



Valkenhof

Zorg met 'n zachte *g*

“De relatie tussen hulpbronnen, stressoren en een goede werk/privé balans”

Afstudeeronderzoek Hripsime Harutunian



Dear Hripsime Harutunian,



Your document has been handed in to Turnitin | Ephorus and your teacher Peter Bos (p.bos@fontys.nl) has been notified.

Your document's unique identifier is:
c47ddc9b-045d-47ab-b8d1-12ed30eb5c61.

We recommend you print or save this page for future reference.

Code: HRM4OAO-PB-172-E4B

Date: Thursday, January 18, 2018 11:12:13 PM CET

Your data:

Hripsime Harutunian

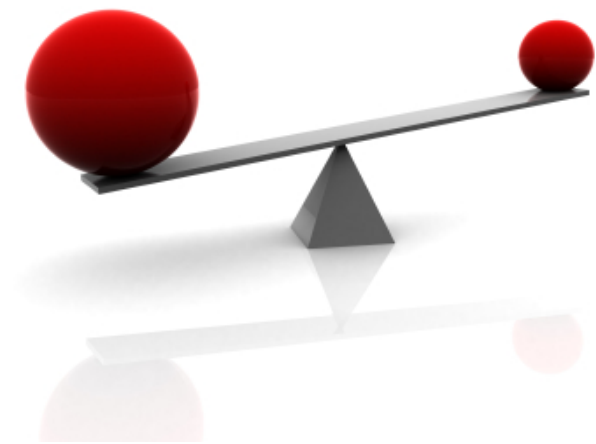
2543079

h.harutunian@student.fontys.nl

Your teacher:

Peter Bos

p.bos@fontys.nl



Naam: Hripsime Harutunian

Opleiding: Human Resource Management, Fontys Hogeschool

Opdracht: Afstudeeropdracht

Studentnummer: 2543079

Praktijkbegeleider: Guido Dahler

Studiebegeleider: Peter Bos

SAMENVATTING

Dit onderzoek is erop gericht om de factoren te achterhalen die bepalend zijn voor een goede werk-privé balans van de zorgmedewerkers van Valkenhof. Werk-privé balans is een van de onderwerpen die van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Duurzame inzetbaarheid is een van de pijlers van de HRM- afdeling van Valkenhof voor het jaar 2018.

Om antwoord te krijgen op de hoofdvraag; “Welke invloed hebben hulpbronnen en stressoren op de werk-privé balans van de medewerkers van Valkenhof?”, zijn verschillende deelvragen opgesteld. Deze deelvragen zijn opgesteld aan de hand van het work/home resource model van Brummelhuis & Bakker (2012). Er is onderzocht welke algemene hulpbronnen van invloed zijn op de werk-privé balans. Waaronder zelfeffectiviteit, sociale steun en gezondheid. Daarnaast is gekeken welke werkgerelateerde hulpbronnen van invloed kunnen zijn. Hierbij kan onder andere gedacht worden aan arbeidsverhoudingen, feedback en taakhoud. Aan de andere kant is er gekeken welke stressoren van invloed zijn op de werk-privé balans, waaronder werkdruk en belasting. Als laatste is de roldynamiek onderzocht. Hierbij wordt vooral gekeken naar de verdeling van tijd en energie tussen het werkdomein en het privédomein.

Uit de resultaten blijkt dat de ervaring van de werk-privé balans sterk verdeeld is onder de zorgmedewerkers van Valkenhof. De onderzochte hulpbronnen zijn in grote mate aanwezig. Van de onderzochte werkgerelateerde stressoren is vooral werkdruk in grote mate aanwezig is. De hoeveelheid werk, de belasting en het aantal aanwezige collega's worden voornamelijk genoemd als oorzaken van de werkdruk. Een opvallend resultaat is dat medewerkers aangeven te kunnen voldoen aan de eisen die het werk stelt, maar deze eisen wel een oorzaak zijn voor de werkdruk die ze ervaren. Over roldynamiek kan gezegd worden dat het merendeel genoeg energie krijgt vanuit hun privésituatie. Energie vanuit het werk wordt daarentegen in mindere mate ervaren. Een deel van de medewerkers geven aan geen energie meer te hebben na een werkdag.

Er kan geconcludeerd worden dat in gelijke delen, een deel van de medewerkers een goede werk-privé balans ervaart, een deel neutraal reageert en een deel een slechte werk-privé balans ervaart. Het model van Brummelhuis & Bakker stelt wanneer hulpbronnen en stressoren in balans zijn, een persoon een goede werk-privé balans ervaart. Dit onderzoek laat zien dat de aanwezigheid van verschillende hulpbronnen niet bepalend is voor een goede werk-privé balans. Mogelijk kan de oorzaak voor een verstoorde werk-privé balans liggen in de stressoren waar nader onderzoek voor nodig is.

VOORWOORD

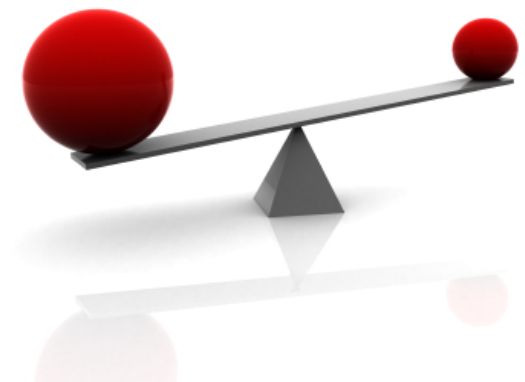
Voor u ligt een afstudeerrapport waarin onderzoek wordt gepresenteerd naar de factoren die van invloed kunnen zijn op de werk-privé balans van de zorgmedewerkers van Valkenhof. Het uitvoeren van dit onderzoek is gebeurd in een tijdsbestek van 5 maanden tijdens de meewerkstage binnen Valkenhof.

Dit rapport is bedoeld voor de HRM- afdeling en de directie van Valkenhof. Andere geïnteresseerd zijn vrij om het rapport te lezen. Deze zal geplaatst worden op de medewerkersportal van Valkenhof.

Ik zou graag alle respondenten willen bedanken die de vragenlijst hebben ingevuld. Daarnaast wil ik Peter Bos bedanken voor de feedback en de ondersteuning die hij mij heeft geboden. Ook mijn stagebegeleider Guido Dahler en andere collega's die mij deskundig advies hebben gegeven over mijn onderzoek, wil ik graag bedanken.

Valkenswaard, 09-01-2018

Hripsime Harutunian



INHOUDSOPGAVE

Samenvatting	5
Voorwoord	6
1. Inleiding	9
1.1 Leeftijd en grijze druk in Nederland	9
1.2 Betekenis van arbeid	9
1.3 Duurzame inzetbaarheid	10
1.4 Werk-privé balans	10
1.5 Leeftijd	11
1.6 Ontwikkelingen	11
1.7 Werkdruk in de zorg	11
1.8 Verzuim	12
1.9 Valkenhof	12
1.9.1 Leeftijdsverdeling Valkenhof per sector	13
1.10 Aanleiding	14
1.11 Kennis & Praktijkdoel	14
1.12 Hoofd en deelvragen	15
1.13 Onderzoeksopzet	16
2. Theoretisch kader	16
2.1 Definitie arbeid	16
2.2 Relatie werk-privé	17
2.3 Negatieve werk-privé balans	17
2.4 Positieve werk-privé balans	18
2.5 Work-home resources model	20
2.6 Demand-Control Model	22
2.6.1 Regelmogelijkheden	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
2.6.2 Psychologische eisen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
2.7 Job Demand resources- model	23
2.8 Person - Environment Fit Model	25
2.9 Job Characteristics Model	26
2.10 Theoretische conclusie	27
3. Conceptueel model	28
3.1 Afhankelijke Variabele: Algemene hulpbronnen	29
3.2 Onafhankelijke variabele: Werkgerelateerde hulpbronnen	30
3.3 Onafhankelijke variabele: Werkgerelateerde stressoren	30
3.4 Onafhankelijke variabele: Roldynamiek	30
4. Methodische Verantwoording	30
4.1 Type onderzoek	31
4.2 Meetinstrument	31
4.3 Gehele organisatie	32
4.4 Onderzoekspopulatie	32
4.5 Procedure	32

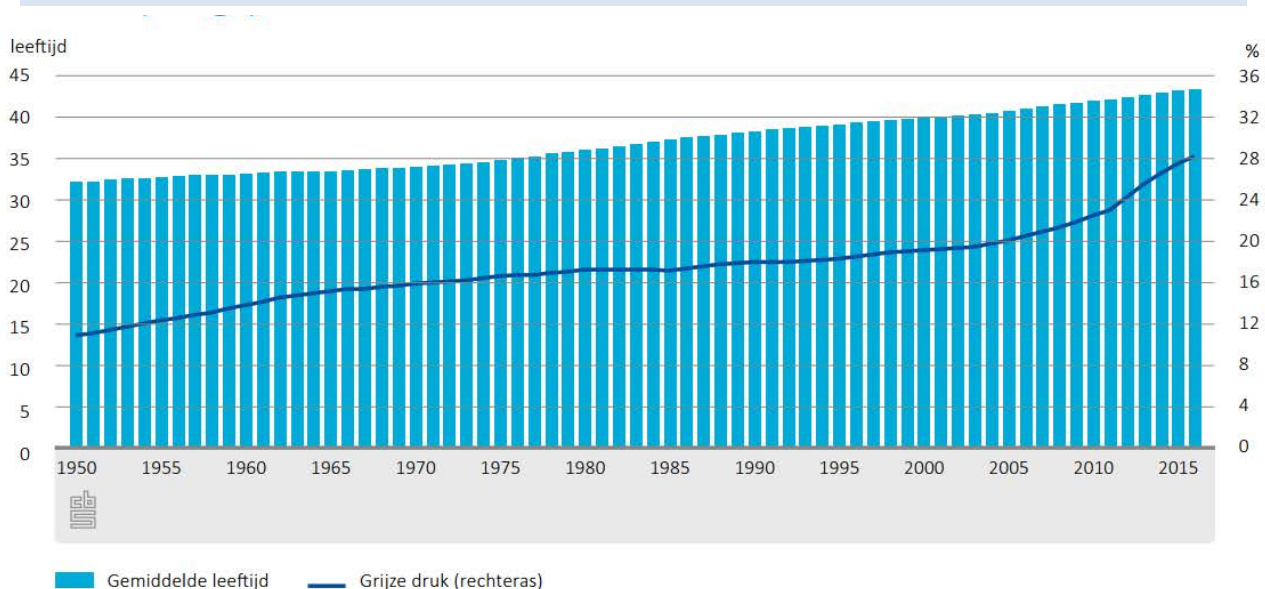
4.6 Steekproef	33
4.7 Betrouwbaarheid	33
4.8 Resultatenanalyse	34
5.Resultaten	34
5.1 Univariate Analyse	35
5.1.1 Werk-privé balans	35
5.1.2 Algemene hulpbronnen	36
5.1.3 Werk gerelateerde hulpbronnen	38
5.1.4 Werk gerelateerde stressoren	41
5.1.5 Roldynamiek Werk & Privé	44
5.2 Bivariate analyse	46
6.Conclusie	51
6.1 Deelvraag 1: In hoeverre zijn algemene hulpbronnen van invloed op de werk-privé balans van de zorgmedewerkers van Valkenhof?	51
6.2 Deelvraag 2: In hoeverre zijn werk gerelateerde hulpbronnen van invloed op de werk-privé balans van de zorgmedewerkers van Valkenhof?	51
6.3 Deelvraag 3: In hoeverre zijn werk gerelateerde stressoren van invloed op de werk-privé balans?	52
6.4 Deelvraag 4: In hoeverre ervaren medewerkers een rolconflict vanuit hun werk- en privésituatie?	52
6.5 Hoofdvraag: Welke invloed hebben hulpbronnen en stressoren op de werk-privé balans van de zorgmedewerkers van Valkenhof?	53
7. Discussie	54
8.Bronnenlijst	55
9. Bijlagen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

1. INLEIDING

De Nederlandse bevolking wordt steeds ouder. In Figuur 1 is te zien dat het aantal 65-plussers van de gehele Nederlandse bevolking is gestegen van 13% in 1950 naar 28% in 2015. Het percentage 65-plussers van de totale Nederlandse bevolking blijft stijgen. In 2040 is dit percentage naar verwachting opgelopen tot 47.3%. Veroudering van de beroepsbevolking heeft als gevolg dat de AOW-leeftijd wordt verhoogd. Dit houdt in dat medewerkers steeds langer moeten doorwerken. CBS (2017)

Daarnaast zijn de verwachtingen die een mens aan het werk en het leven stelt steeds hoger aan het worden (Schaufeli & Bakker, 2007).

1.1 LEEFTIJD EN GRIJZE DRUK IN NEDERLAND



Figuur 1: Leeftijd en grijze druk Bron: CBS, 2017

1.2 BETEKENIS VAN ARBEID

De toegenomen verwachtingen die de mens aan het werk stelt, zorgen ervoor dat de term arbeid de afgelopen jaren sterk is veranderd. Arbeid heeft in de moderne maatschappij een ruimere betekenis gekregen (Schaufeli & Bakker, 2007). Mok (1994) definieert arbeid als *“het verrichten van bezigheden die nut hebben voor diegene die de arbeid verricht, zijn of haar naaste omgeving en/of voor de maatschappij als geheel”*. Deze definitie erkent dus ook arbeid die buiten de reguliere arbeidsmarkt valt. Uit onderzoek van Halman, Luijckx en van Zundert (2005) blijkt dat de meerderheid van de Nederlandse bevolking vindt dat iedereen die ertoe in staat is moet werken. Werken wordt gezien als maatschappelijke plicht. Maar het is volgens veel Nederlanders veel meer dan dat. Naast dat het werk zorgt voor inkomen, draagt het bij aan persoonlijke behoeften van de mens. De eisen vanuit de medewerker aan het werk worden steeds hoger. Bijvoorbeeld genoeg ontwikkelmogelijkheden, leuke collega's en een motiverende leidinggevende.

Naast verandering van het begrip arbeid spelen onder andere technologische ontwikkelingen een rol bij verandering van de inhoud van arbeid. Mensen werken veel minder met hun handen en steeds meer met hun hoofd. Dit zorgt voor meer emotionele en mentale belasting. Maar ook de intensiteit van de arbeid is de afgelopen jaren veranderd. 58% van de Nederlanders geeft aan een te hoog werktempo te ervaren. De veranderingen rondom het begrip arbeid en de toenemende vergrijzing vragen aandacht voor het begrip duurzame inzetbaarheid.

1.3 DUURZAME INZETBAARHEID

Veranderingen in de maatschappij die leiden tot verandering van werkprocessen, hebben invloed op organisaties en op de inzetbaarheid van de medewerkers. Aandacht voor onderwerpen als gezondheid, leefstijl en productiviteit zijn van groot belang. Deze onderwerpen vallen onder duurzame inzetbaarheid. Onder duurzame inzetbaarheid verstaan Dollevoet, Dona en Evers (2014):

“Duurzame inzetbaarheid betekent dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden beschikken alsmede over de voorwaarden om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te blijven functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten.”

Bovenstaande definitie zal verder in dit onderzoek worden gebruikt. Een goede werk-privé balans is een van deze onderdelen die bijdraagt aan duurzamer inzetbaar personeel.

1.4 WERK-PRIVÉ BALANS

Het hebben van een goede werk-privé balans zorgt voor zowel de medewerker als de organisatie voor voordelen. Werktevredenheid, organisatiebetrokkenheid en een lage verloopintentie zijn een aantal van deze voordelen. Ook heeft aandacht voor de werk-privé balans een preventieve werking op ziekteverzuim. Geurts et al., (2002) geeft aan dat de meerderheid van de Nederlandse bevolking moeite heeft met het combineren van het werkleven en het privéleven. Volgens Clark (2000) is een werk/privébalans goed wanneer er sprake is van goed functioneren en tevredenheid in het werkleven en in het privéleven met zo min mogelijk rolconflict. De term rolconflict zal nader worden toegelicht in het theoretisch kader. In dit onderzoek zal het *‘work/home resources model’* van Brummelhuis en Bakker (2012) worden gebruikt. Dit model zegt dat de werk/privé balans afhankelijk is van de mate waarin

iemand hulpbronnen en stressoren ervaart. ‘Hulpbronnen’ (bijvoorbeeld collega’s, feedback en sociale steun) en ‘Stressoren’ (bijvoorbeeld werkdruk, fysieke en mentale belasting) kunnen zowel in het werk als in het privéleven aanwezig zijn. Daarnaast kunnen persoonlijke ‘Hulpbronnen’ (bijvoorbeeld zelfeffectiviteit) bijdragen aan de werk-privé balans.

1.5 LEEFTIJD

Uit onderzoek van Schouten & Nelissen (2013) blijkt dat oudere medewerkers relatief vaker een conflict ervaren tussen het werkleven en het privéleven. In onderstaande tabel is te zien dat 4177 mensen tussen de 45-54 ervaren dat het werkleven conflicten veroorzaakt in het privéleven. Maar ook de groep 55-plussers scoren hoog op de negatieve invloed van het werkleven op het privéleven. Oudere medewerkers geven sneller aan wanneer zij conflicten ervaren.

Binnen Valkenhof is 58% van alle medewerkers boven de 45 jaar. Het is belangrijk om te onderzoeken of een verstoorde werk-privé balans ook afhankelijk is van de leeftijd van een persoon.

