



Anne-Celine van Paassen
Onderzoek naar wat verpleegkundigen
belangrijk vinden in hun werk



*“Waarden weerspiegelen de manier van werken in wat een persoon belangrijk vindt
in zijn leven en werk.”*

- Anne-Celine van Paassen

Opdrachtgever: HagaZiekenhuis

Els Borst-Eilersplein 275

2545 AA Den Haag

Postbus 40551

2504 LN Den Haag

<http://www.hagaziekenhuis.nl>

<http://www.werkenbijhaga.nl>

Afdeling: Recruitment

Begeleiders: -

Opdrachtnemer: Anne-Celine van Paassen

Studentnummer: -

Klas: COM4V

Collegejaar: 2017-2018

Studie: Communicatie

Tekstsoort: Scriptie

Datum: 25-05-2018

Hogeschool: Hogeschool Leiden

Begeleider: -

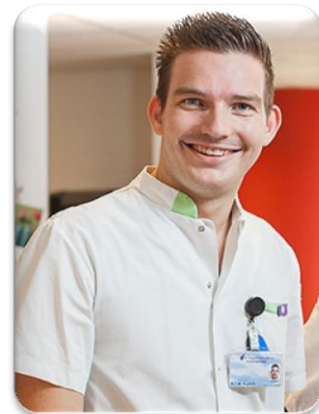
Eerste lezer: -

Tweede lezer: -

Aantal woorden: 16.019



Waarden van verpleegkundigen



25 mei 2018, Leiden

Versie 1

Anne-Celine van Paassen
Communicatie
COM4V

Opdrachtgever:
Bedrijfsbegeleiders:

HagaZiekenhuis

-

Afstudeerbegeleider:
Tekstsoort:

-

Scriptie

Inleverdatum eerste kans:

25 mei 2018

Eerste lezer:

-

Tweede lezer:

-



Samenvatting

In opdracht van het HagaZiekenhuis voert Anne-Celine van Paassen een waardeonderzoek uit. Het ziekenhuis kampt met een verpleegkundigentekort en daarom investeert het in de recruitment van nieuwe verpleegkundigen. De organisatie wil nieuwe werknemers werven aan te sluiten op de waarden, wensen en behoeften van verpleegkundigen omtrent werk. De recruitmentafdeling produceert campagnes voor deze werving, maar die zorgen niet voor het gewenste resultaat. Dit komt door de ontbrekende kennis van het ziekenhuis over belangrijke wensen van de doelgroep. Hieruit resulteert de probleemstelling over hoe het ziekenhuis kan aansluiten op deze waarden, wensen en behoeften. Het doel van het waardeonderzoek is inzicht krijgen in de waarden, wensen en behoeften van verpleegkundigen ten aanzien van werk, teneinde een communicatieadvies te geven over hoe het HagaZiekenhuis dit inzicht kan implementeren in de communicatie van de recruitment.

Op basis van de *Rokeach Value Survey* van Rokeach (1973) onderzoekt de onderzoeker wat verpleegkundigen belangrijk vinden in werk. Bovendien brengt de onderzoeker de wensen en behoeften van deze doelgroep in kaart. Met deze theorie stelt de onderzoeker de hypothesen op voor het onderzoek, om deze vervolgens te toetsen. De onderzoeksmethoden bestaan uit fieldresearch en deskresearch. De onderzoeker hanteert deskresearch om de situatieschets en huidige secundaire arbeidsvoorwaarden van het HagaZiekenhuis in kaart te brengen. Daarnaast bestaat het fieldresearch uit twaalf interviews met respondenten. Een ander interview en een gesprek met een HR-adviseur geven antwoord op de vraag wat het HagaZiekenhuis als werkgever belangrijk vindt.

Uit onderzoek blijkt dat de volgende waarden van het HagaZiekenhuis corresponderen met de waarden die de respondenten belangrijk vinden: *helpful, capable, honest, ambitious, pleasure* en *equality*. Wat betreft de wensen en behoeften van de doelgroep, blijkt dat de respondenten behoefte hebben aan bonenkoffie, gratis parkeren of voldoende parkeerplek, teamuitjes, inspraak in de roostering en een fietsplan. De secundaire arbeidsvoorwaarden van het ziekenhuis sluiten momenteel slechts op één punt aan op de wensen van de doelgroep, namelijk het fietsplan. Desalniettemin vinden respondenten de overeenkomst van waarden belangrijker dan secundaire arbeidsvoorwaarden voor een baankeuze. Als de waarden van verpleegkundigen overeenkomen met die van de organisatie, dan voelen ze zich verbonden met de organisatie. Bovendien heeft de communicatie en ervaring van corresponderende waarden van de organisatie invloed op de organisatiekeuze van verpleegkundigen bij het solliciteren. De respondenten willen de waarden ervaren middels een meeloopdag en de waarden terugzien in een vacature, filmpje of op de website.

Het advies aan het ziekenhuis is om de focus te leggen op het aansluiten bij de waarden van de doelgroep, en aansluiting bij de wensen en behoeften los te laten. Het inzicht in de waarden kan de organisatie implementeren in de communicatie van de recruitment, om zo verpleegkundigen te werven. Dit kan de recruitmentafdeling doen door de waarden in de vacatures, filmpjes en op de website te communiceren. Bij de communicatie van de waarden staat beleveniscommunicatie en het informeren van de doelgroep centraal. Bovendien adviseert de onderzoeker om een meeloopdag mogelijk te maken voor verpleegkundigen om de waarden, werksfeer en het team te kunnen ervaren. Dit kan de organisatie doen door een pop-upbericht te integreren op de website, waarmee verpleegkundigen zich kunnen aanmelden voor een meeloopdag.



Inhoud

1. Probleemformulering.....	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Probleemstelling.....	6
1.3 Doelstelling.....	7
1.4 Deelvragen.....	7
1.5 Doelgroep	8
1.6 Grenzen onderzoek	9
2. Situatieschets	10
2.1 Interne analyse	10
2.1.1 Achtergrondinformatie organisatie	10
2.1.2 HRM en communicatie-uitingen.....	10
2.1.3 Sleutelvaardigheden en unieke eigenschappen	11
2.2 Externe analyse	12
2.2.1 Stakeholders.....	12
2.2.2 Trends en ontwikkelingen.....	12
2.3 SWOT-analyse	13
3. Theoretisch kader	14
3.1 Wat zijn waarden.....	14
3.2.1 Vergelijking theorieën	15
3.3 Conceptueel model	16
3.3.1 Centrale theorie.....	16
3.3.2 Het model	16
3.3.3 Hypothesen	17
4. Methodologie.....	19
4.1 Methode	19
4.2 Datacollectie	19
4.2.1 Respondenten.....	20
4.3 Operationalisatie.....	21
5. Resultaten	24
5.1 Waarden HagaZiekenhuis als werkgever	24
5.3 Wensen en behoeften van de doelgroep ten aanzien van werk.....	27
5.4 Hypothese 1	28
5.5 Hypothese 2	29
5.6 Hypothese 3	29
6. Conclusies	30
6.1 Conclusies deelvragen en hypothesen	30



6.2 Eindconclusie	32
7. Aanbevelingen	33
7.1 Aanbevelingen waarden	33
7.1.1 Communicatie van de waarden	35
7.2 Aanbevelingen wensen en behoeften	35
8. Implementatie	37
8.1 Implementatie aan de hand van AIDA	37
8.1.1 Attention	37
8.1.2 Interest	39
8.1.3 Desire	39
8.1.4 Action	39
8.2 Kostenoverzicht	40
8.3 Planning	40
Literatuurlijst	42
Bijlage A: Begrippen profleemformulering	46
Bijlage B: Cijfers vacatures HagaZiekenhuis	47
Bijlage C: Verantwoording SWOT-analyse	48
Bijlage D: Planning scriptie	49
Bijlage E: Zoekplan	50
Bijlage F: Lijst met secundaire arbeidsvoorwaarden	55
Bijlage G: Waardetheorieën	56
Bijlage H: Topic guide	58
Bijlage I: Vragenlijst	61
I.1 Vragenlijst HagaZiekenhuis	61
I.2 Vragenlijst respondenten	61
Bijlage J: Waardekaarten	63
Bijlage K: Voorbeeld wervingsmail	65
Bijlage L: Koffiebon	66
Bijlage M: Weergave implementatieplan	67
Bijlage N: Verbatim en analyseschema interview De Jong	68
Bijlage O: Verbatims respondenten	69
Bijlage P: Analyseschema's interviews	70



1. Probleemformulering

De probleemformulering geeft inzicht in de aanleiding en het doel van het onderzoek. De centrale vraag en doelstelling geven het probleem van het onderzoek weer. Paragraaf 1.5 en 1.6 verhelderen de onderzoeksdoelgroep en mogelijke grenzen en beperkingen. De toelichting van de begrippen uit de probleemformulering staat in bijlage A.

1.1 Aanleiding

De arbeidsmarkt in de zorg kampt met een verpleegkundig tekort, zo blijkt uit het toenemende aantal langdurig openstaande vacatures. In de komende jaren groeit het aantal vacatures verder door economische groei, stijging van de vraag naar zorg en de vergrijzing onder ziekenhuispersoneel en burgers. Ook het HagaZiekenhuis ervaart steeds meer problemen: het aantal nieuwe vacatures van 2017 is tweemaal zo groot als het aantal in 2016. De urgentie voor een oplossing voor het tekort is groot, omdat deze constant blijft stijgen en de zorgkwaliteit hierdoor daalt. (Connexys, 2018; Werfen, 2017; ReinierHaga, 2017; UWV, 2018)

Een langetermijnoplossing is dat het HagaZiekenhuis investeert in recruitment en in kaart brengt wat verpleegkundigen belangrijk vinden en waar ze behoeften aan hebben omtrent hun werk. Het ziekenhuis investeerde eerder al in recruitment en paste zijn strategie aan op de tekorten. Nieuwe campagnes, met content over wat het ziekenhuis denkt dat verpleegkundigen belangrijk vinden in het werk, moesten nieuw personeel werven. Uit onderzoek naar het succes van deze campagnes blijkt dat deze verpleegkundigen wel bereiken, maar sollicitaties uitblijven. Volgens de organisatie ligt het probleem bij het ontbreken van kennis en inzicht van wat verpleegkundigen belangrijk vinden in werk, omdat de bereikte personen uit de campagnes niet solliciteerden op vacatures (zie bijlage B). (Berenschot, 2017; Connexys, 2018; HagaZiekenhuis, 2018 A)

De organisatie wil nieuwe medewerkers werven door aan te sluiten op de waarden die verpleegkundigen belangrijk vinden in werk. Het doel is om verpleegkundigen te werven door deze waarden te integreren in de communicatie van de recruitment. Een waardeonderzoek geeft inzicht in wat verpleegkundigen belangrijk vinden in werk. Tevens wil het ziekenhuis met dit onderzoek een beeld krijgen van de wensen en behoeften van verpleegkundigen omtrent werk, zoals secundaire arbeidsvoorwaarden. Een onderzoek kan het ziekenhuis deze ontbrekende kennis geven en hiermee op een effectievere manier nieuwe medewerkers werven.

1.2 Probleemstelling

De centrale vraag helpt het probleem te onderzoeken, en luidt:

“Hoe kan het HagaZiekenhuis aansluiten op de waarden, wensen en behoeften van verpleegkundigen omtrent werk?”

Het probleem van het HagaZiekenhuis is dat het geen kennis heeft over wat de waarden van hun potentiële werknemers zijn en hierom sluit de communicatie van de recruitment niet goed aan bij de doelgroep. Om deze reden acht het HagaZiekenhuis het van belang om te onderzoeken hoe hij deze aansluiting wel kan vinden. Het antwoord op de probleemstelling geeft het ziekenhuis de nodige ontbrekende kennis. De onderzoeker stelt vast of de waarden van het ziekenhuis aansluiten op de waarden van de doelgroep, door onderzoek te doen naar welke waarden de organisatie belangrijk vindt als werkgever. Dit onderzoek kan niet toetsen of de huidige kernwaarden van het ziekenhuis



aansluiten op de waarden van de doelgroep, want de huidige kernwaarden omschrijven wat het ziekenhuis belangrijk vindt voor de patiënten. Hierom onderzoekt dit onderzoek wat de organisatiewaarden van het ziekenhuis zijn, waarbij de werknemers centraal staan. Daarnaast brengt dit onderzoek in kaart of de organisatie voldoet aan de eisen, ook wel wensen en behoeften, van verpleegkundigen omtrent werk. Waarden en secundaire arbeidsvoorwaarden staan in verbinding met elkaar. Als een werknemer bijvoorbeeld de waarde ‘succesvol’ belangrijk vindt, dan kan een organisatie helpen bij de realisatie van deze waarde door doorgroeimogelijkheden aan te bieden.

1.3 Doelstelling

Het onderzoeksdoel luidt:

“Inzicht krijgen in de waarden, wensen en behoeften van verpleegkundigen omtrent werk, teneinde het HagaZiekenhuis een advies te geven hoe de organisatie deze kan integreren in de communicatie van de recruitment.”

Volgens het UWV (2018) kan een oplossing voor het verpleegkundig tekort zijn om als werkgever nieuwe medewerkers te werven met passende waarden, secundaire arbeidsvoorwaarden en goed werkgeverschap. Eerst dient een organisatie kennis te hebben van de waarden en wensen van verpleegkundigen, voordat zij dit inzicht kan gebruiken. Een waardeonderzoek geeft inzicht in de ontbrekende kennis, door onderzoek te doen naar welke waarden verpleegkundigen belangrijk vinden en wat hun motieven hier voor zijn. Bovendien brengt de onderzoeker in kaart wat de wensen en behoeften van doelgroep zijn. De onderzoeker vergelijkt de waarden van het ziekenhuis met die van de doelgroep. Daarnaast kijkt de onderzoeker of de huidige secundaire arbeidsvoorwaarden van het ziekenhuis overeenkomen met de wensen en behoeften van de doelgroep. De resultaten geven inzicht in of wat het ziekenhuis belangrijk vindt, overeenkomt met de waarden van verpleegkundigen. Een waardeonderzoek levert een communicatieadvies op over hoe het ziekenhuis de waarden, wensen en behoeften van verpleegkundigen kan integreren in zijn communicatie.

Volgens Judge en Bretz (1992) hebben waarden, indien een organisatie deze presenteert, een belangrijke invloed op de beslissing van werkzoekenden voor een baankeuze. Bovendien mogen deze waarden niet ontbreken bij de presentatie van het bedrijf bij de recruitment (Judge & Bretz, 1992). Als het ziekenhuis inspeelt op de waarden, wensen en behoeften in zijn communicatie, dan kan dit bijdragen aan de werving van nieuwe verpleegkundigen. Dit onderzoek heeft positieve gevolgen voor het ziekenhuis en zijn personeel. Het advies kan mogelijk bijdragen aan de afname van de werkdruk en verzuimcijfers onder medewerkers. Daarnaast kan het deels bijdragen aan de daling van het personeelstekort. Als de organisatie deze bevindingen deelt met de Reinier Haga Groep, dan kan zij een voorbeeld zijn voor haar partners voor het oplossen van een deel van het verpleegkundig tekort.

1.4 Deelvragen

1. Welke waarden vindt het HagaZiekenhuis belangrijk als werkgever?

Onderzoek naar wat het HagaZiekenhuis als werkgever belangrijk vindt geeft inzicht in waarden van de organisatie waarin werknemers centraal staan. Die waarden kan de recruitmentafdeling integreren in de communicatie als deze aansluiten op de waarden van de doelgroep. Ten slotte



onderzoekt de onderzoeker de waarden van het ziekenhuis, waarbij werknemers centraal staan, overeenkomsten tonen met de huidige kernwaarden, waarin de patiënten centraal staan.

2. Welke waarden zijn belangrijk voor de doelgroep in relatie tot werk?

De tweede deelvraag brengt de waarden van de doelgroep ten aanzien van werk in kaart. Tevens gaat deze deelvraag dieper in op de motieven en doeleinden van de doelgroep omtrent hun waarden. Kennis over de waarden van de potentiële werknemers geeft inzicht in wat zij belangrijk vinden in werk. Ten slotte vergelijkt de onderzoeker de resultaten van deelvraag 1 en deelvraag 2 om verschillen of overeenkomsten te vinden in de waarden van de doelgroep en het HagaZiekenhuis.

3. Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep ten aanzien van werk?

Daarnaast is het doel van dit onderzoek om inzicht te krijgen in de wensen en behoeften van de doelgroep omtrent secundaire arbeidsvoorwaarden. Secundaire arbeidsvoorwaarden maken de waarden realiseerbaar en geven ook inzicht in welke eisen de doelgroep belangrijk vindt in werk. Het onderzoek kijkt of de wensen en behoeften van de doelgroep overeenkomen met de huidige secundaire arbeidsvoorwaarden van het HagaZiekenhuis, aan de hand van een samengestelde lijst (zie bijlage F).

1.5 Doelgroep

De doelgroepomschrijving luidt als volgt:

“Gediplomeerd verpleegkundigen, zowel man als vrouw, met een dienstverband van maximaal zes maanden bij het HagaZiekenhuis en met een hbo-diploma.”

De doelgroep bestaat uit verpleegkundigen, omdat de meeste personeelstekorten bij het HagaZiekenhuis van deze functie zijn. Vacatures voor hbo-functies zijn het moeilijkst vervulbaar en daarom kiest dit onderzoek voor een doelgroep met een hbo-diploma. Daarnaast stijgt de vraag naar hbo-verpleegkundigen, door de groei van de complexiteit van de zorg. Een gediplomeerd verpleegkundige heeft een hbo-diploma als verpleegkundige of medisch hulpverlener en is iemand die verpleegkundige taken uitvoert en zorg verleent bij een ziekenhuis. Het beroepsprofiel van een verpleegkundige is heel divers, zodoende is het lastig werkspecificaties op te nemen in de doelgroepomschrijving. (Connexys, 2018; UWV, 2018; Van Merwijk, 2012)

De organisatie heeft geen voorkeur voor het geslacht, de leeftijd en werkervaring bij de recruitment van nieuwe verpleegkundigen, want dit kan ze zich niet permitteren. In deze vijver zitten geen tot een paar verpleegkundigen en daarom richt het ziekenhuis zich bij de werving op een zo breed mogelijke doelgroep. Hierom richt de onderzoeker zich op de waarden van de doelgroep, maar benadert hij iedereen als individu. Waarden kunnen namelijk verschillen per persoon, onafhankelijk van geslacht, leeftijd en werkfunctie. (HagaZiekenhuis, 2018 A; Tuulik et al, 2016)

Het ziekenhuis wil verpleegkundigen in dienst bereiken, omdat werkzoekende verpleegkundigen grotendeels schaars zijn. Daarnaast geven concurrenten geen toestemming voor onderzoek naar hun medewerkers. De doelgroep bestaat uit 40 verpleegkundigen, van wie 90 procent vrouw is en met een dienstverband van maximaal zes maanden vanaf oktober 2017. Deze maanden vallen binnen het eerste contract of de proeftijd. Bovendien kijkt het onderzoek naar de invloed van waarden, wensen en behoeften van de doelgroep op de keuze voor een werkgever. Medewerkers die al langer dan een



halfjaar in dienst zijn, kunnen moeilijker achterhalen wat hun precieze redenen waren om voor deze werkgever te kiezen. (Connexys, 2018; ReinierHaga, 2017)

1.6 Grenzen onderzoek

Deze paragraaf geeft inzicht in de onderzoeksactiviteiten, grenzen en eventuele beperkingen. Het onderzoek vindt enkel intern bij het HagaZiekenhuis plaats. De onderzoeksperiode valt tussen 5 februari en 25 mei 2018. Dit onderzoek bestaat uit de volgende methoden: deskresearch en kwalitatief onderzoek (zie hoofdstuk 4 voor verdieping van de methode). Daarnaast zijn de interviews en het adviesrapport in het Nederlands, want dit is de officiële taal van de organisatie (HagaZiekenhuis, 2017). De geraadpleegde bronnen voor het literatuuronderzoek zijn zowel Engels als Nederlands. Voor het ziekenhuis levert dit onderzoek het volgende op: een onderzoeksopzet, communicatie- en waardenadvies en implementatieplan.

Het onderzoek dient rekening te houden met beperkingen van de onderzoeksdoelgroep. Twaalf verpleegkundigen vormen de respondenten van het onderzoek (lees de verantwoording in hoofdstuk 4). De doelgroep ervaart een bovengemiddelde werkdruk op de werkvloer en daarom hebben respondenten weinig tijd voor interviews (CBS, 2016). Hierom vinden de interviews tijdens werktijd van de respondenten plaats. Het HagaZiekenhuis geeft toestemming voor het doorbetalen van respondenten tijdens de interviews. Hiervoor betaalt het ziekenhuis een werkuur per respondent. Tevens stelt het ziekenhuis geld beschikbaar om elke respondent een koffiebon voor de espressobar aan te bieden (zie bijlage L). De laatste beperking voor een waardeonderzoek is dat er bij een waardetheorie de mogelijkheid bestaat dat niet alle waarden uit deze theorie van toepassing zijn op elke branche (Tuulik et al, 2016). Met andere woorden: niet alle waarden zijn mogelijk van toepassing op wat verpleegkundigen en ziekenhuizen belangrijk vinden in de zorg, als werkgever of werknemer. Respondenten kunnen in een interview aangeven of deze aanname klopt en wat de reden hiervoor is, om hier inzicht in te krijgen.



