comfortabele	Equal variances assumed	7,003	0,008	-4,619	421	0,000
	Equal variances not assumed			-5,317	104,816	0,000
WER_digitale	Equal variances assumed	11,073	0,001	-1,044	421	0,297
	Equal variances not assumed			-1,264	111,904	0,209
IMA_producten	Equal variances assumed	8,806	0,003	-1,972	421	0,049
	Equal variances not assumed			-2,486	118,553	0,014

8.8. Eigen werk verklaring

Ondergetekende:

Yannick Bult

Verklaart ondubbelzinnig dat:

1. Dit werkstuk eigen werk is en derhalve geen inbreuk maakt op het auteursrecht van een ander.
2. Alle gebruikte bronnen (waaronder internetpagina's) zijn voorzien van bronvermelding.
3. Dit verslag ook digitaal is ingeleverd via Blackboard (SafeAssign).

Plaats: Deventer

Datum: 25 maart 2019

Handtekening:

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, overlapping loops and strokes, likely representing the initials 'YB'.

N.B. Schending van bovengenoemde 'Eigen werk verklaring' wordt als fraude aangemerkt als bedoeld in **Art. 19 OER**