Werk-privé balans per leeftijdscategorie

Leeftijd	Richting interactie	Aantal	Gemiddelde	Standaardafwijking
18-24	Werk → Privé	72	1.60	0.62
	Privé → Werk	26	1.51	0.58
25-34	Werk → Privé	1789	1.81	0.73
	Privé → Werk	397	1.46	0.54
35-44	Werk → Privé	3250	1.88	0.73
	Privé → Werk	745	1.50	0.50
45-54	Werk → Privé	4177	1.93	0.72
	Privé → Werk	1090	1.50	0.51
55+	Werk → Privé	3639	1.89	0.74
	Privé → Werk	854	1.48	0.52

Figuur 2: Prevalentiegegevens werk-privé balans in Nederland(2013) van

http://www.arbokennisset.nl/images/dynamic/Richtlijnen/Werk-privé_balans/10-03-2014_ADOC_werk-privé_balans_DEF.pdf

1.6 ONTWIKKELINGEN

Door de veroudering van de Nederlandse bevolking komt er een grotere vraag naar zorg. Er is een toenemende vraag naar zorgpersoneel waaronder verzorgenden, verpleegkundigen en specialisten ouderengeneeskunde. Er is te weinig aanbod van beschikbaar personeel omdat er te weinig jongeren kiezen voor een opleiding in de zorg. Om aan deze toenemende vraag te voldoen, zullen bedrijven in de zorgsector er aan de ene kant voor moeten zorgen dat er genoeg nieuw personeel wordt aangetrokken en aan de andere kant zal het huidige personeel duurzamer inzetbaar moeten zijn (PFZW, 2017).

1.7 WERKDruk IN DE ZORG

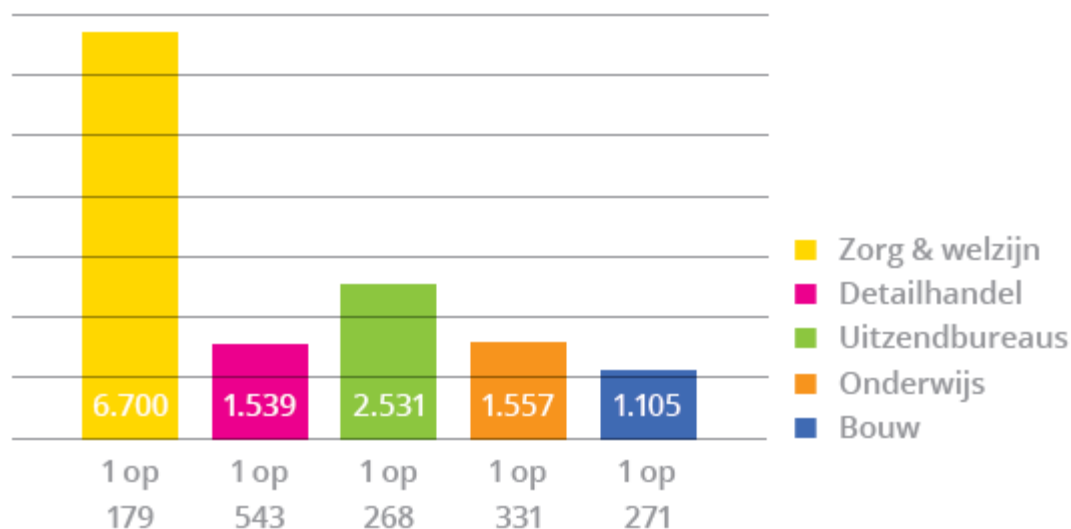
De bezuinigingen in de zorgsector zorgen voor een groot tekort aan personeel. In een onderzoek van Beroepsvereniging Verpleegkundigen en Verzorgenden Nederland (2017) onder 17.000 zorgmedewerkers geeft 85% aan dat de werkdruk de afgelopen vijf jaar is toegenomen. Teams zijn onvolledig en 60% van de ondervraagden draait extra diensten. Ook zegt 71% stress op de werkvloer te ervaren.

Ook uit de nationale enquête Arbeidsomstandigheden van het CBS naar de werkdruk in de gezondheids- en welzijnszorg (2015) blijkt dat werknemers in de verzorging en welzijn een werkdruk ervaren hoger dan het gemiddelde. In totaal werken er in de gezondheidszorg bijna 1,2 miljoen medewerkers. In de verzorging en welzijn zijn dit er 680.000. Bijna 50% van de ondervraagden vindt dat ze veel werk moeten verzetten. Een belangrijk aspect dat verlichting van de werkdruk tot gevolg kan hebben, is de mate waarin medewerkers hun eigen werk kunnen inrichten. Daarnaast kan sociale steun van collega's en leidinggevende een stimulerende factor zijn. Tenslotte geeft 26 % van de ondervraagden aan dat het werken in de zorg op emotioneel vlak veel eist. CBS (2015)

1.8 VERZUIM

Het risico op arbeidsongeschiktheid en ziekte is in de zorgsector hoger dan andere sectoren. In 2015 stroomde 1 op de 179 zorgmedewerkers in de WIA. In de bouwsector zijn dit 1 op de 271 medewerkers. Binnen de instroom WIA 2015 bestaat 42% uit 55plussers. In de groep medewerkers tussen de 35-44 jaar stroomde 18 % in 2015 de WIA in.

Instroom WIA 2015



Figuur 3: Instroom WIA 2015 in aantal medewerkers (2015) van PreventNed

1.9 VALKENHOF

Binnen de zorgsector is Valkenhof een van de verzorgingstehuizen die te maken gaat krijgen met de recente ontwikkelingen waaronder de toenemende vraag naar zorg. Valkenhof kenmerkt zich als een organisatie die zorg levert op een Brabantse wijze. Niet alleen de fysieke zorg voor de cliënt is belangrijk ook het welzijn. Valkenhof probeert een omgeving te creëren waarbij cliënten zich thuis voelen. De medewerkers proberen in hun werk de kernwaarden (Gepassioneerd, Respectvol, Betrouwbaar, Vakmanschap en Ondernemend) uit te dragen in het werk dat zij doen. De organisatie is

verdeeld in twee sectoren: Specialistische zorg en Woonzorg & bedrijfsvoering. Onder deze sectoren vallen de 5 verschillende locaties die gevestigd zijn in regio Valkenswaard.

1.9.1 LEEFTIJDVERDELING VALKENHOF PER SECTOR

	Directie	Specialistische zorg	Woonzorg & Bedrijfsvoering	Totaal
<25 jaar	0	55	83	138
25-34 jaar	2	88	57	147
35-44 jaar	1	61	52	114
45-54 jaar	2	116	132	250
>54 jaar	5	132	165	302

Figuur 4: Leeftijdsverdeling gebaseerd op gegevens uit BI-tool Valkenhof (2017)

In Figuur 4 is een verdeling te zien van het personeelsbestand van Valkenhof. Het valt op dat het personeelsbestand 58 procent bestaat uit medewerkers die 45 jaar en ouder zijn. De grootste groep bestaat uit 54-plussers. Daarnaast zijn er grotendeels vrouwen werkzaam binnen Valkenhof. Zoals al eerder omschreven is, ervaren oudere medewerkers sneller een verstoring van de werk-privé balans. De veranderingen binnen de zorg vraagt veel van de medewerkers. Ook Borghouts (1990) geeft aan dat veranderingen ingrijpend zijn voor oudere medewerkers. De effecten van stress zijn voor hen ernstiger.

1.10 AANLEIDING

Een van de speerpunten van 2018 binnen de HRM-afdeling van Valkenhof is duurzame inzetbaarheid. Aandacht voor de werk-privé balans is noodzakelijk voor duurzaam inzetbaar personeel. Werk-privé balans is een belangrijk onderwerp in de zorgsector. Uit vooronderzoek onder verschillende locatiemanagers blijkt dat onderwerpen als werkdruk, rooster en verzuim een rol spelen binnen hun team. Het gemiddelde verzuim onder het zorgpersoneel is 6%. Medewerkers geven aan vaak extra diensten te moeten draaien door verzuim van collega's. Maar ook de werkdruk is volgens de managers hoog. De managers zijn gevraagd om de belangrijkste hulpbronnen en stressoren te benoemen. In het onderstaande overzicht zijn aspecten van het werk genoemd die volgens de locatiemanagers van Valkenhof mogelijk invloed kunnen hebben op de werk-privé balans van de zorgmedewerkers.

Hulpbronnen	Stressoren
Continuïteit	Werkdruk, bezetting
Evenwichtig rooster	Veranderingen, onverwachte situaties
Waardering	Verzuim
Contact collega's, cliënten	Mentale/fysieke belasting
Taakvariatie, feedback, regelmogelijkheden	Betrokkenheid in beslissingen

Figuur 5: Persoonlijke communicatie locatie managers Valkenhof (2017)

1.11 KENNIS & PRAKTIJKDOEL

Het kennisdoel van dit onderzoek is het vergaren van informatie over de factoren die van invloed zijn op de werk/privé balans van de medewerkers van Valkenhof. Hierbij worden specifieke hulpbronnen en stressoren onderzocht. Enerzijds gaat dit om de werksituatie en anderzijds om de privésituatie van de medewerkers. Met nieuwe inzichten over de huidige werk/privé balans van de medewerkers van Valkenhof kunnen mogelijke acties worden ondernomen om de werk/privé balans van de medewerkers te verbeteren. Door middel van deze acties kan Valkenhof een bijdrage leveren aan het versterken van

de hulpbronnen en het verminderen van de stressoren. Dit kan gezien worden als het praktijkdoel van dit onderzoek.

1.12 HOOFD EN DEELVRAGEN

Naar aanleiding van de vraag of medewerkers een evenwichtige balans ervaren tussen hun werk en privéleven, is de volgende hoofdvraag opgesteld:

Welke invloed hebben hulpbronnen en stressoren op de werk/privé balans van de zorgmedewerkers van Valkenhof?

Onder zorgmedewerkers worden alle medewerkers verstaan die daadwerkelijk de zorg leveren en/of direct in contact zijn met de cliënten, waaronder bijvoorbeeld verpleegkundigen, verzorgenden en behandelaars.

1. In hoeverre zijn algemene hulpbronnen van invloed op de werk/privé balans van de zorgmedewerkers van Valkenhof?

Onder algemene hulpbronnen vallen de hulpbronnen die niet werkgerelateerd zijn waaronder persoonlijke effectiviteit, sociale steun en fysieke en/of mentale gezondheid. In het theoretisch kader wordt verder ingegaan op de betekenis van deze variabelen.

2. In hoeverre zijn werk gerelateerde hulpbronnen van invloed op de werk/privé balans van de zorgmedewerkers van Valkenhof?

Onder werkgerelateerde hulpbronnen wordt verstaan: taakinhoud, feedback, autonomie en arbeidsverhoudingen.

3. In hoeverre zijn werkgerelateerde stressoren van invloed op de werk/privé balans?

Onder werkgerelateerde stressoren wordt verstaan de aspecten van het werk die een negatieve invloed kunnen hebben op de werk/privé balans. Belasting (mentaal, fysiek, en emotioneel) en werkdruk zijn bij dit onderdeel onderzocht.

4. In hoeverre ervaren medewerkers een rolconflict vanuit hun werk- en privésituatie?

Hiermee worden de rolconflicten die tijd en stress gerelateerd zijn onderzocht. Deze vormen van conflict worden nader toegelicht in het theoretisch kader.

1.13 ONDERZOEKSOPZET

Na de inleiding zijn er in het theoretisch kader relevante theorieën en modellen toegelicht die betrekking hebben op het begrip werk/privé balans. Vanuit dit theoretisch kader is er een conceptueel model opgesteld waar de afhankelijke variabele werk/privé balans en de vier onafhankelijke variabelen zijn toegelicht. In de methodische verantwoording die volgt op het conceptueel model, komen onderwerpen aan bod waaronder type onderzoek, betrouwbaarheid en onderzoekspopulatie. Hierna zijn er van de verkregen gegevens een univariate en bivariate analyse gemaakt. Aan de hand van de analyses zijn er conclusies gevormd. In het laatste hoofdstuk van dit onderzoeksrapport zijn discussiepunten besproken.

2. THEORETISCH KADER

Naar aanleiding van de eerdergenoemde hoofdvraag is er onderzoek gedaan onder de zorgmedewerkers van Valkenhof. Na een korte uitleg over de huidige ontwikkelingen op maatschappelijk vlak en de invloeden hiervan op Valkenhof, is een theoretisch kader opgesteld. In dit theoretisch kader zijn modellen besproken waarin de invloeden van bepaalde aspecten op de balans van medewerkers wordt toegelicht.

Verschillende modellen beschrijven het begrip werk/privé balans. De term omschrijft de verhouding tussen het werkleven en het privéleven van een mens. Voordat de modellen van werk/privé balans worden besproken met de daarbij behorende factoren die van invloed zijn, zullen eerst de afzonderlijke termen werk en privé worden besproken. Volgens Heeze(2010) maakt de term een onderscheid tussen werk en privé. De term werk is in dit onderzoek gelijk aan de term arbeid. Bij het uitleggen van deze term nemen onderzoekers hier verschillende standpunten in.

2.1 DEFINITIE ARBEID

Ruyssveldt & Hoof (1998) omschrijven werk als “Activiteiten die gepaard gaan met lichamelijke en geestelijke inspanning, die gericht zijn op het bevredigen van menselijke behoeften of die gericht zijn op de productie van goederen en diensten”. Zij geven aan dat er een ruime en beperkte definitie van arbeid is. De beperkte definitie omschrijft arbeid slechts als een middel om de mens van loon te voorzien. De ruime definitie omschrijft arbeid als veel meer dan alleen een middel om te voorzien in loon.

Bij een groot gedeelte van de mensheid heeft werk een centrale rol binnen het leven. Veel mensen vinden het wel belangrijk om naast het werken genoeg vrije tijd te hebben. Wilensky (1960) omschrijft drie relaties tussen het werkleven en het privéleven van een mens:

- *Compensatie*: wanneer men op het ene vlak iets tekort komt wordt dit aangevuld door activiteiten in het andere domein. Een persoon kan bijvoorbeeld autonomie missen in het werk en vervolgens aanvullen door in zijn thuissituatie een rol te vervullen waar veel autonomie wordt vereist.

- *Segmentatie*: wanneer mensen het werkleven en privéleven strikt gescheiden houden en er geen behoefte van compensatie bestaat.
- *Interferentie*: beschrijft het proces waarbij een persoon een negatieve of positieve ervaring in het ene domein meeneemt in het andere domein.

Lambert(1990) geeft aan dat datgeen wat mensen ontwikkelen in het werkleven, ook meenemen naar het privéleven en andersom. Hierbij kan gedacht worden aan vaardigheden, gedragingen en emoties (Schaufeli & Bakker,2013).

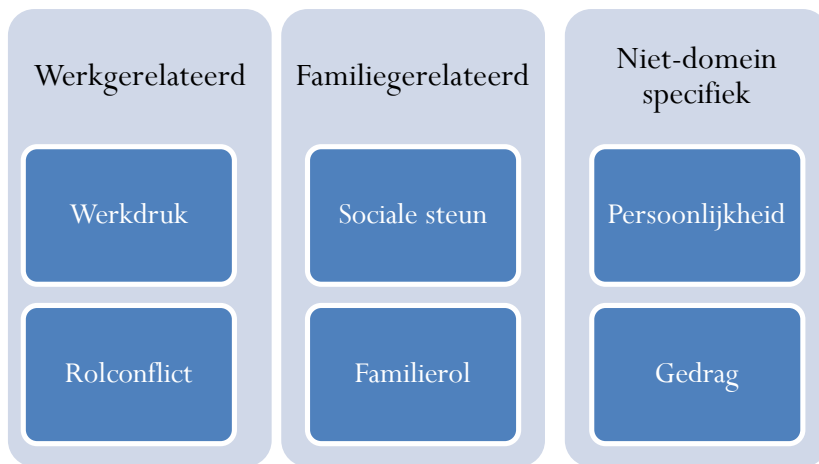
2.2 RELATIE WERK PRIVÉ

In dit onderzoek is er een onderscheid gemaakt tussen het werkleven en het privéleven van een mens. Met privéleven worden alle activiteiten die een medewerker uitvoert buiten het werk om bedoeld. Verschillende onderzoeken stellen dat er geen duidelijk onderscheid gemaakt kan worden. De werk/privé balans kan gezien worden als een continu proces waarbij aan de ene kant het werkleven van invloed is op het privéleven maar ook het privéleven van invloed is op het werkleven. Clark (2000) omschrijft werk/privé balans als het goed functioneren en tevredenheid over het werk en het privéleven met zo min mogelijk rolconflict.

Er is een lange tijd onderzoek gedaan naar de negatieve onderlinge effecten tussen werk en privé. Pas de laatste jaren zijn er ook onderzoeken waarbij werk en privé elkaar positief kunnen beïnvloeden.

2.3 NEGATIEVE WERK-PRIVÉ BALANS

De factoren die van invloed zijn op een verstoorde werk/privé balans zijn volgens Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark en Baltes (2011) onder te verdelen in drie domeinen: '*Werkgerelateerd*', '*Familie gerelateerd*' en '*niet domein specifiek*'. Werkgerelateerde factoren zijn in grote mate bepalend voor de werk/privé balans van een persoon. Familiegerelateerde factoren zijn volgens Michel et al. (2011) minder bepalend voor de werk-privé balans. Onder niet domein specifieke factoren vallen bijvoorbeeld persoonlijkheidskenmerken. Dit zijn eigenschappen van een persoon die bepalend zijn voor zijn/haar handelen. In onderstaande tabel zijn een aantal voorbeelden gegeven die onder de drie domeinen vallen.



Figuur 6 : Dimensies van een verstoorde werk-privé balans

Om te meten in hoeverre een individu een negatieve werk/privé balans ervaart kan het theoretisch model van 'role dynamics' worden gebruikt. Kahn e.a(1964) beschrijft in dit model de gevolgen van het vervullen van meerdere rollen. Er ontstaat een negatieve werk/privé balans wanneer de roleisen en verwachtingen in een van de domeinen te hoog zijn om aan te voldoen. Dit wordt ook wel het rolconflict genoemd. Sieber(1974) geeft in zijn 'rolschaarste theorie' aan dat een individu een bepaalde hoeveelheid aan tijd, energie en aandacht heeft om te verdelen over het aantal rollen.