2. Situatieschets

Dit hoofdstuk geeft het probleem weer met een interne, externe en SWOT-analyse van het HagaZiekenhuis. De onderzoeker gebruikt het 7S-model als leidraad voor het in kaart brengen van de situatie (Burke & Litwin, 1992).

2.1 Interne analyse

De interne analyse geeft inzicht in de organisatie omtrent de cultuur, strategie en unieke eigenschappen. Als eerste bevat deze paragraaf een korte omschrijving van het ziekenhuis.

2.1.1 Achtergrondinformatie organisatie

Het HagaZiekenhuis omschrijft zichzelf als: “Een transparant ziekenhuis dat streeft naar topkwaliteit op medisch en verpleegkundig terrein.” Locatie Leyweg en Sportlaan van het topklinisch ziekenhuis horen samen met het Reinier de Graaf en LangeLand bij de Reinier Haga Groep met een gezamenlijk bestuur. Daarentegen bezitten de ziekenhuizen wel over hun eigen imago, specialiteiten en patiënten. Dit onderzoek richt zich op de opdrachtgever, namelijk het HagaZiekenhuis locatie Leyweg. (HagaZiekenhuis, 2018 B, ReinierHaga, 2017)

Kernwaarden en strategie

De kernwaarden zijn voornamelijk gericht op patiënten. De eerste is *zorgzaamheid*, dat is belangrijk voor de zorgzaamheid van de patiënt tijdens zijn behandeling. De tweede kernwaarde is *innovatie*; de organisatie wil continue verbetering en innovatie om te bouwen aan een ziekenhuis van de toekomst. Als laatste is *samenwerking* de sleutel tot succes in de zorgkwaliteit. Hierbij wil het ziekenhuis zowel intern als extern nauw samenwerken met medewerkers en haar partners. Bij de missie en visie staat innovatie en zorgzaamheid voor patiënten centraal. Zorgzaamheid voor patiënten en het bieden van de beste zorg en apparatuur door constante innovatie is hierbij belangrijk. Hierdoor kent het ziekenhuis een gemixte strategie van *product leadership* en *customer intimacy*. (De Jong, 2015; HagaZiekenhuis, 2018 B; Treacy & Wiersema, 1993)

Verdere informatie is vanwege vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Het communiceren van werkgeverschap en wat verpleegkundigen belangrijk vinden in werk, dragen bij aan de werving van nieuwe werknemers (Berenschot, 2017). Kortom, de huidige kernwaarden geven onvoldoende inzicht in wat het ziekenhuis belangrijk vindt voor zijn werknemers.

2.1.2 HRM en communicatie-uitingen

Het binden en werven van nieuwe medewerkers staan centraal bij de recruitmentafdeling van het ziekenhuis. De afdeling doet dit bijvoorbeeld met een portal voor nieuwe medewerkers, waarbij ze direct betrokken zijn bij intern nieuws en activiteiten. De recruitmentafdeling hanteert de *innovation strategy*, zodat zij constant blijft innoveren om concurrenten voor te blijven met de recruitment. Het ziekenhuis investeert in recruitment om nieuwe verpleegkundigen te werven. Op deze manier kan de afdeling bij de communicatiecampagnes voeren en opzetten om nieuwe medewerkers te werven. De media die de afdeling gebruikt, zijn: LinkedIn, Facebook, mail, WhatsApp, vacaturewebsites, vakwebsites, telefoon en de eigen website. De afdeling is creatief en flexibel bij het bedenken van nieuwe tactieken voor communicatiecampagnes, zoals een videosollicitatie, quiz of filmpje als



vacature. De afdeling gebruikt de unieke eigenschappen van het ziekenhuis in de arbeidscommunicatie. (HagaZiekenhuis 2018 A; Werken bij Haga, 2018; Windolf, 1986)

Daarnaast investeert het ziekenhuis in campagnes voor de werving van nieuwe verpleegkundigen. De content is gebaseerd op wat de afdeling denkt dat verpleegkundigen belangrijk vinden in werk. Dit blijkt niet voldoende, want het aantal openstaande vacatures blijft stijgen (zie bijlage B). In de eerste drie maanden kwamen er negentien nieuwe vacatures voor verpleegkundigen bij, waarvan het ziekenhuis er drie opvulde (zie bijlage B). Uit onderzoek naar de campagnes blijkt dat deze de doelgroep wel bereiken, maar bijna niemand solliciteert op de vacature (zie bijlage B). Het probleem is de ontbrekende kennis over wat verpleegkundigen belangrijk vinden in werk, want nu communiceert de afdeling content die zij baseert op aannames en niet op feiten. De recruitmentafdeling wil daarom inzicht krijgen in de waarden, wensen, behoeften van verpleegkundigen en investeren in goed werkgeverschap in de arbeidsmarktcommunicatie. (ReinierHaga, 2017; UVW, 2018; Werken bij Haga, 2018)

Personeel en managementstijl

In 2016 zijn er 3548 medewerkers in dienst bij het ziekenhuis. Het verpleegkundigentekort kent ook nadelige gevolgen voor de medewerkers; het zorgt voor hoge verzuimcijfers en een hoge werkdruk. Vergrijzend personeel is ook een probleem, want 46 procent van de medewerkers is 50 jaar of ouder. Medewerkers geven aan behoefte te hebben aan nieuwe collega's. Medewerkers geven het ziekenhuis een 7,3 als werkgever en 71% van hen is trots op hun werkgever. Ondanks de tekorten zijn het ziekenhuis en zijn werkcultuur aantrekkelijk voor medewerkers. De werkgever kent een *role culture* met een open en toegankelijke werkcultuur onder medewerkers. Iedere medewerker heeft een eigen rol of functie binnen het ziekenhuis. De organisatie kent een hiërarchische managementstijl en regels en procedures zijn belangrijk. Artsen staan boven verzorgers in functie, maar iedereen behandelt elkaar gelijk. Daarnaast is het personeelsbeleid transparant en medewerkers krijgen doorgroeimogelijkheden. (HagaZiekenhuis 2015; HagaZiekenhuis, 2018 B; Handy, 1976)

2.1.3 Sleutelvaardigheden en unieke eigenschappen

Het HagaZiekenhuis onderscheidt zich met vaardigheden of unieke eigenschappen. De recruitmentafdeling gebruikt de unieke eigenschappen in de arbeidscommunicatie.

Specialismes en samenwerking binnen Reinier Haga Groep. Het ziekenhuis werkt samen met ziekenhuizen Lange Land en het Reinier de Graaf om kennis uit te wisselen. Daarnaast is het Juliana Kinderziekenhuis een speerpunt van het ziekenhuis. Andere specialismen zijn: het hartcentrum, de acute zorg, het kinderziekenhuis, de kinderspoedeisende hulp en de hematologie-oncologie. (ReinierHaga, 2017)

Topklinisch opleidingsziekenhuis. Het HagaZiekenhuis staat bekend als het topklinisch opleidingsziekenhuis van Den Haag door het variërende opleidingsaanbod. De organisatie biedt 22 medische vervolgoopleidingen aan en daarmee is zij een van de grootste opleidingsziekenhuizen in Nederland voor medisch specialisten en basisartsen. (ReinierHaga, 2017)

Een van de beste ziekenhuizen in Nederland. Het ziekenhuis is een van de beste ziekenhuizen van Nederland en staat op de negentiende plaats van de *AD Ziekenhuizen top 100*. Patiënten beoordelen het ziekenhuis met een 7,3. (AD, 2017)



Kwalitatief en veilig ziekenhuis. Het ziekenhuis levert zorg met een goede kwaliteit in een veilige omgeving, door aan de normen van de experts zoals de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ) en Nederlands Instituut voor Accreditatie in de Zorg (NIAZ) te voldoen. Het ziekenhuis heeft een gecertificeerd NIAZ-kwaliteits- en veiligheidsmanagementsysteem en is als eerste ziekenhuis van Nederland in bezit van het oplevercertificaat voor de nieuwbouw. (ReinierHaga, 2017)

2.2 Externe analyse

De externe analyse geeft inzicht in stakeholders van het HagaZiekenhuis, en trends en ontwikkelingen in de zorg.

2.2.1 Stakeholders

Een ziekenhuis kent een aantal stakeholders; zowel intern als extern. Deze paragraaf kijkt alleen naar de externe stakeholders die betrekking hebben op dit onderzoek, daarmee sluit deze paragraaf patiënten uit als stakeholder. Tevens kijkt deze paragraaf naar welke oplossingen concurrenten hanteren voor het verpleegkundigetekort.

Detacheerbureaus

Detacheerbureaus bieden werknemers hoge salarissen en leaseauto's aan om nieuwe verpleegkundigen te lokken. Medewerkers krijgen bij detacheerbureaus een hoger salaris, omdat hun werkgever niet gebonden is aan de cao-ziekenhuizen. Deze cao maakt het voor ziekenhuizen niet mogelijk om hun medewerkers een hoger salaris te bieden. Uit onderzoek blijkt dat verpleegkundigen een werksfeer en werkzekerheid belangrijker vinden om in een ziekenhuis te werken dan een hoog salaris. Ziekenhuizen huren extern personeel van detacheerbureaus in om hun tekorten op te vullen, hoewel deze groep ook opdroogt. (HagaZiekenhuis, 2018 A; TMI, z.d.; Van Hassel, 2018)

Ziekenhuizen

Het aantal ziekenhuizen met moeilijk vervulbare vacatures ligt rond de 80 procent van alle ziekenhuizen in Nederland. Het verpleegkundigetekort is een maatschappelijk probleem, dat ook op de politieke agenda staat in Den Haag. De tekorten in de randstad liggen hoger, dan in een gebieden buiten de randstad. Het HagaZiekenhuis kent veel concurrenten in omgeving Den Haag en Rotterdam. In Den Haag zijn al twee ziekenhuisgroepen, namelijk Reinier Haga Groep en Haaglanden Medisch Centrum (HMC). Het Maasstad Ziekenhuis, Erasmus MC en Franciscus Gasthuis zijn drie grote concurrenten in Rotterdam. Ziekenhuizen werken niet samen om de tekorten in te dammen. Zo investeerde het HMC in een oplossing om personeel efficiënter in te zetten op verschillende locaties, wat niet bleek te helpen, omdat medewerkers uit onvrede opstapten. Deze verpleegkundigen hebben hier geen behoefte aan en maken de overstap naar het HagaZiekenhuis. Hierdoor is het voor ziekenhuizen van belang om te kijken naar goed werkgeverschap en de wensen van medewerkers. (HagaZiekenhuis, 2018 B; HagaZiekenhuis, 2015; UVW, 2018)

2.2.2 Trends en ontwikkelingen

Het HagaZiekenhuis moet rekening houden met maatschappelijke trends in de zorg. Deze trends en ontwikkelingen hebben invloed op het verpleegkundigetekort. Bovendien zorgen de trends voor de groeiende vraag naar personeel en dat zorgt voor meer vacatures. De eerste trend is het hoge tempo van innovaties en mondige patiënten, waardoor de vraag naar gespecialiseerd personeel stijgt. De

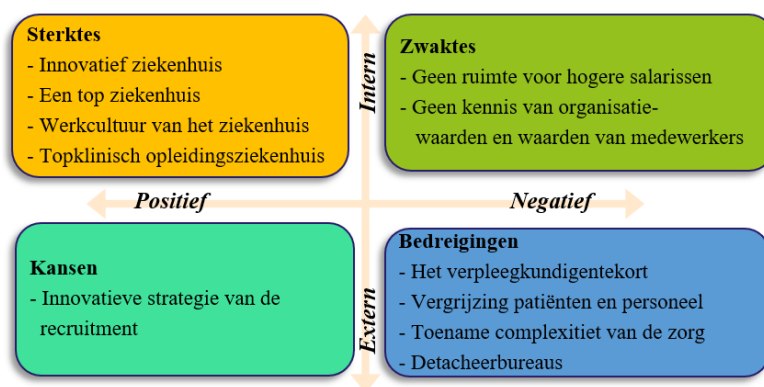


vergrijzing onder burgers zorgt voor een stijging naar de vraag in zorg en medewerkers. Daarnaast moeten gemeenten, ziekenhuizen en zorgverzekeraars de zorgkosten terugdringen of bezuinigen. De vergrijzing zorgt voor de stijging van de zorgkosten en van de vraag naar zorg en personeel, maar het ziekenhuis heeft onvoldoende personeel. Hierdoor komt de kwaliteit van de zorg in gevaar. De toename van de complexiteit in de zorg is ook een ontwikkeling. De vergrijzing onder burgers groeit in de komende jaren; mensen blijven langer thuis en patiënten hebben intensievere zorg nodig door de groei van chronische aandoeningen. Hiermee stijgt de vraag naar gespecialiseerd personeel, dat al schaars is. Ziekenhuizen dienen in te spelen op deze trends en ontwikkelingen met goed werkgeverschap en door te investeren in wat verpleegkundigen belangrijk vinden in werk. (UWV, 2018; Rabobank, 2017; ReinierHaga, 2017)

2.3 SWOT-analyse

Gegevens die invloed hebben op het verpleegkundig tekort uit de interne en externe analyse vormen samen de SWOT-analyse van het HagaZiekenhuis. In Figuur 1 staan de sterktes, zwaktes, bedreigingen en kansen voor het ziekenhuis. De horizontale as geeft van links ‘positief’ naar rechts ‘negatief’ weer, en de verticale lijn van boven ‘intern’ naar onder ‘extern’. Figuur 1 illustreert het grootste en meest urgente probleem en de grootste en meest urgente zwakte van het ziekenhuis, namelijk het verpleegkundig tekort. Uit de interne analyse blijkt dat de kansen voor het ziekenhuis liggen bij de recruitmentafdeling en arbeidsmarktcommunicatie, waar dit onderzoek op inspeelt. Voor de verantwoording van elk punt in de SWOT-analyse, zie bijlage C.

Figuur 1: SWOT-analyse HagaZiekenhuis (Van Paassen, 2018)



3. Theoretisch kader

Het doel van dit hoofdstuk is om waarden te definiëren en waardetheorieën met elkaar te vergelijken. Daarnaast geeft het een omschrijving van de gekozen theorie en wat voor bijdrage deze levert aan het onderzoek. Paragraaf 3.2 betreft een vergelijking van theorieën die betrekking hebben op waarden.

3.1 Wat zijn waarden

Waarden zijn een verlangend einddoel of gedrag van een persoon (Rokeach, 1973). Rokeach (1973) sluit zich aan bij de definitie, waarin staat dat waarden representeren wat het individu belangrijk vindt in zijn leven. Daarnaast helpen waarden personen bij het maken van keuzes (Rokeach, 1973).

Schwartz (2012) omschrijft waarden als volgt: waarden zijn overtuigingen en refereren aan doelen; waarden betreffen acties en situaties; dienen als standaard of criteria en volgen een rangorde van importantie. TNSP-NIPO concludeert uit zijn onderzoek naar de Nederlandse waarden dat waarden overtuigingen zijn van individuen, die richting geven in het leven (Mulder, 2012). De Clercq & Fontaine (2006) publiceren ook hun eigen waardetheorie maar hanteren Schwartz' definitie van waarden. Waarden zijn voor personen ook van toepassing op hun werk, want ze brengen hun waarden overal mee naar toe (Williams, 1979).

Dit onderzoek wil inzicht krijgen in waarden van een organisatie en welke waarden individuen belangrijk vinden. De waarden van verpleegkundigen dienen te helpen bij het maken van de keuze voor het HagaZiekenhuis als werkgever. Om deze reden hanteert dit onderzoek de definitie van Rokeach, waarin waarden helpen bij het maken van keuzes van personen. Ten slotte gaat het er bij dit onderzoek om welke gedragingen verpleegkundigen belangrijk vinden in werk en welke verlangende einddoel ze willen bereiken in hun werk. Dit sluit aan op de visie van Rokeach over waarden als gedrag en verlangende einddoel en niet op die van Schwartz over waarden als overtuigingen en acties en situaties op de werkvloer.

3.2 Waardentheorieën

De volgende theorieën hebben een eigen visie over onderzoek naar waarden: de Rokeach Value Survey, de Schwartz Value Survey, het WIN-model en Life en de Work and Organization Value Survey. De bijhorende waarden of modellen van deze theorieën staan in bijlage G.

In 1973 publiceert Rokeach *The Nature of Human Values* en de *Rokeach Value Survey* met 36 waarden. De *Rokeach Value Survey* is een vragenlijst, waarbij respondenten waarden op volgorde leggen van importantie. De sociaal psycholoog definieert zijn waarden op verschillende niveaus, namelijk instrumentele waarden en eindwaarden. Eindwaarden zijn een einddoel en instrumentele waarden zijn wat iemand belangrijk vindt op korte termijn. Onderzoek naar deze waarden en doeleinden geeft inzicht in de waarden die personen nastreven en hun motieven hiervoor. De *Rokeach Value Survey* kan inzicht geven in welke waarden het ziekenhuis en de individuen uit de doelgroep belangrijk vinden in werk. Daarnaast gaat Rokeach uit van het idee dat waarden helpen bij het maken van keuzes, zoals een werkgever en sollicitant. Dit onderzoek richt zich op waarden die helpen bij het werven van verpleegkundigen die kiezen voor het ziekenhuis als werkgever. (Rokeach, 1973)

Schwartz onderzoekt Rokeach' waarden en concludeert dat tien basiswaarden zijn en er geen scheiding bestaat tussen instrumentele waarden en eindwaarden. Tevens ontwikkelt hij de *Schwartz Value Survey*, met waarden waar personen van alle culturen zich in herkennen. Drie



algemene vereisten van het mens-zijn – behoeften van het individu als biologisch organisme, behoefte aan gezondheid en voortbestaan van groepen en benodigdheden van sociale interactie – vormen samen de basis voor de tien basiswaarden. Schwartz' theorie geeft net als die van Rokeach inzicht in de waarden van de doelgroep en organisatie. De respondent dient bij Rokeach' theorie een keuze te maken tussen de waarden, maar Schwartz vindt dat de respondent de mogelijkheid moet hebben om waarden even belangrijk te vinden. De focus van de waardetheorie van Rokeach ligt bij het individu en bij Schwartz op de vergelijking van de waarden van een culturele groep en het individu. Schwartz maakt, in tegenstelling tot Rokeach, onderscheid tussen 57 universele waarden die elk bij tien basiswaarden horen. (Rokeach, 1973; Schwartz, 1992; Schwartz, 1994)

TNS-NIPO gebruikte de waarden van Schwartz om waarden in Nederland te toetsen. Daaropvolgend publiceerde het onderzoeksinstituut het WIN-model; een model met waarden specifiek voor de Nederlandse samenleving. Het model geeft de belangrijke en niet-belangrijke waarden per segment weer. Daarnaast is het model geschikt voor onderzoek naar waarden van groepen ingedeeld op basis van sociaal-demografische kenmerken. Met deze theorie kan het onderzoek inzicht krijgen in de waarden van verpleegkundigen als één groep. Het onderzoek vindt plaats in Nederland en daarom sluiten de waarden van deze theorie aan bij waarden van de doelgroep die hier woont en in aanraking komt met de Nederlandse waarden. (Kantar TNS, z.d.; Mulder, 2002)

De Clercq en Fontaine publiceerden de *Life, Work, and Organization Values Survey* met elf waarden, waarbij ze de theorie van Schwartz als leidraad gebruikten. De onderzoekers specificeren waarden van werknemer en werkgever binnen de arbeidssituatie. Werknemers dienen bij het model persoonlijke waarden en organisatiewaarden te rangschikken naar belangrijkheid. Daarnaast heeft de theorie als doel om de waarden van werkgever en werknemer te matchen, wat overeenkomt met de probleemstelling van dit onderzoek. Met dit model kan het onderzoek zowel de organisatiewaarden als werkwaarden van het ziekenhuis en de doelgroep in kaart brengen, wat aansluit op het onderzoeksdoel. Bovendien richt deze theorie zich, net als dit onderzoek, op welke waarden de doelgroep belangrijk vindt op de werkvloer. (De Clercq & Fontaine, 2006)

3.2.1 Vergelijking theorieën

Hofstede (1994) is van mening dat alleen instrumentele waarden van een individu op organisatieniveau zijn en dat daarom alleen deze toegestaan zijn bij een vergelijking met organisatiewaarden. Volgens Gröppel-Klein en Germelmann (2005) zijn de instrumentele waarden stabiel en nog van deze tijd. Bovendien stelt Tepeci (2001) dat Rokeach' waarden overeenkomen met waarden op een organisatieniveau. Kritiek op Rokeach' theorie gaat ook over of de waarden representatief zijn in de huidige tijd (Braithwaite & Law, 1985). Waar de waardenlijst van Rokeach niet volledig en niet van deze tijd is, bevat de waardenlijst van Schwartz diversiteit en is hij meer recent (Tuulik et al, 2016; Braithwaite & Law, 1985). Bovendien is de *Rokeach Value Survey* onvolledig; de theorie ontbreekt aan waarden over fysieke ontwikkeling en welbevinden (Braithwaite & Law, 1985). Andere kritiek is dat Rokeach geen rekening houdt met de internationale diversiteit en culturen (Tuulik et al, 2016). Schwartz maakt daarentegen de vergelijking tussen waarden van een culturele groep en het individu (Schwartz, 2012). Daarnaast is er kritiek op de universele generaliseerbaarheid van de waarden van Rokeach in Nederland (Oppenhuisen & Sikkels, 2001). De



sociaal psycholoog richt zich bij zijn onderzoek namelijk op de Amerikaanse literatuur en heeft een steekproef van alleen Amerikaanse psychologiestudenten (Oppenhuisen & Sikkels, 2001). TNS-NIPO houdt rekening met de waarden in Nederland en richt zich op de waarden per segment van een groep (Mulder, 2002). De Clercq en Fontaine (2006) leggen de focus op arbeids- en organisatiepsychologie en onderzoeken ook de waarden van een groep. Schwartz' theorie is meer geschikt voor het toetsen van waarden van groepen in vergelijking met Rokeach, die zich richt individuen (Schwartz, 2012).