Het risico van een rolconflict ontstaat wanneer er meer wordt gevraagd van een persoon dan hij daadwerkelijk uit te delen heeft. Greenhaus en Beutell (1985) hebben het rolconflict verdeeld in verschillende typen:

- *Tijd gerelateerd conflict* ontstaat wanneer er te veel tijd wordt besteed aan de ene rol waardoor er geen tijd meer over is voor de andere rollen. Een persoon die voortdurend moet overwerken, kan deze tijd niet meer besteden aan zijn rol als vader.
 - *Stress gerelateerd conflict* wordt ervaren wanneer activiteiten bij de ene rol zorgen voor stress waardoor het nakomen van verplichtingen in de andere rol worden vermoeilijkt. Wanneer iemand uitgeput raakt van het werken, wordt het zwaarder om nog energie te besteden aan je familie.
 - *Gedrag gerelateerd conflict* omschrijft het proces waarbij vaardigheden die de ene rol vereist ongewenst worden toegepast in een andere rol. Op het werk moet iemand bijvoorbeeld heel nauwkeurig te werk gaan, als deze gedragingen worden meegenomen in de rol als geliefde kan er een conflict ontstaan.

Een ander rolconflict die er recentelijk bij is gekomen is het 'psychologisch conflict' waarbij een persoon fysiek aanwezig is in de ene rol maar mentaal nog bezig is in de andere rol. Problemen in de thuissituatie kunnen ervoor zorgen dat een persoon zich niet meer voldoende kan concentreren op het werk (Van Steenberghe, Ellemers & Mooijaart, 2007).

2.4 POSITIEVE WERK/PRIVÉ BALANS

Op de eerdergenoemde ‘*rolschaarste theorie*’ heeft Marks (1977) kritiek geleverd. Hij geeft aan dat het vervullen van een bepaalde rol niet persé energie hoeft te kosten, maar ook energie kan geven. Zo blijkt uit zijn onderzoek ook dat het combineren van rollen niet direct voor een rolconflict zorgt. In 1992 werd voor het eerst de positieve benadering tussen werk en privé aangehaald door Barnett, Marshall & Singer (1992). Zij stellen zelfs dat het hebben van meerdere rollen een persoon fysiek en mentaal sterker maakt. Het proces waarbij rollen elkaar onderling positief beïnvloeden wordt ook wel ‘*rolverrijking*’ genoemd. Zo kunnen werkervaringen het privéleven positief beïnvloeden maar ook privé-ervaringen het werkleven.

Greenhaus & Powell (2006) beschrijven in hun onderzoek naar rolverrijking welke hulpbronnen tot rolverrijking leiden. Waaronder vaardigheden, fysieke gezondheid, sociale steun en materiële hulpbronnen. In de onderstaande tabel is schematisch weergegeven welke factoren zorgen voor een rolconflict en welke factoren zorgen voor rolverrijking.

<i>Rolconflict</i>	<i>Rolverrijking</i>	<i>Hulpbronnen</i>
Tijd	Tijd	Flexibele werktijden
Stress	Energie	Mentale &, Fysieke gezondheid
Gedrag	Gedrag	Zelfeffectiviteit
Psychologische toestand	Psychologische toestand	Sociale hulpbronnen

Figuur 7: Overzicht hulpbronnen die bijdragen aan rolverrijking

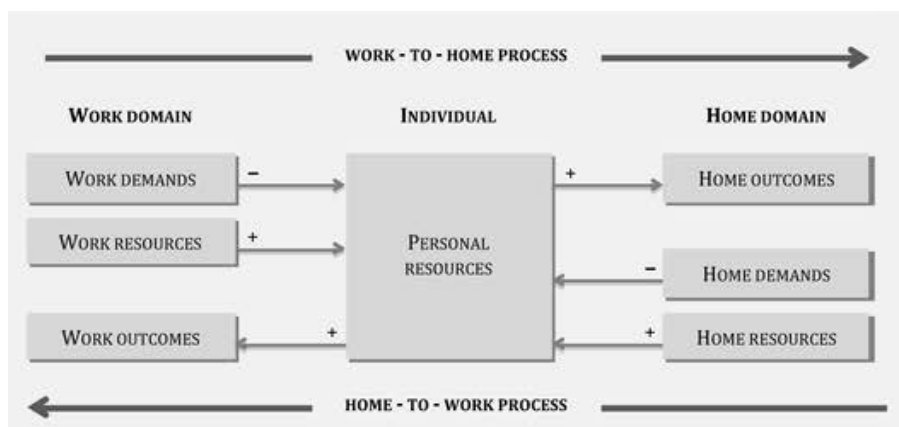
De aanwezigheid van voldoende hulpbronnen binnen bepaalde rollen is bepalend voor de gezondheid en de prestaties van een persoon. Met flexibiliteit wordt bedoeld de mate waarin iemand kan afwijken van de standaard patronen. Bijvoorbeeld flexibele begin- en eindtijden op het werk. Van Rijswijk et al. (2002) geven aan dat er een complexe relatie bestaat tussen het aantal werkuren, flexibele begin- en eindtijden en de werk/privé balans. Zij geven aan dat de controle die men ervaart over de werktijden en de kwaliteit van de functie in grotere mate de werk/privé balans bevorderen.

Onder psychologische en fysieke hulpbronnen vallen mentale en fysieke gezondheid. Gezondheid kan op verschillende manieren worden gedefinieerd. De oude kijk op gezondheid stelt dat wanneer iemand niet ziek is, hij gezond is. Ziekte wordt hierbij bepaald door medische gegevens. De meest recente formulering van gezondheid is: “The ability to adapt and to self-manage”. Hiermee wordt gezegd dat ziekte mede bepaald wordt door de manieren waarop men met de ervaren gebreken omgaat. Dit wordt ook wel coping genoemd. De mentale en fysieke gezondheid kan gemeten worden door de kwaliteit van het leven en het welzijn te onderzoeken (Hüber, 2014).

Daarnaast is zelfeffectiviteit belangrijk om rolverrijking te kunnen bereiken. Een persoon gelooft dan dat hij zijn situatie effectief kan beïnvloeden. De theorie van ‘self efficacy’ zal later in dit hoofdstuk worden toegelicht. Maar ook sociale hulpbronnen kunnen bijdragen aan rolverrijking. Steun en informatie van vrienden, familie, naasten zijn een van deze hulpbronnen.

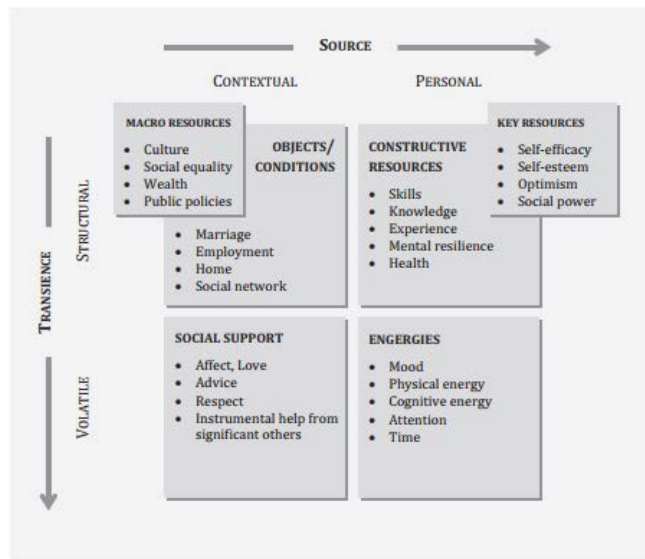
2.5 WORK-HOME RESOURCES MODEL

Naast het achterhalen van de mate waarin een individu rolverrijking en rolconflict ervaart, kan de werk/privé balans ook met de methode van Brummelhuis en Bakker (2012) worden onderzocht. Dit model is vergelijkbaar met het job demand resource model maar richt zich op de relatie tussen werk en privé. Deze benadering veronderstelt dat een persoon zowel negatieve als positieve interferenties ervaart in het werkleven en in het privéleven. Door het in kaart brengen van de negatieve en positieve interferenties, ook wel taakeisen en hulpbronnen genoemd, kan er bepaald worden in hoeverre deze iemands persoonlijke hulpbronnen verminderd of vermeerderd. De combinatie van taakeisen, hulpbronnen en persoonlijke hulpbronnen bepaalt de uitkomsten van het werk en het thuis domein.



Figuur 8: The work-home resources model Brummelhaus & Bakker.American Psychogist (2012)

Hulpbronnen worden door Brummelhuis & Bakker (2012) gedefinieerd als aspecten, persoonlijke eigenschappen (bijvoorbeeld: eigenwaarde en optimisme), condities (bijvoorbeeld: huwelijk) of ‘energies’ (bijvoorbeeld: tijd, geld en fysieke energie) die door het individu worden gezien als waardevol.



Figuur 9: Categorization of Resources. Brummelhaus & Bakker. American Psychologist (2012)

Hobfoll (2002) maakt een onderscheid tussen verschillende hulpbronnen (Figuur 9 :

- ‘*Contextual resources*’: zijn onderdelen die afhankelijk zijn van de context waarin iemand zich bevindt. Voorbeelden hiervan zijn sociale steun, autonomie, ontwikkeling en feedback.
- ‘*Personal resources*’: dit zijn onderdelen die afhankelijk zijn van de persoon.
- ‘*Volatile resources*’: Dit zijn hulpbronnen die tijdelijk van aard zijn. Als deze eenmaal gebruikt zijn, kunnen ze niet opnieuw gebruikt worden. Bijvoorbeeld tijd en fysieke energie.
- ‘*Structural resources*’: Dit zijn duurzame hulpbronnen die voor een langere tijd aanwezig zijn (bijvoorbeeld het huwelijk).
- ‘*Key resources*’: Dit zijn persoonlijke hulpbronnen die ervoor zorgen dat de andere hulpbronnen effectief gebruikt kunnen worden. Fysieke hulpbronnen waaronder gezondheid en psychologische hulpbronnen waaronder optimisme, zelfeffectiviteit.

Naast ‘contextual resources’ zijn er ook ‘contextual demands’. Dit zijn cognitieve, fysieke en emotionele eisen van zowel het werk als het privé domein. Het evenwicht tussen hulpbronnen en eisen is van invloed op de productiviteit, het gedrag en de attitude van mensen. In Figuur 10 is er een overzicht te zien van de soorten hulpbronnen en voorbeelden hiervan. Ook laat de figuur zien wat mogelijke uitkomsten zijn van een goede werk/privé balans. Een goede werk/privé balans heeft effect op de productiviteit, het gedrag en de attitude van de medewerker.

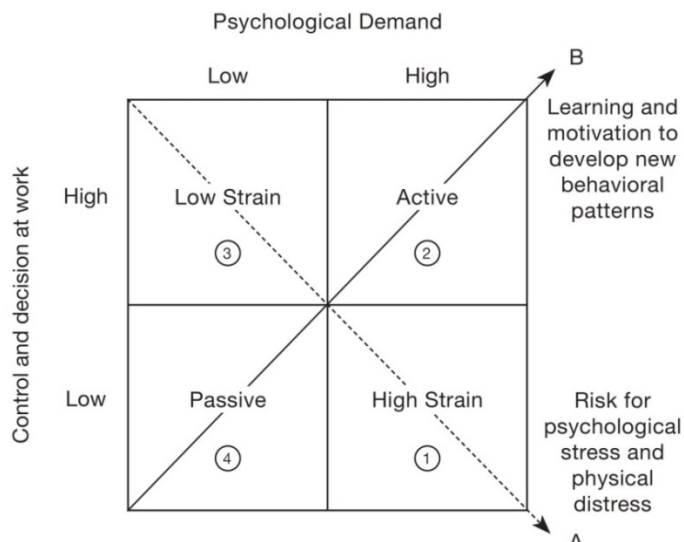
Construct	Subtype	Examples
Contextual demands	Overload	Working overtime, many household chores, urgent care tasks
	Physical	Lifting weights, care for the elderly, care for young children
	Emotional	Dealing with an angry customer, conflicts at home, disappointments
	Cognitive	Writing a report, coordination of household and care tasks, multitasking
Contextual resources	Social support	Advice from co-workers, understanding, love, respect from a friend
	Autonomy	Control over work design, planning leisure time, allocating home tasks
	Opportunities for development	New tasks at work, attending courses, participating in sports, hobbies
	Feedback	Supervisor evaluation, open communication at home, reflection with friend
Personal resources	Physical	Health, physical energy, vigor, sleep
	Psychological	Optimism, self-efficacy, focus, mental resilience
	Affective	Mood, fulfillment, empathy, gratefulness
	Intellectual	Skills, perspectives, knowledge, experience
	Capital	Time, money
Outcomes	Production	Meeting deadlines, service quality, completing tasks, quality of care tasks
	Behavioral	Absenteeism, turnover, availability at home, providing a secure home
	Attitudinal	Satisfaction, commitment, well-being, relationship quality

Figuur 10: Overview of the Components of the Work- Home Resources Model (Brummelhaus & Bakker, 2012)

Verschillende modellen beschrijven aan de ene kant de stressoren die kunnen zorgen voor een negatieve balans en aan de andere kant de hulpbronnen die ervoor kunnen zorgen dat de gezondheid in balans komt. Zo zijn er volgens verschillende onderzoekers bepaalde aspecten van het werk noodzakelijk om positieve resultaten te realiseren. Een van deze modellen is het Demand- Control Model van Karasek(1979). Het is belangrijk om te weten welke factoren ervoor zorgen dat het werk zorgt voor motivatie en welke factoren er leiden tot stress.

2.6 DEMAND-CONTROL MODEL

Karasek(1979) heeft in zijn model twee determinanten aangegeven die in combinatie met elkaar van invloed zijn op het welbevinden en de gezondheid van een medewerker. Aan de ene kant worden psychologische taakeisen gezien als stressoren en aan de andere kant de regelmogelijkheden als hulpbronnen.



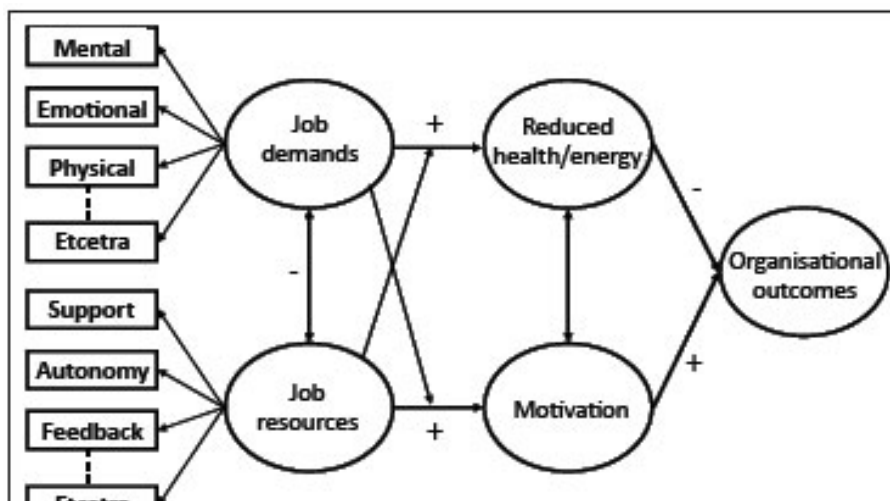
Demand Control model(Karasek,1979)

Aan de linkerkant van het model wordt er een onderscheid gemaakt tussen weinig en veel regelmogelijkheden. De mate waarin iemand controle kan uitoefenen op het eigen werk, is volgens Karasek (1979) van invloed op de motivatie van diegene. Met regelmogelijkheden wordt ook wel bedoeld de mate waarin iemand zelf kan bepalen op welke manier hij het werk uitvoert, op welk tempo en in welke volgorde. Op de horizontale as van het model worden de psychologische taakeisen van het werk onderscheiden in lage en hoge eisen. Een hoog werktempo, tijdsdruk en complexe taken zijn een aantal van deze eisen. Wanneer een medewerker te hoge taakeisen heeft en te weinig mogelijkheid om hier invloed op uit te oefenen, ontstaat er een kans op stress. Dit wordt ook wel het interactie-effect genoemd.

Wanneer er sprake is van lage taakeisen en veel regelmogelijkheden komt een medewerker in een situatie van weinig spanning. Volgens het model is de meest positieve situatie wanneer een medewerker hoge taakeisen heeft en daar tegenover veel regelmogelijkheden staan.

2.7 JOB DEMAND RESOURCES- MODEL

Het model van Schaufeli & Bakker(2004) beschrijft de relatie tussen stressoren en energiebronnen en welke effecten deze hebben op het welbevinden van een medewerker. Het ontbreken van voldoende energiebronnen en de aanwezigheid van te veel werkeisen kan leiden tot negatieve gevolgen voor de



gezondheid en vitaliteit van de medewerker.

Het model beschrijft aan de ene kant het uitputtingsproces en aan de andere kant het motivatieproces van een medewerker. Het werk stelt bepaalde eisen waaronder mentale(hoofd), emotionele(hart) en fysieke eisen(hand).

- Mentale eisen (bijvoorbeeld: veel informatieverwerking, hoge concentratie)
- Fysieke eisen (bijvoorbeeld: veel bewegen, lang staan, zwaar tillen)
- Emotionele eisen (bijvoorbeeld: veeleisende cliënten, sterfgevallen)

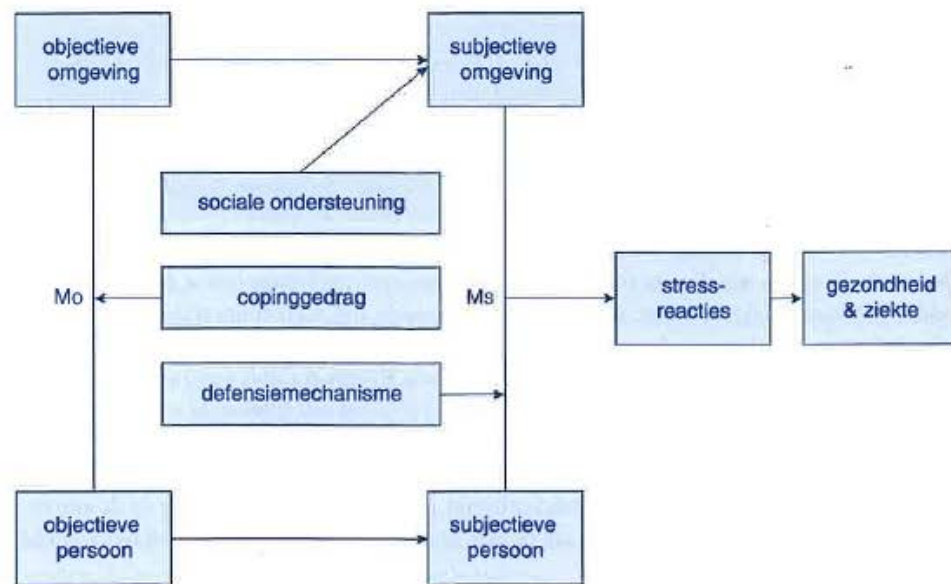
Dijkers et al. (2003) concludeert in zijn onderzoek dat hoge kwalitatieve taakeisen leiden tot meer problemen in de werk/privé balans. Ook een hoge kwantitatieve werkdruk is een arbeidsrisico dat een grote samenhang laat zien met de werk/privé balans. Hij omschrijft werkdruk als: “te veel moeten doen in te weinig tijd”. Daartegenover staan volgens Geurts et al (2002) autonomie en sociale steun, die de werk/privé balans bevorderen.