Alle theorieën geven inzicht in welke waarden de doelgroep en het HagaZiekenhuis belangrijk vinden. Rokeach is echter de enige van de onderzoekers die zich richt op de waarden van het individu. Uit de doelgroepsomschrijving komt naar voren dat dit onderzoek focust op welke waarden de doelgroep en het ziekenhuis belangrijk vindt in als individu en niet als groep. Het WIN-model en de theorie van De Clercq en Fontaine zijn op basis van de universele waarden van Schwartz en leggen de focus op de waarden van een groep. Om deze reden vallen deze theorieën af bij de keuze voor een centrale theorie. Bovendien sluiten de segmenteringskenmerken van het WIN-model niet aan op de achtergrondkenmerken van de doelgroep, waardoor de onderzoeker respondenten niet als groep kan indelen volgens dit model. (Kantar TNS, z.d.)

3.3 Conceptueel model

In deze paragraaf beargumenteerd de onderzoeker de gekozen theorie en bijhorend model.

3.3.1 Centrale theorie

Het HagaZiekenhuis wil inzicht krijgen in wat verpleegkundigen belangrijk vinden in hun werk. Het onderzoek vergelijkt de waarden van het ziekenhuis en de doelgroep. Rokeach (1989) verklaart dat een onderzoeker de waarden die een organisatie en individuen belangrijk vinden met elkaar kan vergelijken, wat aansluit op de probleemformulering van dit onderzoek. Daarnaast hanteert dit onderzoek de *Rokeach Value Survey*, want het wil inzicht krijgen in de waarden van het individu. Het houdt daarbij geen rekening met de waarden van een groep of internationale culturen. De theorie van Rokeach is namelijk meer geschikt voor onderzoek naar waarden van een individu, dan de waardetheorie van Schwartz (Schwartz, 2012). Bovendien kunnen waarden kunnen verschillen per persoon, ongeacht geslacht, leeftijd en werkpositie (Tuulik et al, 2016). Echter, volgens Rokeach kunnen de waarden van respondenten overeenkomen als de doelgroep overeenkomsten toont in achtergrondkenmerken als opleidingsniveau en werkfunctie, zoals bij de doelgroep van dit onderzoek. Overigens is de gehanteerde theorie geschikt voor de gekozen onderzoeksmethode, namelijk kwalitatief onderzoek (Rokeach, 1973). De waarden 'achievement', 'helping others', 'honesty' en 'fairness' zijn belangrijk voor individuen bij de keuze voor een baan (Judge & Bretz, 1992). Deze waarden komen overeen met Rokeach' waarden 'ambitious', 'helpful', 'honest' en 'equality'.

3.3.2 Het model

De *Rokeach Value Survey* is een meetinstrument dat bestaat uit instrumentele waarden en eindwaarden. Eindwaarden komen overeen met een visie of eindstadium dat personen willen bereiken en nastreven in hun leven. Daartegenover zijn instrumentele waarden eigenschappen of gedragingen die personen nastreven en die mensen helpen hun eindwaarden te realiseren. Bij de *Schwartz Value Survey* krijgt de onderzoeker alleen inzicht in de mate waarin de respondent de waarden belangrijk vindt. De waardenlijst van Rokeach geeft daarentegen inzicht in welke waarden een individu het



belangrijkst vindt en zijn motieven voor deze keuze. Het ziekenhuis wil de motieven van respondenten weten en daarom past de theorie van Rokeach bij dit onderzoek. De motieven van respondenten zijn bruikbaar om een beeld te krijgen van de achterliggende gedachten van de doelgroep. Respondenten moeten bij de afname van de vragenlijst waarden op volgorde leggen naar belangrijkheid en hun keuzes onderbouwen. Figuur 2 geeft de waardenlijst van Rokeach weer, want de *Rokeach Value Survey* heeft geen conceptueel model. (Rokeach, 1973; Schwartz, 1992)

Figuur 2: *test-retest reliabilities of eighteen terminal and instrumental values (Rokeach, 1973)*

<i>Terminal Value</i>	<i>r</i>	<i>Instrumental Value</i>	<i>r</i>
<i>A comfortable life (a prosperous life)</i>	<i>.70</i>	<i>Ambitious (hard-working, aspiring)</i>	<i>.70</i>
<i>An exciting life (a stimulating, active life)</i>	<i>.73</i>	<i>Broadminded (open-minded)</i>	<i>.57</i>
<i>A sense of accomplishment (lasting contribution)</i>	<i>.51</i>	<i>Capable (competent, effective)</i>	<i>.51</i>
<i>A world at peace (free of war and conflict)</i>	<i>.67</i>	<i>Cheerful (lighthearted, joyful)</i>	<i>.65</i>
<i>A world of beauty (beauty of nature and the arts)</i>	<i>.66</i>	<i>Clean (neat, tidy)</i>	<i>.66</i>
<i>Equality (brotherhood, equal opportunity for all)</i>	<i>.71</i>	<i>Courageous (standing up for your beliefs)</i>	<i>.52</i>
<i>Family security (taking care of loved ones)</i>	<i>.64</i>	<i>Forgiving (willing to pardon others)</i>	<i>.62</i>
<i>Freedom (independence, free choice)</i>	<i>.61</i>	<i>Helpful (working for the welfare of others)</i>	<i>.66</i>
<i>Happiness (contentedness)</i>	<i>.62</i>	<i>Honest (sincere, truthful)</i>	<i>.62</i>
<i>Inner harmony (freedom of inner conflict)</i>	<i>.65</i>	<i>Imaginative (daring, creative)</i>	<i>.69</i>
<i>Mature love (sexual and spiritual intimacy)</i>	<i>.68</i>	<i>Independent (self-reliant, self-sufficient)</i>	<i>.60</i>
<i>National security (protection from attack)</i>	<i>.67</i>	<i>Intellectual (intelligent, reflective)</i>	<i>.67</i>
<i>Pleasure (an enjoyable, leisurely life)</i>	<i>.57</i>	<i>Logical (consistent, rational)</i>	<i>.57</i>
<i>Salvation (saved, eternal life)</i>	<i>.88</i>	<i>Loving (affectionate, tender)</i>	<i>.65</i>
<i>Self-respect (self-esteem)</i>	<i>.58</i>	<i>Obedient (dutiful, respectful)</i>	<i>.53</i>
<i>Social recognition (respect, admiration)</i>	<i>.65</i>	<i>Polite (courteous, well-mannered)</i>	<i>.53</i>
<i>True friendship (close companionship)</i>	<i>.59</i>	<i>Responsible (dependable, reliable)</i>	<i>.45</i>
<i>Wisdom (a mature understanding of life)</i>	<i>.60</i>	<i>Self-controlled (restrained, self-disciplined)</i>	<i>.52</i>

3.3.3 Hypothesen

Hypothese 1

“Als waarden van een organisatie overeenkomen met de waarden van de respondenten, dan voelen de respondenten zich verbonden met deze organisatie.”

“A value is affective in the sense that he can feel emotional about it, be affectively for or against it, approve of those who exhibit positive instances and disapprove of those who exhibit negative instances of it” (Rokeach, 1973, p. 7). Een persoon kan zich emotioneel verbonden voelen met een waarde (Rokeach, 1973). Als een persoon dezelfde waarde positief uit naar een andere persoon, dan ‘keuren’ ze elkaar ‘goed’ (Rokeach, 1973). Tevens zorgt een overeenkomst van waarden tussen organisatie en haar leden voor verbinding tussen de partijen (Rokeach, 2000). De hypothese stelt dat als het HagaZiekenhuis rekening houdt met de waarden van verpleegkundigen en op deze waarden inhaakt, verpleegkundigen zich meer verbonden voelen met het ziekenhuis. Bovendien willen werkzoekenden een organisatie die aansluit bij hun normen en waarden (Judge &



Bretz, 1992). Op deze manier kan het HagaZiekenhuis werkzoekenden aan zich binden, indien de waarden overeenkomen. De operationalisatie van de hypothese staat in hoofdstuk 4.

Hypothese 2

“Als respondenten waarden belangrijk vinden die overeenkomen met die van een organisatie, dan heeft de organisatie er baat bij deze waarden te communiceren naar respondenten.”

“It cannot be assumed that member values are related only to formal properties of the organization. In fact, it is suspected that values, as a variable, may explain even more of the variance in organizational processes, such as conflict, communication (...). Accuracy of communication among organizational members varies directly with value consensus among the members” (Rokeach, 2000, p. 78). Volgens Rokeach is er een verband tussen de communicatie van waarden en overeenkomst van waarden tussen organisatieleden of werknemers. Communicatie naar (potentiële) medewerkers zorgt ervoor dat medewerkers en een organisatie kennis hebben van elkaars waarden, met als gevolg dat deze waarden kunnen corresponderen. Als de groep verpleegkundigen de waarde ‘gelijkheid’ in een baan belangrijk vindt, dan is deze waarde ook belangrijk voor iedere verpleegkundigen als individu. De hypothese stelt dat het voor het HagaZiekenhuis nuttig is om deze waarde te communiceren naar verpleegkundigen, als de organisatie deze waarde ook belangrijk vindt. Dit kan het ziekenhuis doen door ‘gelijkheid’ te integreren in zijn communicatie, met de boodschap dat gelijkheid op de werkvloer belangrijk is. Op deze manier weet het HagaZiekenhuis wat hij kan communiceren naar de doelgroep. De operationalisatie van de hypothese staat in hoofdstuk 4. (Rokeach, 2000)

Hypothese 3

“Als respondenten overeenkomsten tonen in achtergrondkenmerken, dan corresponderen de waarden van deze respondenten.”

“We may expect that similarities in culture will sharply reduce the total number of possible variations to a much smaller number (...). Further reductions in possible variations can moreover be expected within a given culture as a result of socialization by similar social institutions; similarities of sex, age, class, and race; political identification; and the like” (Rokeach, 1973, p.23). Volgens Rokeach (1973) minimaliseren de hoeveelheid aan variaties van waarden, door overeenkomsten binnen sociale groepen zoals leeftijd, werk, opleidingsniveau en interesses. Een reden hiervoor is dat de maatschappij gelijkwaardige sociale ondernemingen opneemt (Rokeach, 1973). Volgens Hofstede (1994) bestaat er geen significant verschil tussen de waarden van mannen en vrouwen van verschillende leeftijden. De doelgroep van dit onderzoek verschilt van leeftijd en geslacht. Deze hypothese stelt dat de waarden van de respondenten uit dit onderzoek kunnen aansluiten op elkaar, door de overeenkomsten die de respondenten tonen in interesse, opleidingsniveau en werkfunctie. De hypothese stelt dat de hoeveelheid verschillende rangordes afneemt, als de respondenten overeenkomsten hebben in achtergrondkenmerken. Op deze manier kan het HagaZiekenhuis inzicht krijgen in soortgelijke waarden van de doelgroep en hierop inspelen. De operationalisatie van de hypothese staat in hoofdstuk 4.



4. Methodologie

Dit hoofdstuk geeft een verklaring voor de methode van het onderzoek. Daarnaast bevatten de gekozen steekproef, onderzoekspopulatie en operationalisatie van de hypotheses en deelvragen een onderbouwing.

4.1 Methoden van onderzoek

Dit onderzoek maakt gebruik van fieldresearch en deskresearch. Het onderzoeksdoel om inzicht te krijgen in waarden, wensen en behoeften sluit aan op het doel van een kwalitatief onderzoek, namelijk inzicht krijgen in een het onderzoeksdoel (Meier, 2012). De onderzoeker krijgt middels deze methoden inzicht in wat verpleegkundigen belangrijk vinden en wat hun motieven hierbij zijn. Kwalitatief onderzoek is geschikt voor onderzoek met de *Rokeach Value Survey* om de motieven van respondenten te achterhalen (Rokeach, 1973). Bij onderzoek naar wensen, behoeften en waarden is kwalitatief onderzoek aan te raden, omdat de onderzoeker inzicht verkrijgt in de breedte en diversiteit van motieven van respondenten (Meier, 2012). Hiermee krijgt het ziekenhuis een beeld van de motieven en beweegredenen van de doelgroep. Daarnaast brengt deze methode de motieven en beweegredenen van de waarden in kaart, want kwalitatief onderzoek gaat in op de achtergronden van de verzamelde gegevens (Verhoeven, 2011). De onderzoeker kan met deze methode aan respondenten vragen aan welke invulling van secundaire arbeidsvoorwaarden zij behoefte hebben. Daarnaast brengt de onderzoeker de situatieschets en het theoretisch kader in kaart middels deskresearch. Hiervoor raadpleegt de onderzoeker wetenschappelijke bronnen, onderzoeksrapporten, nieuwsbronnen en bronnen van het ziekenhuis die betrekking hebben op het onderzoek (zie bijlage E). Met interne bronnen van het ziekenhuis en deskresearch stelt de onderzoeker een lijst met huidige secundaire arbeidsvoorwaarden samen.

4.2 Datacollectie

Het onderzoek verzamelt data middels interviews. Bij de *Rokeach Value Survey* en bij dit onderzoek krijgt de onderzoeker inzicht in de motieven van de respondenten. Open interviews brengen motieven van respondenten in kaart, omdat respondenten kunnen vertellen wat ze belangrijk vinden. Daarbij geven open vragen respondenten de mogelijkheid om hun keuze van de waarderangorde te verantwoorden. De onderzoeker gebruikt doorvraagtechnieken, om de motivering van een antwoord te achterhalen. Deze interviews zijn individueel en heel geschikt om inzicht te krijgen in het onderzoeksdoel. De interviews vinden plaats op de werkvloer, want hiermee houdt het onderzoek rekening met de werkdruk en oproepkansen van de respondent. (Rokeach, 1973; Verhoeven, 2011)

Tevens hanteert dit onderzoek semigestructureerde interviews met vaste onderdelen en vragen, waarbij de respondent inspraak heeft op de volgorde van de vragen en onderdelen. De keuze voor dit soort interviews ligt voor de hand, omdat de respondent de ruimte heeft om zijn motieven en de waarderangorde gedurende het interview te wijzigen. De respondent heeft bij de theorie van Rokeach ook de mogelijkheid om zijn waarderangorde te wijzigen tijdens het interview. Hierbij hanteert de interviewer een topic guide en vragenlijst (zie bijlagen H en I). Het interview hanteert net als de theorie van Rokeach een sorteertechniek om de waarden te rangschikken met een ranking-methode. Volgens Rokeach het gebruik van een ranking-methode voor de respondent makkelijk om waarden te sorteren. (Meier, 2012; Rokeach, 1973; Verhoeven, 2011)



De interviewer gebruikt aantekeningen van het interview om een getekend beeld tegen te gaan, wat de validiteit waarborgt. Tevens neemt de onderzoeker de interviews op met geluidsapparatuur om de betrouwbaarheid van de resultaten te garanderen. Het opnemen van de interviews heeft de volgende voordelen: de focus van de onderzoeker ligt volledig bij het gesprek, de gesproken informatie is op te halen voor de onderzoeker en de resultaten bevatten de letterlijk gesproken tekst. Daarnaast verkleint het schrijven van verbatim's en analyses de kans op subjectiviteit. Labels uit de antwoorden in de analyseschema's geven inzicht in hoe vaak deze voorkomen in gesprekken. (Meier, 2012; Verhoeven, 2011)

4.2.1 Respondenten

De respondenten vallen binnen de criteria van de doelgroep, zoals tabel 1 laat zien. De onderzoeker checkt aan de hand van een screener of de respondenten representatief zijn voor de doelgroep (zie bijlage H). Tabel 1 geeft de diversiteit weer van de leeftijdsverschillen van de doelgroep. Bovendien is 90 procent van de respondenten vrouw, wat representatief is voor de 10/90 procent man-vrouwverhouding van het ziekenhuis (HagaZiekenhuis, 2017). Om diversiteit van de respondenten te waarborgen hebben ze verschillende leeftijden en werken ze op verschillende afdelingen. Elke leeftijdsgroep is vertegenwoordigd: <19 één respondent, 20-29 vier respondenten, 30-39 twee respondenten, 40-49 twee respondenten, 50-59 twee respondenten en 60> één respondent. Ten slotte zijn de geïnterviewden minder dan een halfjaar in dienst op verschillende momenten.

Volgens Guest (2006) zijn twaalf interviews voldoende voor onderzoeken waarin het doel is om gemeenschappelijk belevingen en motieven te begrijpen van een relatief homogene groep. Bij een betrouwbaar kwalitatief onderzoek gaat het erom dat er verzadigdheid ontstaat bij de resultaten (Verhoeven, 2011). Als er na de twaalf interviews geen verzadigd is, dan neemt de onderzoeker meer interviews af. Daarnaast is het interviewen van grote groepen, zoals de gehele doelgroep van 40 medewerkers, al gauw niet haalbaar (Verhoeven, 2011).

Tabel 1: overzicht Respondenten (Van Paassen, 2018)

Resp. nr.	Leeftijd	Geslacht	Afdeling	Tijd dienstverband
1	30	Vrouw	SEH	Drie maanden
2	26	Man	AODA	Twee maanden
3	24	Vrouw	SEH	Vier maanden
4	50	Vrouw	Heelkunde	Drie maanden
5	19	Vrouw	Neurologie	Vijf maanden
6	23	Vrouw	Intern	Twee maanden
7	33	Vrouw	Orthopedie	Drie maanden
8	46	Vrouw	Hartbewaking	Drie maanden
9	21	Vrouw	Flexpool	Een maand
10	60	Vrouw	Neonatologie	Vier maanden
11	51	Vrouw	Kinderafdeling	Twee maanden
12	42	Vrouw	Cardiologie	Een maand



Elke maand organiseert het HagaZiekenhuis een introductiedag voor nieuwe medewerkers. Uit de deelnemerslijst van de introductiedag selecteert de onderzoeker middels zelfselectie respondenten. Vervolgens belt de onderzoeker de nieuwe medewerkers en vraagt aan hen middels een screener of de respondent bij de doelgroep past. Tevens vraagt de onderzoeker met de sneeuwbalmethode of de nieuwe medewerker andere potentiële kandidaten kent. Deze methode zorgt is geschikt bij een moeilijk te benaderen doelgroep. Medewerkers adviseren andere kandidaten voor het onderzoek, wat bijdraagt aan de betrouwbaarheid van de doelgroep. Vervolgens krijgen respondenten die mee willen doen een wervingsmail met het onderzoeksdoel en een uitnodiging voor kennismaking voor het interview (zie bijlage K). Ten slotte is een goede relatie met de respondent belangrijk, zodat hij ongewenste antwoorden durft te geven bij het interview. Bovendien bevordert dit ook de betrouwbaarheid van het interview. De onderzoeker gaat daarom op voorhand langs bij de respondent, om kennis te maken en informatie te geven over het onderzoek. (HagaZiekenhuis, 2017; Verhoeven, 2011)

4.3 Operationalisatie

De operationalisatie gaat over het meetbaar maken van de te onderzoeken begrippen en hypothesen. De verantwoording van de vragen staat in de topic guide (zie bijlage H).

Waarden

Met deelvraag 1 en 3 onderzoekt de onderzoeker de waarden van de doelgroep. Interviews geven inzicht in deze waarden. Met waarden bedoelt dit onderzoek bij deelvraag 1 de waarden die het HagaZiekenhuis belangrijk vindt en bij deelvraag 3 de waarden van de doelgroep ten aanzien van werk. Om waarden in werk te meten, dient de onderzoeker erachter te komen wat respondenten belangrijk vinden in hun werk. Hiervoor gebruikt dit onderzoek de *Rokeach Value Survey*, die in kaart brengt welke waarden de doelgroep heeft.

Met deze survey meet Rokeach niet alleen welke waarden belangrijk zijn voor de respondent, maar ook de motieven van een waarde. De respondent dient zijn keuzes toe te lichten. Om deze reden hanteert de vragenlijst twee vragen waarbij de respondent zijn keuze voor elke waarde van zijn waarderangorde toelicht. Hierbij hanteert de vragenlijst open vragen en een sorteertechniek met waardekaarten (zie bijlage I). Open vragen zorgen ervoor dat een respondent zijn motieven en keuzes voor de waarden toelicht. Bij de *Rokeach Value Survey* sorteert de respondent labelstickers een ranking-methode. Het interview gebruikt ook de ranking-methode, omdat respondenten dan niet twee waarden even belangrijk kunnen vinden – ze moeten een keuze maken. Daarnaast stelt Rokeach dat het sorteren van waarden via een ranking-methode makkelijker is voor respondenten. Kortom, de waardenlijst van Rokeach is een hulpmiddel voor de respondenten om inzicht te krijgen in welke waarden zij het meest of mist belangrijk vinden. (Rokeach, 1973; Verhoeven, 2011)

De vragenlijst bestaat uit twee onderdelen: een deel met vragen over waarden van de organisatie en de een deel met vragen over waarden van de doelgroep. Ondanks de verschillende onderdelen, hanteren deze wel dezelfde methodes. Een interview met De Jong en een persoonlijk gesprek met een HR-adviseur geven inzicht in deelvraag 1. De Jong onderzocht de kernwaarden en organisatielcultuur van het ziekenhuis. Haar kennis dient voldoende te zijn om de organisatiewaarden in kaart te brengen. Interviews met respondenten geven voor deelvraag 2 een beeld van de waarden



van de doelgroep. In alle interviews dienen de geïnterviewden zowel de instrumentele waarden als de eindwaarden te rangschikken. De onderzoeker vergelijkt de antwoorden van deelvraag 1 en 2 om eventueel een overeenkomst van de waarden van de organisatie en doelgroep vast te stellen. Andere vragen uit de vragenlijst omtrent waarden geven inzicht in welke waarden (instrumentele waarden/eindwaarden) de respondenten het meest aanspreken. Ten slot mag de respondent waarden uitsluiten van zijn waardering als hij deze niet van toepassing vindt op werk. Zo meet dit onderzoek of de waarden van Rokeach toepasbaar zijn op waarden in de arbeidsmarkt in de zorg.