Ook Deci & Ryan (2000) geven aan dat autonomie, verbondenheid en sociale steun een van de basisbehoeften zijn die intrinsieke motivatie bevorderen. Aan de ene kant dienen energiebronnen dus als middel om de werkdoelen te bereiken en aan de andere kant om de basisbehoeften te bevredigen.

In een later stadium zijn er aan het model persoonlijke hulpbronnen toegevoegd, waar aanvankelijk alleen werd gekeken naar energiebronnen vanuit het werk. De persoonlijke energiebronnen die gedefinieerd worden als psychologische kenmerken doelen op de weerbaarheid van de mens. Het gaat over de mate waarin de medewerker in staat is om de omgeving succesvol te beïnvloeden. De mate van succesvolle beïnvloeding wordt onder andere bepaald door de emotionele stabiliteit, optimisme en zelfvertrouwen van een medewerker. Ook Hobfoll, Johnson, Ennis & Jackson (2003) omschrijven persoonlijke hulpbronnen als factoren die ervoor kunnen zorgen dat een persoon zijn omgeving succesvol kan beheersen en beïnvloeden door middel van veerkracht. Uit onderzoek van Heuven et al (2006) blijkt dat mensen die hoog scoren op self-efficacy, beter gebruik maken van energiebronnen. Self-efficacy doelt op de mate waarin iemand het gevoel heeft in bezit te zijn van de juiste vaardigheden en motivatie om aan de eisen vanuit de omgeving te voldoen (Wood & Bandura, 1989).

2.8 PERSON - ENVIRONMENT FIT MODEL

Het model beschrijft de relatie tussen een persoon en de omgeving waarin diegene werkzaam is. Net als het Job- Demand resources heeft een persoon aan de ene kant persoonlijke behoeften die gezien kunnen worden als hulpbronnen en aan de andere kant de eisen die het werk stelt. Wanneer hier geen balans in is, ontstaat er een misfit. Een misfit is onder te verdelen in een objectieve en subjectieve misfit. Een objectieve misfit ontstaat wanneer de feitelijke toestand niet overeenkomt met de objectieve kenmerken van de werkomgeving. Een subjectieve misfit ontstaat wanneer medewerker een andere kijk heeft op zichzelf dan op de werkomgeving. Er is ook een onderscheid te maken tussen een positieve misfit en een negatieve misfit. Een positieve misfit ontstaat bijvoorbeeld als de medewerker meer persoonlijke mogelijkheden heeft dan er nodig zijn voor de omgeving. Bij een negatieve misfit is er een tekort aan mogelijkheden bij de persoon terwijl de omgeving dit wel eist(Schaufeli & Bakker,2013).



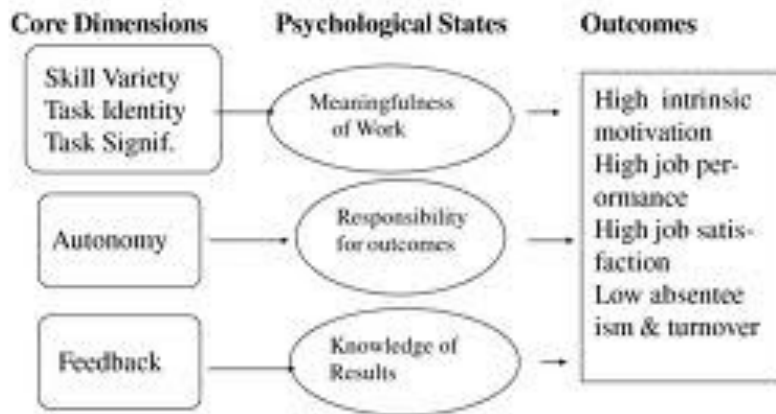
Person-Environment Fit Model (French, 1981)

In het model worden drie aspecten benoemd: sociale ondersteuning, coping gedrag en defensiemechanisme. Deze aspecten dienen als middel om stressvolle situaties onder controle te krijgen. Sociale ondersteuning gaat om de mate waarin een persoon ondersteuning krijgt vanuit leidinggevende, collega's, familie of vrienden. Coping gedrag heeft direct invloed op de misfit tussen de objectieve omgeving en de objectieve persoon. Het derde aspect omschrijft het mechanisme waarin mensen zich beschermen tegen bijvoorbeeld trauma's en onaangename inzichten. Dit heeft effect op de misfit tussen de subjectieve omgeving en de subjectieve persoon. De 3 mechanismen in het model kunnen gezien worden als hulpbronnen die een misfit kunnen voorkomen. Een kanttekening bij dit model is dat het erg breed is en er niet wordt benoemd welke stressoren er onderzocht kunnen worden.

Voorgaande modellen beschrijven allemaal op welke manier stressoren en hulpbronnen op elkaar van invloed zijn. Het volgende model gaat specifiek in op 3 aspecten die aanwezig moeten zijn in het werk om een hoge tevredenheid in het werk te realiseren. Naast een hogere tevredenheid zijn betere organisatieresultaten en een lager ziekteverzuim gevolgen van de aanwezigheid van de drie aspecten.

2.9 JOB CHARACTERISTICS MODEL

Hackman & Oldham's Job Characteristics Model



Hackman & Oldham (2005)

Het werk moet volgens Hackman & Oldham (2005) zinvol worden ervaren door de medewerker. *Skill Variety*, *Task Identity* en *Task Significant* zijn van invloed op de zinvolheid van het werk.

- *Skill Variety*: de mate waarin een taak vraagt om verschillende vaardigheden van een medewerker. Wanneer er voor functie alleen beroep wordt gedaan op een bepaalde vaardigheid zorgt dit op lange termijn voor verveling.
- *Task identity*: de mate waarin een persoon trots is op het werk dat hij/zij doet.
- *Task Significant*: in hoeverre een medewerker het nut van het werk inziet en het gevoel heeft dat hij/zij daadwerkelijk iets bijdraagt aan een groter geheel.

Naast het zinvol ervaren van het werk, moet een medewerker ook verantwoordelijkheid voelen voor de resultaten. De mate waarin iemand autonomie ervaart is hierop van invloed. Ook de kennis die iemand heeft over de resultaten draagt bij aan de motivatie van een medewerker. Hierbij is feedback van groot belang. Hoe vaker iemand feedback krijgt op zijn werk, hoe meer hij op de hoogte is van de bijdrage die hij levert en wat voor effect deze bijdrage heeft.

2.10 THEORETISCHE CONCLUSIE

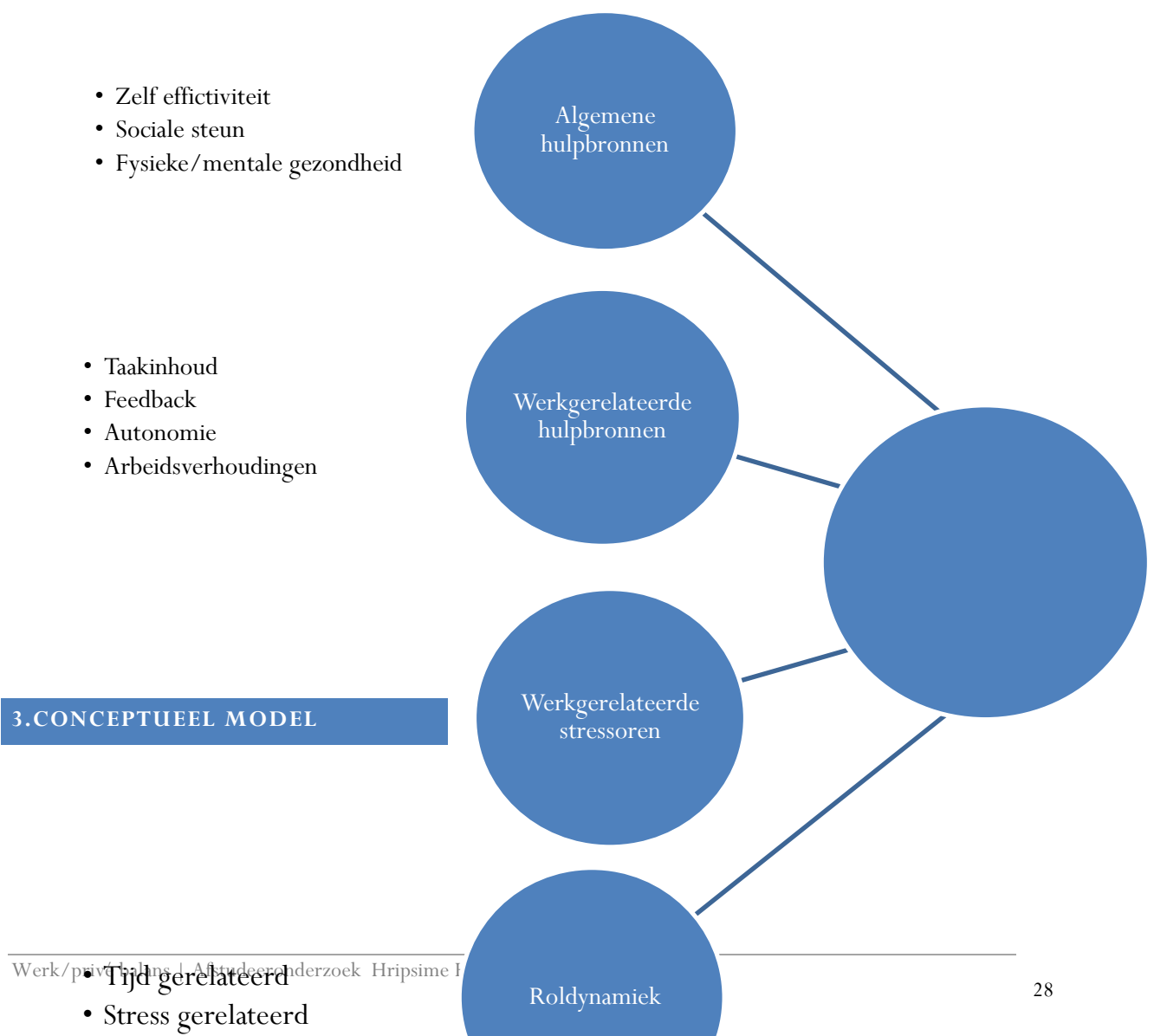
Verschillende modellen zijn het erover eens dat de werk/privé balans beïnvloed wordt door factoren in het werkleven maar ook factoren in het privéleven. Deze factoren worden door het job-demand resource model en het work/home resource model aangegeven als hulpbronnen en stressoren. Maar ook de "role dynamics" theorie geeft aan wanneer er voldoende hulpbronnen zijn er sprake is van

rolverrijking. Voor dit onderzoek is er ook gebruik gemaakt van de termen hulpbronnen en stressoren. Onder hulpbronnen zijn zowel werkgerelateerde als algemene hulpbronnen onderzocht. Daarnaast zijn de werkgerelateerde stressoren onderzocht. Een overzicht en een toelichting hiervan is te zien in het volgende hoofdstuk.

- Zelf effectiviteit
- Sociale steun
- Fysieke/mentale gezondheid

- Taakinhoud
- Feedback
- Autonomie
- Arbeidsverhoudingen

3.CONCEPTUEEL MODEL



- Tijd gerelateerd
- Stress gerelateerd

Werk/Privé balans

- Fysieke belasting
- Mentale belasting
- Emotionele belasting
- Werkdruk

3.1 AFHANKELIJKE VARIABLE: ALGEMENE HULPBRONNEN

Onder werk/privé balans wordt verstaan de mate waarin de werksituatie in evenwicht is met de privé-situatie van een persoon. Uit het theoretisch kader blijkt dat een evenwicht wordt bereikt wanneer er meer energiebronnen zijn dan stressoren. Energiebronnen en stressoren kunnen op verschillende aspecten van het werk aanwezig zijn. Daarnaast kunnen energiebronnen en stressoren ook aanwezig zijn

in de privésituatie van een persoon. In dit onderzoek zijn er drie algemene factoren onderzocht. Onder algemene hulpbronnen vallen de hulpbronnen die niet werkgerelateerd zijn

- Persoonlijke effectiviteit, waarbij is gekeken of iemand denkt persoonlijk invloed te hebben op zijn werk-privé balans
- Sociale steun, waarbij de steun vanuit de privésituatie is bevraagd
- Fysieke/mentale gezondheid, in welke mate iemand zich fysiek en mentaal gezond voelt.

3.2 ONAFHANKELIJKE VARIABLE: WERKGERELATEERDE HULPBRONNEN

Onder werkgerelateerde hulpbronnen wordt verstaan de aspecten van het werk die een positieve invloed kunnen hebben op de werk-privé balans. Uit verscheidene hulpbronnen zijn er 4 uitgekozen die voor dit onderzoek belangrijk zijn:

- Taakhoud, waarbij is gekeken naar 3 componenten die een taak moeten bevatten om tot tevredenheid te leiden. Dit zijn taakvariatie, taakidentiteit en taakbelang.
- Feedback: in welke mate ontvangen medewerkers feedback op het werk en hebben ze hier meer behoefte aan.
- Autonomie: in welke mate ervaren de medewerkers autonomie en/of hebben ze hier meer behoefte aan.
- Arbeidsverhoudingen, waarbij is gekeken naar hoe goed het contact met collega's, cliënten en leidinggevende is

3.3 ONAFHANKELIJKE VARIABLE: WERKGERELATEERDE STRESSOREN

Onder werkgerelateerde stressoren verstaan we de aspecten van het werk die een negatieve invloed kunnen hebben op de werk/privé balans. Belasting (mentaal, fysiek, en emotioneel), werkdruk en werktijden zijn bij dit onderdeel onderzocht.

3.4 ONAFHANKELIJKE VARIABLE: ROLDYNAMIEK

Het hebben van verschillende rollen kan zowel een positieve als een negatieve werking hebben. Er kunnen conflicten ontstaan die tijd gerelateerd en stress gerelateerd zijn. Deze begrippen zijn toegelicht in het theoretisch kader onder '*rolconflicten*'. Rolconflicten kunnen tegelijk optreden met rolverrijking. Een goede werk/privé balans bestaat wanneer er zo min mogelijk conflicten zijn. Dit heeft onder andere te maken met de mate van energie die iemand krijgt vanuit het werkdomein en vanuit het privédomein.

4. METHODISCHE VERANTWOORDING

Na een schematische weergave te hebben gegeven van de afhankelijke en onafhankelijke variabelen, is er in dit hoofdstuk aandacht besteed aan het type onderzoek, de methode en de onderzoekspopulatie. Daarnaast wordt uitvoerig beschreven welke stappen er zijn genomen in het onderzoek.

4.1 TYPE ONDERZOEK

Om de hoofdvraag van dit onderzoek te beantwoorden is er een kwantitatief onderzoek van start gegaan. Vanuit de literatuur is er veel bekend over de balans tussen iemands werk en privéleven. Dit is een van de redenen waarom er voor kwantitatief onderzoek is gekozen. Op het begrip werk/privé balans zijn vanuit de literatuur een aantal factoren van invloed. Door middel van kwantitatief onderzoek kunnen verbanden tussen verschillende variabele worden getoetst. Om te testen in hoeverre deze factoren binnen Valkenhof van invloed zijn op de werk/privé balans is een kwantitatief onderzoek uitgevoerd. Daarnaast biedt kwantitatief onderzoek een mogelijkheid om op zoek te gaan naar generaliseerbare uitspraken. De wens van de opdrachtgever is om alle medewerkers mee te nemen in het onderzoek. Door middel van kwantitatief onderzoek kan een grote groep personen ondervraagd worden in een korte tijd.

4.2 MEETINSTRUMENT

Het meetinstrument dat tijdens dit onderzoek gebruikt is, is een online vragenlijst, ook wel survey genoemd. Het surveyonderzoek is volgens Verhoeven (2014) het kwantitatieve meetinstrument dat het meest wordt ingezet. Dit middel wordt ingezet wanneer het gaat om het verzamelen van kennis over een grote groep. Het is gebruiksvriendelijk omdat de medewerkers zelf kunnen kiezen wanneer ze de enquête gaan invullen. Voor de zorgmedewerkers is dit een voordeel omdat zij in verschillende diensten werken. Daarnaast worden de gegevens direct verstuurd en gaat er geen tijd verloren. Bij een surveyonderzoek is er weinig ruimte voor flexibiliteit omdat de vragenlijst vooraf vaststaat. Dit zorgt voor een verhoging van de betrouwbaarheid, die later in dit hoofdstuk nog aan bod komt.

Vragenlijst

In de vragenlijst zijn vragen gesteld met verschillende antwoordmogelijkheden. Aan het begin zijn een aantal vragen gesteld waarop enkelvoudig antwoord mogelijk is.

Voorbeeld: Wat is uw leeftijd?

Voorbeeld: Welke Functie heeft u?

Een aantal vragen zijn gesteld om de werk/privé balans van de medewerker te meten waar antwoorden mogelijk zijn van helemaal mee oneens t/m helemaal mee eens.

Werk-privé balans

Ik ervaar een goede werk-privé balans

Ik vind het belangrijk om een goede werk-privé balans te hebben

Ik besteed genoeg aandacht aan mijn werk-privé balans

Ik heb behoefte aan meer aandacht voor mijn werk-privé balans vanuit de organisatie

De onafhankelijke variabelen zijn gemeten door middel van stellingen waar 5 keuze antwoorden op mogelijk zijn van helemaal mee oneens t/m helemaal mee eens. Hieronder een weergave welke stellingen horen bij welke onafhankelijke variabelen. De volgende onafhankelijke variabelen zijn aan bod gekomen in de vragenlijst: rolconflict, zelf effectiviteit, sociale steun, fysieke/ mentale gezondheid, arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen, werktijden, belasting en werkdruk. Hieronder een voorbeeld van een onafhankelijke variabele. Een volledig overzicht van de vragenlijst is te vinden in de bijlage.

Zelf effectiviteit

Het combineren van het werk en thuis gaat mij goed af.

Wanneer er moeilijkheden zijn in het combineren van het werk en mijn privésituatie kan ik deze goed overwinnen

Ik heb invloed op de manier waarop ik mijn werkleven en mijn privéleven combineer

Ik kan zelf veranderingen aanbrengen in mijn werk-privé balans. “

4.3 GEHELE ORGANISATIE

Valkenhof heeft in totaal 896 medewerkers waarvan 821 vrouw en 75 man. Er is een onderscheid te maken tussen de medewerkers die daadwerkelijk de zorg leveren en de medewerkers die hierbij ondersteunen. Grofweg is de gehele organisatie te verdelen onder zorgpersoneel en niet-zorgpersoneel. Het niet-zorgpersoneel kan worden verdeeld in centrale functies en facilitaire functies.

Onder het zorgpersoneel vallen:

Verpleegkundig, verzorgend en sociaalpedagogisch personeel, medisch en sociaalwetenschappelijke functies en overige cliëntgebonden functies. Hieronder vallen onder andere: huishoudelijke medewerkers, helpenden, verzorgenden, zorghulpverleners, verpleegkundigen, behandelaars en locatiemanagers.

Onder het niet-zorg personeel vallen:

- Centrale functies
Concernstaf (HRM, Planning & Control, Organisatieadviseurs, Communicatieadviseurs) en Administratieve functies (Personeel, Financieel, Salaris)
- Facilitaire functies
Receptie, Schoonmakers, Restaurantmedewerkers, Linnenkamer, Servicebureau

4.4 ONDERZOEKSPOPULATIE

Uit de verschillende groepen is voor dit onderzoek de groep zorgmedewerkers gekozen. De reden hiervoor is de noodzaak om de zorgmedewerkers te onderzoeken. Met name omdat het ziekteverzuim onder het zorgpersoneel hoger is dan bij niet-zorgpersoneel. De enquête is uitgezet onder 529 zorgmedewerkers van Valkenhof. Bij vervolgonderzoek zullen ook de andere groepen worden onderzocht.

4.5 PROCEDURE

De enquête is uitgezet in de week van 4 december door middel van een mail met een link naar de medewerkers. Hierin is de uiterste invul datum van 19 december benoemd. Na 1 week is er nog een mail verstuurd, om de medewerkers te herinneren de vragenlijst in te vullen. Hiermee is geprobeerd de respons te vergroten. Ook is er een bericht in de nieuwsbrief geplaatst om medewerkers te motiveren

de vragenlijst in te vullen. De verwachte respons is 180 van de 529 medewerkers. Dit geeft een betrouwbaarheid van 90% met 50% spreiding en een foutenmarge van 5 %.

4.6 STEEKPROEF

Iedere persoon in de onderzoekspopulatie heeft evenveel kans om de vragenlijst in te vullen. Dit wordt ook wel een aselechte steekproef genoemd. De steekproef bestaat uit 238 medewerkers van een totaal van 526 medewerkers. De steekproef is representatief voor de gehele onderzoekspopulatie. Er is voldaan aan de verwachte response van 180 medewerkers. Er is niet gevraagd naar het geslacht van de respondent omdat er bij het invullen van het geslacht er herleid kon worden naar de persoon. In de tabellen is te zien hoe de steekproef eruitziet.

Leeftijd	Aantal
<25	13
25-35	36
35-45	36
45-55	79
55>	75

Opleidingsniveau	Aantal
LBO	32
MBO	166
HBO	27
WO	12

Locatie	Aantal
Kempenhof	54
Vlasgaard	27
Taxandria	56
De Bogen	17
Leenderhof	38
Anders	48

4.7 BETROUWBAARHEID

Om dit onderzoek zo betrouwbaar mogelijk te maken zijn een aantal middelen ingezet. Er is een gestandaardiseerde vragenlijst opgesteld waarbij is geprobeerd zo min mogelijk ruimte voor interpretatie te creëren. Daarbij zijn de vragen gesteld met gebruik van een Likert-schaal. De respondent heeft een beperkt aantal mogelijkheden waarbij hij/zij kan kiezen tussen een aantal

variabelen van aflopende of oplopende schaal (Swanborn, 2010). De vragen zijn zo neutraal mogelijk gesteld, zodat de respondent niet in een bepaalde richting wordt gestuurd. De vragenlijst en de antwoordmogelijkheden zijn voor iedere respondent hetzelfde. Volgens Boeije (2009) heeft de volgorde van de vragen een grote invloed op de beantwoording ervan. Daarom is in de vragenlijst van dit onderzoek gekozen voor een logische volgorde, waarbij eerst de eenvoudige, algemene en makkelijke vragen worden gesteld, gevolgd door een verdieping op verschillende onderwerpen. Eenvoudige vragen zijn bijvoorbeeld: *Wat is je leeftijd?* *Wat is je functie?* Een totaaloverzicht van de vragenlijst is te vinden in de bijlage.

Er is geprobeerd de betrouwbaarheid van dit onderzoek te vergroten. Een van de manieren om de betrouwbaarheid te vergroten is een peer examination. De vragenlijst is getest door verschillende mensen van verschillende achtergronden en opleidingsniveaus. Hiermee is getest of de vragen begrijpelijk zijn voor verschillende groepen. Daarnaast is er voor de onderwerpen taakhoud en roldynamiek gebruik gemaakt van een gevalideerde vragenlijst. Voor roldynamiek is de vragenlijst van Carlson, Kacmar en Williams(2000) gebruikt en voor taakhoud.

4.8 RESULTATENANALYSE

De gegevens die verzameld zijn met de vragenlijst zijn verwerkt in Excel. Allereerst is er een codeboek gemaakt. Hierin is een overzicht te vinden van alle vragen en antwoordmogelijkheden. Iedere variabele heeft een code toegekend gekregen. De variabele feedback is bijvoorbeeld genoteerd als 'FB'. Per vraag is ook benoemd op welk niveau er gemeten wordt (nominaal, interval of ratio). Het codeboek is te vinden in bijlage 3. De gegevens zijn eerst op univariate wijze geanalyseerd en daarna op bivariate wijze. Bij de univariate analyse is er van elke variabele een gemiddelde en standaarddeviatie berekend. De standaarddeviatie laat zien hoeveel spreiding er zit tussen antwoorden. Liggen de antwoorden allemaal dichtbij het gemiddelde of zijn de antwoorden verdeeld. Hoe hoger het getal van de standaarddeviatie, hoe meer spreiding er is. Daarnaast is er van elke variabele een staafdiagram weergegeven. Hierin is ook te zien hoe verschillend medewerkers hebben geantwoord. Naast de univariate analyse, is er een bivariate analyse gemaakt. In de bivariate analyse is er gekeken naar het verband tussen de werk/privé balans en de verschillende onafhankelijke variabelen. Dit verband is berekend met de Pearson correlatie. De Pearson zal verder worden toegelicht in het hoofdstuk bivariate analyse. Als laatste is er kruistabel gemaakt van het verband tussen de leeftijd en de werk/privébalans en de locatie en de werk/privé balans.

5.RESULTATEN

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van dit onderzoek besproken. Allereerst zijn de scores op de afzonderlijke variabelen toegelicht (univariate analyse) en hierna de samenhang tussen de verschillende variabele (bivariate analyse). Als laatste zijn er analyses uitgevoerd op de achtergrondvariabelen waaronder leeftijd en opleidingsniveau.

5.1 UNIVARIATE ANALYSE

Per onafhankelijke variabele is er een gemiddelde, standaarddeviatie en een frequentietabel weergegeven. Het gemiddelde laat zien hoe medewerkers gemiddeld hebben geantwoord op de vragen bij een schaal van 1 tot 5 waarbij 1 helemaal mee oneens en 5 helemaal mee eens is. Dit betekent hoe hoger de score, hoe hoger de score op de variabele. De standaarddeviatie laat zien of de antwoorden dichtbij het gemiddelde liggen of dat deze juist verspreid zijn. Wanneer er geen spreiding is dan is de standaarddeviatie 0. Hoe groter het getal is, hoe meer sprake er is van spreiding. Als frequentietabel is een histogram gebruikt waarin de aantallen verwerkt zijn in percentages. In de staafdiagrammen is ook te zien hoeveel spreiding er is tussen de antwoorden van de respondenten. Sommige onderwerpen worden verschillend ervaren en bij sommige onderwerpen zitten de respondenten op een lijn.

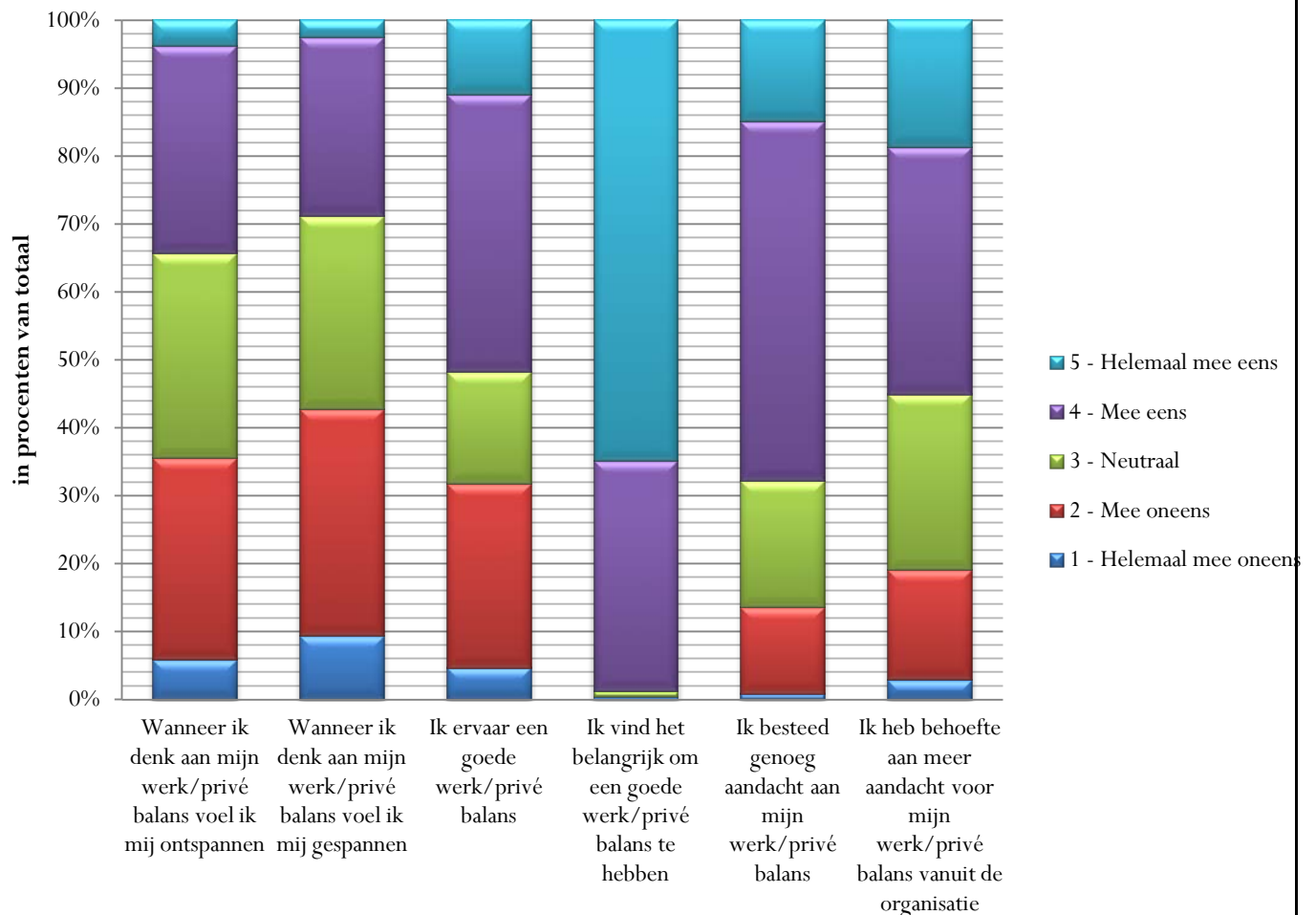
5.1.1 WERK-PRIVÉ BALANS

In het staafdiagram is te zien dat 99% van de ondervraagden het belangrijk vindt om een goede werk/privé balans te hebben. De gemiddelde tevredenheid is 3.49 op een schaal van 1 tot 5. Hiervan zegt 51% een goede balans te ervaren, 28% geen goede balans te ervaren en 18% reageert neutraal. Daarnaast zegt 57% meer behoefte te hebben aan aandacht vanuit de organisatie voor de balans tussen werk en privé, 22% reageert neutraal en 17% heeft geen behoefte aan meer aandacht. Daarnaast is te

Afhankelijke Variabele Y	Gem.	Dimensies van Y	Gem.	Indicatoren van Y	Gem.
Tevredenheid over de werk- privé balans	3.49	A: Algemene hulpbronnen	3.57	A1: Zelfeffectiviteit	3.41
				A2: Sociale steun	3.61
				A3: Gezondheid	3.68
		B: Werk gerelateerde hulpbronnen	3.79	B1: Taakinhoud	4.0
				B2: Autonomie	4.0
				B3: Feedback	3.41
				B4: Arbeidsverhoudingen	3.76
		C: Werk gerelateerde stressoren	3.13	C1: Werktijden	2.95
				C2: Belasting	3.63
				C3: Werkdruk	3.17
		D: Rolconflict	3.5	D1: Werk/ Privé	3.25
				D2: Privé/ Werk	3.7

zien dat 29% een gespannen gevoel krijgt van de gedachte aan de werk/privé balans en 63% een ontspannen gevoel krijgt. Het gemiddelde is 3.29 en de standaarddeviatie is 1.07.

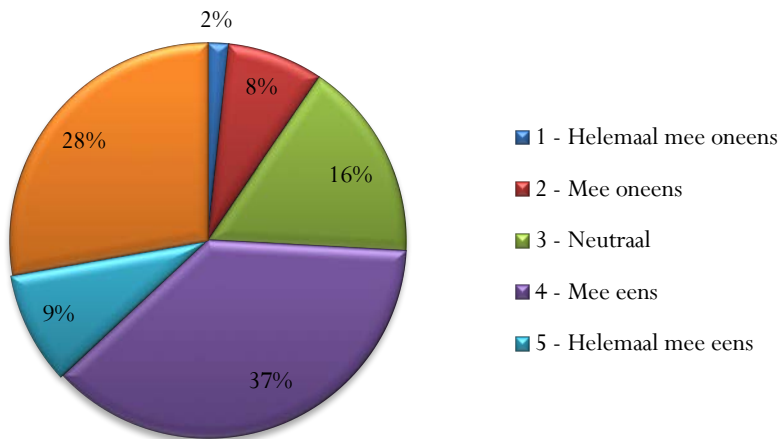
Tevredenheid werk-privé balans onder zorgmedewerkers



5.1.2 ALGEMENE HULPBRONNEN

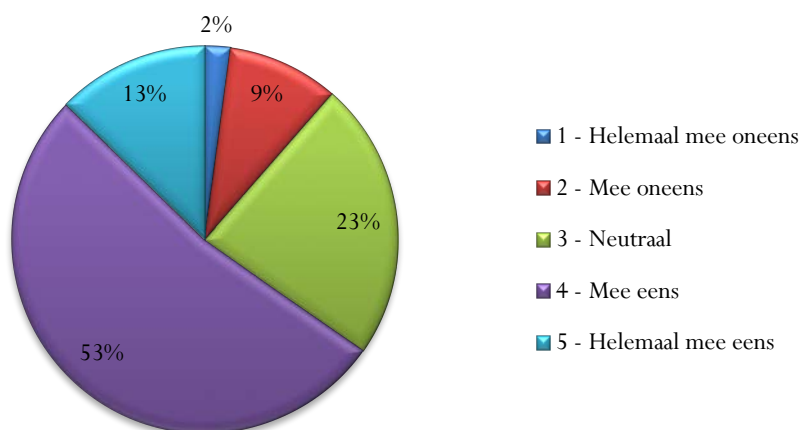
Zelfeffectiviteit

In het cirkeldiagram is te zien dat 66% van de respondenten vindt zelf genoeg invloed te kunnen uitoefenen op de balans tussen werk en privé. 8% vindt dat zij geen invloed kunnen uitoefenen en 17% is neutraal. Het gemiddelde van zelfeffectiviteit is 3.41 en de standaarddeviatie is 0.92.



Sociale steun

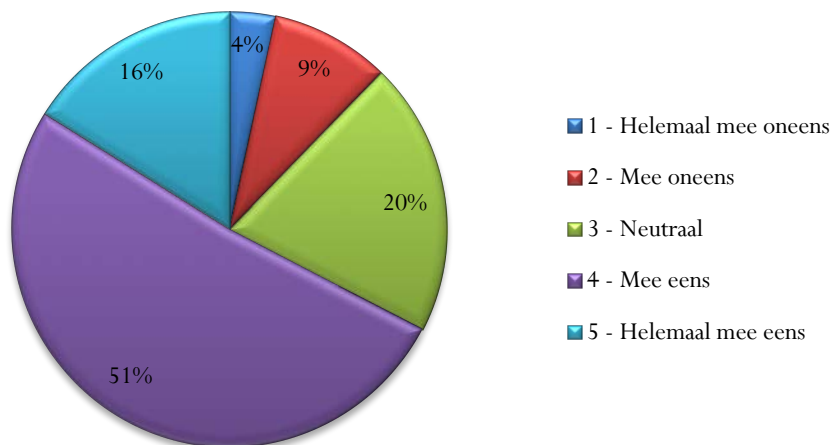
Meer dan de helft van de respondenten vindt dat zij genoeg steun krijgen vanuit hun privésituatie wanneer er moeilijkheden zijn. Hiervan geeft 66% aan dat de privésituatie begrip heeft voor de werk/privé balans van de medewerker, 23% is neutraal en 11 % geeft aan niet voldoende steun te hebben vanuit de privésituatie. Het gemiddelde van sociale steun is 3.61 en de standaarddeviatie 0.92.