Wensen en behoeften

Het doel van deelvraag 3 is om inzicht te krijgen in de wensen en behoeften van de doelgroep omtrent werk. Het onderzoek geeft advies aan de hand van de resultaten over of de gewenste secundaire arbeidsvoorwaarden overeenkomen met de huidige secundaire arbeidsvoorwaarden van het HagaZiekenhuis (zie bijlage F). Deze lijst stelt de onderzoeker samen middels deskresearch. In het interview stelt de onderzoeker vragen aan de respondent om informatie te krijgen over welke secundaire arbeidsvoorwaarden hij behoefte heeft. De vragenlijst bevat een paar open vragen, wat de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogt (Verhoeven, 2011). Op deze manier kan de respondent vertellen aan welke invulling van de arbeidsvoorwaarden hij behoefte heeft.

Hypothese 1

Dit onderzoek meet hypothese 1 met een stel-vraag. Het doel is om deze hypothese te meten aan de hand van de beleving, ervaring en motieven van de respondenten ten opzichte van de stelling. Hierbij vraagt de interviewer of de respondent zich verbonden voelt met een organisatie als de waarden van deze organisatie overeenkomen met die van hem. De respondent antwoordt zijn antwoord op de stelling. Hierdoor meet het onderzoek of de hypothese correspondeert met de antwoorden van de respondent. Tot slot vergelijkt de onderzoeker de resultaten met H0 en H1 om te controleren of de hypothese klopt.

H0: Er is samenhang tussen de overeenkomst van de waarden van een organisatie met die van respondenten en dat respondenten zich verbonden voelen met deze organisatie.

H1: Er is geen samenhang tussen de overeenkomst van de waarden van een organisatie met die van respondenten en dat respondenten zich verbonden voelen met deze organisatie.

Hypothese 2

Deze hypothese meet de onderzoeker ook middels een stel-vraag, die de respondent beantwoordt tijdens het interview. Het doel is om deze hypothese te meten met de beleving, ervaring en motieven van respondenten ten opzichte van de stelling. De interviewer vraagt hoe belangrijk de respondent het vindt dat zijn waarden overeenkomen met die van een organisatie en in hoeverre het zijn keuze beïnvloedt om bij een organisatie te willen werken wanneer die organisatie de waarden die hij belangrijk vindt communiceert. Het onderzoek vergelijkt de resultaten met H0 en H1 om vast te stellen of de hypothese klopt.

H0: Er is samenhang tussen waarden die respondenten belangrijk vinden en de communicatie van deze waarden naar de respondenten van een organisatie.



H1: Er is geen samenhang tussen waarden die respondenten belangrijk vinden en de communicatie van deze waarden naar de respondenten van een organisatie.

Hypothese 3

Dit onderzoek beantwoordt hypothese 3 na de interviews. De onderzoeker meet de hypothese door te kijken of de waarden corresponderen in de verschillende rangordes en motieven van de respondenten. Als de waarden overeenkomen of verschillen dan onderschrijft of verwierpt dit H0 of H1. Op deze manier kan uitspraak worden gedaan over in hoeverre de hypothese klopt.

H0: Er is samenhang tussen de overeenkomsten van achtergrondkenmerken van de respondenten en de correspondentie van de waarden van deze respondenten.

H1: Er is geen samenhang tussen de overeenkomsten van achtergrondkenmerken van de respondenten en de correspondentie van de waarden van deze respondenten.



5. Resultaten

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van het deskresearch en de interviews. Daarnaast geeft het antwoord op de deelvragen en hypothesen. Uit de resultaten kan de onderzoeker afleiden of de hypothesen kloppen.

5.1 Waarden HagaZiekenhuis als werkgever

Een interview met De Jong en een gesprek met een HR-adviseur geeft inzicht in wat het HagaZiekenhuis belangrijk vindt, waarbij werknemers centraal staan. De onderzoeker onderzocht de waarden van het ziekenhuis met de instrumentele waarden en eindwaarden van Rokeach. Volgens de HR-adviseur zijn de eerste vier waarden randvoorwaarden voor de werkgever (zie bijlage N).

Figuur 3: waarden HagaZiekenhuis (Van Paassen, 2018)



Instrumentele waarden

Uit het interview met De Jong en een gesprek met een HR-adviseur blijkt dat het HagaZiekenhuis als werkgever de volgende instrumentele waarden belangrijk vindt: *helpful*, *capable*, *honest* en *ambitious*. Voor het ziekenhuis staan bij deze waarden de werknemers centraal. Een behulpzame verpleegkundige als werknemer vindt de organisatie het allerbelangrijkste. Daarnaast dienen verpleegkundigen die in dienst zijn van het ziekenhuis capabel te zijn, om goede zorg te kunnen bieden. Het ziekenhuis kent een open cultuur, waarbij eerlijkheid naar collega's en patiënten van groot belang is. Hieruit blijkt dat de organisatiecultuur terugkomt in de waarden van het ziekenhuis. Een van de kernwaarden is innovatie, waardoor medewerkers en werkgever constant nieuwe kennis en apparatuur nodig hebben. Het is voor de werkgever van belang dat het personeel ambitieus is, want medewerkers dienen hun kennis bij te blijven houden en mee te groeien met deze ontwikkelingen.

Verdere informatie en citaten zijn niet beschikbaar voor derden.

Eindwaarden

In het interview gaf De Jong aan dat de volgende eindwaarden van Rokeach belangrijk zijn voor het ziekenhuis: *pleasure*, *equality*, *a sense of accomplishment* en *wisdom*. Het blijkt dat deze waarden belangrijk zijn voor de werkgever, omdat ze passen bij de organisatiecultuur en kernwaarden. Het



ziekenhuis vindt het allerbelangrijkste dat zijn medewerkers plezier in hun werk hebben. Bovendien is het belangrijk dat medewerkers elkaar met respect behandelen en bewondering hebben in hun werk. In de organisatiecultuur is elke medewerker gelijk en daarom vindt is het belangrijk dat het personeel elkaar gelijk behandelt. Voor het ziekenhuis is het belangrijk dat medewerkers voldoening uit hun werk halen, omdat de zorg fysiek en mentaal een zware baan is. Daarnaast voert de organisatie complexe en specialiseerde handelingen uit en hierbij zijn gediplomeerde verpleegkundigen met kennis belangrijk.

Verdere informatie en citaten zijn vanwege privacyredenen niet beschikbaar voor derden.

Kernwaarden

De onderzoeker vraagt in het interview of de waarden van Rokeach overeenkomsten vertonen met de kernwaarden van het HagaZiekenhuis. In de kernwaarden van het ziekenhuis staat de patiënt centraal en dit onderzoek brengt de waarden van de werkgever, waarin de werknemers centraal staan, in kaart. Uit het interview blijkt dat wat het ziekenhuis belangrijk vindt voor medewerkers, overeenkomsten toont met de kernwaarden. Volgens De Jong correspondeert de waarde *equality* met de kernwaarde *samenwerken*, *helpful* met *zorgzaamheid* en de waarde *ambitious* met *innovatie*. Hieronder staan de redenen die De Jong geeft voor de vergelijking met de waarden van Rokeach en kernwaarden van het ziekenhuis. Het ziekenhuis vindt eerlijkheid naar collega's, maar vooral naar partnerziekenhuizen, essentieel voor een goede samenwerking bij de eerste kernwaarde. Het ziekenhuis wil de beste zorg bieden aan de patiënt en medewerkers maken deze zorg waar voor de patiënt. Tot slot moet zowel het ziekenhuis als het personeel ambitieus zijn om te blijven innoveren, wat een kernwaarden is voor het ziekenhuis.

Verdere informatie is niet beschikbaar voor derden.

5.2 Waarden doelgroep in relatie tot werk

De resultaten brengen de waarden van de doelgroep ten aanzien van werk in kaart. Daarnaast geven de resultaten ook de motieven weer, waarom de respondenten een waarde belangrijk vinden.

Doelgroep

De onderzoeker vraagt aan de respondenten in het interview naar hun achtergrond in werkervaring en werkgevers, om een beeld te krijgen van de doelgroep. De respondenten hebben diverse achtergronden in werkervaring en werkgevers. De respondenten geven aan bij oud-werkgevers verschillende functies te hebben bekleed. Uit de interviews blijkt dat de respondenten in de volgende verschillende zorginstanties werkten: ziekenhuizen, verzorgingstehuizen, verpleeghuizen en de thuiszorg. Bovendien maakten sommige respondenten de overstap van de concurrenten HMC Westeinde en Maasstad Ziekenhuis naar de organisatie (zie analyseschema 3 van bijlage P).

De onderzoeker vraagt de respondenten om aan te geven wat de redenen zijn om bij het HagaZiekenhuis te werken, om een beeld te krijgen waarom verpleegkundigen willen werken bij het ziekenhuis. Uit de interviews blijkt dat de respondenten voornamelijk kiezen voor het HagaZiekenhuis wegens de doorgroeimogelijkheden, positieve verhalen, werksfeer en locatie van het ziekenhuis. De quotes geven de redenen weer van de respondenten. Bovendien komt het speerpunt 'topklinisch



opleidingsziekenhuis' van het ziekenhuis terug in de antwoorden van de respondenten over de doorgroeimogelijkheden.

Verdere informatie en citaten zijn niet beschikbaar voor derden.

Figuur 4: waarden respondenten (Van Paassen, 2018)



Instrumentele waarden

Uit de interviews blijkt wat respondenten belangrijk vinden in werk. Respondenten geven aan de volgende waarden belangrijk te vinden: *helpful*, *capable*, *responsible*, *honest* en *ambitious*. Bovendien vinden de respondenten de instrumentele waarden beter aansluiten op werk dan de eindwaarden (zie analyseschema 5). De quotes geven inzicht in de motieven van de respondenten voor de waarden. Uit de interviews blijkt dat behulpzaam zijn, of het helpen van mensen, de kern van het vak is en daarom vinden respondenten deze waarde belangrijk. Volgens respondenten is het als verpleegkundigen belangrijk dat zij beschikken over de juiste opleiding en kennis voor het vak, want het gaat om mensenlevens. Een verpleegkundige met een verantwoordingsgevoel is van belang, omdat zij met medicatie, ziektebeelden en mensenlevens werkt. Daarnaast is eerlijkheid op de werkvloer naar de patiënt en collega's belangrijk voor een goede werksfeer en zorg van de patiënt. Een verpleegkundige dient de mogelijkheid te hebben om zich te blijven ontwikkelen of bij te scholen op werk, om haar kennis op peil te houden.

Verdere informatie en citaten zijn vanwege privacyredenen niet beschikbaar voor derden.

Eindwaarden

In de resultaten geven de respondenten aan dat ze de volgende eindwaarden belangrijk vinden in werk: *pleasure*, *happiness*, *equality*, *freedom* en *national security*. Deze waarden gelden ook als randvoorwaarden voor een baan volgens sommige respondenten. De quotes geven inzicht in de motieven van de respondenten voor de waarden (zie analyseschema's 12 tot en met 23). Uit de interviews blijkt dat geluk en plezier hebben in werk de belangrijkste criteria zijn, om ergens te willen werken. Verpleegkundigen willen met plezier naar werk gaan en tevreden zijn met hun baan, omdat dit een uitgangspunt voor hen is. De waarde *equality* is belangrijk voor respondenten, want in een hiërarchische organisatie is het van belang dat iedereen gelijk is, wat zorgt voor een goede samenwerking. Respondenten vinden vrijheid in werk belangrijk, ook al hebben ze te maken met

protocollen en regels in het vak. Tot slot is een veilige werkomgeving een vereiste voor respondenten om zich prettig op werk te voelen en hun mening te durven uiten.

Verdere informatie en citaten zijn vanwege privacyredenen niet beschikbaar voor derden.

De onderzoeker vroeg aan de respondenten welke soort waarden zij beter vinden aansluiten bij wat ze belangrijk vinden in werk, omdat volgens Hofstede (1994) alleen instrumentele waarden van Rokeach op niveau zijn met de waarden van een organisatie. Hierom kregen de respondenten ook de mogelijkheid om waarden weg te laten, indien deze niet toepasbaar waren op werk. Uit onderzoek blijkt dat Hofstede deels gelijk heeft, want de respondenten geven aan dat instrumentele waarden beter aansluiten op wat ze belangrijk vinden in werk (zie analyseschema 5). Bovendien vinden respondenten twee eindwaarden niet aansluiten op hun werk. Hierom neemt het merendeel van de respondenten twee eindwaarden niet mee in de waarderangordes, namelijk *salvation* en *mature love*.

Overeenkomst waarden HagaZiekenhuis met doelgroep

Als de onderzoeker de resultaten van deelvraag 1 en 2 met elkaar vergelijkt, dan blijkt dat een paar waarden van het ziekenhuis en de doelgroep corresponderen. De respondenten en de werkgever vinden beiden de volgende waarden belangrijk: *helpful*, *honest*, *capable*, *ambitious*, *pleasure* en *equality*. De instrumentele waarden van de respondenten en de organisatie tonen meer overeenkomsten dan de eindwaarden.

Figuur 5: overeenkomstige waarden respondenten en HagaZiekenhuis (Van Paassen, 2018)



5.3 Wensen en behoeften van de doelgroep ten aanzien van werk

De resultaten geven inzicht in de wensen en behoeften van de doelgroep ten aanzien van werk en welke secundaire arbeidsvoorwaarden de doelgroep wenst te hebben op werk. Daarnaast legt de onderzoeker deze wensen en behoeften ter vergelijking naast de huidige secundaire arbeidsvoorwaarden van het HagaZiekenhuis.

Wensen en behoeften

De resultaten komen voort uit deskresearch en fieldresearch. Enkele respondenten geven aan behoefte te hebben aan diverse secundaire arbeidsvoorwaarden. Uit de interviews blijkt dat de respondenten behoefte hebben aan lekkere koffie en dan voornamelijk bonenkoffie. Het HagaZiekenhuis biedt momenteel medewerkers geen bonenkoffie uit een koffieapparaat aan dat



beschikbaar is voor medewerkers. Het parkeerbeleid bij het ziekenhuis zorgt soms voor frustratie bij respondenten, want het is volgens hen te duur. Het liefst parkeren de respondenten gratis of willen ze dat er ten minste een parkeerplaats beschikbaar is. Momenteel parkeren medewerkers voor meer dan 50 euro per maand bij het HagaZiekenhuis. Bovendien wensen de respondenten een paar keer per jaar een teamuitje te hebben, om het team beter te leren kennen. Een fietsplan is tevens een behoefte van de respondenten op hun werk, zodat ze een fiets met een voordeel kunnen aanschaffen. Ten slotte benoemen respondenten ook een betere roostering of ze wensen inspraak te hebben in hun rooster. Een fietsplan heeft het HagaZiekenhuis, maar de andere punten ontbreken in de lijst met huidige arbeidsvoorwaarden.

Verdere informatie en citaten zijn vanwege privacyredenen niet beschikbaar voor derden.

Figuur 6: wensen en behoeften respondenten (Van Paassen, 2018)



Invloed wensen en behoeften op keuze baan

Uit de interviews blijkt dat secundaire arbeidsvoorwaarden geen invloed hebben op de keuze om ergens te werken. Sommige respondenten geven aan bij het solliciteren niet naar de secundaire arbeidsvoorwaarden te kijken. Respondenten kijken eerst naar de waarden bij een sollicitatie en dan pas naar de secundaire arbeidsvoorwaarden. De onderzoeker kan hieruit concluderen dat bij het solliciteren waarden belangrijker zijn dan secundaire arbeidsvoorwaarden. Echter, in sommige gevallen hebben secundaire arbeidsvoorwaarden wel invloed op een keuze voor een baan. Als ziekenhuizen dezelfde waarden hebben of een verpleegkundige heeft financiële zekerheid nodig, dan spelen secundaire arbeidsvoorwaarden wel een rol bij de werkgeverkeuze. Tevens moeten de secundaire arbeidsvoorwaarden geen belemmeringen opleveren voor het werk, want anders hebben deze wel invloed op een baankeuze.

Verdere informatie en citaten zijn vanwege privacyredenen niet beschikbaar voor derden.

5.4 Hypothese 1

H0: Er is samenhang tussen de overeenkomst van de waarden van een organisatie met die van respondenten en dat respondenten zich verbonden voelen met deze organisatie.

De onderzoeker kan de hypothese (H0) aannemen, want uit de interviews blijkt dat de respondenten zich verbonden voelen met de organisatie. Op de stel-vraag uit het interview geven respondenten aan dat als ze ervaren of weten dat hun waarden overeenkomen met die van een organisatie, ze zich (meer) verbonden voelen met die organisatie. Een match tussen de waarden van



de respondenten en de organisatie betekent dat de respondenten plezier in hun werk hebben en ze zichzelf kunnen zijn op de werkvloer. Het merendeel van de respondenten vindt het prettig en belangrijk om te werken bij een organisatie waar de waarden overeenkomen. Bovendien zorgt dit ervoor dat de respondenten een hart voor de zaak creëren en trots zijn op de organisatie. Ten slotte vinden respondenten het belangrijk dat de waarden van de organisatie waar ze werken overeenkomen met hun eigen waarden, anders willen ze er niet werken. Volgens de respondenten is het belangrijk om een organisatie te begrijpen en met plezier en geluk het werk uit te voeren (zie analyseschema 6). Citaten zijn vanwege privacyredenen niet beschikbaar voor derden.

5.5 Hypothese 2

H0: Er is samenhang tussen waarden die respondenten belangrijk vinden en de communicatie van deze waarden naar de respondenten van een organisatie.

De onderzoeker neemt de hypothese (H0) aan, want de respondenten geven aan dat de communicatie van waarden die zij belangrijk vinden, invloed heeft op de keuze om bij een organisatie te werken. Enkele respondenten geven aan dat als een organisatie de waarden communiceert in een vacature, filmpje of op de website, dat dit invloed heeft op de organisatiekeuze. Ze willen kennis hebben over de waarden van de organisatie, zodat de respondenten weten of hun waarden passen bij de organisatie. Echter, andere respondenten vinden dit niet voldoende, want de organisatie moet deze waarden ook waarmaken als zij deze communiceert. Volgens de respondenten heeft de communicatie van de waarden, in combinatie met de ervaring van deze waarden op de werkvloer, invloed op de keuze om er te willen werken. Ze geven aan de werksfeer, hun waarden en het team te willen ervaren op de werkvloer. Als de respondenten de waarden ervaren in de vorm van een meeloopdag, dan worden ze hier enthousiast over, wat invloed heeft op hun baankeuze. Kortom, het communiceren van dezelfde waarden die respondenten belangrijk vinden op diverse manieren, heeft invloed op de keuze om bij een organisatie te willen werken. Citaten zijn vanwege privacyredenen niet beschikbaar voor derden.

5.6 Hypothese 3

H0: Er is samenhang tussen de overeenkomsten van achtergrond kenmerken van de respondenten en de correspondentie van de waarden van deze respondenten.

De onderzoeker verwierpt deze hypothese deels. Volgens Rokeach (1973) stijgt het aantal corresponderende waarden van de respondenten, als de respondenten overeenkomsten tonen in achtergrondkenmerken. De respondenten tonen overeenkomsten in hun werkfunctie, interesses en opleidingsniveau. Uit het ordenen van de waarden en het interview blijkt dat de instrumentele waarden wel corresponderen, maar de eindwaarden niet allemaal. De waarde *social recognition* vinden sommige respondenten belangrijk op basis van een leeftijd. Bovendien is de waarde *wisdom* ook leeftijdsafhankelijk, want kennis en levenservaring van verpleegkundigen komen in de loop van de jaren. Aangezien de respondenten verschillen van leeftijd, kan de onderzoeker deze hypothese deels aannemen. Kortom, bij sommige, maar niet alle eindwaarden minimaliseren de achtergrondkenmerken van de respondenten de hoeveelheid aan variaties van waarden.

Citaten zijn vanwege privacyredenen niet beschikbaar voor derden.



6. Conclusies

In dit hoofdstuk staat de conclusie van het onderzoek centraal. Aan de hand van de resultaten uit het onderzoek geven de conclusies antwoord op de probleemstelling. Eerst beschrijft dit hoofdstuk de conclusies aan de hand van de volgende onderdelen: waarden, wensen en behoeften en hypothesen. Ten slotte beantwoordt de onderzoeker de probleemformulering in de eindconclusie.

6.1 Conclusies deelvragen en hypothesen

Conclusie waarden HagaZiekenhuis

De eerste deelvraag beantwoordt de onderzoeker middels fieldresearch onder De Jong en een HR-adviseur van het HagaZiekenhuis. Uit dit onderzoek blijkt dat het ziekenhuis als werkgever de volgende waarden belangrijk vindt: *capable, honest, helpful, ambitious, pleasure, a sense of accomplishment, equality* en *wisdom*. Deze waarden gelden voor de werkgever als randvoorwaarden, waarbij het HagaZiekenhuis zijn medewerkers centraal stelt. Tevens kent het ziekenhuis drie kernwaarden waarbij de patiënt centraal staat, namelijk zorgzaamheid, innovatie en samenwerking. Ondanks dat bij deze kernwaarden de medewerkers van het ziekenhuis niet centraal staan, blijkt dat deze kernwaarden overeenkomsten tonen met de waarden *helpful, ambitious* en *equality*. Daarnaast blijkt dat de waarden die het ziekenhuis belangrijk vindt, samenhangen met de open en transparante cultuur van het HagaZiekenhuis. Dit betekent dat sommige waarden van de organisatie aansluiten op de kernwaarden en organisatiecultuur. Hierdoor kan het ziekenhuis met zijn kernwaarden ook aansluiten op de waarden van de respondenten, indien hij ook medewerkers in de kernwaarden centraal stelt.

Conclusie waarden doelgroep

Deze deelvraag beantwoordt de onderzoeker met fieldresearch. De groep respondenten bestaat uit verpleegkundigen met verschillende achtergronden van werkervaring en werkgevers. Uit de resultaten komt naar voren dat sommige respondenten werkten bij concurrenten van het HagaZiekenhuis, namelijk het HMC Westeinde en het Maasstad Ziekenhuis. De redenen om bij het HagaZiekenhuis te gaan werken, zijn volgens de respondenten de locatie, werksfeer, doorgroeimogelijkheden en positieve verhalen over de organisatie. Hieruit concludeert de onderzoeker dat het speerpunt 'topklinisch opleidingsziekenhuis' terugkomt als reden om bij het ziekenhuis te willen werken. Uit de interviews blijkt dat de respondenten de volgende waarden belangrijk vinden in hun werk: *national security, freedom, pleasure, happiness, equality, ambitious, helpful, responsible, honest* en *capable*.

Enkele waarden van de respondenten tonen geen overeenkomst met de waarden van het HagaZiekenhuis. De volgende waarden van de respondenten en organisatie sluiten wel op elkaar aan: *helpful, honest, capable, ambitious, pleasure* en *equality*. Dit betekent dat de onderzoeker kan vaststellen dat sommige waarden van het HagaZiekenhuis aansluiten op die van de geïnterviewde personen. Bovendien tonen de instrumentele waarden meer overeenkomsten dan de eindwaarden. De respondenten vinden de instrumentele waarden beter aansluiten bij wat zij belangrijk vinden in hun werk. Verder vinden zij de eindwaarden *salvation* en *mature love* niet van toepassing op werk en daarom maken deze waarden geen deel uit van wat de respondenten belangrijk vinden. Hiermee



concludeert de onderzoeker dat niet alle waarden van Rokeach toepasbaar zijn in de zorgsector en dit waardeonderzoek.

Conclusie wensen en behoeften

De onderzoeker brengt deze deelvraag in kaart aan de hand van fieldresearch en deskresearch. Als eerste stelt de onderzoeker een lijst samen met de huidige secundaire arbeidsvoorwaarden van het HagaZiekenhuis. Uit de interviews blijkt wat de wensen en behoeften omtrent secundaire arbeidsvoorwaarden zijn van de geïnterviewde personen. Zo blijkt dat de respondenten behoefte hebben aan diverse secundaire arbeidsvoorwaarden. Als eerste geven ze aan bonenkoffie op werk te wensen. Daarnaast is er behoefte aan gratis parkeren en voldoende parkeerplek voor auto's. De respondenten zijn bereid om te betalen voor een parkeerplaats, indien er voldoende parkeerplek is. Bovendien wensen de respondenten een paar keer per jaar een teamuitje te hebben voor de afdeling. Een fietsplan van de werkgever, waarmee medewerkers voordeliger fietsen kunnen aanschaffen, is ook een wens van de respondenten. Ten slotte willen de respondenten een betere roostering, die aansluit op hun wensen en behoeften, of ze willen meer inspraak in de roostering.

Van deze punten biedt het HagaZiekenhuis momenteel alleen een fietsplan aan, dat aansluit bij de wensen en behoeften van de respondenten. Het ziekenhuis heeft wel koffie beschikbaar voor medewerkers en een parkeerbeleid, maar de invulling hiervan sluit niet aan op de behoeften van de geïnterviewden. Dit betekent dat de organisatie haar huidige secundaire arbeidsvoorwaarden kan aanpassen, om aan te sluiten op de wensen en behoeften van verpleegkundigen. Echter, de respondenten geven aan waarden belangrijker te vinden bij de keuze om ergens te willen werken en dat secundaire arbeidsvoorwaarden alleen in sommige gevallen hierop invloed hebben. Hiermee kan de onderzoeker concluderen dat bij het solliciteren naar een baan de waarden van het ziekenhuis voor de respondenten meer invloed hebben dan de secundaire arbeidsvoorwaarden.

Conclusie Hypothesen

Fieldresearch helpt de onderzoeker met het aannemen of verwerpen van de hypothesen. De onderzoeker kan allereerst concluderen dat als de waarden van het HagaZiekenhuis overeenkomen met de waarden van de respondenten, zij zich verbonden voelen met het ziekenhuis. Bovendien heeft het HagaZiekenhuis er baat bij de waarden die de respondenten en het ziekenhuis belangrijk vinden, te communiceren naar de respondenten. Ten slotte corresponderen de waarden van de respondenten, als de respondenten overeenkomsten tonen in de achtergrondkernmerken naar opleidingsniveau, interesse en functie. Dit betekent dat de resultaten uit het onderzoek antwoord kunnen geven op de probleemstelling en dat de hypothesen kunnen bijdragen aan een advies voor het onderzoek. De onderzoeker voert kwalitatief onderzoek uit onder twaalf respondenten - een te kleine onderzoeksgroep voor kwantitatieve uitspraken. Maar omdat de respondenten wel binnen de gehele doelgroep vallen, geven de resultaten een algemene richting aan, en kan het ziekenhuis het advies wel opvolgen.



6.2 Eindconclusie

De probleemstelling luidt:

“Hoe kan het HagaZiekenhuis aansluiten op de waarden, wensen en behoeften van verpleegkundigen omtrent werk?”

De resultaten geven het ziekenhuis de huidige ontbrekende kennis over de waarden, wensen en behoeften van verpleegkundigen. Tevens geven de resultaten inzicht in hoe het HagaZiekenhuis kan aansluiten op de waarden, wensen en behoeften van verpleegkundigen. Het HagaZiekenhuis kan zich richten op de volgende waarden die hij als werkgever belangrijk vindt: *helpful, honest, capable, ambitious, pleasure* en *equality*. Deze waarden sluiten namelijk aan op wat de respondenten belangrijk vinden in werk. Op deze manier kan het ziekenhuis aansluiten op de waarden van verpleegkundigen. De respondenten geven aan dat ze het belangrijk vinden om bij een ziekenhuis te werken waar hun waarden overeenkomen met die van de werkgever. Als dit het geval is, dan voelen de respondenten zich verbonden met de organisatie. Bovendien kan het ziekenhuis aansluiten op de waarden van verpleegkundigen, door de overeenkomende waarden te communiceren naar de doelgroep. Respondenten willen kennis hebben van de waarden en deze ervaren in de praktijk, wat invloed heeft op of ze willen werken bij een organisatie.

Als het HagaZiekenhuis aan de wensen en behoeften van de respondenten wil voldoen, dan is het van belang dat hij aansluit op de wensen en behoeften van de respondenten omtrent secundaire arbeidsvoorwaarden. Dit kan het ziekenhuis doen door bonenkoffie, teamuitjes, een parkeerbeleid en roostering aan te bieden. Het huidige fietsplan van de organisatie sluit al aan op de behoefte van de respondenten. Daarnaast kan het ziekenhuis het parkeerbeleid en de koffiemachines aanpassen en een nieuw roosterbeleid en teamuitjes introduceren, om zo aan te sluiten op alle wensen en behoeften. Als de organisatie wil aansluiten op de doelgroep, dan kan zij de invulling van de huidige secundaire arbeidsvoorwaarden veranderen. Daarbij geven respondenten wel aan dat secundaire arbeidsvoorwaarden geen invloed hebben op de keuze om bij een organisatie te werken, indien deze geen belemmering zijn voor het werk. De respondenten vinden de aansluiting van hun waarden bij die van de organisatie belangrijker dan dat hun wensen en behoeften aansluiten. Kortom, het HagaZiekenhuis sluit momenteel niet volledig aan op de wensen en behoeften, maar wel grotendeels op de waarden van de respondenten.



7. Aanbevelingen

Dit hoofdstuk omschrijft de aanbevelingen van het onderzoek. De aanbevelingen komen voort uit de resultaten en conclusies. Tevens geeft dit hoofdstuk een invulling aan de doelstelling.

De doelstelling luidt:

“Inzicht krijgen in de waarden, wensen en behoeften van verpleegkundigen omtrent werk, teneinde het HagaZiekenhuis een advies te geven hoe de organisatie deze kan integreren in de communicatie van de recruitment.”

Met de resultaten heeft dit onderzoek inzicht in de waarden, wensen en behoeften van verpleegkundigen omtrent werk. Op basis van de conclusies geeft dit hoofdstuk een advies hoe het HagaZiekenhuis dit inzicht kan integreren in de communicatie van de recruitment.

7.1 Aanbevelingen waarden

Uit de conclusies komt naar voren dat het HagaZiekenhuis met een paar van zijn waarden aansluit op wat verpleegkundigen belangrijk vinden in werk. Het gaat om de volgende waarden: *helpful*, *honest*, *capable*, *ambitious*, *pleasure* en *equality*. Met dit inzicht raadt de onderzoeker het ziekenhuis aan om deze waarden te integreren in de communicatie van de recruitment. Als het ziekenhuis deze waarden communiceert naar de doelgroep, dan voelen de respondenten zich verbonden met de organisatie, zoals blijkt uit de aangenomen hypothese 1. Als de respondenten er kennis van hebben dat hun waarden overeenkomen met die van het ziekenhuis heeft dit als gevolg dat de respondenten eerder bij de organisatie willen werken. Dit betekent dat de communicatie van de bovengenoemde waarden invloed heeft op de beslissing van verpleegkundigen om een baan te accepteren bij het ziekenhuis, op basis van de overeenkomende waarden. Het advies luidt dan ook: deze waarden mogen niet ontbreken in de communicatie. Tevens blijkt dat de instrumentele waarden beter aansluiten op wat verpleegkundigen belangrijk vinden in werk, dan de eindwaarden. Kortom, als het HagaZiekenhuis inspeelt op de overeenkomstige waarden met de doelgroep in zijn communicatie, dan kan dit bijdragen aan de werving van nieuwe verpleegkundigen.

De volgende vraag die de onderzoeker in dit hoofdstuk beantwoordt, is: wat kan het HagaZiekenhuis communiceren bij de waarden. Hieronder staat bij elke waarde wat de onderzoeker het ziekenhuis adviseert om te communiceren naar de doelgroep.

Pleasure. Bij deze waarde raadt de onderzoeker aan om de werksfeer te communiceren naar verpleegkundigen. Uit de conclusies blijkt dat deze waarde voor zowel het ziekenhuis als de respondenten van groot belang is. De resultaten laten zien, dat bij beide partijen deze waarde bovenaan staat in de waarde rangorde *pleasure* is een uitgangspunt in werk en daarom belangrijk voor de respondenten. Respondenten vinden het, naast een goede werksfeer, belangrijk om plezier te hebben in hun werk. Hierom mag volgens de onderzoeker deze waarde niet ontbreken in de communicatie.

Helpful. De onderzoeker adviseert het ziekenhuis om *helpful* op te nemen in de communicatie. Hierbij kan het ziekenhuis communiceren dat deze waarde de kern van het vak is



en dat het voor hem belangrijk is dat medewerkers behulpzaam zijn. Uit de resultaten blijkt dat dit aansluit op de beweegredenen van de respondenten.

Capable. Als het ziekenhuis communiceert dat capabel voor hem belangrijk is en dat een verpleegkundige de juiste diplomering en kennis nodig heeft, dan sluit dit aan op de motieven van de respondenten. De onderzoeker raadt tevens aan, om hierbij te benoemen welke kennis en diplomering een verpleegkundige nodig heeft en waarom deze waarde belangrijk is voor de organisatie.

Honest. Het advies is om te communiceren dat eerlijkheid op de werkvloer belangrijk is, door te vertellen aan de doelgroep wat de werksfeer is en hoe de samenwerking tussen collega's verloopt. Daarnaast blijkt uit de resultaten dat als de werksfeer en het team passen bij de waarden van de respondenten, dat dit invloed heeft op een baankeuze. Bovendien kan het ziekenhuis de organisatiecultuur en kernwaarde *zorgzaamheid*, die aansluiten op deze waarde, integreren in de communicatie. Op deze manier communiceert de organisatie haar kernwaarden, waarbij werknemers centraal staan.

Ambitious. Bij deze waarde blijkt dat de respondenten het belangrijk vinden om doorgroeimogelijkheden of mogelijkheden tot bijscholing te hebben. Daarnaast is een speerpunt van het ziekenhuis dat het een topklinisch opleidingsziekenhuis is. De onderzoeker adviseert hierom dat het HagaZiekenhuis bij de communicatie van deze waarde de doorgroeimogelijkheden, opleidingsmogelijkheden en het bijscholingsaanbod presenteert aan de doelgroep. Ten slotte sluit dit aan op de kernwaarde *innovatie*, die het ziekenhuis op deze manier kan communiceren naar de doelgroep.

Equality. Ten slotte adviseert de onderzoeker om bij *equality* de gelijkheid op de werkvloer tussen verschillende functies te laten terugkomen in de communicatie. Gelijkheid in werk, ondanks de hiërarchie in de zorgsector, is belangrijk voor de respondenten en het ziekenhuis. Tevens raadt de onderzoeker het ziekenhuis aan om de kernwaarde *samenwerking* te communiceren naar verpleegkundigen, in plaats van te communiceren dat samenwerking tussen andere ziekenhuizen belangrijk is voor de organisatie, wat nu het geval is.

Vervolgonderzoek

Uit de resultaten en conclusies blijkt wat verpleegkundigen belangrijk vinden in werk. Met dit inzicht kan het ziekenhuis de waarden, wensen en behoeften integreren in de communicatie van de recruitment, wat kan bijdragen aan de werving van nieuwe verpleegkundigen. Echter, dit onderzoek geeft geen antwoord op hoe het ziekenhuis nieuwe verpleegkundigen op lange termijn binnen de organisatie behoudt. Om deze reden adviseert de onderzoeker om een vervolgonderzoek te doen naar hoe het ziekenhuis medewerkers behoudt en wat verpleegkundigen belangrijk vinden om een lange termijn bij een organisatie te werken. Een communicatiestudent kan dit onderzoek uitvoeren in de vorm van een scriptie. Kortom, het is aan te raden om een vervolgonderzoek te doen hoe het HagaZiekenhuis nieuwe medewerkers op lange termijn kan behouden, om deze medewerkers niet kwijt te raken.



7.1.1 Communicatie van de waarden

De conclusies en resultaten geven ook weer hoe de respondenten willen dat een organisatie de waarden presenteert. Als het HagaZiekenhuis de bovengenoemde waarden integreert in de communicatie, dan adviseert de onderzoeker om deze op diverse manieren te communiceren. Uit de conclusies blijkt dat de respondenten willen dat het ziekenhuis de waarden op verschillende manier naar hen communiceert. Tevens adviseert de onderzoeker om twee doelen te hanteren bij de communicatie van de waarden, namelijk informeren en activeren door beleveniscommunicatie. Dit kan het ziekenhuis op twee manieren doen: zorgen dat de doelgroep kennis heeft van de waarden van het ziekenhuis en de doelgroep de waarden te laten ervaren met een meeloopdag.

Het ziekenhuis kan de doelgroep informeren met een filmpje en de tekst in een vacature op de website. De recruitmentafdeling maakt momenteel filmpjes voor de werving van nieuwe verpleegkundigen. De bovengenoemde waarden kan de afdeling integreren in deze filmpjes, door de waarden en werksfeer op de werkvloer te laten zien. Op deze manier kan het ziekenhuis sollicitanten informeren over zijn waarden en hoe deze waarden zich uiten op de werkvloer. Daarnaast beschikt de afdeling over een eigen website, waarop de vacatures staan voor verpleegkundigen. De onderzoeker adviseert de afdeling aan om deze waarden ook te integreren in de vacatures en op de website.

Daarnaast vinden de respondenten het niet voldoende dat een organisatie alleen informeert over de waarden, zo blijkt uit de resultaten. De respondenten willen de waarden ook kunnen ervaren middels een meeloopdag, zodat ze weten of een organisatie de waarden waarmaakt op de werkvloer. Hierom raadt de onderzoeker aan om verpleegkundigen een meeloopdag aan te bieden. Hierbij het van belang dat het ziekenhuis de meeloopdag mogelijk maakt. Het doel van deze meeloopdag is om de werksfeer, de waarden en het team te ervaren van het HagaZiekenhuis. Respondenten geven aan de werksfeer, hun waarden en het team te willen ervaren op de werkvloer en daarom adviseert de onderzoeker om deze boodschap te communiceren. De recruitmentafdeling kan contact opnemen met een sollicitant of iemand die zich aanmeldt voor de meeloopdag, om vervolgens de meeloopdag voor hem te organiseren. Daarnaast kan de afdeling ook een aanmeldingsknop integreren in de vacature, waardoor een persoon zich kan aanmelden bij het lezen van een vacature. Kortom, de onderzoeker adviseert het HagaZiekenhuis om de bovengenoemde waarden te integreren in de communicatie in de vorm van een filmpje, een tekst in de vacature op de website en een meeloopdag voor de beleving van de waarden.

7.2 Aanbevelingen wensen en behoeften

De onderzoeker raadt het HagaZiekenhuis aan om de secundaire arbeidsvoorwaarden los te laten en deze niet te integreren in de communicatie van de recruitment. De communicatie van secundaire arbeidsvoorwaarden naar verpleegkundigen draagt minimaal bij aan de werving van nieuw personeel, zo blijkt uit de conclusies. De wensen en behoeften van de respondenten, oftewel: de secundaire arbeidsvoorwaarden, spelen alleen in sommige gevallen een rol bij de baankeuze. Alleen als de secundaire arbeidsvoorwaarden van het ziekenhuis een belemmering vormen voor het werk, dan spelen ze volgens de respondenten een rol om niet te willen werken bij het ziekenhuis.





De waarden zijn belangrijker voor verpleegkundigen om een baan te accepteren. Uit de conclusies blijkt dat sommige respondenten geen aandacht besteden aan secundaire arbeidsvoorwaarden tijdens hun sollicitatie. Tevens vinden de respondenten een organisatie die aansluit bij hun waarden, en waar zij zich bij vinden passen, belangrijker dan secundaire arbeidsvoorwaarden. Hierom adviseert de onderzoeker het ziekenhuis om alleen de waarden te integreren in de communicatie, om zo nieuwe verpleegkundigen te werven. Indien de organisatie toch secundaire arbeidsvoorwaarden wil integreren in haar communicatie, dan dient het HagaZiekenhuis aanpassingen door te voeren bij de huidige secundaire arbeidsvoorwaarden. Volgens de onderzoeker is het onverstandig om aanpassingen door te voeren, omdat de huidige secundaire arbeidsvoorwaarden maar op één punt aansluiten op de wensen en behoeften van de respondenten, namelijk het fietsplan.



8. Implementatie

Dit hoofdstuk beschrijft hoe de recruitmentafdeling van het HagaZiekenhuis de aanbevelingen kan implementeren via een communicatieplan op basis van het AIDA-model. Ten slotte komen de kosten en een planning gebaseerd op de PDCA-cyclus aan bod.

8.1 Implementatie aan de hand van AIDA

De implementatie gebruikt het AIDA-model van St. Elmo Lewis als leidraad. Het model bestaat uit de volgende structuur: *attention*, *interest*, *desire* en *action* (Strong, 1925). Als eerste omschrijft dit hoofdstuk hoe het HagaZiekenhuis de aandacht van de doelgroep kan trekken met de communicatie van waarden. Daarna omschrijft dit hoofdstuk hoe het ziekenhuis de interesse van de doelgroep kan wekken. Vervolgens gaat de implementatie in op hoe het ziekenhuis deze interesse kan omzetten in een verlangen naar een baan bij de werkgever. De laatste fase gaat over de manier waarop het ziekenhuis de doelgroep kan overhalen actie te ondernemen om een baan te accepteren. De onderzoeker adviseert de recruitmentafdeling om een projectleider aan te wijzen, die medewerkers aanstuurt bij de uitvoering van taken. De implementatie is een *customer journey* van de sollicitant, waarbij het HagaZiekenhuis de waarden communiceert naar de verpleegkundige (Strong, 1925). Voor een weergave van het implementatieplan zie bijlage M.