Gezondheid

Dit onderdeel bestaat uit fysieke en mentale gezondheid. Onderstaande cirkeldiagram is een gemiddelde van de fysieke en mentale gezondheid. Ook is gevraagd of respondenten het gevoel hebben dat zij invloed kunnen uitoefenen op hun gezondheid. Van de 238 respondenten geeft 67% aan zich gezond te voelen en hier invloed op te hebben. 13% is het hier niet mee eens en 20% reageert neutraal. Het

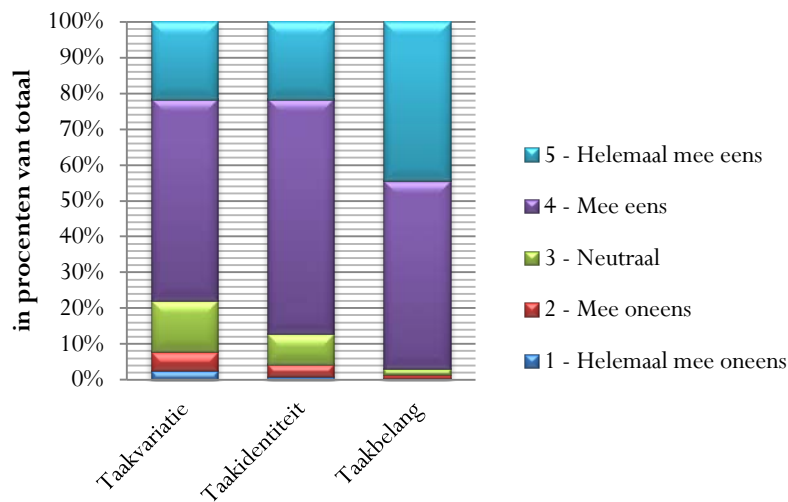
gemiddelde is 3.69 en de standaarddeviatie 0.87



5.1.3 WERK GERELATEERDE HULPBRONNEN

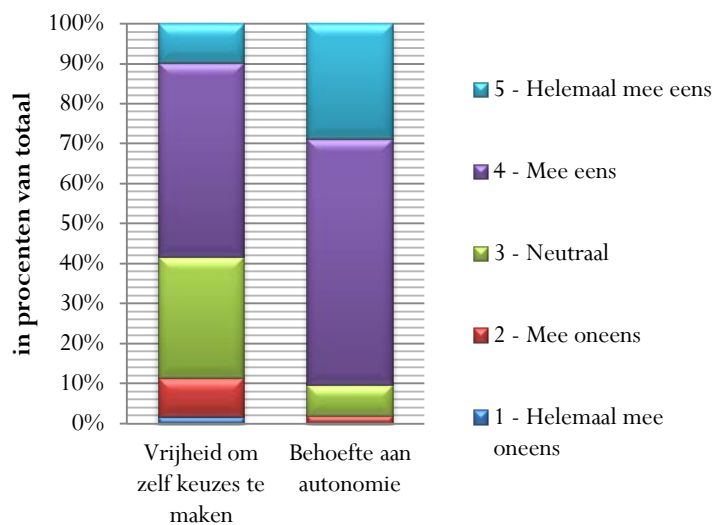
Taakinhoud

In het staafdiagram is te zien dat 78% genoeg variatie ervaart in hun takenpakket, 88% weet welke rol zij hebben in het geheel van de organisatie en 99% ervaart het werk als waardevol. Het gemiddelde is 4.0 en de standaarddeviatie 0.83.



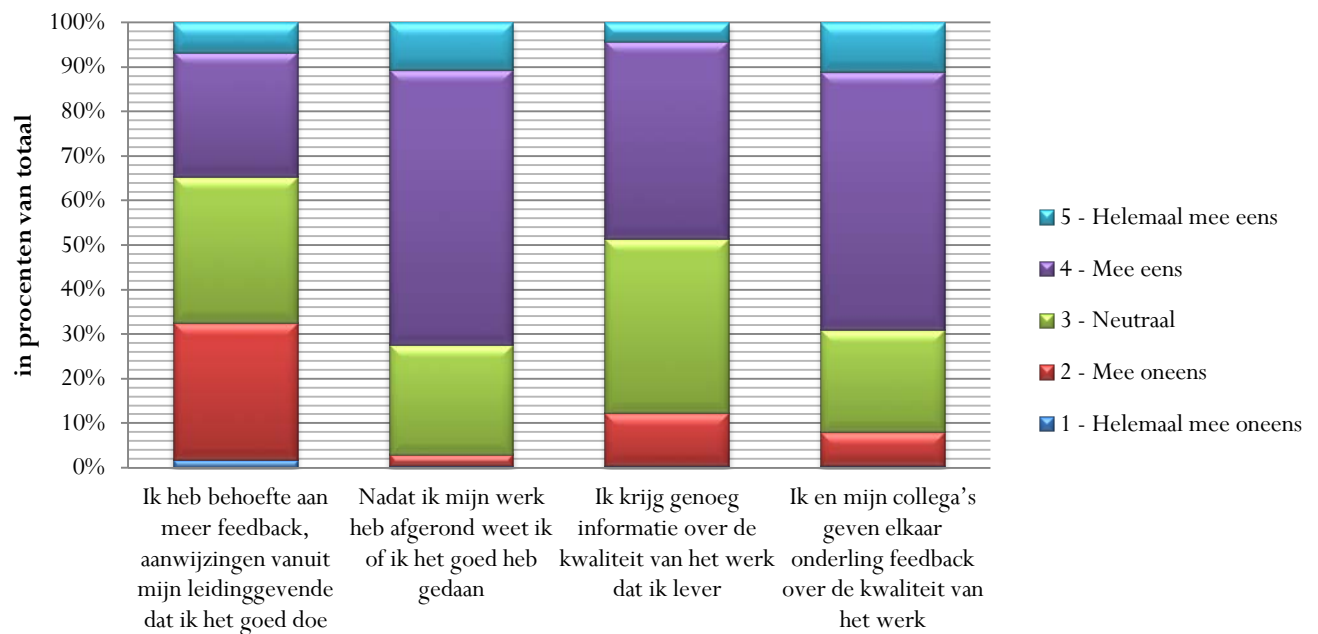
Autonomie

In onderstaande staafdiagram is te zien dat 59% van de respondenten vrijheid ervaart om zelf keuzes te maken. Daarnaast geeft 90% aan deze vrijheid fijn te vinden. Het gemiddelde is 4.0 en de standaarddeviatie is 0.80.



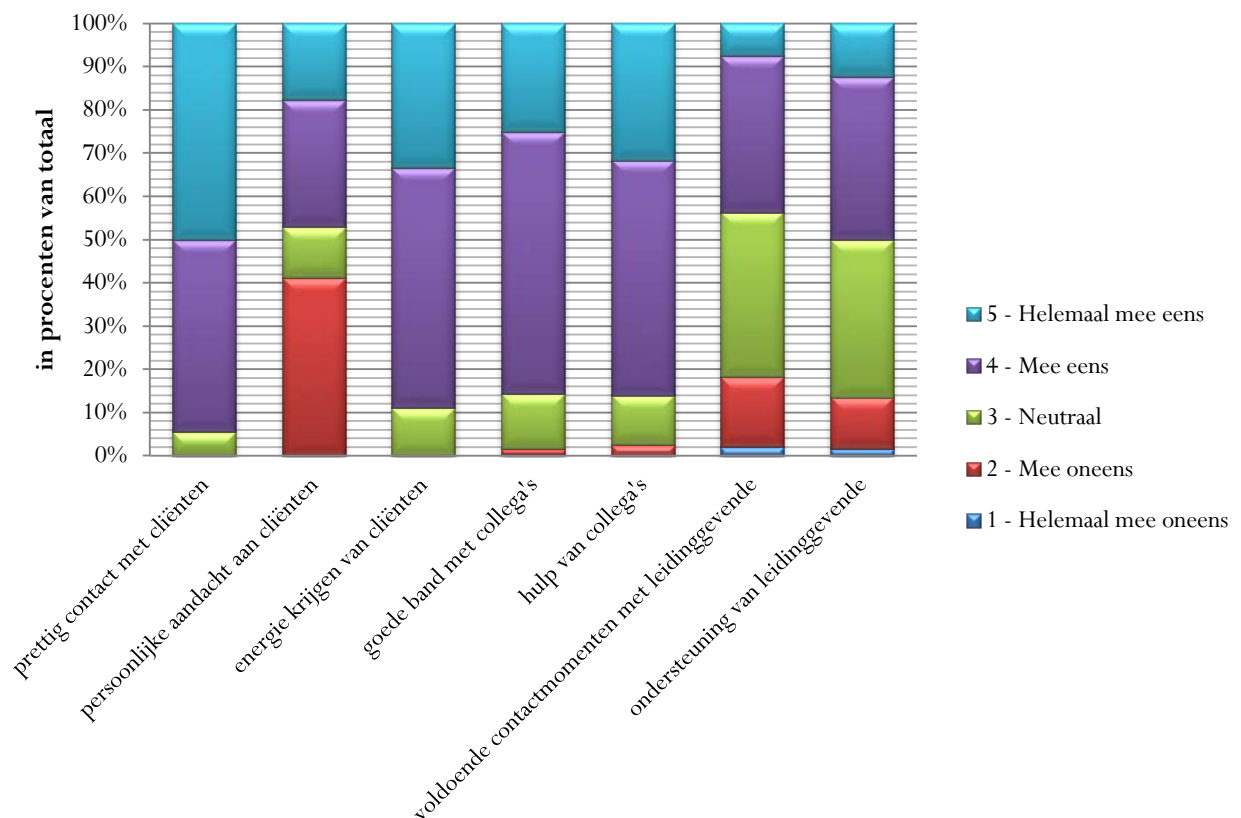
Feedback

De respondenten reageren wisselend op de behoefte naar meer feedback vanuit de leidinggevende. Van de 238 medewerkers geeft 36 % aan meer behoefte te hebben aan feedback, 30% is hier neutraal over en 31% heeft geen behoefte aan meer feedback. 70% geeft aan dat er genoeg feedback wordt gegeven tussen collega's. Daarnaast weet 72% van de respondenten of het werk aan het einde van de dag goed is afgerond. Het gemiddelde is 3.41 en de standaarddeviatie is 0.85.



Arbeidsverhoudingen

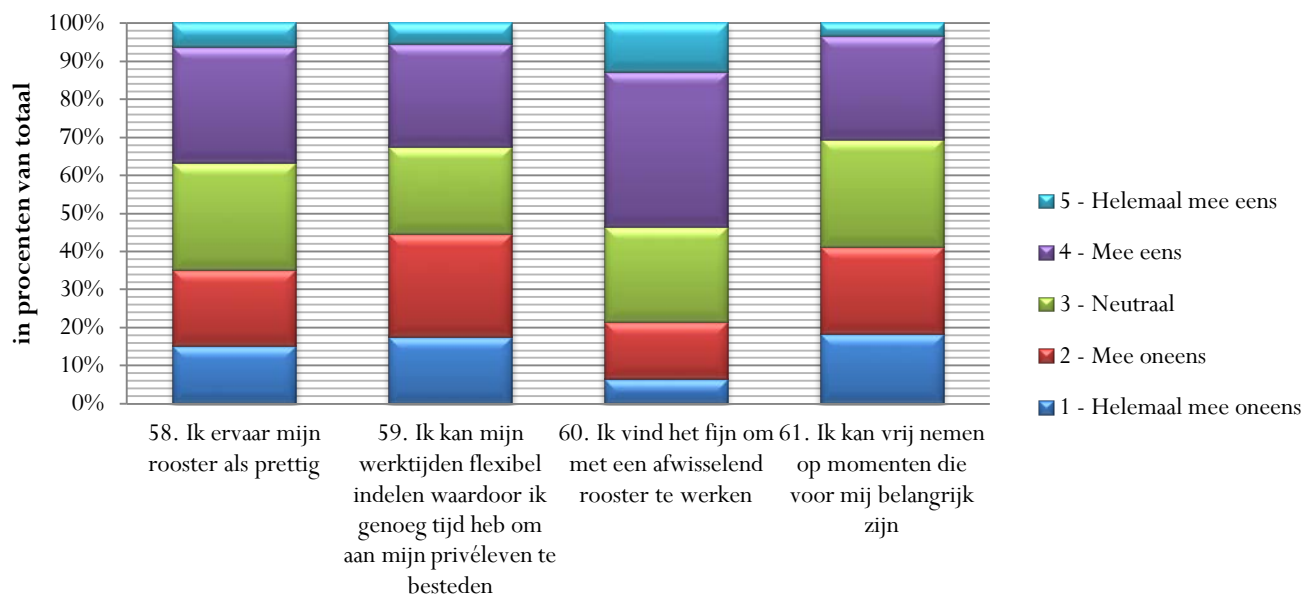
In het staafdiagram is te zien dat er weinig spreiding is tussen de antwoorden. 97 % van de ondervraagden ervaart prettig contact met de cliënten. Daarnaast krijgt 90% energie van de cliënten. Ook over de band met collega's zijn de respondenten positief. 90% ervaart een goede band met collega's en 88% ervaart genoeg hulp van collega's. Het contact met leidinggevende wordt verschillend ervaren; 19% ervaart niet genoeg contactmomenten met de leidinggevende, 35% reageert neutraal en 45% ervaart genoeg contactmomenten met de leidinggevende. Ook op het onderwerp ondersteuning vanuit de leidinggevende wordt verschillend gereageerd; 12% ervaart niet genoeg ondersteuning, 38% is hier neutraal over en 50% ervaart genoeg ondersteuning vanuit de leidinggevende. Het gemiddelde van arbeidsverhoudingen is 3.77 en de standaarddeviatie is 0.90.



5.1.4 WERK GERELATEERDE STRESSOREN

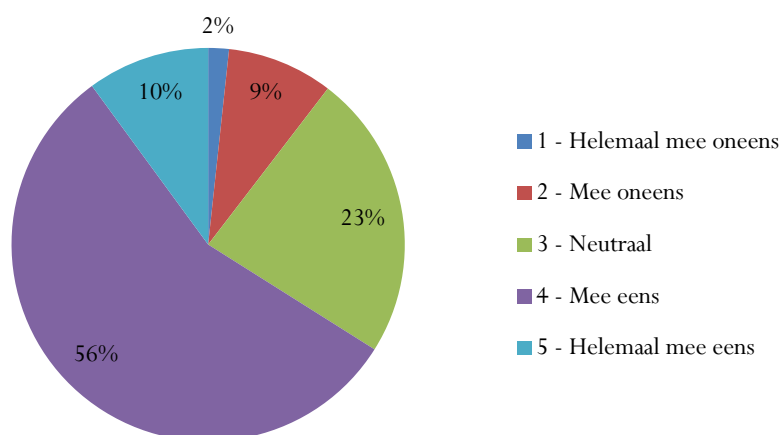
Werktijden

De meningen van de respondenten over het rooster zijn verdeeld. Er is dus sprake van een grote spreiding. In het staafdiagram is te zien dat 33% het rooster niet als prettig ervaart, 28% reageert neutraal en 38 % ervaart een prettig rooster. Ook vindt 45% dat zij de werktijden niet flexibel kunnen indelen waardoor er weinig tijd overblijft voor het privéleven. 40% geeft aan geen vrij te kunnen nemen op momenten die zij belangrijk vinden. Het merendeel van de respondenten geeft aan het fijn te vinden om in een afwisselend rooster te werken. Het gemiddelde is 2.95 en de standaarddeviatie 1.17.