8.1.1 Attention

Als eerste raadt de onderzoeker aan, om de aandacht van de doelgroep te trekken door op te vallen bij de communicatie van de waarden. Met het doel informeren trekt het ziekenhuis op verschillende manieren de aandacht van de doelgroep. Dit kan het HagaZiekenhuis doen door in de vacatures op de website te vermelden wat hij als werkgever belangrijk vindt. De communicatie van de waarden als werkgever heeft een belangrijke invloed op de beslissing van werkzoekenden om een baan te accepteren (Judge & Bretz, 1992). Tevens geven de respondenten aan kennis te willen hebben van de waarden van een organisatie en ze willen hierover informatie ontvangen via een vacature, een filmpje en op de website. Geïnteresseerden landen op de website van de recruitmentafdeling om zich te laten informeren over de vacatures. Het ziekenhuis kan de doelgroep informeren door deze waarden te presenteren als infographic in de vacature, zie figuur 3. Op de infographic staan de volgende zes corresponderende waarden: *helpful*, *honest*, *capable*, *ambitious*, *pleasure* en *equality*. Zo kan een verpleegkundige gelijk zien welke waarden het ziekenhuis hanteert en of zij bij de organisatie past.

Bovendien zorgt een infographic voor een hoge attentiewaarde onder lezers (Adam et al, 2007). De bovengenoemde waarden kan de recruitmentafdeling presenteren in filmpjes en deze plaatsen op de website of implementeren in haar overige communicatiemiddelen, zoals social media. De afdeling integreert de waarden in filmpjes, door de waarden en werksfeer op de werkvloer te laten zien. Op deze manier is de doelgroep op de hoogte van hoe de waarden zich uiten op de werkvloer. De respondenten gaven aan de waarden van het ziekenhuis in filmpjes te willen zien.



Figuur 7: voorbeeld infographic waarden van het HagaZiekenhuis (Van Paassen, 2018)



ZIJN WIJ EEN MATCH?

Voor sommige respondenten is de communicatie van waarden in de vorm van een filmpje en tekst niet voldoende, want ze willen de waarden beleven. Het ziekenhuis dient het daarom mogelijk te maken dat verpleegkundigen eerst de waarden kunnen ervaren op de werkvloer, voordat ze solliciteren. Met beleveniscommunicatie middels een meeloopdag, kan het ziekenhuis dit realiseren voor de doelgroep. Hierom adviseert de onderzoeker het HagaZiekenhuis dan ook te communiceren dat hij een meeloopdag aanbiedt. Dit kan de organisatie doen met een pop-upbericht op de website op het moment dat een geïnteresseerde een vacature opent op de website.

In dit pop-upbericht staat de boodschap dat personen zich kunnen aanmelden voor een meeloopdag, zo laat figuur 4 zien. Momenteel is het mogelijk voor sollicitanten op mee te lopen voordat ze een contract ondertekenen, maar dit communiceert het ziekenhuis niet naar ze. Het ziekenhuis kan bij het pop-upbericht vermelden dat andere verpleegkundigen al eens meeliepen op de werkvloer, wat zorgt voor bewijs dat andere ook geïnteresseerd zijn (zie Figuur 4). Sociaal bewijs helpt bij het aandacht trekken van personen en de doelgroep te verleiden tot deelname aan een meeloopdag (Cialdini, 2009).

Figuur 8: voorbeeld pop-up boodschap meeloopdag (Van Paassen, 2018)

DAGJE MEELOPEN?!

Wil jij de werksfeer, onze waarden
en werknemers ervaren op de werkvloer?



Loop een dagje mee en ervaar het
HagaZiekenhuis, voordat je solliciteert.

**Andere nieuwsgierige verpleegkundigen
gingen jou voor!**

Als eerste mag de afdeling een creatief concept maken voor de infographic, het filmpje en het pop-upbericht. De afdeling kan zelf de filmpjes opnemen, monteren en publiceren, want dit doen ze momenteel al. Brainstormen kan de afdeling helpen om op ideeën te komen voor een creatief concept. Volgens Osborn (1963) is brainstormen een goede manier om op creatieve ideeën te komen. Een grafisch ontwerper, die regelmatig materiaal ontwerpt voor de afdeling, kan de



infographic en lay-out van het pop-upbericht leveren (persoonlijke communicatie, 16-05-2018).

Verdere informatie is vanwege vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

8.1.2 Interest

Met deze communicatieboodschap heeft de doelgroep kennis van de waarden en optie voor een meeloopdag, maar voor sommigen is dit niet voldoende om interesse te hebben voor het HagaZiekenhuis als werkgever. Sommige respondenten willen eerst de waarden ervaren, voordat ze solliciteren bij een werkgever. Hierbij is het van belang dat het ziekenhuis deze kennis omzet in interesse. Als een verpleegkundige zich aanmeldt voor een meeloopdag, dan is het de taak van de recruitmentafdeling om deze mogelijke interesse te behouden en waar te maken. De afdeling neemt contact op via de telefoon met de verpleegkundige, nadat hij of zij aan heeft gegeven behoefte te hebben aan een meeloopdag. Tijdens het contact informeert een contactpersoon wanneer en op welke afdeling de verpleegkundige kan meelopen. Persoonlijke communicatie en aandacht is hierbij belangrijk, wat deel uitmaakt van de recruitmentstrategie. Uit een factsheet van Cisco (z.d.) blijkt dat persoonlijke communicatie belangrijk is bij het ontmoeten van nieuwe personen of klanten. Het is daarom te adviseren om een ambassadeur aan te wijzen van elke afdeling, die belangstelling heeft om een persoon te begeleiden tijdens een meeloopdag. Als de verpleegkundige interesse heeft in een meeloopdag, dan regelt de afdeling deze dag met een ambassadeur van de afdeling.

Als eerste is het van belang dat het HagaZiekenhuis een meeloopdag mogelijk maakt voor personen die eerst de werkvloer willen ervaren. Een contactpersoon van de recruitmentafdeling dient contact op te nemen met de geïnteresseerde personen voor de meeloopdag. Daarnaast regelt de afdeling dat er ambassadeurs beschikbaar zijn voor de meeloopdagen. Ten slotte informeert de afdeling de ambassadeurs over welke taken ze dienen uit te voeren.

8.1.3 Desire

Tijdens de meeloopdag dient de ambassadeur de interesse van de verpleegkundige om te zetten in verlangen om bij het HagaZiekenhuis te werken. Hierbij staat beleveniscommunicatie, persoonlijke communicatie en begeleiding centraal. Persoonlijke communicatie draagt bij aan de binding van mensen met een organisatie (Cisco, z.d.). Het is van belang dat deze ambassadeur de waarden van het ziekenhuis kent. De ambassadeur laat hierbij de verpleegkundige de waarden, werksfeer en organisatiecultuur van het ziekenhuis ervaren. Daarnaast vertelt de ambassadeur ook over het speerpunt van het ziekenhuis, namelijk dat het ziekenhuis verpleegkundigen doorgroeimogelijkheden aanbiedt. Op deze manier ervaart een verpleegkundige dat het HagaZiekenhuis zijn boodschap over de waarden waarmaakt in de praktijk. Respondenten worden hier enthousiast van en willen bij een organisatie werken, als ze hun waarden, de werksfeer en het team kunnen ervaren op de werkvloer.

8.1.4 Action

Aan het einde van de meeloopdag weet een verpleegkundige en het HagaZiekenhuis of ze bij elkaar passen. De respondenten geven aan zich verbonden te voelen met de organisatie en hier te willen werken, als hun waarden aansluiten met die van het ziekenhuis. De organisatie kan het verlangen van de verpleegkundige aan het einde van de meeloopdag omzetten in actie, door deze



persoon een baan aan te bieden. Het HagaZiekenhuis biedt de verpleegkundige een tijdelijk contract of eindgesprek aan. Het is mogelijk dat de verpleegkundige het contract op een later moment wil ondertekenen. In deze fase dient de organisatie een contract klaar te hebben liggen, dat de verpleegkundige en het ziekenhuis kunnen invullen. De recruitmentafdeling stelt een conceptcontract op en stelt deze beschikbaar. Op een later tijdstip kunnen een HR-manager en de verpleegkundige samen het definitieve contract ondertekenen.

8.2 Kostenoverzicht

Tabel 2: kosten van het project (Van Paassen, 2018)

Kosten	Wat	Kosten	Wat
€180,-	Ontwerp infographic	30 uur*	Filmpjes
€100,-	Ontwerp pop-up	4 uur*	Implementatie infographic op website
€230,-	Implementatie pop-upbericht op de website	8 uur*	Contract meeloopdag
?	Ambassadeur	36 uur*	Meeloopdag-concept beschikbaar maken
€3.097,-	Arbeidsuren (persoon per maand)	*kosten op basis van arbeidsuren	

Tabel 2 laat een overzicht zien van de kosten van het project. Het merendeel van de kosten bestaat uit de arbeidsuren van de recruitmentafdeling. Afhankelijk van de duur van het project, bedragen de kosten voor één medewerker van de recruitmentafdeling 3.097 euro per maand. Deze berekening komt voort uit de schaalfunctie 50 voor een 36-urige werkweek van de cao-ziekenhuizen (NVZ, z.d.). Twee medewerkers werken aan dit project, namelijk een projectleider en een recruitmentmedewerker. Dit betekent dat de kosten van de arbeidsuren per maand voor het ziekenhuis 6.194 euro bedragen. De kosten van de ambassadeurs verschillen door de diverse functies en schalen van de verpleegkundigen. Hierom kan de onderzoeker geen schatting doen van de kosten. Het ziekenhuis laat het pop-upbericht en de infographic ontwerpen door een grafisch ontwerper en deze kosten bedragen 180 euro voor de infographic en 100 euro voor de pop-up (persoonlijke communicatie, 16-05-2018). Volgens de recruitmentafdeling kost de implementatie van het pop-upbericht 230 euro (persoonlijke communicatie, 16-05-2018). Kortom, de totale kosten voor de eerste maand bedragen 6.704 euro.

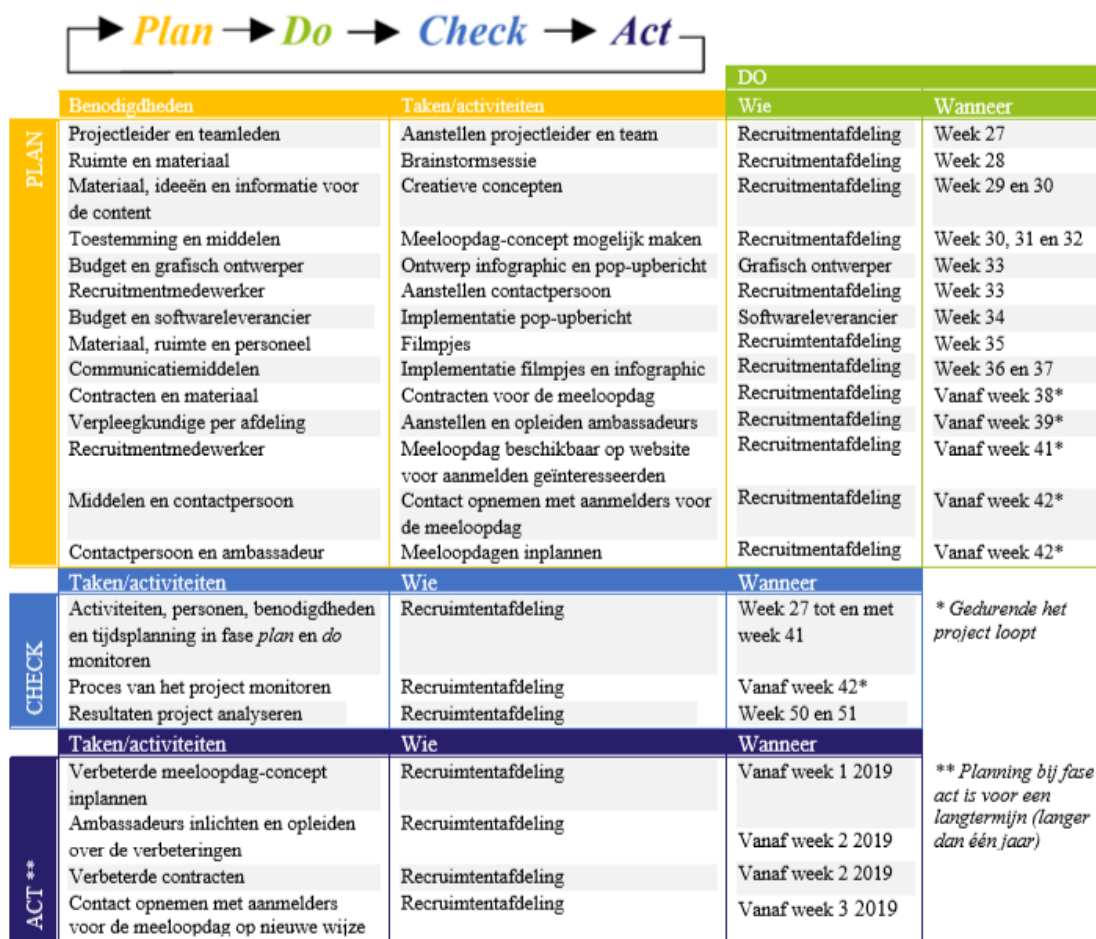
8.3 Planning

De planning hanteert *PDCA-cyclus* als leidraad voor de planning van de activiteiten voor het implementatieplan. Hierom bestaat de planning uit vier fases, namelijk *plan*, *do*, *check* en *act*. Bij de eerste fase (*plan*) brengt de onderzoeker in kaart wat de recruitmentafdeling nodig heeft voor de uitvoering van het project. De planning geeft weer wie deze benodigdheden regelt en voor wanneer. Vervolgens staat in de planning welke werkzaamheden de recruitmentafdeling dient uit te voeren (*do*). Om de werkzaamheden en activiteiten te blijven verbeteren, dient de afdeling in fase drie (*check*) de resultaten van het project te analyseren. Ten slotte verbetert het team de planning en werkzaamheden van het project bij de laatste fase (*act*). De recruitmentafdeling kan deze manier van planning toepassen op andere toekomstige projecten, waardoor de afdeling deze



op lange termijn kan gebruiken. Tevens is het doel van deze planning om de werkzaamheden en resultaten van het project te monitoren en hierop te anticiperen door deze te blijven verbeteren. Figuur 5 neemt het advies om een communicatiestudent aan te nemen voor een vervolgonderzoek niet op in de planning. Het Ziekenhuis kan de student aannemen voor het nieuwe studiejaar in september. (Moen, & Norman, 2006)

Figuur 9: planning project (Van Paassen, 2018)



Literatuurlijst

- AD. (2017). Ziekenhuis top 100 - 2017 [webartikel]. Opgevraagd van <https://www.ad.nl/redactie/ziekenhuistop100/2017/ziekenhuistop100.html>
- Adam, P. S., Quinn, S. & Edmonds, R. (2007). *Eyetracking the news: A study of print and online reading*. Saint Petersburg: The Poynter Institute
- Berenschot. (2017). *Aan het werk voor een betere arbeidsmarkt in de zorg: rapport over het terugbrengen van de tekorten aan verpleegkundigen en verzorgenden*. Utrecht: Berenschot Groep B.V.
- Braithwaite, V. & Law, H.G. (1985). Structure of Human Values: Testing the adequacy of the Rokeach Value Survey. *Journal of Personality & Social Psychology*, 5, 912-929.
- Bruel, M. & Colson, C. (1998). *De geluksfabriek: over het verbinden en boeien van mensen in de organisatie*. Schiedam: Scriptum Books
- CBS. (2016, 16 november). Werknemers in de zorg ervaren hoge werkdruk [webartikel]. Opgevraagd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/46/werknemers-in-zorg-ervaren-hoge-werkdruk>
- Cialdini, R.B. (2009). *Influence: Science and Practice*. New York: Pearson Education.
- Cisco. (z.d.). De kracht van persoonlijk contact [factsheet]. Opgevraagd van https://www.cisco.com/c/dam/global/nl_nl/assets/telepresence/visualcollaboration/pdf/inperson_infographic_nl.pdf
- Connexys. (2018). Cijfers en rapportages vacatures en recruitment HagaZiekenhuis [intern rapport].
- De Clercq, S. & Fontaine, J. R. J. (2006). *Extending the Schwartz Value Theory of Assessing Supplementary Person-organization Fit*. Gent: Ghent University
- De Jong, M. (2015). *Zorgzaamheid, innovatie en samenwerken*. Den Haag: Haagse Hogeschool
- Durkheim, E. (1964). *Suicide*. Glencoe: Free Press
- Guest, B. (2006). How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field methods* (pp. 79). doi:10.1177/1525822X05279903
- HagaZiekenhuis. (2015). *HagaZiekenhuis Medewerkers Tevredenheid Onderzoek 2015*. Den Haag: SKB Onderzoek en Advies
- HagaZiekenhuis. (2017). Arbeidsvoorwaardenset [intern document].
- HagaZiekenhuis. (2018 A). Recruitement: strategie en jaaroverzicht 2017 [intern document].
- HagaZiekenhuis. (2018 B). Over het HagaZiekenhuis [webartikel]. Opgevraagd van <https://www.hagaziekenhuis.nl/over-hagaziekenhuis.aspx>
- Handy, C.B. (1976). *Understanding Organizations*. Oxford: Oxford University Press
- Hofstede, G. (1994). Business cultures. *UNESCO Courier*, 47(4), 12-17.
- Judge, T. A. & Bretz, R. D. (1992). Effect of Work Values on Job Choice Decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77, 261-271.
- Kantar TNS. (z.d.). WIN-model [webartikel]. Opgevraagd op van <http://www.tns-nipo.com/ons%20aanbod/onderzoeksmethoden/marketinginformatie/segmentatie/win-model>
- Meier, U. (2012). *Kwalitatief marktonderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers



- Moen, R. & Norman, C. (2006). *Evolution of the PDCA cycle*. Detroit: API
- Mulder, S. (2002). *Wat leeft er in Nederland? Maatschappelijke trends in 2002 verklaard vanuit NIPO's WIN-model*. Amsterdam: Kantar TNS
- Nederstigt, A.T. A. M. & Poiesz, Th. B. C. (2010). *Consumentengedrag*. Groningen: Noordhoff
- NVZ. (2018). Databank cao-ziekenhuizen en salarisschalen [databank]. Geraadpleegd van <https://www.nvz-ziekenhuizen.nl/cao-kenniscentrum/cao/salarisschalen-en-andere-getallen/7.1-salarisschalen/7.1-salarisschalen>
- Oppenhuisen, J. & Sikkel, D. (2001). A Value Inventory and Value Dimensions. *E - European Advances in Consumer Research Provo*, 5, 73-81.
- Osborn, A.F. (1963). *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving*. New York: Charles Scribner's Sons
- Rabobank. (2018, 9 februari). *Branche-informatie gezondheidszorg*. Utrecht: Rabobank
- ReinierHaga. (2017). Cijfers sociaal jaarverslag [online jaarverslag]. Geraadpleegd van <http://www.reinierhaga.nl/jaarverslag/hagaziekenhuis/kerncijfers/cijfers-sociaal-jaarverslag/>
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press
- Rokeach, M. & Ball-Rokeach, S. J. (1989). Stability and changes in American value priorities, 1968-1981. *American Psychologist*, 44(5), 775-784.
- Rockeach, M. (2000). *Understanding Human Values: individual and societal*. New York: Simon & Schuster
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical advances and Empirical Tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology*, 25, 1-65.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there Universal Aspects in the Structure and Content of Human Values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45.
- Schwartz, S. H. (2012). *An overview of the Schwartz theory of basic values*. Berkeley: The Berkeley Electronic Press
- Spence, J.T. (1985). Achievement American style: The rewards and costs of individualism. *American Psychologist*, 40, 1285-1295.
- Strong, E. K. (1925). Theories of Selling. *Journal of Applied Psychology*, 9, 75-86.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2012). *Gedrag in organisaties*. Amsterdam: Pearson Benelux B.V.
- Tepeci, M. (2001). The effect of personal values, organizational culture, and person-organization fit in *individual outcomes in the restaurant industry*. Pennsylvania: The Pennsylvania State University
- Trouw. (2018, 11 januari). Ziekenhuizen vrezen roof van personeel door verpleeghuizen [webartikel]. Opgevraagd van <https://www.trouw.nl/samenleving/ziekenhuizen-vrezen-roof-van-personeel-door-verpleeghuizen~a42929ca/>
- Tuulik, K, Ounapuu, T, Kuimet, K & Titov, E. (2016). Rokeach's instrumental and terminal values as descriptors of modern organisation values. *International Journal of Organizational Leadership*, 5, 151-161.
- UWV. (2018, 12 maart). Zorg: Factsheet arbeidsmarkt [factsheet]. Opgevraagd van https://www.uwv.nl/overuwv/Images/Factsheet_Zorg.pdf



- Van Hassel, D. (2018). *Motieven voor werken in de branche ziekenhuizen*. Den Haag: CAOP
- Van Merwijk, C. (2012). *V&V2020 Deel 3 Beroepsprofiel verpleegkundigen*. Utrecht: V&V2020
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Amsterdam: Boom Limma Uitgevers
- Werfen. (2017, 5 september). Zorgsector aan kop ranglijst moeilijk vervulbare vacature [webartikel].
Opgevraagd van <https://www.werf-en.nl/zorgsector-aan-kop-ranglijst-moeilijk-vervulbare-vacatures/>
- Werken bij Haga. (2018). Het recruitment team [informatieve tekst]. Opgevraagd van
<https://www.werkenbijhaga.nl/het-recruitment-team/>
- Williams, R. M. (1979). *Change and stability in values and value systems: A sociological perspective*.
New York: Free Press
- Windolf, P. (1986). *Recruitment, Selection, and Internal Labour Markets in Britain and Germany*.
New York: Walter de Gruyter
- TMI. (z.d.). Detachering in de zorg binnen Nederland web[artikel]. Opgevraagd van
<https://verpleegkundigen.tmi-interim.nl/over-tmi/arbeidsvormen/>



Inhoud bijlagen

- Bijlage A: Begrippen profleemformulering
- Bijlage B: Cijfers vacatures HagaZiekenhuis
- Bijlage C: Verantwoording SWOT-analyse
- Bijlage D: Planning scriptie
- Bijlage E: Zoekplan
- Bijlage F: Lijst met secundaire arbeidsvoorwaarden
- Bijlage G: Waardetheorieën
- Bijlage H: Topic guide
- Bijlage I: Vragenlijst
 - I.1 Vragenlijst HagaZiekenhuis
 - I.2 Vragenlijst respondenten
- Bijlage J: Waardekaarten
- Bijlage K: Voorbeeld wervingsmai
- Bijlage L: Koffiebon
- Bijlage M: Weergave implementatieplan
- Bijlage N: Verbatim en analyseschema interview De Jong
 - N.1 Verbatim de Jong
 - N.2 Analyseschema's De Jong
 - N.3 Gesprek met HR-Adviseur
- Bijlage O: Verbatims respondenten
- Bijlage P: Analyseschema's interviews
- Bijlage Q: Analyseschema's waarderangorde



Bijlage A: Begrippen profleemformulering

Waarden. Waarden representeren wat personen belangrijk vinden in het leven (Williams, 1979). Personen brengen hun waarden overal mee naar toe, waaronder de werkplek (Williams, 1979). Waarden leggen het sociale gedrag uit van personen en organisaties (Durkheim, 1954). Daarnaast karakteriseren waarden de houdingen, motivaties en het gedrag van culturele groepen, individuen en organisaties (Durkheim, 1954).

Organisatiewaarden. Organisatiewaarden zijn volgens Schwartz overtuigingen van sociale of persoonlijke eindstaten die medewerkers of leden van de organisatie nadrukkelijk communiceren (Schwartz, 1992). Daarnaast beïnvloeden organisatiewaarden genomen beslissingen en acties in een organisaties (Rokeach 1973).

Wensen en behoeften. Wensen en behoeften zijn verlangens van een doelgroep en spelen een grote rol bij een marktonderzoek. Een organisatie weet hoe zij een doelgroep in een markt moet benaderen door onderzoek te doen naar de wensen en behoeften. (Nederstigt & Poiesz, 2010)

Recruitment. Windorf (1986) omschrijft recruitment als een proces waarbij medewerkers als doel hebben om in een potentieel werkveld de beste kandidaat op verschillende manieren te werven en selecteren. De externe communicatie naar kandidaten tijdens de recruitment is een recruitmentuiting. (Windorf, 1986)





Bijlage B: Cijfers vacatures HagaZiekenhuis

Verdere informatie is niet beschikbaar voor derden.



Bijlage C: Verantwoording SWOT-analyse

Innovatief ziekenhuis. Het ziekenhuis staat bekend als een innovatief ziekenhuis. De innovatieve strategie van het ziekenhuis sluit aan op de innovatieve trend in de zorg. (Rabobank, 2017; ReinierHaga, 2017)

Top ziekenhuis van Nederland. Het ziekenhuis staat op negentiende plaats van de *AD Ziekenhuizen top 100* in Nederland. Het is een sterk punt dat het ziekenhuis een van de beste van Nederland is. (AD, 2017)

Werkcultuur van het ziekenhuis. Medewerkers zijn trots op hun werkgever en geven het HagaZiekenhuis een ruimvoldoende. Het ziekenhuis kent een open cultuur waarin artsen, schoonmaakster en verpleegkundigen gelijk zijn en zich kunnen ontplooiën. (HagaZiekenhuis, 2015, ReinierHaga, 2017).

Topklinisch opleidingsziekenhuis. De organisatie staat bekend als een topklinisch opleidingsziekenhuis door het variërende opleidingsaanbod. Nieuwe verpleegkundigen hebben bij het HagaZiekenhuis voldoende kansen om zich te ontplooiën. (ReinierHaga, 2017)

Geen ruimte voor hogere salarissen. Het HagaZiekenhuis heeft geen ruimte voor hogere salarissen door bezuinigen en de strikte cao, wat een zwakte is (HagaZiekenhuis, 2017).

Vergrijzing patiënten en personeel. De vergrijzing van de maatschappij zorgt voor de stijging van de zorgkosten en zorgvraag, maar ziekenhuizen moeten bezuinigen. Daarnaast stijgt de vergrijzing onder werknemers bij het HagaZiekenhuis. Deze componenten zorgen voor een groei in de vraag naar nieuwe verpleegkundigen. (HagaZiekenhuis, 2017; Rabobank, 2017)

Toename complexiteit van zorg. Deze ontwikkeling brengt schaarste onder gespecialiseerd personeel met zich mee. Als de zorg complexer wordt, dan stijgt de vraag naar gespecialiseerd personeel en het verpleegkundig tekort. Om deze reden is deze ontwikkeling een bedreiging. (Rabobank, 2017)

Tekort aan verpleegkundigen.

Het verpleegkundig tekort is een maatschappelijk probleem. Allerlei trends en ontwikkelingen in de zorgsector doen de tekorten stijgen. Dit is de grootse en urgentste bedreiging voor het ziekenhuis. Daarnaast stijgt het aantal vacatures in de komende jaren, wat een knelpunt is. (UVW, 2018; Rabobank, 2017; ReinierHaga, 2017)

Detacheerbureaus.

Uit de externe analyse blijkt dat detacheerbureaus de grootste concurrentie vormen voor het HagaZiekenhuis en daarom is dit een bedreiging voor het ziekenhuis.

Innovation strategy van de recruitment.

De recruitmentafdeling kan geen nieuwe medewerkers werven met hoge salarissen. Om deze reden kijkt dit onderzoek naar de kansen bij de arbeidsmarktcommunicatie van de recruitment. De recruitmentafdeling kent een *innovation strategy* en staat open voor nieuwe manieren om nieuwe medewerkers te werven. (HagaZiekenhuis, 2018 B; Windolf, 1986)



Bijlage D: Planning scriptie

Tabel 1: planning scriptie (Van Paassen, 2018)

Week 1	- Literatuuronderzoek - Verdieping in de aanleiding
Week 2	- Situatieschets - Theoretischkader
Week 3	- Theoretischkader
Week 4	- Probleemformulering
Week 5	- Methodologie - Topic guide en vragenlijst
Week 6	- Inleveren onderzoeksopzet kans 1 - Respondenten werven en interviews inplannen
Week 7	- Feedback verwerken onderzoeksopzet - Respondenten werven en interviews inplannen
Week 8	- Feedback verwerken onderzoeksopzet - Respondenten werven en interviews inplannen
Week 9	- Feedback onderzoeksopzet verwerken - Inleveren onderzoeksopzet kans 2
Week 10	- Feedback onderzoeksopzet verwerken
Week 11	- Definitieve topic guide, vragenlijst en onderzoeksopzet - Interviews afnemen en verwerken
Week 12	- Interviews afnemen en verwerken
Week 13	- Resultaten verwerken en schrijven
Week 14	- Conclusies - Aanbevelingen
Week 15	- Implementatieplan
Week 16	- Controleren scriptie - Inleveren scriptie
Week 17	
Week 18	
Week 19	- Uitslag scriptie - Verdediging scriptie voorbereiden
Week 20	- Verdediging



Bijlage E: Zoekplan

Doel

Het doel van het zoekplan is inzicht geven in de geraadpleegde bronnen voor deskresearch. Aan de hand van deskresearch brengt de onderzoeker de situatieschets, het theoretisch kader en de lijst met huidige secundaire arbeidsvoorwaarden van het HagaZiekenhuis in kaart. Het zoekplan schept een beeld hoe de onderzoeker deskresearch verricht en welke bronnen en databanken hij gebruikt. De geraadpleegde bronnen ondersteunen het onderzoek en geven inzicht in theorieën. Zowel interne bronnen van het HagaZiekenhuis als literaire bronnen dragen bij aan de betrouwbaarheid van deze scriptie.

Relevante bronnen

De onderzoeker hanteert alleen relevante bronnen voor dit onderzoek. Tevens dienen de bronnen aan een aantal voorwaarden te voldoen. Als eerste raadpleegt de onderzoeker alleen Nederlandstalige en Engelstalige bronnen. Daarnaast staan de wetenschappelijke bronnen op Google Scholar, HBO Kennisbank of een andere vergelijkbare database. Elke wetenschappelijke bron is van een wetenschapper en staat op Google Scholar, of is een boek. Voor de probleemformulering en situatieschets gebruikt dit onderzoek de volgende soorten bronnen: interne bronnen, bronnen van het HagaZiekenhuis, databanken, nieuwsbronnen en bronnen van zorginstanties. Tevens bevat dit onderzoek ook bronnen van onderzoeksbureaus en internationale banken. Ten slotte geeft tabel 2 de geraadpleegde bronnen weer met de bijhorende zoekinformatie.

Persoonlijke communicatie

Verdere informatie is vanwege vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Tabel 2: zoekschema bronnen (Van Paassen, 2018)

Zoekterm	Bron en soort bron	Resultaat
Arbeidsvoorwaarden	HagaZiekenhuis <i>Interne bron</i>	HagaZiekenhuis Medewerkers Tevredenheid Onderzoek 2015 (HagaZiekenhuis, 2015).
HagaZiekenhuis jaaroverzicht	HagaZiekenhuis <i>Webpagina</i>	Cijfers sociaal jaarverslag (ReinierHaga, 2017).
Recruitment jaaroverzicht en Recruitment strategie	HagaZiekenhuis <i>Interne bron</i>	Recruitment: strategie en jaaroverzicht 2017 (HagaZiekenhuis, 2018 A).
HagaZiekenhuis achtergrondinformatie	HagaZiekenhuis <i>Webpagina</i>	Over het HagaZiekenhuis (HagaZiekenhuis, 2018 B).
HagaZiekenhuis	AD <i>Webartikel</i>	Ziekenhuis top 100 – 2017 (AD, 2017).



	<i>Nieuwsbron</i>	
Zorg en verpleegkundigen	CBS <i>Onderzoeksbureau</i>	Werknemers in de zorg ervaren hoge werkdruk (CBS, 2016).
Rapport terugbrengen tekorten verpleegkundigen	Via Google <i>Onderzoeksbureau</i>	Aan het werk voor een betere arbeidsmarkt in de zorg: rapport over het terugbrengen van de tekorten aan verpleegkundigen en verzorgenden (Berenschot, 2017).
Kernwaarden	De Jong <i>Intern onderzoeksrapport</i>	Zorgzaamheid, innovatie en samenwerken (De Jong, 2015).
Humane Values Rokeach + Testing Rokeach Values	Via Google Scholar <i>Wetenschappelijke bron</i>	Structure of Human Values: Testing the adequacy of the Rokeach Value Survey (Braithwaite & Law, 1985).
De geluksfabriek	Boek	De geluksfabriek: over het verbinden en boeien van mensen in de organisatie (Bruehl, & Colson, 1998).
Schwartz Theory + Personal Fit	Via Google Scholar <i>Wetenschappelijke bron</i>	Extending the Schwartz Value Theory of Assessing Supplementary Person-organization Fit (De Clercq & Fontaine, 2006).
Values + Organizations en Values + Personal Fit	Via Google Scholar <i>Wetenschappelijke bron</i>	The effect of personal values, organizational culture, and person-organization fit in individual outcomes in the restaurant industry (Tepeci, 2001).
Cijfers vacatures en de recruitment	HagaZiekenhuis <i>Interne rapport</i>	Cijfers en rapportages vacatures en recruitment HagaZiekenhuis (Connexys, 2018).
Kwalitatief onderzoek	Boek	Kwalitatief marktonderzoek (Meier, 2012).
Kwalitatief onderzoek	Boek	Wat is onderzoek? (Verhoeven, 2011).
Values + Durkheim	Via Google Scholar <i>Wetenschappelijke bron</i>	Suicide (Durkheim, 1964).
Organizations Cultures	Via Google Scholar	Understanding Organizations (Handy, 1976).



en Recruitment	<i>Wetenschappelijke bron</i>	
Recruitment en Definition Recruitment	Via Google Scholar <i>Wetenschappelijke bron</i>	Recruitment, Selection, and Internal Labour Markets in Britain and Germany (Windorf, 1986).
Waarden + organisaties en waarden + recruitment	Via Google Scholar <i>Wetenschappelijke bron</i>	Gedrag in organisaties (Robbins & Judge, 2012).
Rokeach Value + Organizational Values	Via Google Scholar <i>Wetenschappelijke bron</i>	Rokeach's instrumental and terminal values as descriptors of modern organisation values (Tuulik et al., 2016).
Hofstede + Values	Via Google Scholar en Tuulik et al. (2016) <i>Wetenschappelijke bron</i>	Business cultures (Hofstede, 1994).
Values + Job Decisions	Google Scholar <i>Via wetenschappelijke bron</i>	Effect of Work Values on Job Choice Decisions (Judge & Bretz, 1992).
The Nature of Human Values	Boek	The Nature of Human Values (Rokeach, 1973).
Rokeach + Values en American Value Priorities	Via Google Scholar <i>Wetenschappelijke bron</i>	Stability and changes in American value priorities (Rokeach, 1989).
Rokeach + Value + Organization	Via Google Scholar <i>Boek</i>	Understanding Human Values: individual and societal (Rokeach, 2000).
Arbeidsmarkt + zorg	Via Google <i>Onderzoeksbureau</i>	Zorg: Factsheet arbeidsmarkt (UWV, 2018).
Recruimentafdeling HagaZiekenhuis	Via Google <i>Webpagina</i>	Het recruitmentteam (Werken bij Haga, 2018)



Ontwikkelingen en trends in de zorg	Rabobank <i>Onderzoeksbureau</i>	Branche-informatie gezondheidszorg (Rabobank, 2018)
Beroepsprofiel verpleegkundigen	Via Google Scholar <i>Wetenschappelijke bron</i>	V&V2020 Deel 3 Beroepsprofiel verpleegkundigen (Van Merwijk, 2012).
Motieven om in de zorg te werken	Via Google Scholar <i>Wetenschappelijke bron</i>	Motieven voor werken in de branche ziekenhuizen (Van Hassel, 2018).
Detacheringbureaus in de zorg	Via Google <i>Webpagina</i>	Detachering in de zorg binnen Nederland (TMI, z.d.).
Vacatures + zorg	Werfen <i>Webartikel</i> <i>Vakwebsite</i>	Zorgsector aan kop ranglijst moeilijk vervulbare vacature (Werfen, 2017).
Tekorten in de zorg	Trouw <i>Webartikel</i>	Ziekenhuizen vrezen roof van personeel door verpleeghuizen (Trouw, 2018).
Schwartz + Values en Swartz + Universel Values	Via Google Scholar <i>Wetenschappelijke bron</i>	Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical advances and Empirical Tests in 20 countries (Schwartz, 1992).
Schwartz + Human Values	Via Google Scholar <i>Wetenschappelijke bron</i>	Are there Universal Aspects in the Structure and Content of Human Values (Schwartz, 1994)?
Schwartz + Human Values	Via Google Scholar <i>Wetenschappelijke bron</i>	An overview of the Schwartz theory of basic values (Schwartz, 2012).
WIN-model	Via Google <i>Webpagina</i>	WIN-model (Kantar TNS, z.d.).
WIN-model	Via Google Scholar <i>Wetenschappelijke</i>	Wat leeft er in Nederland? Maatschappelijke trends in 2002 verklaard vanuit NIPO's WIN-model (Mulder, 2002).



	<i>bron</i>	
Wensen en behoeften	Boek	Consumentengedrag (Nederstigt & Poiesz, 2010).
Values + Rokeach en Criticism Rokeach	Via Google Scholar <i>Wetenschappelijke bron</i>	A Value Inventory and Value Dimensions (Oppenhuisen & Sikkel, 2001).
Values + Rokeach en Criticism Rokeach	Via Google Scholar <i>Wetenschappelijke bron</i>	Achievement American style: The rewards and costs of individualism (Spence, 1985).
Change and Stability in Values and Value Systems + Williams 1979	Via Google Scholar en Tuulik et al. (2016) <i>Wetenschappelijke bron</i>	Change and stability in values and value systems: A sociological perspective (Williams, 1979).
6 Influences of Persuasion + Cialdini	Boek	Influence: Science and Practice (Cialdini, 2009).
Cao-ziekenhuis + salarisschaal 50	Via Werken bij Haga <i>Webpagina</i>	Cao-ziekenhuizen en salarisschalen (NVZ, z.d.).
Factsheet persoonlijke communicatie	Via Google <i>Online factsheet</i>	De kracht van persoonlijk contact (Cisco, z.d.).
Brainstormen + Osborn	Boek	Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving (Osborn, 1963).
Invloed van infographics	Boek	Eyetracking the news: A study of print and online reading (Adam, Quinn & Edmonds, 2007).



Bijlage F: Lijst met secundaire arbeidsvoorwaarden

Tabel 1: lijst met secundaire arbeidsvoorwaarden van het HagaZiekenhuis (HagaZiekenhuis, 2017)

Arbeidsvoorwaarde	Eventuele toelichting
Collectieve verzekeringen	Collectieve kortingen op diverse verzekeringen.
Eindejaarsuitkering	8,33% van het jaarsalaris.
Pensioen	Bijdrage van 50% aan het pensioensopbouw.
Personeelswinkel	Hier vragen medewerkers informatie op over de cao en wettelijke regelingen.
Persoonlijk levensfase budget (PLB)	Een medewerker ontvangt een persoonlijk levensfasebudget voor bestedingsdoelen in tijd. In overleg kan dit ook in geld of aan scholing worden besteed. Het PLB-budget bedraagt 57 uur bij een volledig dienstverband.
HagaFit	Voor of na werk kunnen medewerkers sporten in de fitnessruimte van het ziekenhuis.
Personeelsvereniging	
JongHaga	Bedrijfsjongerenvereniging van het HagaZiekenhuis die een aantal keer per jaar evenementen organiseren, zoals een escape room. JongHaga is voor medewerkers van 18 tot en met 38 jaar.
OR	
Fotografieclub	Enthousiaste medewerkers richten een hobbyclub fotografie op.
HagaAcademie	De HagaAcademie is het opleidingsinstituut van het HagaZiekenhuis.
Vakantiegeld	8,33% van het jaarsalaris.
Vervoersbeleid en parkeren auto	Een medewerker krijgt €0,08 per kilometer voor zowel de heen- als terugreis. Ongeacht de reisafstand woon-werk of dienstverbandpercentage bedraagt het parkeertarief € 57,05 per persoon, per maand.
Vervoersbeleid	Een medewerker kan tot 50% van zijn ov-abonnement vergoed krijgen.
Fietsplan	Een medewerker schaft een (elektrische) fiets met fiscaal voordeel. In de personeelsparkeergarage bevindt een afgesloten fietsenstalling waar medewerkers hun fiets of scooter kunnen parkeren.
Bedrijfsarts	
Verlof	Een medewerker ontvang vier verlofweken per jaar.
Vertrouwenspersoon	
Bedrijfpsycholoog	
Koffie	Elke afdeling beschikt over een koffiemachine, waar medewerkers gratis koffie en thee kunnen pakken. De koffiemachine beschikt niet over koffiebonen.