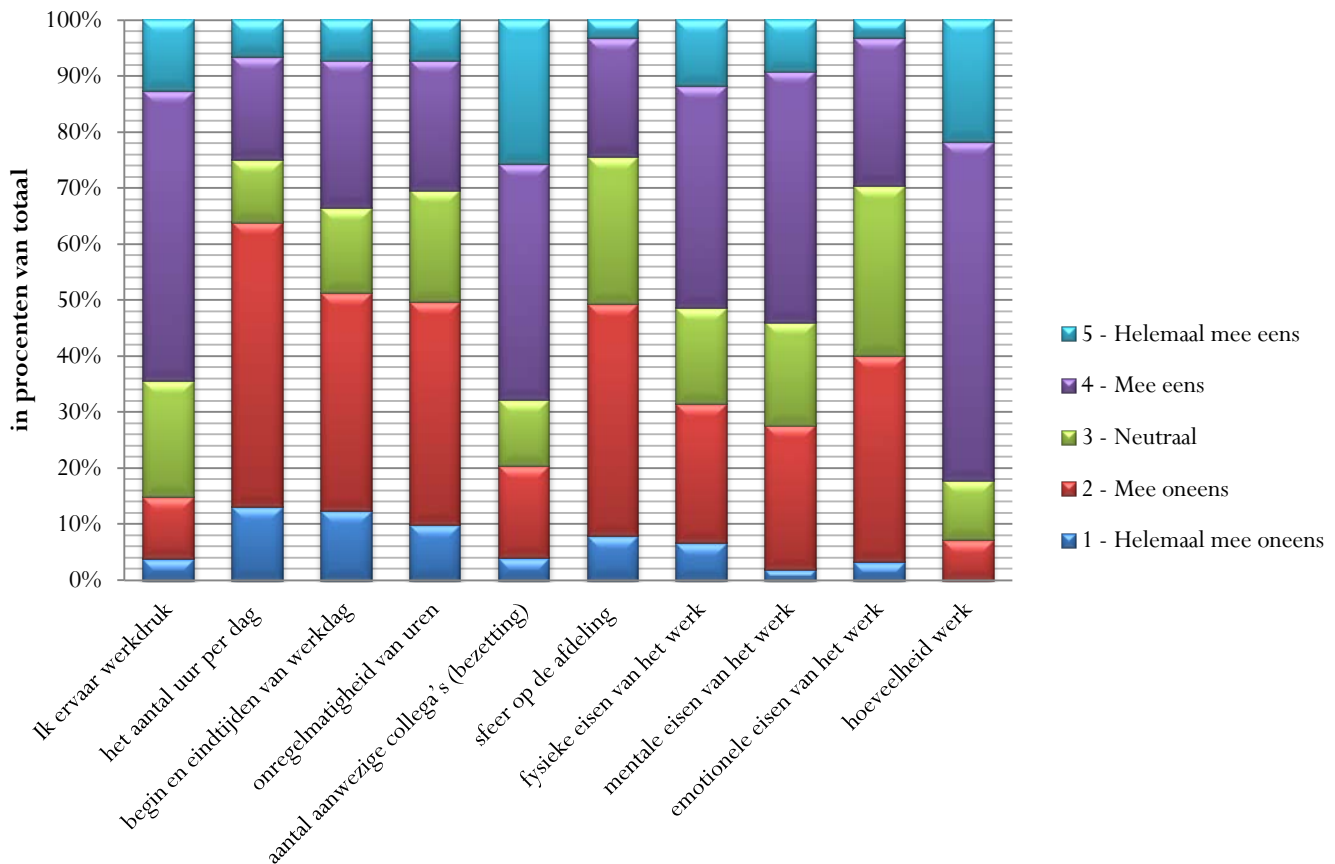
Fysieke/Mentale en Emotionele belasting

In onderstaande cirkeldiagram is een gemiddelde weergegeven van de reacties op de drie vormen van belasting. Hierin is te zien dat 66% aangeeft te kunnen voldoen aan de eisen die het werk hen stelt, 23% is hier neutraal over en 11% geeft aan niet te kunnen voldoen aan de eisen. Er is weinig spreiding tussen de verschillende soorten belasting. Het gemiddelde is 3.63 en de standaarddeviatie is 0.84.



Werkdruk

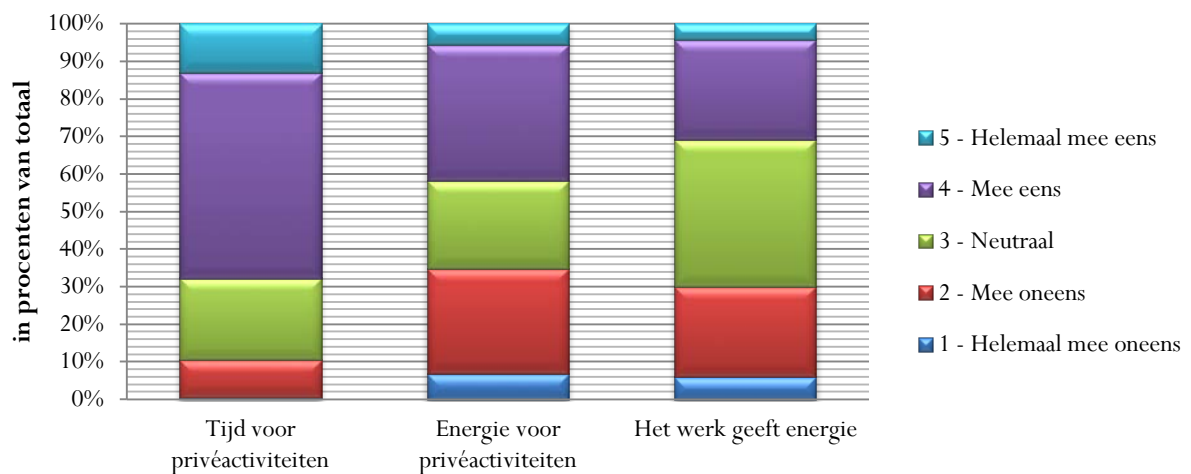
Met de stelling ‘ik ervaar werkdruk’ is 67% het ermee eens, 18% antwoord neutraal en 13% ervaart geen werkdruk. Bij het aantal aanwezige collega's, de mentale/fysieke/emotionele eisen van het werk en de hoeveelheid werk scoort werkdruk hoger ten op zichte van de andere onderwerpen. Daarnaast geeft 22% aan dat de werkdruk wordt ervaren door de sfeer die er op de afdeling aanwezig is. In het cirkeldiagram over belasting is te zien dat merendeel aangeeft de ervaren belasting goed aan te kunnen. In onderstaande staafdiagram is te zien dat de helft van de respondenten werkdruk ervaart door de eisen van het werk. Het gemiddelde is 3.17 en de standaarddeviatie is 1.14.



5.1.5 ROLDYNAMIEK WERK & PRIVÉ

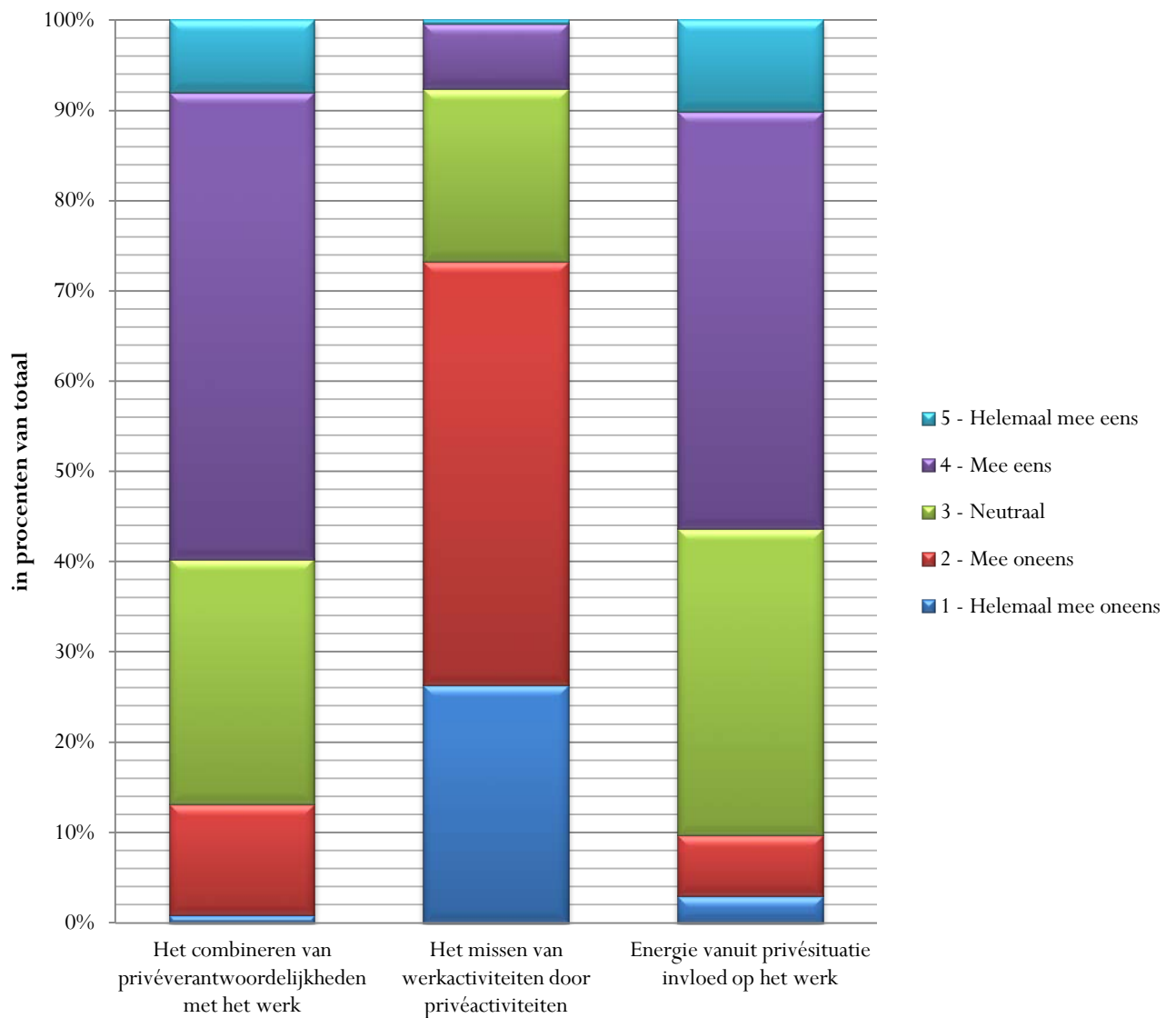
Werk > Privé

In onderstaande staafdiagram is weergegeven of het werkleven invloed heeft op het privéleven, of medewerkers genoeg tijd energie hebben voor privéactiviteiten en of het werk energie geeft. Een groot deel van de respondenten (90%) geeft aan naast het werk nog genoeg tijd te hebben voor privéactiviteiten. 40% heeft na het werk geen energie meer voor privéactiviteiten, 22% is neutraal en 35% geeft aan geen energie meer te hebben voor privéactiviteiten. Ongeveer een kwart geeft aan dat het werk energie geeft, 40% is hier neutraal over en 30% zegt dat het werk geen energie geeft. Het gemiddelde is 3.32 en de standaarddeviatie is 0.97.



Privé > werk

Naast de invloed van het werklevens op het privéleven van de medewerkers is gevraagd naar de invloed van het privéleven op het werklevens. Ongeveer 60% geeft aan de privéactiviteiten goed te kunnen combineren met de werkactiviteiten, Wel geeft 25% aan werkactiviteiten te moeten missen door privéactiviteiten. Ook is er te zien dat 90% genoeg energie opdoet in de privésituatie die vervolgens een positieve invloed heeft op het werk. Het gemiddelde is 3.74 en de standaarddeviatie 0.84.



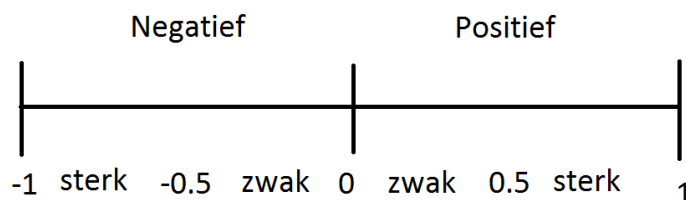
5.2 BIVARIATE ANALYSE

Na de univariate analyse waarbij de resultaten van de afzonderlijke onafhankelijke variabelen worden weergegeven zijn er in dit hoofdstuk verbanden gemaakt tussen de verschillende onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele. Bij het analyseren van de gegevens is er gebruik gemaakt van de Pearson correlatie. Deze correlatie zegt iets over het lineaire verband tussen twee variabelen. Wanneer de score tussen de -1 en 0 zit, hebben de variabelen een negatief verband. Tussen de -1 en -0.5 is dit een sterk negatief verband en tussen de -0.5 en 0 is het een zwak negatief verband. Wanneer er sprake is van een positief verband, zit de score tussen de 0 en de 1. Bij een score tussen de 0 en de 0.5 is dit een zwak positief verband en bij een score tussen de 0.5 en 1 is er sprake van een sterk positief verband.

Bijna alle onafhankelijke variabelen hebben een zwak positief verband met de werk/privé balans van de medewerkers. Behalve werkdruk, deze heeft een zwak negatief verband met de werk/privé balans. In dit hoofdstuk is er per onafhankelijke variabele geanalyseerd wat het verband is en wat dit dan betekent.

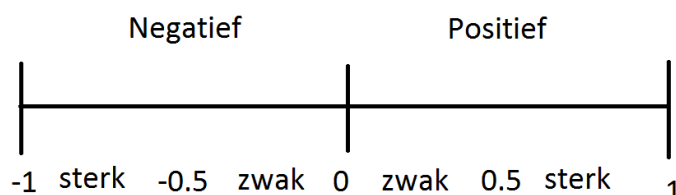
Pearson correlatie met werk-privé balans:

Roldynamiek WT: 0.44



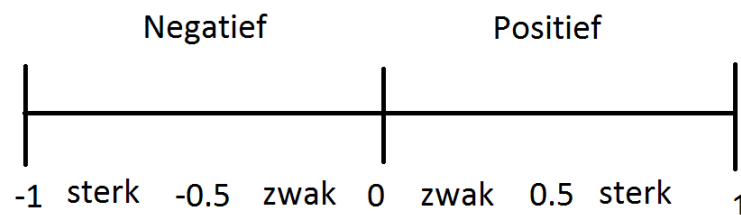
Het verband tussen Roldynamiek WT en de werk/privé balans is zwak positief. Dat betekent wanneer de score op roldynamiek WT toeneemt, de score op werk/privé balans ook toeneemt. Iemand die genoeg tijd en energie krijgt vanuit het werk om te besteden aan zijn privéleven, ervaart mogelijk een hogere tevredenheid op de werk-privé balans.

Roldynamiek TW: 0.37



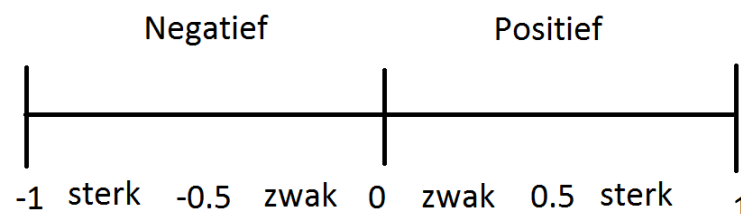
Het verband tussen Roldynamiek TW en de werk/privé balans is zwak positief. Dit betekent wanneer de score op Roldynamiek TW toeneemt, de score op de werk/privé balans ook toeneemt. Iemand die genoeg tijd en energie heeft voor werkactiviteiten ervaart een betere werk/privé balans.

Zelfeffectiviteit: 0.44



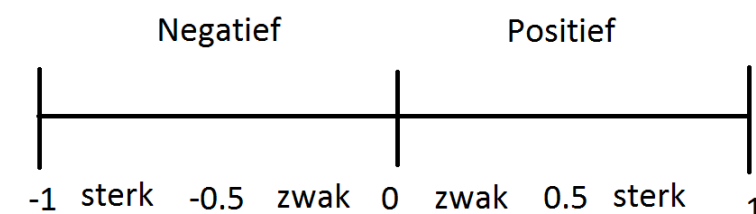
Tussen zelfeffectiviteit en de werk/privé balans bestaat een zwak positief verband. Wanneer de score op zelfeffectiviteit toeneemt, neemt de tevredenheid over de werk/privé balans ook toe. Dat betekent wanneer iemand zelf vindt invloed te kunnen uitoefenen op zijn eigen gedrag, dit invloed heeft op de tevredenheid over de werk/privé balans.

Sociale steun: 0.27



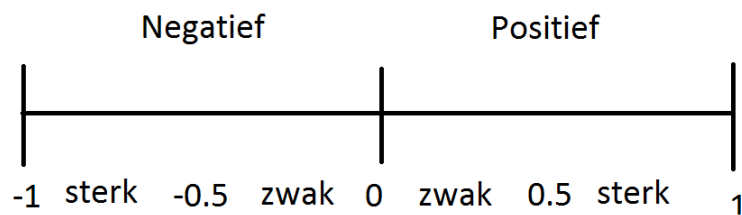
Het verband tussen sociale steun en de werk/privé balans is zwak positief. Wanneer de score op sociale steun toeneemt, neemt de score op werk-privé balans ook toe. Wanneer iemand dus tevredenheid is over de steun die hij krijgt vanuit huis, is hij ook meer tevreden over zijn werk/privé balans.

Gezondheid: 0.30



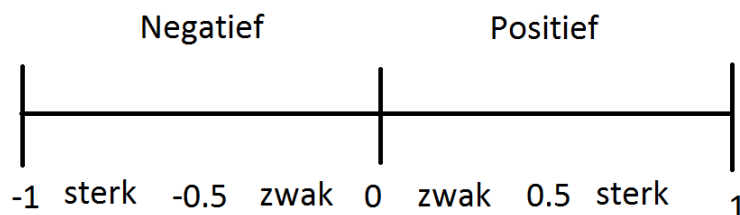
De relatie tussen gezondheid en de werk-privé balans is zwak positief. Dit betekent naar mate de score op gezondheid toeneemt, de score op de werk/privé balans ook toeneemt. Wanneer iemand dus zich gezond voelt, voelt hij zich meer tevreden over de werk/privé balans.

Taakhoud: 0.34



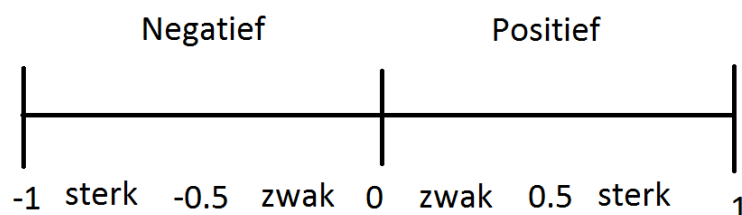
Het verband tussen de taakhoud en de werk/privé balans is zwak positief. Dat betekent hoe hoger de score op taakhoud, hoe hoger de score op de werk/privé balans.

Feedback: 0.26



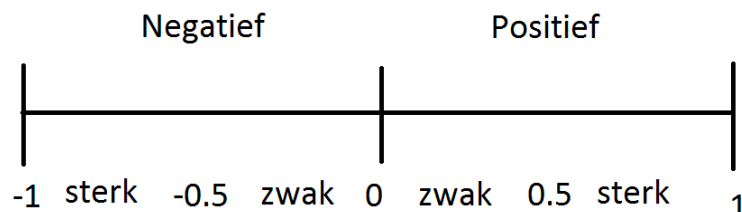
De relatie tussen feedback en de werk/privé balans is zwak positief. Wanneer de score op feedback toeneemt, neemt ook de score op de werk/privé balans toe.