Bijlage G: Waardetheorieën

Figuur 3: instrumentele waarden en eindwaarden (Rokeach, 1973)

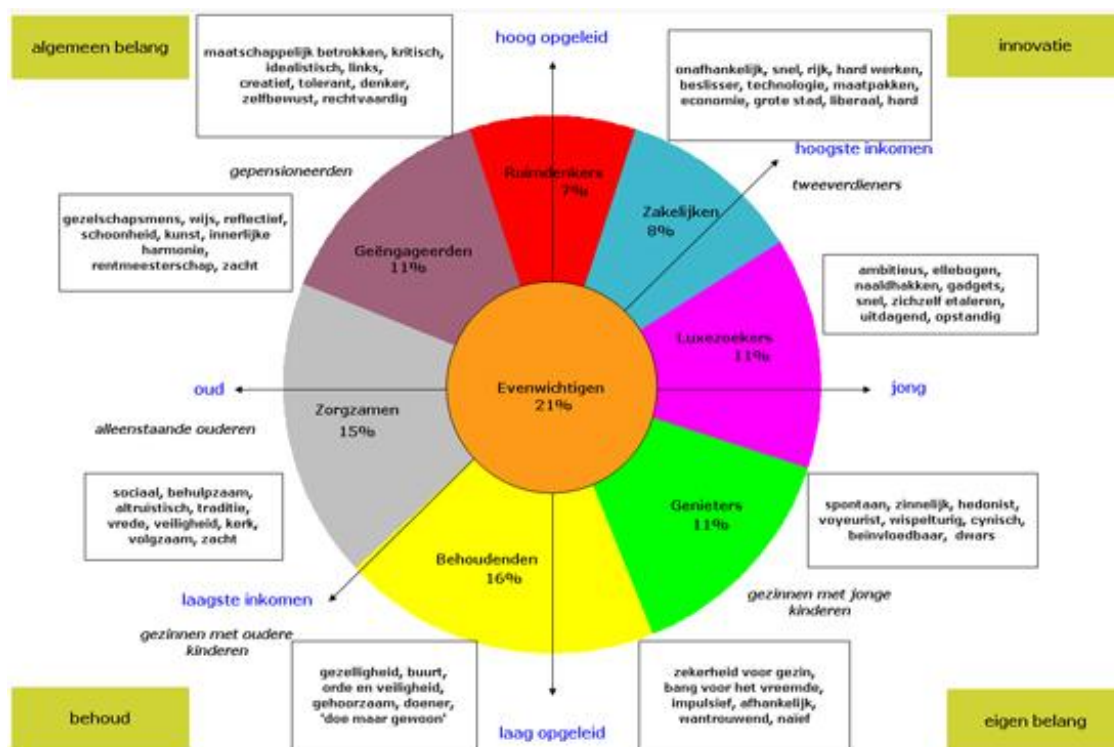
<i>Terminal Value</i>	<i>r</i>	<i>Instrumental Value</i>	<i>r</i>
A comfortable life (a prosperous life)	.70	Ambitious (hard-working, aspiring)	.70
An exciting life (a stimulating, active life)	.73	Broadminded (open-minded)	.57
A sense of accomplishment (lasting contribution)	.51	Capable (competent, effective)	.51
A world at peace (free of war and conflict)	.67	Cheerful (lighthearted, joyful)	.65
A world of beauty (beauty of nature and the arts)	.66	Clean (neat, tidy)	.66
Equality (brotherhood, equal opportunity for all)	.71	Courageous (standing up for your beliefs)	.52
Family security (taking care of loved ones)	.64	Forgiving (willing to pardon others)	.62
Freedom (independence, free choice)	.61	Helpful (working for the welfare of others)	.66
Happiness (contentedness)	.62	Honest (sincere, truthful)	.62
Inner harmony (freedom of inner conflict)	.65	Imaginative (daring, creative)	.69
Mature love (sexual and spiritual intimacy)	.68	Independent (self-reliant, self-sufficient)	.60
National security (protection from attack)	.67	Intellectual (intelligent, reflective)	.67
Pleasure (an enjoyable, leisurely life)	.57	Logical (consistent, rational)	.57
Salvation (saved, eternal life)	.88	Loving (affectionate, tender)	.65
Self-respect (self-esteem)	.58	Obedient (dutiful, respectful)	.53
Social recognition (respect, admiration)	.65	Polite (courteous, well-mannered)	.53
True friendship (close companionship)	.59	Responsible (dependable, reliable)	.45
Wisdom (a mature understanding of life)	.60	Self-controlled (restrained, self-disciplined)	.52

Tabel 3: tien basiswaarden (Schwartz, 2012)

Zelfbepaling	Onafhankelijk handelen, verkennen, denken en creëren.
Stimulatie	Opwinding en uitdaging.
Hedonisme	Plezier en genieten van het leven.
Prestatie	Persoonlijk succes, ambitieus en succesvol.
Macht	Autoriteit, dominantie, macht, rijkdom en imago.
Veiligheid	Veiligheid, harmonie, stabiliteit in familie en sociale relaties.
Conformisme	Gehoorzaamheid, zelfdiscipline, vriendelijkheid en eren van ouders.
Traditie	Respect en betrokkenheid van een traditie.
Altruïsme	Eerlijkheid, loyaal en vriendschap
Universalisme	Gelijkheid, wereldvrede, wijsheid en het beschermen van de aarde



Figuur 4: WIN-model (Kantar TNS, z.d.)



Tabel 4: elf waardentypen (De Clercq & Fontaine, 2006)

Waardentypen	
Prestige	Status, waardering krijgen, imago in stand houden en bewonderd worden.
Macht	Overzicht hebben over anderen, sociale macht, leiderschap en gezag.
Materialisme	Welvaart, materialisme, rijkdom en luxe.
Relaties	Genegenheid, sociale relaties, loyaal en ware vriendschap.
Sociale betrokkenheid	Behulpzaam, sociale rechtvaardigheid, solidariteit en gelijkheid.
Natuur	Eenheid met de natuur, bescherming van het milieu en een wereld vol schoonheid.
Stimulatie	Creativiteit, gedurfd, afwisselend leven, opwindend leven en kiezen van de eigen doelen.
Veiligheid	Veiligheid voor zichzelf, nationale veiligheid, veiligheid voor het gezin, familie en vrienden.
Conformisme	Gehoorzaam, conventioneel, conformisme, orde in de samenleving en veiligheid van het bedrijf.
Hedonisme	Plezier, levensvreugde, jezelf verwennen, genieten van het leven en vrolijkheid.
Doelgerichtheid	Ondernemend, succesvol, ambitieus, gedreven, bekwaam, deskundigheid, doelgericht en initiatief nemen.

Bijlage H: Topic guide

Deze topic guide vormt een richtlijn voor de interviews en bevat een onderbouwing van de topics uit de vragenlijst (zie bijlage I). Naast de topic guide bestaat deze bijlage uit de verantwoording van de interviewvragen. Elke vraag heeft een verantwoording met betrekking tot het onderzoek.

Het interview duurt maximaal 60 minuten en vindt plaats op een locatie in het ziekenhuis. Op deze manier houdt de onderzoeker rekening met de doelgroep, want tijd is schaars voor verpleegkundigen door de hoge werkdruk en oproepkans (CBS, 2017). De benodigdheden van het onderzoek zijn: de opnameapparatuur, het papier, de pen, vragenlijst, waardekaarten, koffiebonen en welnessbon. De interviewer regelt ook drinken en een snack voor het interview.

Topics uit de vragenlijst:

- screener;
- algemene instructies;
- introductievragen;
- instructie waardekaarten instrumentele waarden en eindwaarden;
- vragen over waarden;
- vragen over wensen en behoeften.

Screener

Aan de hand van de screener met criteria controleert de onderzoeker of een respondent past bij het onderzoek.

De respondent is:

Ja?

- in bezit van een hbo-diploma;
- een man of vrouw;
- zes maanden of minder in dienst bij het HagaZiekenhuis;
- gediplomeerd.

Algemene instructies en introductie

De introductie begint met een kennismaking tussen de respondent en interviewer. Het is belangrijk dat de respondent zich op zijn gemak voelt (Verhoeven, 2011). De interviewer vertelt de respondent het doel, de duur en instructies van het interview. De respondent heeft de mogelijkheid om op zijn manier de waarden neer te leggen en te veranderen tijdens het interview. Hierdoor sluit de methode van de interviews aan op die van Rokeach (Rokeach, 1973). De eerste ronde bestaat uit achttien instrumentele waarden en de tweede ronde uit achttien eindwaarden. De interviewer legt het verschil uit tussen instrumentele waarden en eindwaarden. Ook verwacht de interviewer dat de respondent de waarderangorde onderbouwt of zijn keuzes toelicht. Bij kwalitatief onderzoek en de *Rokeach Value Survey* dient de onderzoeker de motieven van de respondenten te achterhalen met interviews (Rokeach, 1973; Verhoeven, 2011). Vervolgens beantwoordt de respondent vragen over wensen en behoeften. Als de respondent geen vragen meer heeft, dan begint het interview.



Introductievragen

De introductievragen (vraag 1 tot en met 2) geven een beeld van het profiel van de respondenten als werknemers. Om deze reden stelt de interviewer vragen over werkervaring en oud-werkgevers. De interviewer achterhaalt zo de werkervaring van de doelgroep. Daarnaast krijgt de onderzoeker inzicht in de vorige werkgevers van de doelgroep. De vraag naar oud-werkgevers brengt ook in kaart of een verpleegkundige een overstapt van de concurrent naar het HagaZiekenhuis maakt. De laatste introductievraag gaat over de redenen dat de doelgroep kiest voor het HagaZiekenhuis als werkgever. Deze vraag geeft inzicht in of waarden, wensen en behoeften doorslaggevend zijn om een baan te accepteren bij het ziekenhuis.

Instructies waardekaarten instrumentele waarden en eindwaarden

Dit onderdeel van het onderzoek gaat over de waarden van respondenten. De respondent rangschikt de waarden op importantie, wat de respondent ook bij de *Rokeach Value Survey* doet (Rokeach, 1973). Daarnaast hoeft hij niet alle waarden te gebruiken, als hij bijvoorbeeld de waarden niet van toepassing vindt op werk. De geïnterviewde dient bij het rangschikken van de waarden aan de volgende vraag te denken: hoe belangrijk vindt hij de waarden op de werkvloer. Op tafel liggen bij de eerste ronde achttien waardekaarten en bij de tweede ronde ook achttien (zie bijlage J). Aan de respondent de taak om de waardekaarten te rangschikken die voor hem belangrijk zijn. De rangorde is pas definitief aan het einde van het interview; de geïnterviewde kan deze wijzingen gedurende het interview.

Vragen over waarden

De vragen 3 tot en met 5 over waarden geven antwoord op deelvraag 1 en 2. Als de respondent klaar is met zijn waarderangorde, dan vraagt de interviewer naar zijn motief en beweegredenen. De interviewer stelt de respondent de eerste en tweede ronde dezelfde vragen over waarden. Het gaat bij deze interviews om open vragen, omdat respondenten bij deze soort vragen de mogelijkheid hebben om motieven bij hun waarden te geven (Verhoeven, 2011). Bij de eerste twee vragen gebruikt de respondent waardekaarten en een sorteertechniek. Bij de *Rokeach Value Survey* dient de respondent zijn keuze toeelichten waarom een waarde belangrijk of niet belangrijk is (Rokeach, 1973). Deze twee vragen gaan daarom over dat de respondent elke waarde uit zijn waarderangorde toelicht.

De respondent hoeft niet alle waarden te gebruiken, omdat de waarden van Rokeach niet allemaal geschikt zijn voor onderzoek naar waarden op de werkvloer (Tuulik et al, 2016). De onderzoeker gaat hier niet van uit, maar hij wil toetsen of alle waarden relevant zijn voor dit onderzoek. Als de respondent een waarde niet opneemt in zijn waarderangorde, dan moet hij dit verantwoorden. Hierdoor krijgt de onderzoeker inzicht in of de waarden van Rokeach van toepassing zijn op werk. Tevens vindt Hofstede (1994) dat een onderzoeker alleen instrumentele waarden van werknemers mag vergelijken met een organisatie. Om deze reden meet de onderzoeker de vraag over welke soort waarden (instrumentele waarden/eindwaarden) de respondenten van toepassing vinden op werk.



De vragenlijst bestaat uit twee aparte vragenlijsten over waarden, namelijk die voor het interview met de respondenten en De Jong (zie bijlage I.1 en I.2). De vragenlijst voor het interview van De Jong hanteert dezelfde soort vragen en methode, maar bij dit interview gaat het om de waarden die het HagaZiekenhuis als werkgever belangrijk vindt. Zo krijgt het onderzoek inzicht in de waarden van de organisatie. Vraag 4 uit de vragenlijst is alleen anders, om zo inzicht te krijgen in welke waarden van Rokeach overeenkomen met de kernwaarden van het ziekenhuis.

Vragen over hypothesen

Met vraag 7, 8 en 9 meet dit onderzoek hypothesen 1 en 2 aan de hand van stel-vragen. De respondent geeft antwoord op deze stelling door zijn mening en motieven te vertellen. Op deze manier controleert dit onderzoek of de hypothesen van Rokeach kloppen. De vragenlijst hanteert open vragen, want deze zorgen ervoor dat de onderzoeker inzicht krijgt in de mening van respondenten (Verhoeven, 2011). Voor hypothese 1 vraagt de interviewer of de respondent zich verbonden voelt met een organisatie, als de waarden van de organisatie overeenkomen met die van hem. Vervolgens gebruikt de onderzoeker doorvraagtechnieken om een beeld te krijgen van de motieven van de respondent (Verhoeven, 2011).

Hypothese 2 meet dit onderzoek met twee vragen uit de vragenlijst. Eerst beantwoordt de respondent hoe belangrijk hij het vindt dat zijn waarden overeenkomen met die van de werkgever. Daarna stelt de interviewer de volgende vraag: als de organisatie overeenkomstige waarden communiceert naar u, heeft dit dan invloed op uw keuze om hier te gaan werken? Op deze manier weet de onderzoeker of de organisatie baat heeft bij het communiceren van haar waarden die overeenkomen met die van de doelgroep. Volgens Rokeach (1973) heeft een organisatie er baat bij om de waarden te communiceren naar medewerkers. Echter, Rokeach vertelt niet welke vorm van communicatie een organisatie kan hanteren. De interviewer gebruikt bij deze vraag doorvraagtechnieken om erachter te komen aan welke vorm van communicatie respondenten behoeften hebben.

Vragen over de wensen en behoeften

Het derde onderdeel vraag 10 tot en met 12 van de vragenlijst gaat over wensen en behoeften van secundaire arbeidsvoorwaarden. Dit onderdeel gaat in op deelvraag 3, namelijk inzicht krijgen in de wensen en behoeften van de doelgroep. Hierbij vraagt de onderzoeker aan welke secundaire arbeidsvoorwaarden de respondent behoefte heeft. Het HagaZiekenhuis wil ook de invulling van de arbeidsvoorwaarden weten. Om deze reden vraagt de interviewer aan de respondent om een eigen invulling van elke secundaire arbeidsvoorwaarde te geven.



Bijlage I: Vragenlijst

In deze bijlage staat zowel de vragenlijst voor het HagaZiekenhuis en de respondenten.

I.1 Vragenlijst HagaZiekenhuis

Algemene instructies

Uitleg over de tijdsduur en het doel van het onderzoek. Daarnaast vertelt de interviewer over de instructies voor de sorteertechniek van de waarderangorde.

Vragen over waarden

De onderstaande vragen gaan over de waarderangorde van de respondent. De respondent geeft bij elke waarde een toelichting van zijn keuze voor de positie in de waarderangorde.

1. Waarom kiest u voor deze rangorde/volgorde van de instrumentele waarden die u als werkgever belangrijk vindt? Kunt u per waarde aangeven wat uw motief/beweegreden hier voor is?
2. Waarom kiest u voor deze rangorde/volgorde van de eindwaarden die u als werkgever belangrijk vindt? Kunt u per waarde aangeven wat uw motief/beweegreden hier voor is?

Vraag 3 stelt de interviewer in het geval dat de respondent waarden niet opneemt in zijn waarderangorde.

3. Waarom heeft u gekozen om deze waarde(n) niet in uw waarderangorde op te nemen? En waarom?
4. Welke waarden vindt u overeenkomen met de kernwaarden van het HagaZiekenhuis? En waarom?

I.2 Vragenlijst respondenten

Introductievragen

1. Wat is uw werkervaring als verpleegkundige en wat zijn uw vorige werkgevers?
2. Wat is de reden dat u koos voor het HagaZiekenhuis als werkgever?

Vragen over waarden

De onderstaande vragen gaan over de waarderangorde van de respondent. De respondent geeft bij elke waarde een toelichting van zijn keuze voor de positie in de waarderangorde.

3. Waarom kiest u voor deze rangorde/volgorde van de instrumentele waarden die u belangrijk vindt in uw werk? Kunt u per waarde aangeven wat uw motief/beweegreden hier voor is?
4. Waarom kiest u voor deze rangorde/volgorde van de eindwaarden die u belangrijk vindt in uw werk? Kunt u per waarde aangeven wat uw motief/beweegreden hier voor is?

Vraag 5 stelt de interviewer in het geval dat de respondent waarden niet opneemt in zijn waarderangorde.

5. Waarom kiest u om deze waarde(n) niet in uw waarderangorde op te nemen? En waarom?
- Overige vragen over waarden, die de onderzoeker na afloop van de rondes aan de respondent stelt.
6. Welke soort waarden (instrumentele waarden/eindwaarden) spreekt u het meeste aan ten aanzien van werk en kunt u dit toelichten?
 7. Hoe belangrijk acht u dat deze waarden die u belangrijk vindt overeenkomen met die van uw werkgever?



De volgende vragen zijn stel-vragen, waarbij de respondent zich een situatie voorstelt.

8. Stel de waarden van een organisatie komen overeen met uw waarden, voelt u zich dan verbonden met deze organisatie? En waarom?

9. Stel een organisatie communiceert de waarden die u belangrijk vindt, heeft dit dan invloed op uw beslissing om bij deze organisatie te werken? En waarom?

Vragen over de wensen en behoeften

Het derde onderdeel van het onderzoek gaat over wensen en behoeften van secundaire arbeidsvoorwaarden. De respondent stelt zijn eigen secundaire arbeidsvoorwaardenlijst samen en hij geeft een omschrijving bij elke arbeidsvoorwaarde.

10. Aan welke secundaire arbeidsvoorwaarde(n) heeft u behoefte bij uw werk? En waarom?

11. Hoe wenst u dat deze secundaire arbeidsvoorwaarde eruitzien? *Geef een omschrijving.*

12. Als een organisatie de door u genoemde secundaire arbeidsvoorwaarden aanbiedt, heeft dit dan invloed op uw keuze om bij deze organisatie te werken? En waarom?

Voordat de interviewer het interview beëindigt, vraagt hij of de geïnterviewde nog iets kwijt wilt.



Bijlage J: Waardekaarten

Figuur 4: instrumentele waardekaarten (Rokeach, 1973)

A Comfortable Life <i>A prosperous life</i>	Equality <i>Brotherhood and equal opportunity for all</i>	An Exciting Life <i>A stimulating and active life</i>	Family Security <i>Taking care of loved ones</i>
Freedom <i>Independence and free choice</i>	Happiness <i>Contentedness</i>	Inner Harmony <i>Freedom from inner conflict</i>	Mature Love <i>Sexual and spiritual intimacy</i>
National Security <i>Protection from attack</i>	Pleasure <i>An enjoyable and leisurely life</i>	Salvation <i>Saved and eternal life</i>	Self-Respect <i>Self-esteem</i>
A Sense of Accomplishment <i>A lasting contribution</i>	Social Recognition <i>Respect and admiration</i>	True Friendship <i>Close companionship</i>	Wisdom <i>A mature understanding of life</i>
A World at Peace <i>A world free of war and conflict</i>	A World of Beauty <i>Beauty of nature and the arts</i>		



Figuur 5: eindwaardekaarten (Rokeach, 1973)

Self-controlled <i>Restrained and self-disciplined</i>	Responsible <i>Dependable and reliable</i>	Polite <i>Courteous and well-mannered</i>	Obedient <i>Dutiful and respectful</i>
Intellectual <i>Intelligent and reflective</i>	Honest <i>Sincere and truthful</i>	Logical <i>Consistent and rational</i>	Independent <i>Self-reliant and self-sufficient</i>
Cheerful <i>Joyful and lighthearted</i>	Loving <i>Affectionate and tender</i>	Forgiving <i>Willing to pardon others</i>	Courageous <i>Standing up for your beliefs</i>
Broad-minded <i>Open-minded</i>	Capable <i>Competent and effective</i>	Ambitious <i>Hardworking and aspiring</i>	Imaginative <i>Daring and creative</i>
Clean <i>Neat and tidy</i>	Helpful <i>Working for the welfare of others</i>		



Bijlage K: Voorbeeld wervingsmail

Betreft: afstudeeronderzoek: wat vindt de verpleegkundige belangrijk in werk

Beste [naam],

Momenteel verricht ik onderzoek voor de recruitmentafdeling van het HagaZiekenhuis. Ik onderzoek de waarden van verpleegkundigen in werk. Het onderzoek geeft inzicht in wat verpleegkundigen belangrijk vinden op de werkvloer. Denk hierbij aan plezier en gelijkheid in werk, kinderopvang, parkeerkosten, een schone werkomgeving en behulpzame collega's.

Ik ben nieuwsgierig naar wat u belangrijk vindt. Naar aanleiding van het onderzoek kijkt het HagaZiekenhuis naar wat de mogelijkheden zijn om uw werkomgeving te verbeteren. Daarnaast draagt uw input bij aan de werving van nieuwe collega's.

Hierom nodig ik u uit voor een interview (face-to-face) van ongeveer een uur met koffie/thee en wat lekkers op een locatie in het ziekenhuis. Uw antwoorden zijn strikt vertrouwelijk. Als bedankje, verloot ik een wellnessbon onder de geïnterviewden.

Als u interesse heeft, dan kunt u contact met mij opnemen. Voordat we een afspraak inplannen, kom ik graag langs voor een kennismakingsgesprek. Ten slotte geeft het unithoofd toestemming voor een interview onder werktijd.

Graag zie ik uw reactie tegemoet. Alvast bedankt.

Met vriendelijke groet,

Anne-Celine van Paassen

Recruitment

06 - 267 35 330



Bijlage L: Koffiebon

Figuur 6: koffiebon als bedankje voor de respondenten (Van Paassen, 2018)



Bijlage M: Weergave implementatieplan

Figuur 7: weergave implementatie op basis van AIDA (Van Paassen, 2018)





Bijlage N: Verbatim en analyseschema interview De Jong

Informatie is niet beschikbaar voor derden.





Bijlage O: Verbatims respondenten

Informatie is niet beschikbaar voor derden.



Bijlage P: Analyseschema's interviews

Informatie is niet beschikbaar voor derden.