Arbeidsverhoudingen: 0.19



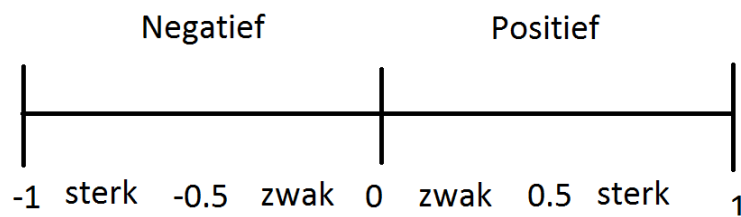
Het verband tussen arbeidsverhoudingen en werk/privé balans is zwak positief. Wanneer de score op arbeidsverhoudingen toeneemt, neemt ook de score op werk/privé balans toe. Een hogere score op arbeidsverhoudingen betekent dat een medewerker een hogere tevredenheid ervaart over de arbeidsverhoudingen tussen leidinggevende, collega's en cliënten.

Werktijden: 0.34



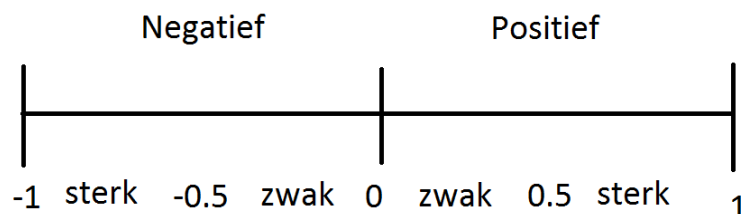
De relatie tussen werktijden en de werk/privé balans is zwak positief. Wanneer de score op werktijden toeneemt, neemt de score op de werk/privé balans ook toe. De flexibiliteit waarmee iemand zijn werktijden kan inrichten, is lichtelijk van invloed op de werk/privé balans.

Belasting: 0.30



Tussen belasting en de werk/privé balans bestaat een zwak positief verband. Dat betekent wanneer de score op belasting toeneemt, de score op werk/privé balans ook toe neemt. Wanneer iemand een hoge score op belasting heeft, kan diegene beter voldoen aan de fysieke/mentale en emotionele eisen van het werk.

Werkdruk: -0.13



De relatie tussen werkdruk en de werk/privé balans is zwak negatief. Wanneer de werkdruk toeneemt, neemt de score op werk/privé balans af. Wanneer een respondent een lage score heeft op werk/privé balans, ervaart zij een minder goede werk-privé balans.

Relatie tussen leeftijd en werk/privé balans

In onderstaande tabel is te zien hoe medewerkers in verschillende klassen scoren op de tevredenheid over de werk-privé balans. Er is te zien dat de gemiddeldes dicht bij elkaar liggen. De groep jonger dan 25 en de groep 55 scoren gemiddeld iets hoger ten op zichte van de andere groepen. De groep medewerkers tussen 25-35 jaar scoort gemiddeld het laagst. De Pearson correlatie tussen leeftijd en de werk/privé balans is 0.13. Dat betekent dat er een zwak positief verband is tussen leeftijd en werk/privé balans. Wanneer de leeftijd toeneemt neemt de score op werk/privé balans lichtelijk toe.

Leeftijdsklasse in jaren	Gemiddelde score werk-privé
<25	3.62
25-35	3.32
35-45	3.43
45-55	3.54
55>	3.59

Gemiddelde scores werk/privé balans per locatie

In onderstaand overzicht is te zien wat de gemiddelde score is op de werk/privé balans per locatie. De scores liggen relatief dicht bij elkaar. Locatie Taxandria scoort iets lager dan de rest van de locaties. Ook medewerkers die gegroepeerd zijn onder het begrip ‘anders’ hebben gemiddeld een lagere score ten op zichte van de rest van de locaties.

Locatie	Gemiddelde score werk-privé
Taxandria	3.35
Kempenhof	3.61
De Bogen	3.66
Vlasgaard	3.54
Leenderhof	3.52
Anders(bijv. WMO, FLEX, VVT)	3.36

6.CONCLUSIE

In dit hoofdstuk zijn er op basis van de resultaten die verkregen zijn met dit onderzoek conclusies getrokken. Eerst is er antwoord gegeven op de vier deelvragen en hierna een antwoord op de hoofdvraag. Er is gekeken of de theorie overeenkomt met de resultaten die verkregen zijn. Daarnaast zullen bijzonderheden worden benoemd.

6.1 DEELVRAAG 1: IN HOEVERRE ZIJN ALGEMENE HULPBRONNEN VAN INVLOED OP DE WERK/PRIVÉ BALANS VAN DE ZORGMEDEWERKERS VAN VALKENHOF?

Algemene hulpbronnen zijn de hulpbronnen die niet afhankelijk zijn van iemands werklevens, gedeeltelijk afhankelijk van iemands privéleven maar vooral gericht zijn op de persoon zelf. Waaronder zelfeffectiviteit. Heuven et al (2006) stelt dat mensen die hoog scoren op zelfeffectiviteit, beter gebruik kunnen maken van hulpbronnen. Uit de resultaten blijkt dat er een relatie bestaat tussen zelfeffectiviteit en de werk/privé balans. Een groter deel van de respondenten heeft het gevoel voldoende mogelijkheden te hebben om hun werk/privé balans te beïnvloeden. Naast zelfeffectiviteit is er op gezondheid ook een hoge score. Gezondheid en het gevoel hier invloed op te hebben is groot. Zowel de mentale als de fysieke gezondheid wordt door de respondenten als goed ervaren. Het derde aspect dat verstaan wordt onder algemene hulpbronnen is sociale steun. Sociale steun is voor een groot deel van de respondenten voldoende aanwezig.

6.2 DEELVRAAG 2: IN HOEVERRE ZIJN WERK GERELATEERDE HULPBRONNEN VAN INVLOED OP DE WERK/PRIVÉ BALANS VAN DE ZORGMEDEWERKERS VAN VALKENHOF?

Uit de resultaten blijkt dat werkgerelateerde hulpbronnen in grote mate aanwezig zijn bij de zorgmedewerkers van Valkenhof. Volgens Hackman & Oldham(2005) moet het werk bestaan uit verschillende aspecten om tot tevredenheid te leiden. Dit zijn taakvariatie, taakvolledigheid en taakbelang. Het merendeel van de medewerkers is tevreden over hun taakinhoud. Ze ervaren genoeg variatie in hun taken, weten wat hun rol is binnen de organisatie en ontvangen genoeg waardering voor het werk. Een groot deel van de respondenten geeft aan autonomie fijn te vinden in het werk. Een iets kleiner deel geeft aan deze autonomie ook echt te ervaren. Uit het theoretisch kader blijkt dat autonomie een van de hulpbronnen is die kan bijdragen aan een goede werk/privé balans. In de bivariate analyse is te zien dat er een zwak positief verband is tussen autonomie en de werk/privé balans. Ook kan gesteld worden dat feedback een zwak positief verband heeft met de werk/privé balans. De tevredenheid over feedback is over het algemeen aanwezig. Vooral feedback op de kwaliteit van het werk. Wel is er behoefte aan meer feedback vanuit de leidinggevende. Over de arbeidsverhoudingen kan geconcludeerd worden dat medewerkers erg tevreden zijn over de relatie tussen collega's en cliënten. Over de relatie met leidinggevende wordt wisselend gereageerd. Mogelijk kan dit komen doordat de afstand tussen de medewerkers en de leidinggevende wat groter is. Er is te zien dat het verband met de werk/privé balans redelijk klein is. Binnen Valkenhof hebben de werkgerelateerde hulpbronnen een redelijk positief verband met de werk/privé balans.

6.3 DEELVRAAG 3: IN HOEVERRE ZIJN WERK GERELATEERDE STRESSOREN VAN INVLOED OP DE WERK/PRIVÉ BALANS?

Werktijden, belasting en werkdruk zijn mogelijke werkgerelateerde stressoren die van invloed kunnen zijn op de werk/privé balans. Uit de resultaten blijkt dat werktijden en belasting een zwak positief verband hebben en werkdruk een zwak negatief verband. Opvallend is dat medewerkers de ervaren belasting goed aankunnen maar wel aangeven werkdruk te ervaren door de fysieke/mentale en emotionele belasting. Werkdruk kan een reden zijn om een verstoorde werk/privé balans te ervaren. In dit onderzoek hebben werkdruk en de werk/privé balans een negatieve correlatie. De tevredenheid op de werk/privé balans neemt toe, wanneer de werkdruk afneemt.

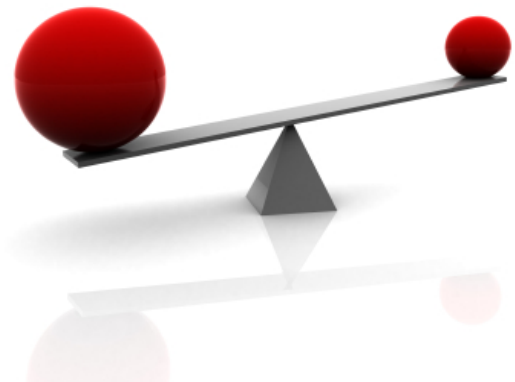
6.4 DEELVRAAG 4: IN HOEVERRE ERVAREN MEDEWERKERS EEN ROLCONFLICT VANUIT HUN WERK- EN PRIVÉSITUATIE?

Er kan geconcludeerd worden dat merendeel van de medewerkers geen tijd gerelateerd rolconflict ervaart. De tijdsverdeling tussen het werkdomein en het privédomein wordt als positief ervaren. Er bestaat een positieve invloed van het privéleven op het werkleven. De aanwezigheid van een stress gerelateerd conflict onder de medewerkers kan niet met zekerheid worden gesteld. Medewerkers zijn gevraagd of zij na het werk nog voldoende energie hebben om privéactiviteiten te ondernemen. Een groot deel heeft geen energie meer na het werk en 30% geeft aan geen energie te halen uit het werk. De meeste medewerkers reageren neutraal op de stelling: 'het werk geeft mij energie'. In het theoretisch kader zijn de theorieën van rolconflict en rolverrijking besproken. Greenhaus & Powell(2006) omschrijven in hun theorie van rolverrijking dat het hebben van meerdere rollen positief is wanneer men energie haalt uit de verschillende rollen. Uit de resultaten blijkt dat medewerkers genoeg energie halen uit hun privéomgeving maar te weinig uit hun werkomgeving. Dit kan mogelijk in de toekomst tot conflicten leiden.

6.5 HOOFDVRAAG: WELKE INVLOED HEBBEN HULPBRONNEN EN STRESSOREN OP DE WERK/PRIVÉ BALANS VAN DE ZORGMEDEWERKERS VAN VALKENHOF?

Het work/home resource model van Brummelhaus & Bakker (2012) staat centraal in dit onderzoek. Verschillende theorieën wijzen erop dat wanneer iemand meer hulpbronnen dan stressoren ervaart in de verschillende domeinen dit leidt tot een betere werk-privé balans. Uit de resultaten kan worden geconcludeerd dat de ervaring van de werk/privé balans wisselend wordt ervaren door de medewerkers. Over het algemeen is 1/3 van de medewerkers tevreden over zijn werk-privé balans, 1/3 neutraal en 1/3 is ontevreden. Tevredenheid over de werk/privé betekent dat hulpbronnen en stressoren in balans zijn. Voor de medewerkers die neutraal hebben gereageerd, is het trekken van een conclusie gecompliceerder. Uit de resultaten blijkt dat 99% het wel belangrijk vindt om een goede balans te hebben. Dit kan dus niet de reden zijn. Het kan mogelijk zo zijn dat iemand tevreden is met zijn balans maar deze niet per sé definieert als goed. Het merendeel geeft aan behoefte te hebben aan meer aandacht vanuit de organisatie. Algemene en werkgerelateerde hulpbronnen zijn in grote mate aanwezig. Daarnaast is werkdruk de werkgerelateerde stressor die voornamelijk aanwezig is. De werkdruk kan mogelijk een reden zijn waarom medewerkers aangeven dat ze weinig energie halen uit het werk en zij na het werk geen energie meer hebben om privéactiviteiten te ondernemen.

In de inleiding is aangegeven dat er een hoge gemiddelde leeftijd is binnen Valkenhof. Uit onderzoek van Schouten en Nelissen (2013) blijkt dat oudere medewerkers vaker een verstoorde werk/privé balans hebben. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat dit binnen Valkenhof niet het geval is. Er bestaat een zwak positieve relatie tussen leeftijd en de werk/privé balans. Wanneer de leeftijd toeneemt neemt ook de tevredenheid over de werk/privé balans toe.



7. DISCUSSIE

In dit onderzoek zijn mogelijk een aantal valkuilen waar de volgende keer rekening mee gehouden dient te worden. Ook zijn er aanbevelingen gedaan over hoe dit in de toekomst anders zou kunnen.

Kwantitatief/Kwalitatief

Door de keuze voor kwantitatief onderzoek zijn mogelijk belangrijke factoren over het hoofd gezien. De ervaring van de werk/privé balans is afhankelijk van verschillende aspecten. Bepaalde persoonsgebonden aspecten en onderliggende redenen zijn niet achterhaald met dit onderzoek. Een voorbeeld is het onderwerp werkdruk. Een groot deel geeft aan werkdruk te ervaren door de hoeveelheid werk, de eisen van het werk en het aantal collega's. Maar wanneer er gevraagd wordt naar de eisen van het werk geeft een groot deel aan de eisen makkelijk aan te kunnen. Hier is een tegenstrijdigheid te zien, die mogelijk in kwalitatief onderzoek verduidelijkt kan worden. Een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek zou meer inzichten hebben gegeven.

Likertschaal

Naast de voordelen die zijn benoemd in de methodische verantwoording van de Likert schaal, zijn er ook nadelen. In de resultaten is te zien dat medewerkers erg verschillend reageren op de stellingen. Ook wordt het antwoord neutraal vaak gegeven. Het interpreteren van het antwoord neutraal is niet eenvoudig. Er kunnen verschillende redenen zijn waarom iemand neutraal ingevuld heeft. Dit kan bij elke vraag ook weer anders zijn. Op de vraag of iemand een goede werk-privé balans ervaart, reageert ongeveer 1/3 neutraal. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de werk/privé niet goed of slecht is maar dat er iets anders achter zit. Voor de volgende keer zal er een andere schaal gebruikt moeten worden, zodat medewerkers niet snel de neiging gaan hebben om neutraal in te vullen. Door het weghalen van de term neutraal wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek ook minder. Een medewerker wordt dan verplicht om een keuze te maken terwijl hij mogelijk niet echt een voorkeur heeft. Een vervolg met kwalitatief onderzoek kan hier een oplossing voor zijn.

Vooronderzoek

Er is bij dit onderzoek vooral vooronderzoek gedaan bij de managers en de HRM-afdeling. Er is gevraagd wat zij mogelijk als stressoren en hulpbronnen zien binnen hun team. Achteraf is gebleken dat er meerdere factoren zijn die meespelen bij het onderwerp werk/privé balans. Een aantal medewerkers geeft aan niet alles kwijt te kunnen over het onderwerp. Dit zijn onderwerpen die medewerkers door middel van mailcontact hebben aangegeven. Voor een volgend onderzoek zal er meer vooronderzoek gedaan moeten worden onder de medewerkers.

8. BRONNENLIJST

- Aethon (2015) *Werkdruk verpleegkundigen te hoog om goede zorg te leveren*. Geraadpleegd op 10-11-2017 van <https://www.skipr.nl/partnernieuws/id24818-werkdruk-verpleegkundigen-te-hoog-om-goede-zorg-te-leveren.html>
- Barnett, R.C, Marshall, N.L., & Singer, J.D. (1992). Job experiences over time, multiple roles, and women's health: a longitudinal study. *Journal of personality and social psychology*.
- Brummelhuis, L. Bakker. B (2012) *A resource perspective on the Work- Home interface*. *American Psychologist*
- Carlson, S. Kacmar, M. Williams (2000) *Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict* Geraadpleegd op 10-10-2017 van https://www.researchgate.net/publication/228079357_Construction_and_Initial_Validation_of_a_Multidimensional_Measure_of_Work-Family_Conflict
- CBS(2016) *Werknemers in de zorg ervaren hoge werkdruk*. Geraadpleegd op 10-10-2017 van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/46/werknemers-in-zorg-ervaren-hoge-werkdruk>
- Clark, S. C. (2000) *Work/family border theory: A new theory of work/family balance*. *Human relations*
- Derks, D. Bakker, A. Bruinvels D. Dogger, J. Eekelen, A. Janssen, S. Smits, S.(2013) *Achtergronden bij de multidisciplinaire richtlijn werk-privé balans*. Kwaliteitsbureau NVAB
- Dijkers, J.S.E, Geurts, S. A.E, Kompier, M. A.J & Houtman, I.L.D(2003). Werk-thuisinterferentie bij mannelijke en vrouwelijke politiefunctionarissen. *Gedrag & Organisatie*
- French, J.R.P. Rogers, W., & Cobb, S.(1981). *A model of person-environmental fit*. Society, Stress & Disease. New York. Oxford University Press
- Geurts, S.A.E, Taris, T.W, Demerouti, E, Dijkers, J & Kompier (2002). Waar werk en privé elkaar raken: de stand van zaken. *Gedrag & Organisatie*
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R.(1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hobfoll, S.E.(2002). *Social and psychological resources and adaption*. *Review of General Psychology*.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., & Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Karasek, R.A. Jr.(1979). Job Demands, job decision latitude, and mental strain: implication for job redesign.
- Marks, S.R.(1977) Multiple roles and role strain: some notes on human energy, time and commitment. *American Sociological Review*.
- Offers, E. (2010) *Zorg plein noord. Wat maakt werken in de zorg zwaar/licht?* *Administrative Science Quarterly*.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2013). *De psychologie van arbeid en gezondheid* (3e ed.). Houten, Nederland: Bohn Stafleu van Loghum.
- Winnubst, J. A. M., & Schabracq, M. J. (1992). *Handboek arbeid en gezondheid psychologie* (Herz. ed.). Utrecht, Nederland: Lemma B.V.
- Wilensky, H.L(1960). *Work, careers and social integration*. *International Social Science Journal*.